



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2022

ISSN on line

2451-6589

Volumen III

Equipo Editorial:

Dra. Nilda C. Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradora:

**Lic. María Vanesa
Romero.**

Periodicidad Anual

8° CONGRESO

**LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN**

11° ENCUENTRO

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

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

conlad.fceunam@gmail.com ; conlat@fce.unam.edu.ar;

www.fce.unam.edu.ar; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenidos - VOLUMEN III –ANALES CONLAD 2022	Pág.
ISSN en línea 2451-6589	
INTRODUCCION	2
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN ARGENTINA DESDE LA PERSPECTIVA DE GENERO DURANTE LA PANDEMIA. Martinez Monica Graciela. Saad Giuliano Mariana	4
ENSEÑANZA VIRTUAL. EXPERIENCIA APLICADA EN UNA MATERIA DE CARRERA DE PREGRADO EN PUERTO IGUAZÚ. Roffé Mariano Andrés	17
GESTIÓN DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA DE “PERSONAL” EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN RELACIÓN A EGRESADOS. Reston Eteban Carlos Ruiz Rosana Elizabeth.	33
PERSPECTIVA DE INTANGIBLES EN EL PROCESO DECISORIO DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGIONALES. Reina Rubén J. Lorenzo Carlos A. Díaz Héctor R.	48
PROPUESTA DE MEJORAS A LAS PRESENTACIONES DIGITALES DE RENDICIONES DE CUENTAS MUNICIPALES UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. Paprocki Letizia Mariel. Sanchez Cesar Luis. Franco Juan Pablo.	61
PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN EL MUNICIPIO DE CONCORDIA. AVANCES, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS DE ABORDAJE. Osorio, Mariano E.. Tisocco, Fabián G.	71
PROPUESTA PARA LA TRASFORMACIÓN DIGITAL DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES DEL HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE MISIONES. Zamudio Eduardo. Ganz Nancy. Zayas, Griselda	81

12 y 13 DE SEPTIEMBRE DE 2022
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM y ONLINE

8º CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN
11º ENCUENTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones

*La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y
El administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management.*

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com
Av. F. Elias Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones. Argentina.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad



INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

La octava Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 12 y 13 de septiembre 2022, ha sido aprobada por la RCD n° 066/22 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

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

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



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

Con este escenario, el 8º Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.

Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.

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

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

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

CONLAD

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN ARGENTINA DESDE LA PERSPECTIVA DE GENERO DURANTE LA PANDEMIA

Martinez Monica Graciela monimartsgo@yahoo.com.ar

Saad Giuliano Mariana mariana.saadg@gmail.com

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud – Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.

RESUMEN

El trabajo comienza describiendo los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 presentando las metas e indicadores del ODS 5 Igualdad de Género.

Luego se presenta las contribuciones más elegidas por las empresas de Argentina, desde los estudios y relevamientos realizados por diferentes organismos que dan fundamento a la elección del tema en particular, la perspectiva de género y su incidencia en el trabajo en tiempos de pandemia.

El trabajo tiene por objetivo realizar un primer estudio exploratorio de la temática desde los informes y estudios realizados por los principales organismos nacionales e internacionales en los últimos dos años. Se muestran las múltiples incidencias que tiene en las mujeres y algunas iniciativas llevadas adelante por las empresas en Argentina conforme a informes publicados por organismos especializados.

Esto conlleva a identificar cuáles son las principales medidas que adoptaron las empresas como parte de su Responsabilidad Social y contribución a los ODS transversalizando la perspectiva de género en el trabajo no solo en beneficio de trabajadores con responsabilidades familiares, sino de la comunidad en general y de su propia productividad.

Palabras clave: ODS en empresas, RSE y género, Género y trabajo, Trabajo en pandemia

ABSTRACT

The paper begins by describing the foundations of Corporate Social Responsibility and its relationship with the Sustainable Development

Goals and the 2030 Agenda, presenting the targets and indicators of SDG 5 Gender Equality.

It then presents the contributions most chosen by companies in Argentina, from the studies and surveys conducted by different agencies that provide the basis for the choice of the particular topic, the gender perspective and its impact on work in times of pandemic.

The aim of this paper is to carry out an initial exploratory study of the subject based on the reports and studies carried out by the main national and international organisations over the last two years. It shows the multiple impacts on women and some initiatives carried out by companies in Argentina according to reports published by specialised organisations.

This leads to identify the main measures adopted by companies as part of their Social Responsibility and contribution to the SDGs, mainstreaming the gender perspective at work not only for the benefit of workers with family responsibilities, but also for the community in general and their own productivity.

Keywords: SDGs in business, CSR and gender, Gender and work, Work in pandemics

INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años.

Para América Latina y el Caribe, los ejes propuestos son de vital importancia ya que



incluye temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros. El conocimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados a esta Agenda ayuda a evaluar el punto de partida de los países de la región y a analizar y formular los medios para alcanzar esta nueva visión del desarrollo sostenible, que se expresó de manera colectiva y quedó plasmada en la Agenda 2030. Por su parte las empresas pueden colaborar con los ODS a través de actividades e iniciativas en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), entendida como un modelo de gestión adoptado por las empresas que incorpora en la toma de decisiones las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

El abordaje de estos temas se enmarca en un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Santiago del Estero sobre “Reportes de sustentabilidad y contribución a algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de empresas argentinas que cotizan en las bolsas de valores de Argentina, que adhieren al Pacto Global y operan en el conglomerado Santiago del Estero – La Banda.”.

El trabajo tiene por objetivo realizar un primer estudio exploratorio de la temática desde los informes y estudios realizados por los principales organismos nacionales e internacionales en los últimos dos años con la finalidad de exponer las prácticas que realizan algunas empresas que publican sus reportes de sustentabilidad o están adheridas al Pacto Global y generar antecedentes para posteriores estudios y publicaciones.

Las conclusiones a las que se arriban ponen de manifiesto el estado de la atención de este objetivo fundamental; y de que manera las organizaciones van adecuando sus políticas y prácticas de su estilo de gestión.

Métodos

El trabajo abordará en un carácter exploratorio y general, las principales publicaciones referidas a esta temática que se investiga en los

años 2020-2021. Se partirá desde una sucinta conceptualización de la responsabilidad social y sus dimensiones asociadas; y la presentación de las metas e indicadores del ODS 5. Luego, se analizan los informes, reportes publicados por las principales organizaciones nacionales e internacionales que realizan seguimiento del tema. Para esto se considera valioso identificarlos, teniendo como variables la cantidad y tamaño de empresas que representan, el alcance geográfico, las políticas, iniciativas y prácticas significativas con el objeto de sentar una base de antecedentes que permitan proyectar líneas de trabajo en investigación.

MARCO TEÓRICO

La Responsabilidad social de las empresas, conceptualización y dimensiones

Si bien es ampliamente conocido que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un modelo de gestión que se está afianzando progresivamente en el ámbito empresarial a causa del aumento de las presiones externas a la empresa y de los recientes cambios producidos por la pandemia en los mercados globales. En tal sentido, el concepto de empresa fue pasando progresivamente del modelo clásico se fundamenta en la concepción del economista liberal Milton Friedman (citado por Truñó, 2007), el cual considera que las responsabilidades sociales son individuales y no empresariales, es decir, los responsables de los temas sociales son los accionistas con sus dividendos o los trabajadores con sus salarios, y no la empresa con sus beneficios. Por otro lado, el modelo socioeconómico (Freeman, 1984; Carroll, 1979, citado por Truñó, 2007) sostiene que, si la empresa no considera las necesidades, expectativas de los distintos grupos de interés, stakeholders, habrá un efecto negativo sobre su performance y sobre la rentabilidad de los accionistas y/o dueños. Esta nueva mirada de las relaciones de la empresa con la sociedad supone que los aspectos sociales son inseparables de los económicos y además, mejoran la competitividad de la empresa (Porter y Kramer, 2006). Destacan que la responsabilidad social debe estar integrada a la cadena de valor y a la estrategia de la empresa. Toda organización se



encuentra vinculada con la sociedad en la cual opera. Primero, porque quienes las componen también son integrantes y segundo porque tratan de satisfacer las necesidades de las personas, las empresas se esfuerzan por poner a disposición bienes y servicios que se acomoden a sus mercados meta. Tal como afirma Héctor Álvarez (2003), la empresa actual tiene una responsabilidad por su comportamiento en el mundo económico, el cumplimiento de las leyes, la ética y el cuidado de las personas y el medioambiente.

Cada empresa que dice aplicar o desea comenzar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) desde la mirada de Carroll (1999) requiere identificar en su responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica, e integrar la sustentabilidad en el planeamiento estratégico del negocio, la misión, visión, y en la cadena de valor, definiendo metas y objetivos alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con Valleys (2007), la Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa y que, siguiendo fines racionales, tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, comunidad, entorno, etc.), y deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad.

La aprobación de la ISO 26000 de responsabilidad social, es una guía de Responsabilidad Social para diferentes tipos de organizaciones (no solamente empresas). Por el otro, provee un marco de común entendimiento sobre el significado de la responsabilidad social y está relacionada con los diferentes tipos de organizaciones, incluyendo a las pequeñas y medianas empresas. Su definición de responsabilidad social es la siguiente: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de

la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”

Como señala Freeman (1984), los stakeholders o grupos de interés son los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad tendiente al logro de los objetivos de la empresa. Lozano (1999 citado en Setó y Rabassa, 2008) agrega que además deben tenerse en cuenta los intereses, demandas y expectativas que entran en juego en cada caso en particular y el poder real que tiene cada uno en ese juego de relaciones.

Los grupos de interés internos están conformados por los que tienen una relación directa con los aspectos organizacionales y funcionales de la empresa. En este grupo encontramos a los trabajadores, es decir a las personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato y una retribución dineraria y/o en especie. En términos generales los podemos agrupar en directivos y no directivos.

La RSE incluye varias áreas de gestión de la empresa en forma directa, representan los contenidos que la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar las dimensiones internas y externas cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social. Así, dentro de la dimensión interna se analizan cuestiones claves relacionadas con el personal, considerando a Chiavenato (2011, pag. 38) “La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, no sólo realizadores de sus tareas, así como buscar ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones exitosas crecen y se fortalecen”. En esa misma línea de afinidad se encuentra el término salud laboral en donde la relación entre salud y trabajo pasa principalmente por el equilibrio y desarrollo de óptimas condiciones laborales que permitan a la persona alcanzar un bienestar físico, mental y

social (OIT, 2010; OMS, 2004). Por ello se consideran entre otras:

- ✓ La gestión de Recursos Humanos: se podría incluir, entre otras cuestiones: remuneración razonable, calidad de vida digna, posibilidades de desarrollo, entrenamiento; estabilidad programada, igualdad de retribuciones y perspectivas para las mujeres, equilibrio Trabajo–Familia.
- ✓ Salud y seguridad en el lugar de trabajo, relacionadas con las condiciones de trabajo en la empresa y también de los contratistas. En la dimensión interna se contempla las prácticas de organizaciones referidas a los recursos humanos que forman parte de la misma.

La perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresaria

Según Luena (2018), el ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo, con mayor fuerza a partir de la década del noventa, junto con la creciente diversidad de conformaciones familiares y las transformaciones de los roles de género ha provocado un cambio fundamental al que se enfrentan en la actualidad la mayoría de los países en América Latina.

La mayor participación de la mujer dentro del mercado de trabajo no ha tenido como correlato una mayor participación del hombre en las tareas domésticas y de cuidado. Las mujeres trabajan y, al mismo tiempo, tienen que llevar adelante el hogar, la educación y cuidado de los niños y de los adultos mayores. Ello obliga a las trabajadoras a una doble y muy forzada jornada diaria conceptualizada como secondshift o “segunda jornada” (Hostschild, 1998). Las mujeres continúan careciendo de las mismas oportunidades de acceso a puestos de máxima responsabilidad, tienen una menor participación en el mercado laboral (remunerado), perciben menor salario y, en consecuencia, reciben una pensión inferior al llegar a la jubilación afirma Chinchilla, Jiménez, & Grau, (2014).

Sin embargo, no todas las referencias son reivindicatorias con respecto a la mujer, existen también voces que otorgan una equilibrada valoración a la complementariedad del hombre

y la mujer (Debeljuh, 2019) en la misma medida que señalan la corresponsabilidad frente a las tareas del hogar. Wainerman (2005) habla de la “revolución estancada” al referirse a que los cambios evidenciados en el mundo del trabajo remunerado no han tenido una contraparte suficiente en el mundo doméstico. Se espera que la igualdad entre los sexos sea cada vez mayor. Sin embargo, es responsabilidad de las organizaciones fomentar un cambio orientado a la igualdad de oportunidades. Es común relacionar a la mujer con el ámbito privado, el hogar, por ejemplo, y al hombre con el ámbito público, ya sea el poder o el trabajo remunerado. (Zimmerman, 2000)

Estas empresas responsables son las que mundo actual, y sociedad necesita:

“En esencia, los ODS pueden ayudar a conectar estrategias de negocio con las prioridades mundiales. Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar e informar sobre sus estrategias, metas y actividades, permitiéndoles así capitalizar una serie de beneficios tales como identificar futuras oportunidades de negocio; mejorar la valorización de la sostenibilidad corporativa; intensificar el fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas y seguir el ritmo del desarrollo de políticas, estabilizando las sociedades y los mercados; y utilizando un lenguaje común y un propósito compartido por los actores”.(WBCSD: 2016, pág. 5).

Por lo expuesto precedentemente, las empresas pueden colaborar con los ODS a través de actividades e iniciativas en materia de Responsabilidad Social Empresaria (RSE): que impacten en su público interno o a diferentes grupos de interés del contexto; que estén relacionadas a los procesos internos de la empresa para impulsar sus resultados positivos en materia económica, ambiental y/o social; relativas a la innovación en sus productos y servicios, considerando los distintos ODS con los que pueden contribuir.

¿En qué consiste el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 Igualdad de Género?

El conocimiento y la puesta en práctica de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados a la Agenda 2030 tiene como objetivo describir el punto de partida de los países de la región y a estudiar y formular las estrategias para alcanzar una nueva visión del desarrollo sostenible.

De acuerdo con lo expresado en la Agenda 2030 este ODS está centrado en “Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, la igualdad entre géneros no es solo un derecho fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo más equitativo, y

fundamental para el desarrollo sostenible de la sociedad. Sin embargo, a pesar de los avances en las últimas décadas, las mujeres y niñas de todo el mundo siguen sin experimentar, en muchos ámbitos, una igualdad de derechos real y plena; ya que siguen teniendo una representación menor en la vida política, económica y pública y continúan siendo objeto de discriminación.

A continuación, en la Tabla N°1 se presentan las Metas e Indicadores de este ODS

Tabla N°1 ODS 5 Igualdad de Género, Metas e Indicadores

Meta 5.1	Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
Indicadores 5.1.1	Determinar si existen o no marcos jurídicos para promover, hacer cumplir y supervisar la igualdad y la no discriminación por razón de sexo
Meta 5.2	Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
5.2.1	Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia física, sexual o psicológica a manos de su actual o anterior pareja en los últimos 12 meses, desglosada por forma de violencia y edad
5.2.2	Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia física, sexual o psicológica a manos de su actual o anterior pareja en los últimos 12 meses, desglosada por forma de violencia y edad
Meta 5.3	Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina
5.3.1	Proporción de mujeres de entre 20 y 24 años que estaban casadas o mantenían una unión estable antes de cumplir los 15 años y antes de cumplir los 18 años
5.3.2	Proporción de niñas y mujeres de entre 15 y 49 años que han sufrido mutilación o ablación genital femenina, desglosada por edad
Meta 5.4	Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país
5.4.1	Proporción de tiempo dedicado al trabajo doméstico y asistencial no remunerado, desglosada por sexo, edad y ubicación
Meta 5.5	Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública
5.5.1	Proporción de escaños ocupados por mujeres en a) los parlamentos nacionales y b) los gobiernos locales
5.5.2	Proporción de mujeres en cargos directivos
Meta 5.6	Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen



5.6.1	Proporción de mujeres de entre 15 y 49 años que toman sus propias decisiones informadas sobre las relaciones sexuales, el uso de anticonceptivos y la atención de la salud reproductiva
5.6.2	Número de países con leyes y reglamentos que garantizan a los hombres y las mujeres a partir de los 15 años de edad un acceso pleno e igualitario a los servicios de salud sexual y reproductiva y a la información y educación al respecto
5.a	Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales
5.b	Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres
5.c	Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles

Fuente: Elaboración propia en base a consulta <https://agenda2030lac.org/es/ods/5-igualdad-de-genero>

RESULTADOS ALCANZADOS

Principales fuentes consultadas, sus referencias y aportes centrales

Los ODS en los que se enfocan las empresas argentinas

A fin de recabar información se recurre a los principales referentes del tema en nuestro país, así es que selecciona a la Red Argentina de Pacto Global, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, ONU Mujeres Argentina y las empresas signatarias de Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

1 La Red Argentina de Pacto Global

La iniciativa del Pacto Global en la Argentina fue lanzada en 2003, impulsada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se sumó en el año 2004.

Si bien la adhesión al Pacto es de carácter voluntario, ya que las empresas no tienen la obligación de suscribirlo más allá de su propio interés, una vez suscripta se les exige la presentación de un informe anual obligatorio sobre la implementación de los principios, conocido como “Comunicación sobre el Progreso” (COP). Se trata de la iniciativa de

responsabilidad social corporativa más grande del país, con más de 900 participantes, con presencia en 20 provincias.

El desarrollo sostenible demanda un abordaje integral de las tres dimensiones empresarias: la económica, la social y la ambiental. A partir de los reportes publicados por las empresas argentinas, es posible identificar los ODS que están teniendo más contribuciones por parte del sector privado.

Según el Informe de Progreso “Contribución de empresas argentinas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 años de la Agenda 2030” Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global 2020 – 2022 toma como base las COPs entregadas por las empresas argentinas adheridas al Pacto Global al 30 de agosto del 2020.

Teniendo en cuenta la Mención a los ODS en las 194 Comunicaciones de Progreso, el 70% de los reportes evidencian que más empresas argentinas conocen y/o se muestran interesadas en alinear sus negocios a los ODS. Y esto se ve reflejado en los reportes que publican anualmente. Los 136 (70%) reportes contienen las declaraciones y cartas de apoyo de los CEOs (o dueños de las empresas), la matriz de materialidad y la tabla de indicadores vinculando temas materiales con ODS abordados.

En cuanto el perfil de las empresas en el informe 2018 y en 2020 el 14% de los reportes que



mencionaban sus contribuciones a los ODS provenía de PyMEs y el 86% son grandes empresas, lo que demuestra que la Agenda 2030 es totalmente inclusiva y no se encuentra reservada a, únicamente, las grandes compañías del país.

De acuerdo con los reportes publicados por las empresas argentinas, de los ODS que están teniendo más contribuciones por parte del sector privado al igual que en el informe 2018, son el N°8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y el N°4 “Educación de calidad”.

Los ODS con mayor crecimiento, en comparación con el informe de 2018, son el 12 “Producción y Consumo responsable”, 5 “Igualdad de Género” y 17 “Alianzas para lograr los objetivos”. Temas como economía circular (vinculado al ODS 12) y la igualdad de género (ODS 5) han sido promovidos de una manera activa por el Pacto Global a través de la creación de un grupo de trabajo y de la promoción de la firma de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) en alianza con ONU Mujeres desde su instalación en el país.

Los cinco ODS más relevantes son: N°8 “Trabajo decente y crecimiento económico” con un 93%; N°4 “Educación de calidad” con 86%; N°12 “Producción y Consumo responsable” con el 77%; N°5 “Igualdad de Género” con el 69% y N°17 “Alianzas para lograr los objetivos” con el 68%.

Es interesante identificar cuáles son las iniciativas que las empresas incluyen para reportar su contribución a uno o más ODS (dado que algunos programas pueden reportar a más de un ODS). A modo de ejemplo y de buenas prácticas, se presentan algunos de estos programas para los ODS más reportados a nivel nacional y relacionados con la temática del trabajo:

ODS 5 Igualdad de Genero

Meta 5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país:

. Salarios igualitarios, implementación de licencias por paternidad.

Meta 5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación:

. Implementación de programas internos de violencia de género, protocolos, charlas.

Meta 5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo:

. Firma de los Principios Empoderamiento de la Mujer.

ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico

Meta 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor:

. Programas internos de beneficios, de capacitaciones. Programas de inclusión de personas con discapacidad a través del empleo de forma directa.

2. El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) lanzo en el 2016 el proyecto “Conectando a las Empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible” con su plataforma www.ods.ceads.org.ar donde plasman iniciativas.

En su 6ta edición del Informe de Progreso de las empresas en Argentina, Periodo 2016-2021, CEADS y EY Argentina compartieron los resultados del programa y reconocieron a las compañías participantes. Este programa busca consolidar el rol de la empresa en la Agenda 2030, visibilizar las contribuciones empresariales y acompañar a las empresas en la alineación de sus agendas con los 17 ODS.

El Informe 2021 reúne los datos de 98 empresas consideradas líderes en Argentina. Según las memorias de Responsabilidad corporativa todas orientan sus iniciativas al cumplimiento de los ODS. En la plataforma ODS que ha creado el CEADS se presentan 101 iniciativas

empresariales, que contribuyen a diferentes ODS y sus respectivas metas.

Más del 80% de las empresas nucleadas en la Red Argentina de Pacto Global son medianas y grandes, y son ellas las que presentan los informes de sustentabilidad

En esta 6ta edición, los resultados obtenidos muestran que los objetivos y metas prioritarias se refieren al ODS 4 Educación de Calidad, ODS 12 Producción y Consumo Responsables, ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Cabe destacar que estos tres ODS se mantienen en el mismo orden de priorización desde el año 2018.

Con el fin de profundizar el análisis que se realiza respecto a las iniciativas presentadas, desde el 2019 se incluyó la categorización de dos tipos de iniciativas: por un lado, si las mismas se tratan de una acción o programa desarrollado por la empresa, o si se trata de una política empresarial. Esto permite ver con mayor detalle la forma en la cual el sector privado desarrolla los temas que decide abarcar y la manera en que son incluidos dentro del accionar de las empresas.

Durante el 2020, las iniciativas presentadas estuvieron ligadas mayoritariamente (72%) a acciones, proyectos o programas elaborados dentro de las empresas. El 28% restante de las iniciativas se encuentra asociado a políticas empresariales, vinculadas en su gran mayoría con: el ODS 12 de Producción y Consumo Responsable, el ODS 5 de Igualdad de Género y el ODS 3 de Salud y Bienestar.

Temáticas principales: Igualdad de género / No discriminación.

Tipo de iniciativas: protocolos y licencias por violencia de género, programas de empoderamiento e igualdad de oportunidades, proyectos de gestión de la diversidad e inclusión

Mientras que el Informe 2021, las iniciativas (65%) estuvieron ligadas a los ods más relacionados con acciones y programas son el ods 4, el ods 8 y el ods 12. El 30% de las políticas empresariales está más relacionados con políticas empresariales son el ods 3, ods 7,

ods 12 y el ods 16; y un 5 % de actividades sin definir.

Es importante resaltar el trabajo de los resultados del año 2020 que se realizó durante el año en el contexto de la pandemia por COVID-19, situación que llevó al sector privado a repensar qué tipo de acciones serían las prioritarias a desarrollar, lo cual implicó mayor trabajo asociado con el ODS 3, mostrando una vez más cómo impactan las actividades que se realizan desde las empresas.

3. Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina 2020

En este reporte, Vidal recoge la experiencia del trabajo conjunto entre ONU Mujeres Argentina y las empresas signatarias de Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), hasta junio de 2020, y expone las buenas prácticas y las actividades planificadas por las empresas que representen una contribución a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Específicamente, en las Secciones 3 y 4 comparte las iniciativas que las empresas implementaron como buenas prácticas y para dar respuesta a la crisis generada por la COVID-19 con perspectiva de género, mediante la utilización de recursos y capacidades para proteger a su personal, tener en cuenta las necesidades de mujeres proveedoras y clientas, y contribuir a resolver las problemáticas de mujeres y niñas en sus comunidades.

El informe presenta los datos de 156 compañías relevadas, que pueden impactar en más de 144.000 empleadas mujeres a través de sus iniciativas que favorezcan la igualdad de género.

En Argentina, el 72% de las empresas WEPs se concentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (CABA Y GBA). El 28% se encuentra en las provincias de Buenos Aires, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones, Río Negro, Salta y Santa Fe.

En relación con su tamaño, se observa que el 57% de las firmas adheridas son grandes, un



36% son pequeñas y medianas (PYMEs) y un 7% son microempresas.

Para el caso de las grandes empresas, las iniciativas en favor de la igualdad de género generalmente se enmarcan en iniciativas globales o corporativas más amplias, que son acompañadas por el compromiso del management local.

En el caso de empresas pequeñas o medianas (PYMEs), es fuerte el impulso derivado del compromiso personal de sus dueñas/os o fundadoras/es, fortalecido por una cultura organizativa alineada a dichos valores. Además, muchas de las PYMEs WEPs en Argentina son de propiedad de mujeres, favoreciendo la alianza con el Programa para trabajar en forma conjunta por la igualdad de género.

En la Sección 3 se presenta algunas de las prácticas implementadas por empresas WEPs de Argentina. Lo que buscan es compartir buenas experiencias que sean innovadoras para inspirar y ofrecer guía a otras empresas. Uno de los compromisos corporativos asumidos, con objetivos y plazos concretos, es aumentar la representación de mujeres en puestos de conducción y reducir la brecha salarial en los desarrollos de las carreras organizacionales.

Para apoyar el trabajo de cuidado algunas empresas ofrecen licencias extendidas, tanto en términos de días como de sujetos alcanzados. Dichas licencias habitualmente otorgan hasta 15 días para padres y cubren adopción. Otras tienen licencias más amplias e impulsan la corresponsabilidad en los cuidados del hogar, otro aspecto clave para avanzar hacia la igualdad de género. Ciertas licencias extendidas cubren diversas modalidades de familia, necesidades específicas o expanden la noción de cuidado más allá del parto o nacimiento. Para acompañar el proceso de adaptación poslicencia, diversas empresas disponen de programas de gradual retorno con opciones de teletrabajo y/o jornada reducida. Las iniciativas que fomentan el involucramiento de los varones en las tareas domésticas y de cuidado, buscan repartir la doble carga, desarmando así una de las bases de la desigualdad estructural que opera en el mercado de trabajo en menoscabo de las posibilidades de las mujeres. Dentro de estas

iniciativas se identifican las licencias extendidas y obligatorias para padres, los programas de concientización sobre corresponsabilidad en los cuidados, el monitoreo del uso de licencias y beneficios por sexo y las tasas de permanencia poslicencia por sexo.

También las empresas WEPs identifican los sesgos no conscientes como los obstáculos más recurrentes para llevar adelante iniciativas en favor de la igualdad de género. Las principales barreras se vinculaban con aspectos socioculturales y estereotipos de género. Por ello, para avanzar es clave diseñar programas de sensibilización y capacitación en sesgos inconscientes para toda la organización.

En la Sección 4 se presenta las diferentes maneras en la que impactó la pandemia de forma específica a las mujeres. A continuación, se explican las principales dimensiones:

Sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado: Debido al cierre de escuelas y jardines maternos y la suspensión del servicio doméstico en casas particulares, el cuidado y el acompañamiento en la educación de las niñas y niños recayó al interior de los hogares, pero específicamente sobrecargó a las mujeres, según datos del Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), que tradicionalmente venían asumiendo la mayor parte de dichas tareas.

Aumento de la violencia doméstica: En Argentina, durante el transcurso de la pandemia, aumentó la violencia contra las mujeres en el ámbito doméstico, lo cual se evidencia en el 40% de aumento de consultas a la línea 144 por violencia de género y en el incremento de la cantidad de femicidios.

Impacto diferencial en las mujeres de la crisis económica: La vida diaria y la economía de las mujeres fueron afectadas de manera desigual en comparación con los varones. Desde diferentes perspectivas: como trabajadoras, las mujeres están sobrerrepresentadas en los sectores informales del empleo, tienen menores ingresos con poca estabilidad; como emprendedoras o empresarias, generalmente se dedican a actividades de menor tamaño y en sectores que



fueron más afectados, tales como el comercio de productos y servicios no esenciales y el turismo. Por esto se puede concluir que la capacidad de las mujeres para absorber el efecto económico de la crisis es menor a la de los varones.

A continuación, se presentan una selección de acciones llevadas adelante por algunas empresas en el contexto de pandemia:

El liderazgo de las compañías evidenció su compromiso con la igualdad de género a través de la conformación de comités de crisis con una participación balanceada de mujeres y hombres.

En las condiciones de trabajo debieron reorganizar las formas de trabajo ante la nueva modalidad virtual. Además de evaluar la situación individual y familiar de su personal, de forma de identificar cuáles eran sus desafíos, quienes pertenecían a grupos de riesgo, quienes estaban en condiciones de seguir trabajando y con qué disponibilidad, atendiendo a la sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado producida por las condiciones del aislamiento. También utilizaron su comunicación interna para visibilizar y sensibilizar sobre la importancia de la corresponsabilidad, concientizando acerca de la triple jornada de las mujeres; y sobre la problemática de violencia de género, proveer información acerca de cómo aplicar el protocolo, y capacitación especializada al personal a cargo de la atención a las víctimas. Algunas implementaron un ciclo de webinars conducidos por profesionales (internos y externos) pensados para brindar acompañamiento emocional a sus empleados y familias ante esta nueva realidad.

En relación con el mercado, las compañías recurrieron a la comunicación para concientizar sobre la violencia de género, el grooming y el ciberbullying; influyeron sobre su cadena de valor para propiciar la implementación de protocolos de género; migraron a modalidad virtual sus iniciativas de capacitación y networking a emprendedoras; planificaron iniciativas orientadas a impulsar la compra a empresas de mujeres; trabajar sobre la comunicación y marketing con perspectiva de género; y diseñaron productos financieros para facilitar el acceso al crédito de mujeres microempendedoras en sectores informales.

4.La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) es una entidad gremial empresaria, sin fines de lucro, que representa a 1491 federaciones, cámaras, centros y uniones de la Industria y los Parques Industriales, el Comercio y los Servicios, el Turismo, las Economías Regionales, la Construcción, los Jóvenes y las Mujeres Empresarias de todo el país, que agrupan a más 600.000 empresas pymes y dan trabajo a 4.200.000 personas.

A su vez, se nutre y realiza un trabajo transversal con sus secretarías de Capacitación, Comercio Exterior, Financiamiento y Competitividad Pyme, Responsabilidad Social Empresaria y Rondas de Negocios, para apoyar a las entidades empresarias y pymes asociadas servicios de diferente tipo. La Secretaría de RSE es el área dedicada a generar políticas, programas y acciones coordinadas con distintos actores que busquen propiciar un crecimiento económico con inclusión social y cuidado del ambiente. En el año 2020 CAME adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP'S - por sus siglas en inglés), convirtiéndose así en la primera entidad gremial empresaria del país en recibir dicho reconocimiento el cual es otorgado por el Programa Ganar - Ganar: "la igualdad de género es un buen negocio".

En el año 2022 CAME oficializa su alianza "Empresas que cuidan" junto a UNICEF Argentina El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Este programa creado por UNICEF y el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), como socio implementador, tiene por objetivo promover la agenda de cuidados de niños, niñas y adolescentes, y la igualdad de género a través de la conciliación de la vida familiar y laboral, a lo largo y ancho del país.

Con el objetivo de acompañar a entidades, pymes y emprendedores en este proceso de transformación y compromiso social se realizan cooperaciones técnicas destinadas a promover y sensibilizar acerca de la importancia de implementar y mejorar este tipo de políticas

internas. Así, a modo de ejemplo, se realizan mesas de diálogo, campañas de comunicación, capacitaciones y policy papers (documentos que contienen propuestas de políticas públicas), promoción de la plataforma ECU, entre otras.

De acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional MECAME “Mujeres en tiempo de COVID-19”, dirigida a empresarias pymes dedicadas al comercio, el servicio y la industria. En el plazo diez días contestaron 2369 mujeres en todo el país. El objetivo de la encuesta era poner de manifiesto la influencia de las medidas del aislamiento social en cuanto a los cambios de vida diaria y tareas llevadas a cabo por las mujeres, sobre todo, el trabajo doméstico y el de cuidado niños y ancianos.

Algunos de los resultados son los siguientes:

- ✓ El 81% vio afectada su rutina y el 70 % le dedica menos horas a su empresa.
- ✓ En cuanto a las tareas domésticas, la muestra expone que más de la mitad de las empresarias le dedica entre 3 y 4 horas del día, esto representa un 31% más de 5 horas diarias que antes. En cuanto a las tareas de cuidado de niños y/o ancianos, el 45% les dedica entre 3 y 4 horas y un 29% más de 5 horas.
- ✓ Los datos también muestran que el 54% de las mujeres se sientan sobrecargadas y preocupadas, aunque emocionalmente indican estar estables y proactivas, pues solo el 1% contestó sentirse deprimida.
- ✓ El 38% incorporó nuevas tecnologías a sus negocios, un 29% cambio sus horarios de atención al público y hasta un 4% de las empresarias cambiaron de rubro.
- ✓ La composición etaria de la muestra está compuesta por: 31% empresarias entre 40 y 50 años, un 27% entre 50 y 60 años, un 20 % entre 30 y 40 años, el 17% más de 60 años y el 5% restante menores de 30 años.
- ✓ También se dividieron por actividad (Sector Industria 8%- Comercio 40% y Servicios 52%).

CONSIDERACIONES FINALES

De los diferentes estudios realizados, surge que en Argentina existe un terreno sensible para transitar el camino de la responsabilidad social de las empresas y sus aportes a los ODS. Camino que podrá ser afianzado e institucionalizado con el apoyo coherente del conjunto de los actores sociales.

Las prácticas de responsabilidad social (y sus múltiples dimensiones) y de los ODS abren un amplio escenario de oportunidades y temáticas. Se considera que el mayor desafío para las empresas en materia de RSE y en particular el ODS 5 es identificar las diversas problemáticas e integrar las prácticas de RSE voluntariamente, a través de planteos críticos, en sus decisiones tanto estratégicas como operativas.

Aunque en los últimos años se abrieron más espacios, todavía queda un largo camino por recorrer. En la pandemia, se potenció la agenda de diversidad e inclusión de las empresas. Lo consideran como una necesidad del negocio y en muchos casos por requerimientos del contexto.

Desde las empresas, a pesar de los grandes avances, deben continuar sosteniendo y acrecentando sus políticas, prácticas e iniciativas a fin de achicar brecha año a año; sino la brecha se amplía en caso de no contar con acciones formales y concretas que la detengan.

Esto lleva a replantear objetivos y expectativas en el trabajo, reconociendo que la productividad no va a ser la misma y que debe adecuarse el nivel de exigencia. Las empresas deben asumir su corresponsabilidad dentro de la sociedad en las tareas de cuidado, proporcionando a sus empleados y empleadas medidas de conciliación que les permita armonizar sus responsabilidades familiares y laborales. Deben incluir políticas de diversidad y flexibilidad laboral que beneficiarán a la sociedad en su conjunto y redundarán asimismo en beneficio de la misma empresa. La falta de estas políticas afecta el trabajo de las mujeres (pero no exclusivamente a ellas) y también a la organización, ya que se pierde el talento y la experiencia que han adquirido, tanto en su preparación académica como en su experiencia laboral. Muchas mujeres, deben optar por



abandonar sus carreras en pos de sus responsabilidades familiares por no contar con medios que les permitan conciliar esas responsabilidades con su trabajo. Si bien estas medidas deben favorecer tanto a hombres como mujeres, su ausencia perjudica mayormente a las mujeres quienes continúan siendo las principales responsables de las tareas de cuidado.

Asimismo, desde el Estado debe incentivarse a las empresas a incluir la perspectiva de género y salud en sus proyectos y acciones de Responsabilidad Social Empresaria, incorporando la perspectiva de género como eje transversal a desarrollar. El rol del Estado es esencial adoptando legislaciones y políticas públicas a favor de la equidad e igualdad de género, e incentivando la inclusión de esta perspectiva en los programas de Responsabilidad Social por parte de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y VIRTUALES

- Álvarez, H. 2003. Administración, un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad. 3º Edición EUDECOR
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295
- Chiavenato I. 2018. Administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones. 9º Edición México 2011 8. Chiavenato I. (1995).
- Chinchilla, N. y Moragas, M. 2007. Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal. Barcelona: Ariel.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). <https://www.redcame.org.ar/secretarias/12/rse>
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (2020) Programa “Conectando empresas con los ODS” <http://www.ods.ceads.org.ar>;
- <http://www.ods.ceads.org.ar/5to-informe-de-progreso/>;
- https://adobeindd.com/view/publications/6a523ac6-f5c3-4019-a492-3e20a3ab8f7b/hvpt/publication-web-resources/pdf/Informe_ODS_2022-parte_1.pdf
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales
- http://www.odsargentina.gov.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/ods/informe_voluntario__para_web_.pdf
- Correa, M. E., Flynn, S., y Amit, A. (2011). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Serie Medio Ambiente y Desarrollo N° 85. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos – CEPAL. United Nations Publications.
- Debeljuh, P., Ordoñez y Revuelta M. 2019. Hacia la integración familia y trabajo. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Bs As
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA). Serie “Documentos de Trabajo Políticas públicas y derecho al cuidado”. Consultado en <http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm>
- Sanabria, Verónica Raquel ; Mestre, Giselle del Valle. (2020) Las estrategias de negocios RSE como herramienta para superar la pandemia desde una perspectiva de género, diversidad e inclusión. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=39212
- Vidal V. 2021 BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA 2020, ONU Mujeres <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/03/buenas-practicas-de-empresas-weps-en-argentina-2020>
- Nuria Giniger CEIL-CONICET Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia Revista Observatorio Latinoamericano y Caribeño del Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe, Facultad de Ciencias Sociales | Universidad de

- Buenos Aires| Vol. 4, N. 1 (enero-junio, 2020) ISSN 1853-2713
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-93
- Truñó Jordi (2007) “La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial” Barcelona
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM (2011). “Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social”. Organización Internacional del Trabajo, OIT [www.ilo.org/global/lang—es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm)
- Red Pacto Global Argentina <http://pactoglobal.org.ar/> Edición COVID 19 2021 ONU MUJERES
- Plataforma regional de conocimiento <https://agenda2030lac.org/es/metas/5c>
- Solanas, María (2020): "La crisis de la Covid-19 y sus impactos en la igualdad de género", ARI 33/2020, Real Instituto Elcano
- Cecilia Valleboni Qué están haciendo las empresas para acortar la brecha de género <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/que-estan-haciendo-empresas-acortar-brecha-genero-n8656>
- World Business Council for Sustainable Development (2016). Contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: El enfoque de Negocios Inclusivos. https://docs.wbcsd.org/2016/03/wbcsd_ods_negocios_inclusivos_2016_spanish.pdf
- Zimmerman, A. (2000). Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. Quito, Ecuador: Ediciones Abda-Yala

ENSEÑANZA VIRTUAL. EXPERIENCIA APLICADA EN UNA MATERIA DE CARRERA DE PREGRADO EN PUERTO IGUAZÚ

Roffé Mariano Andrés marianoandresroffe@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente trabajo expone la experiencia sobre el primer cursado virtual de la materia “Taller de Planificación de Congresos y Eventos” de la Tecnicatura en Administración de Emprendimientos Turísticos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, dictada en Puerto Iguazú.

Se determinaron las ventajas y dificultades existentes en la experiencia del dictado de clases virtuales para los alumnos de la tecnicatura en esta modalidad de cursado (personales y externas), y se expusieron los resultados finales del curso.

La metodología empleada se basó en el análisis de datos del cursado y la opinión de los estudiantes. Las conclusiones principales permiten afirmar que los resultados obtenidos por los estudiantes son satisfactorios y que la zona de Iguazú posee falencias de infraestructura en energía eléctrica y conectividad, dificultando el proceso de enseñanza virtual, cuestión en donde se deberán generar propuestas que tiendan a solucionar estos inconvenientes.

Palabras clave: Enseñanza virtual. Tecnicatura. Puerto Iguazú. Dificultades de la enseñanza virtual. Problemáticas de la enseñanza virtual.

ABSTRACT

The present work exposes the experience on the first virtual course of the subject "Planning Workshop for Congresses and Events" of the Technician in Administration of Tourist Enterprises of the Faculty of Economic Sciences of the National University of Misiones, dictated in Puerto Iguazú.

The advantages and difficulties existing in the experience of dictating virtual classes for technical students in this course modality (personal and external) were determined, and the final results of the course were presented.

The methodology used was based on the analysis of data from the course and the opinion of the students. The main conclusions allow us to affirm that the results obtained by the students are satisfactory and that the Iguazú area has infrastructure shortcomings in electrical energy and connectivity, hindering the virtual teaching process, an issue in which proposals should be generated that tend to solve these inconveniences.

Keywords: Virtual teaching. Technique. Puerto Iguazu. Difficulties of virtual teaching. Problems in virtual teaching.

INTRODUCCIÓN

La idea del presente trabajo resulta de la adaptación de las clases y experiencia de enseñanza virtual debido a los efectos de la aparición del COVID-19, en un contexto global enmarcado en la tecnología que gravitó directamente en todas las organizaciones.

En este escenario están inmersas las instituciones educativas que, desde un contexto dinámico y volátil caracterizado por el creciente valor del conocimiento, deben desempeñarse en favor del mejoramiento de la calidad de vida de sus pueblos desde la ciencia, la educación y la cultura. Y en ese sentido, promover su actuación hacia la construcción de nuevos escenarios que favorezcan esta situación (Universidad Nacional de Misiones, 2018) (Pérez Lindo, 2017) (Castro et al, 2019). Uno de los cambios más notorios en los últimos años, ha sido la migración del sistema tradicional del dictado de clases presencial hacia el dictado de clases en entornos virtuales. La pandemia COVID-19 aceleró el proceso y empujó de forma obligatoria a todas las instituciones de enseñanza del mundo a adaptarse a las nuevas prácticas, sin importar las condiciones y capacidades estructurales y organizacionales con las que contaban (Bortulé et al, 2020). Si bien la enseñanza y plataformas virtuales ya



existían antes de la pandemia, esta situación generó un punto de inflexión en el tema (Taboada y Álvarez, 2021). Hoy en día, el mundo educativo se encuentra digitalizado y/o en proceso de digitalización, por lo que resulta importante conocer las condiciones contextuales de los lugares en donde se aplica este nuevo método de enseñanza, denominado también e-learning, enseñanza remota o educación a distancia. La pandemia originó la enseñanza remota y de emergencia desde muchas instituciones, sin preparación previa y sin evaluar todas las condiciones necesarias para llevarlas adelante, bajo la premisa de continuar brindando posibilidades de educación.

Metodología de cursado en la materia

El programa del “Taller de Planificación de Congresos y Eventos” (Ibarra, 2021) de la Tecnicatura en Administración de Emprendimientos Turísticos (TUAET) de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) se dictó bajo una modalidad remota y de emergencia y se organizó en un total de 5 encuentros sincrónicos (mediante videollamadas con la herramienta Google Meet). Participaron los alumnos de la segunda cohorte de la carrera del TUAET ciclo lectivo 2021, ofrecida por la FCE de la UNaM en el marco del Programa de Expansión Territorial (Puerto Iguazú) de acuerdo con la RESOL-2016-1638-E-APN-ME (Ministerio de Educación y Deportes de Argentina, 2016).

Para complementar las clases sincrónicas, los docentes compartieron información, materiales y comunicaciones básicas de la materia desde un aula virtual (Google Classroom). Además, se contó con un grupo de WhatsApp como herramienta de soporte para agilizar las

comunicaciones y consultas básicas acerca de la materia.

El programa del taller se dividió en 3 (tres) módulos. Módulo I: LOS EVENTOS Y EL TURISMO; Módulo II: TIPOLOGIA DE EVENTOS; y Módulo III: LA ADMINISTRACIÓN PARA GESTIONAR EVENTOS, y estos en temas que vinculan a la Administración y al Administrador Profesional con la gestión de los eventos como un trabajo interdisciplinario.

Al comienzo de cada uno, los docentes realizaron la introducción teórica y práctica. Así mismo, permitieron la apertura de debates y discusión de asuntos considerados necesarios como parte de la actualización periódica e información continua que hacen a la formación del técnico.

La carga horaria del taller fue de 25 horas, de las que se destinaron 12 horas al dictado teórico y el resto a la ejercitación práctica. Junto con las clases teóricas, se realizaron actividades prácticas enfocadas en situaciones problemáticas de las variadas reuniones en contextos presenciales, virtuales e híbridos. El dictado incluyó:

- Clases teóricas y prácticas, con debates, preguntas y respuestas de y hacia los alumnos.
- Ejemplos de clase y aportes elaborados por los alumnos.
- Resolución de casos en el aula y fuera del aula.
- Trabajos prácticos individuales y/o grupales con presentación.

La nota final que origina la condición del estudiante (promociona, regular, libre) responde a lo establecido en la R. C. D. 035/13 de la FCE de la UNaM, según la escala de la Tabla N°1:

Tabla N°1. Escala de calificaciones

Calificación final	Porcentaje	Condición final
0 (cero)	0%	LIBRE
1 (uno)	01% al 29%	LIBRE
2 (dos)	30% al 39%	LIBRE
3 (tres)	40% al 49%	LIBRE
4 (cuatro)	50% al 55%	REGULAR
5 (cinco)	56% al 65%	REGULAR
6 (seis)	66% al 74%	PROMOCIONA
7 (siete)	75% al 79%	PROMOCIONA
8 (ocho)	80% al 89%	PROMOCIONA
9 (nueve)	90% al 95%	PROMOCIONA
10 (diez)	96% al 100%	PROMOCIONA

Fuente: Elaboración propia en base a RCD 035/13

El escenario global demandó adaptarnos rápidamente a la virtualidad, en función a ello los docentes de este taller encontramos viable aplicar un criterio de puntos acumulativos como parte de la nota final del cursado, generando además un incentivo en los estudiantes, estimulando su participación.

Para la nota final que surge de la evaluación en proceso, este taller utilizó el criterio de puntos acumulativos o *Modalidad de puntos para sumar al examen integrador*, que permite al estudiante obtener hasta 100 puntos en cada actividad práctica o caso resuelto presentado, los que forman parte del examen individual integrador (40% del puntaje de la nota final corresponde a los prácticos y 60% del puntaje de la nota final corresponde al parcial); el cual consiste en una evaluación general teórico-práctico de los temas dados al culminar el taller.

En caso de no alcanzar la promoción del taller, el estudiante tiene un recuperatorio con similares características para alcanzar la promoción del mismo. De no lograr la promoción, el estudiante pasa a rendir un examen final tradicional.

Procedimiento del criterio de evaluación con puntos acumulativos o Modalidad de puntos para sumar al examen integrador

Para aplicar este criterio es fundamental la guía de trabajos prácticos, que para este taller se conformó con 8 casos a resolver y sus consignas.

Las actividades se concentraron en analizar, identificar y proponer los casos de eventos desde la experiencia, desde el entorno turístico-hotelerero, entre otros, aplicando las diferentes etapas del proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar): PRE CONGRESO – EJECUCIÓN DEL CONGRESO – POSCONGRESO.

Para la valoración en puntos de las actividades prácticas se tuvieron en cuenta aspectos como la presentación de la actividad en el formato virtual solicitado; redacción; ortografía; términos propios de Administración; coherencia y vinculación de la respuesta a la consigna; percepción y comprensión del tema; búsqueda en otras fuentes, además del material de lectura obligatoria; aplicación práctica del material a la actividad; entrega en término; prolijidad; respuestas completas y parciales.

Todas las actividades prácticas acumulan puntos para el examen integral.

1. Antes del examen

Recibida cada actividad y corregida por el Jefe de Trabajo Prácticos, otorga la puntuación correspondiente según las consignas establecidas, hasta 100 puntos.

Sobre el total de puntos, se promedia = total puntos /cantidad de prácticos que son 8.

A ese valor se le aplica el 40%. Ese 40% es la cantidad de puntos que el estudiante ya tiene para el examen.

2. En el examen individual integral: hasta 100 puntos.

Sobre el total de puntos alcanzado en el desarrollo del examen, se aplica el 60%.

3. Definidos 1 y 2:

Puntos del 40% + Puntos del 60% = PUNTOS DEL EXAMEN INDIVIDUAL INTEGRAL = NOTA FINAL DEL TALLER

En el Anexo I se presenta la Tabla de puntajes de actividades prácticas y parcial con condición final de los estudiantes, la que expone los resultados de aplicar un criterio de evaluación con puntos acumulativos o Modalidad de puntos para sumar al examen integrador.

Antecedentes del dictado de la materia

La materia “Taller de Planificación de Congresos y Eventos” posee un dictado anterior en la primera cohorte del TUAET, en el año 2018. Este dictado de clases se diferenció del actual debido a la modalidad: el primer dictado fue presencial, y el segundo dictado (que se menciona en este trabajo) fue remoto. En virtud de esta situación, es válido aclarar que para la segunda cohorte se debió adaptar y actualizar el programa de la materia, de acuerdo con el contexto situacional del momento (pandemia).

Vinculación de la materia con la administración

“Taller de Planificación de Congresos y Eventos” es un curso que además de introducir a los estudiantes en la concepción teórica práctica sobre eventos y el sector turístico, pretende brindar herramientas para gestionar todo tipo de eventos y adecuarlos a las demandas del entorno, teniendo en cuenta las capacidades y habilidades que se orientan a comprender e interpretar a los eventos como un sistema integrado en el que convergen el trabajo en equipo, la adaptabilidad al cambio, el pensamiento estratégico, la responsabilidad social y el aprendizaje continuo. Se analiza en particular la aplicación del proceso administrativo en los eventos y congresos (Ibarra, 2021).

Problema

Se carece de un conocimiento específico en Puerto Iguazú, Misiones, Argentina sobre los factores que influyen en el dictado de clases virtuales y toman relevancia en la calidad y resultados de la enseñanza en la zona.

El conocimiento de estos factores y sus condiciones podría ayudar a elevar los resultados y mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje de esta materia, mediante la identificación en primera instancia de los puntos en donde se deben destinar acciones concretas para mejorar la situación actual, lo que a su vez serviría como caso de referencia para otras materias de la carrera del TUAET u otras carreras de similares características.

De esta manera, surge la pregunta sobre cuáles son los factores críticos que condicionan el proceso de enseñanza y aprendizaje virtual en Puerto Iguazú.

Este trabajo busca que se identifiquen estos factores que afectan el buen desarrollo del servicio de educación a distancia mediante el análisis de la experiencia del dictado de clases virtuales en el TUAET, y a través de la exposición de las situaciones problemáticas reales que ocurren en la zona de Iguazú.

Objetivos del artículo

- Identificar, exponer y analizar las problemáticas reales encontradas en el dictado de clases virtuales de la materia “Taller de Planificación de Congresos y Eventos” de la carrera del TUAET de la FCE de la UNaM en Puerto Iguazú, Misiones, Argentina, con la finalidad de contribuir a establecer parámetros básicos a atender para poder mejorar la calidad de la enseñanza.
- Exponer los resultados de la participación de los estudiantes de la cátedra “Taller de planificación de congresos y eventos” del TUAET (2da cohorte) de la FCE de la UNaM.

Justificación

Se pretende realizar una aproximación básica hacia la condición de los factores estructurales



de Puerto Iguazú vinculados al desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje virtual a partir de la experiencia del cursado a distancia mediante una mirada de los docentes y alumnos de la materia del “Taller de Planificación de Congresos y Eventos” de la carrera del TUAET de la FCE de la UNaM, como también de las dificultades personales de los estudiantes en el transcurso del cursado.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Taboada y Álvarez (2021), la enseñanza a distancia en Argentina tiene larga data, dado que inicia con los cursos de dibujo por correo postal que brindaba la Escuela Panamericana de Arte, en la década de 1950, entre otros cursos ofrecidos por diversas instituciones. Desde este momento hasta el actual, muchas cosas han cambiado y las evoluciones tecnológicas han incrementado exponencialmente, teniendo hoy en día a disposición muchas herramientas de apoyo para el servicio educativo a distancia.

La enseñanza virtual o e-learning implica la planificación e implementación de propuestas educativas que persiguen construir oportunidades de aprendizaje a través de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) (Taboada & Álvarez, 2021). Estas tecnologías permiten generar espacios digitales en los que se pueden desarrollar acciones e interacciones propias de los procesos formativos, sin la necesidad de que estudiantes y profesores compartan un mismo espacio físico determinado, emulando un aula convencional.

Existen diversas plataformas virtuales que permiten la creación y gestión de los espacios de enseñanza y aprendizaje a través de internet, donde alumnos y docentes pueden intercambiar opiniones e información relevante para el cursado. Estas aplicaciones constituyen un aula virtual, plataforma de gran utilidad en el proceso educativo (López, López, y Prieto, 2018) (Maza Hidalgo, 2021). Algunos ejemplos de estas plataformas son Google Classroom, Moodle, Vimeo, Canvas, Edmodo, E-doceo, Schoology, Chamilo, Claroline, MOOC, Blackboard Learn, entre otras. Las plataformas pueden ser gratuitas, o pueden ser pagas (López,

López, y Prieto, 2018) (Maza Hidalgo, 2021). Por otro lado, también existen plataformas virtuales para las videoclases, lugar donde se reúnen virtualmente docentes y alumnos para replicar las clases tradicionales (Canales Reyes y Silva Quiróz, 2020). Estas aplicaciones también pueden ser pagas o gratuitas, dependiendo de la marca y de las funcionalidades. Algunas de ellas son Zoom, Google Meet, Cisco Webex, Jitsi Meet, entre otras.

En la educación virtual, se pueden dar intercambios sincrónicos e intercambios asincrónicos. La comunicación sincrónica, hace referencia al encuentro en tiempo real entre alumnos y docentes (videollamada o videoclase), mientras que la comunicación asincrónica no requiere de la presencia en simultáneo de ambas partes (aula virtual), sino que el docente puede grabar o subir contenido mediante algún medio y enviarlo a los estudiantes para que estos lo revisen cuando tengan disponibilidad (Tejedor et al, 2020) (Bortulé et al, 2020) (Taboada y Álvarez, 2021).

Otro aspecto importante es que la tarea de enseñanza virtual implica mayor esfuerzo y conocimiento por parte de alumnos y docentes, dado que ambos deben adicionar a sus tareas tradicionales el manejo de los recursos tecnológicos, con la finalidad de aportar valor al proceso de aprendizaje (Taboada y Álvarez, 2021) (Hernández, 2020) (Umaña Mata, 2020). Esta tarea resulta compleja, en tanto que depende de cada persona (alumnos y profesores) el desarrollo y estudio de los instrumentos y herramientas tecnológicas que faciliten el intercambio virtuoso en el proceso de enseñanza. Si alguna de las partes fracasa en este sentido, el resultado se verá afectado (López, López, y Prieto, 2018).

Antecedentes

Diversos estudios como los de Bravo Guerrero y Quezada Matute (2021), López Briones (2019) y Garzozzi Pincay et al (2020), sobre las dificultades apreciadas en la educación a distancia, hacen referencia a problemáticas relacionadas con que no todos los estudiantes tienen acceso a las herramientas tecnológicas



para la confección de los trabajos de curso, muchos estudiantes no disponen de computadoras, muchos comparten los pocos dispositivos electrónicos del hogar entre los diversos miembros de la familia, algunos estudiantes tienen miedo al uso de tecnología en los procesos de aprendizajes, dificultades de acceso a internet (económicas y por disponibilidad de la zona), limitante en cuanto a la formación de vínculos entre estudiantes y docentes, entre otros.

Además, en Sudamérica, Dávalos y Forero (2020), Garzozzi Pincay et al (2020) y Miklos y Arroyo (2008) resaltan que la inversión en infraestructura tecnológica y el acompañamiento mediante servicios básicos óptimos no es apropiado en todas las zonas, y se deben reforzar las políticas educacionales y objetivos gubernamentales en concordancia con estas premisas.

Por otro lado, algunas de las ventajas encontradas en la enseñanza virtual en las investigaciones realizadas a la fecha se vinculan a la mayor flexibilidad de horarios, compatibilización de vida laboral y familiar, asincronicidad (permite manejar los tiempos del estudiante), fortalecimiento de la autonomía de los estudiantes, reducción de los costos de movilidad, gastos y tiempos de traslado, entre otras (Castellanos, 2021) (Garzozzi Pincay et al, 2020).

De este modo, aunque existen diversos estudios sobre la temática a nivel internacional y nacional (más en el plano internacional que en el nacional), se carece de información sobre estudios de problemáticas específicas en la educación virtual en la zona de Iguazú, Misiones. Y, considerando que las condiciones generadas por la pandemia determinaron una decisión apresurada para continuar con las clases de manera remota y en emergencia sin la preparación suficiente y sin considerar la infraestructura necesaria para continuar con el

proceso de enseñanza y aprendizaje y más aún en una localidad como la mencionada donde los escenarios son diferentes a los demás analizadas en los diversos estudios citados, el aporte del presente trabajo sobre el tema resultaría importante y significativo para la zona.

MÉTODOS

Materiales e instrumentos

El presente trabajo se realizó teniendo como una de las fuentes para el armado de la base de datos el dictado de clases de la materia del Taller de Planificación de Congresos y Eventos del TUAET (2021). Además, se buscó en fuentes primarias y secundarias información sobre la enseñanza virtual y a distancia y las situaciones problemáticas que pudieran surgir en este contexto. Las fuentes se basaron en artículos científicos, libros y otros documentos, como también la utilización de datos recabados mediante la observación y experiencia del desarrollo de clases por parte del equipo docente.

Además, se realizaron encuestas virtuales (ver Anexo N°3) mediante preguntas abiertas y cerradas, de opción múltiple y opción única, a los estudiantes que participaron del cursado para conocer sus opiniones y aportes a la temática del trabajo.

Población

Estudiantes de carreras virtuales residentes en la ciudad de Puerto Iguazú, Misiones, Argentina.

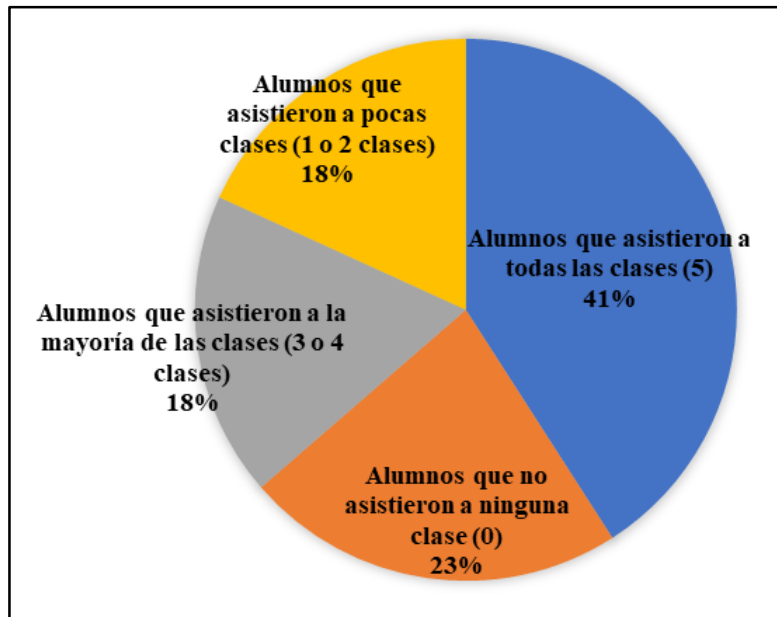
Unidad muestral

Estudiantes (22 estudiantes) que cursaron la materia del Taller de Planificación de Congresos y Eventos del TUAET cohorte 2021-2023 en Puerto Iguazú, Misiones, Argentina.

RESULTADOS

Asistencias de los estudiantes durante el cursado virtual

Gráfico N°1 Asistencias durante el cursado



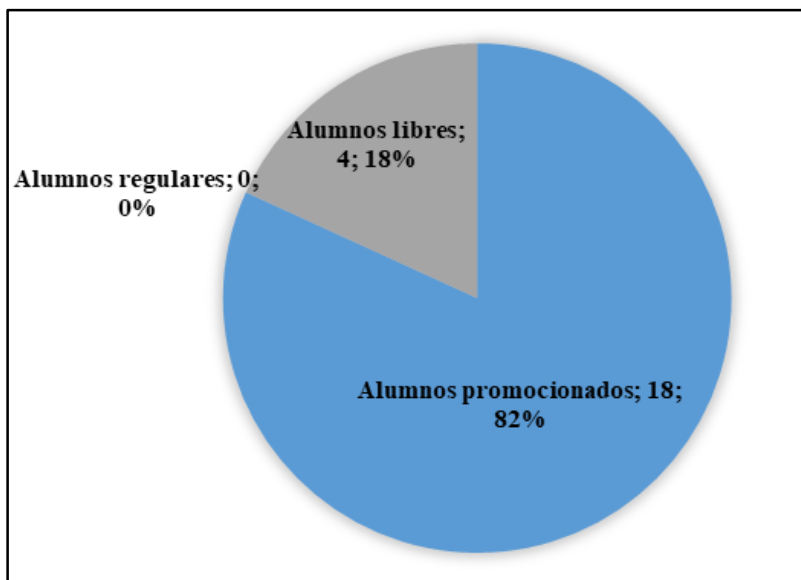
Fuente: Elaboración propia

El 41% de los alumnos (9) asistieron a todas las clases, mientras que el 36% de los alumnos (8) asistieron entre una y cuatro clases. El 23% (5

alumnos) no se asistió a ninguna clase de la materia

Condición de los estudiantes al finalizar el cursado

Gráfico N°2. Condición de los estudiantes al finalizar la materia



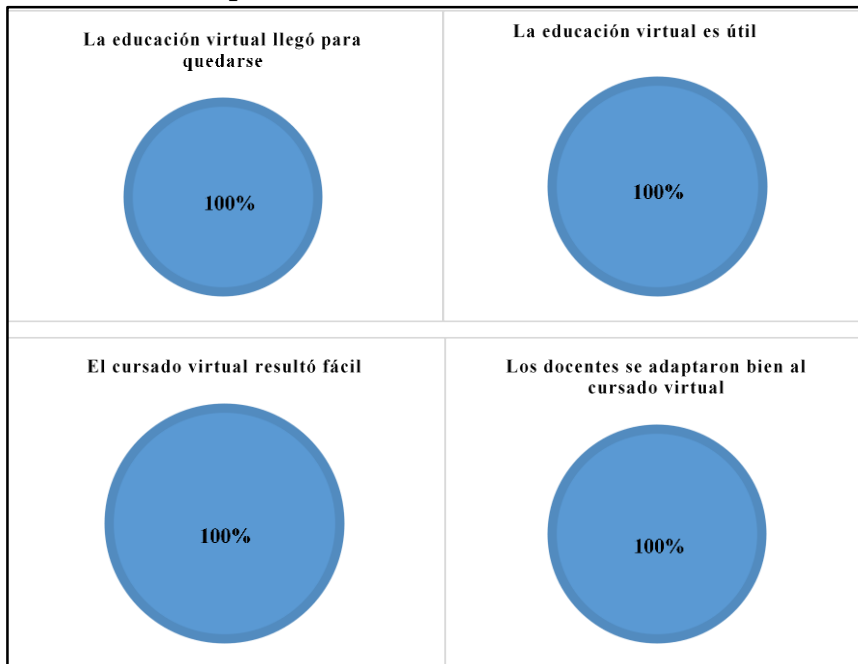
Fuente: Elaboración propia

El 82% de los alumnos (18) logró promocionar la materia con 6 o más, mientras que el 18% de los alumnos (5) quedó en condición de libre.

Ninguno finalizó el cursado en condición de regular. En el Anexo N°1 se encuentra el detalle del puntaje de cada estudiante.

Opinión de los estudiantes acerca del cursado virtual

Gráfico N°3. Opinión de los estudiantes sobre el cursado virtual



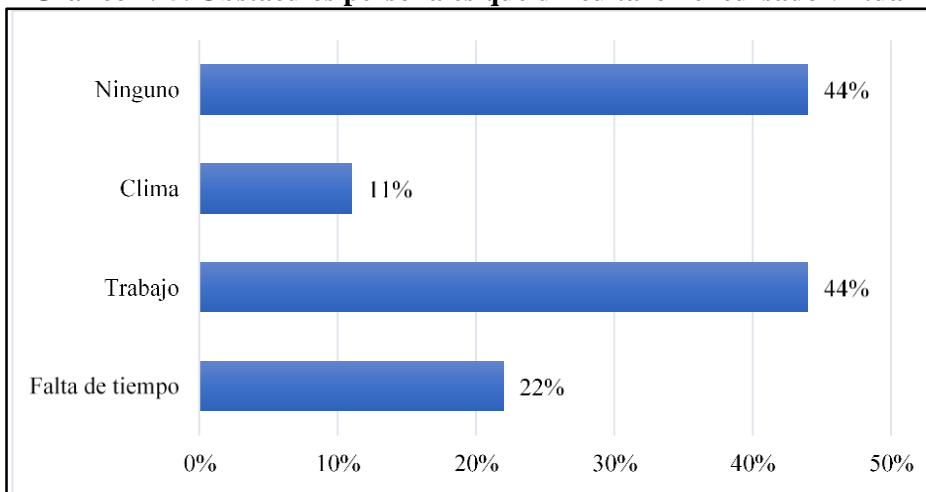
Fuente: Elaboración propia

Todos los estudiantes coinciden en que la educación virtual ha llegado para quedarse, como así también la totalidad de ellos afirma que la educación virtual es útil. El 100% de los

estudiantes manifiesta que los docentes se adaptaron bien a esta modalidad de enseñanza y que el cursado les resultó fácil.

Obstáculos personales que dificultaron el cursado de los estudiantes

Gráfico N°5. Obstáculos personales que dificultaron el cursado virtual



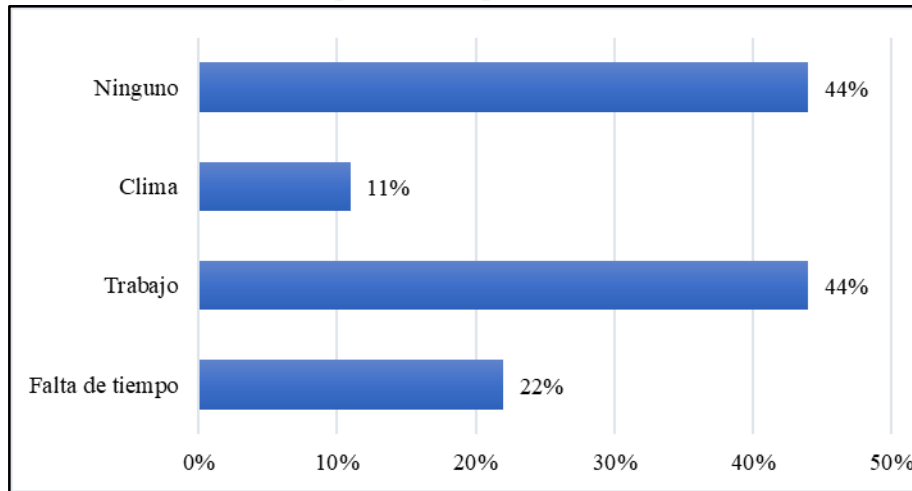
Fuente: Elaboración propia

El 44% de los estudiantes afirmó tener problemas de cursado por cuestiones laborales, el 22% manifestó tener dificultades respecto a la falta de tiempo para el cursado, un 11%

declaró que el clima no fue propicio, y un 44% no tuvo dificultades personales de ningún tipo para el cursado.

Obstáculos personales que dificultaron el cursado de los estudiantes

Gráfico N°5. Obstáculos personales que dificultaron el cursado virtual



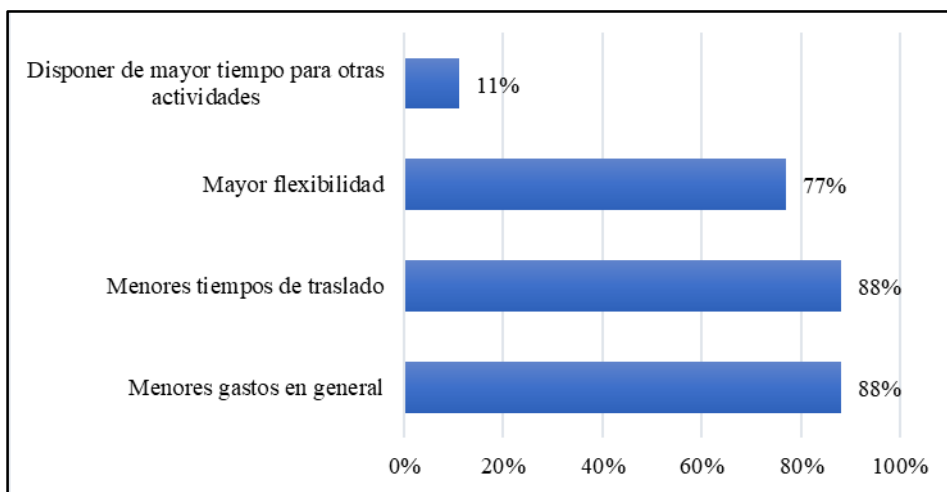
Fuente: Elaboración propia

El 44% de los estudiantes afirmó tener problemas de cursado por cuestiones laborales, el 22% manifestó tener dificultades respecto a la falta de tiempo para el cursado, un 11%

declaró que el clima no fue propicio, y un 44% no tuvo dificultades personales de ningún tipo para el cursado.

Ventajas encontradas por los estudiantes sobre el cursado virtual

Gráfico N°6. Ventajas apreciadas por los estudiantes en el cursado virtual vs presencial



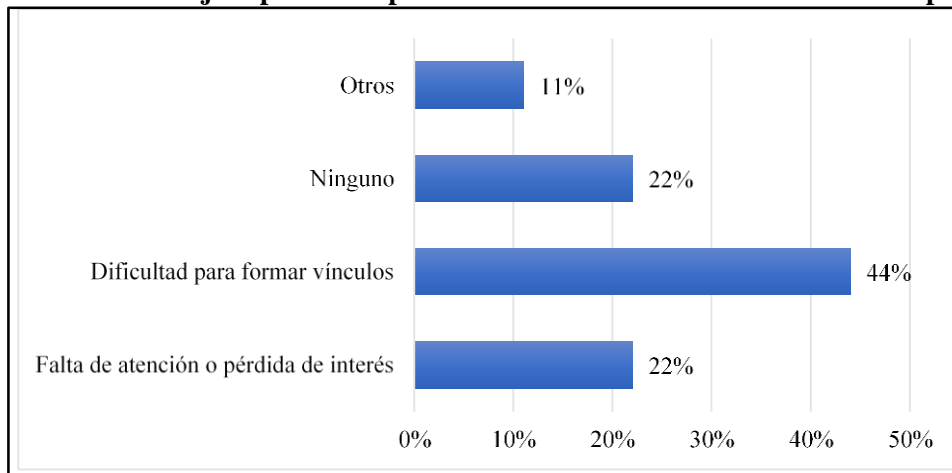
Fuente: Elaboración propia

El 88% de los estudiantes declaró que el cursado virtual les produjo menores tiempos de traslado y menores gastos en general. El 77% afirmó que el cursado virtual les resultó más

flexible que el cursado presencial, y el 11% manifestó que la modalidad virtual le permitió disponer de más tiempo para otras actividades personales.

Desventajas encontradas de los estudiantes en el cursado virtual

Gráfico N°7. Desventajas apreciadas por los estudiantes en el cursado virtual vs presencial



Fuente: Elaboración propia

El 44% de los estudiantes afirmó haber tenido dificultades para establecer vínculos con los profesores y compañeros de curso. El 22% presentó problemas vinculados a la pérdida de interés y/o falta de atención en el ambiente virtual. El 22% declaró no haber encontrado desventajas del cursado virtual frente al presencial, mientras que un 11% se manifestó con debilidades personales relacionadas a la disciplina y/o constancia, características que señalaron esenciales para avanzar eficientemente en la carrera bajo esta modalidad.

Opinión sobre qué tendría que cambiar para mejorar el dictado virtual en Puerto Iguazú

Aquí, los estudiantes manifestaron que se debería mejorar la prestación de los servicios básicos de la localidad en general, tales como la luz y conectividad. Muchos afirmaban contar con servicios de internet pago, pero al cortarse la luz, perdían la conexión. Los aspectos esenciales serían mejorar la infraestructura y los servicios de energía eléctrica, que se presentaron como una amenaza constante para el estudiante y se constituyen en factores extrínsecos.

Del mismo modo, el equipo docente, en reiteradas ocasiones y en plena clase observó la desconexión automática de aproximadamente el 50 % de los asistentes por cortes de energía eléctrica en la localidad de Puerto Iguazú; por lo que siempre reinaba incertidumbre relacionada al desconocimiento sobre cuándo se

solucionaría esa situación o en su defecto sobre si la clase podría ser íntegramente desarrollada. Estos inconvenientes originaron un acompañamiento y contención extra por parte de los docentes, quienes reforzaron la interacción y retroalimentación con los estudiantes fuera del horario de clases mediante el uso del WhatsApp para facilitar la continuidad del desarrollo de los contenidos de la materia.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Conclusiones

La educación virtual, remota o a distancia es un tema de gran importancia en la actualidad. Enfocar los esfuerzos en el análisis de las condiciones contextuales y en las dificultades u obstáculos que pueden ocurrir durante su implementación es de gran valía para encaminarse hacia la mejora de los resultados. Un proceso de enseñanza y aprendizaje virtual exitoso, implica que alumnos y profesores desempeñen sus tareas tradicionales de forma correcta, e incorporen el correcto manejo y gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), dado que estas herramientas de apoyo son cruciales para poder tener un buen desempeño en el transcurso de un proceso de cursado, tanto por los estudiantes, como por los docentes.

Además, alrededor del servicio de educación virtual o a distancia deben converger



necesariamente otros factores para facilitar la tarea y garantizar su éxito, tales como la conectividad, la energía eléctrica, infraestructura adecuada y otros servicios básicos. En este campo, las zonas periféricas arrastran problemas de precarización, no pudiendo generar garantías mínimas que aseguren el correcto funcionamiento en estos aspectos.

La exposición de los datos recabados y las opiniones de los estudiantes acerca de las situaciones conflictivas en el cursado demuestra que la mayoría de los alumnos transitaron el cuatrimestre con resultados satisfactorios. Sin embargo, tuvieron inconvenientes con la energía eléctrica y la conectividad (factores estructurales) de la región.

Estas cuestiones dificultan el proceso de enseñanza y aprendizaje, y dejan al descubierto las falencias estructurales de la localidad de Puerto Iguazú; se relacionan estrechamente con las posibilidades de acceso a la universidad y amenazan de forma permanente a las acciones que se emprenden para mejorar la oferta académica que brinde oportunidades de formación a los jóvenes que desean mejorar su porvenir. Por ello, se deberá ahondar y generar un conjunto de acciones o estrategias desde la UNaM y el gobierno provincial que apunten a una mejora significativa en estos aspectos para que, en el futuro, la UNaM pueda ser competitiva en este segmento.

Durante el cursado, para asegurar el éxito del proceso de enseñanza y aprendizaje, los inconvenientes mencionados anteriormente se atendieron por parte del equipo docente mediante el uso de aplicaciones como WhatsApp, donde se creó un grupo de la materia y se resolvieron dudas puntuales de los estudiantes acerca de los contenidos desarrollados, tanto teóricos como prácticos. El funcionamiento del grupo abarcaba todos los días de la semana, con el fin de que la mayor cantidad de estudiantes pudieran realizar sus consultas en los horarios en que disponían de los servicios básicos. Además, se atendieron consultas por privado mediante la misma aplicación. Se tuvo en cuenta la situación particular de cada estudiante para poder

entregarle un servicio de enseñanza personalizado que contemple sus condiciones personales y externas.

En este sentido, la herramienta del WhatsApp resultó crucial para poder generar un feedback adecuado con los estudiantes, y garantizó la buena interacción a distancia, dado que en los tiempos de clases sincrónicas no siempre se podía establecer una buena comunicación con cada uno de los estudiantes. Si bien esto implicó un mayor esfuerzo por parte del equipo docente, fue esencial para alcanzar los resultados obtenidos por parte de los estudiantes durante el cursado.

En este marco, el aporte del presente trabajo se relaciona con la identificación de las problemáticas específicas que surgen en el proceso de aprendizaje y enseñanza virtual en Puerto Iguazú, Misiones, respondiendo a la pregunta expuesta en la sección **Problema**.

Conocer los factores principales que influyen en la calidad del servicio de enseñanza puede ayudar a establecer el punto de partida inicial para la elaboración de estrategias concretas de acción en el futuro (a nivel municipal, provincial o nacional).

Propuestas de futuras líneas de investigación

El presente estudio muestra la experiencia del dictado y opiniones de los estudiantes durante el cursado virtual en Puerto Iguazú de una sola materia de una tecnicatura, como así también las acciones llevadas adelante por los docentes para atravesar las dificultades encontradas. Si bien los resultados obtenidos sirven para una primera inferencia, sería apropiado recomendar a futuro: indagar con mayor profundidad sobre las posibilidades de infraestructura necesarias para la enseñanza virtual en Puerto Iguazú, Misiones, Argentina e investigar sobre las experiencias en otros lugares similares del mundo y Argentina; profundizar la identificación y análisis de los factores intervinientes para facilitar la inserción de carreras a distancia de acuerdo con la infraestructura existente en la localidad de Puerto Iguazú; establecer los factores determinantes para el cursado virtual en la zona de Puerto Iguazú; y posteriormente proponer un

plan de acción que contemple estos factores y permita superar las debilidades en la localidad de referencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bortulé, M. V., Scagliotti, A., Frisco, A., Corvalán, D., Cuch, D., & Vigh, C. (2020). Enseñanza virtual durante la pandemia, un curso de Física elemental. *Latin American Journal of Physics Education*, 14(4). Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/141962/CONICET_Digital_Nro.36fa721f-ddd0-46db-b140-1285hdyet561_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bravo Guerrero, F. E., & Quezada Matute, T. G. (2021). Educación virtual en la universidad en tiempos de Covid-19. *Espíritu Emprendedor TES*, 5(1), 154-166. Obtenido de <http://espirituemprededor.com/index.php/revista/article/view/238/312>
- Canales Reyes, R., & Silva Quiróz, J. (2020). De lo presencial a lo virtual, un modelo para el uso de la formación en línea en tiempos de COVID-19. *Educación em revista*, 36. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/er/a/8rn8nrWGHKtpWcBzZnJLXNG/?lang=es&format=pdf>
- Castellanos, A. A. (2021). VENTAJAS Y RETOS DE LA VIRTUALIDAD EN LA EDUCACIÓN. *Revista Seres y Saberes*, 9(1). Obtenido de <http://revistas.ut.edu.co/index.php/SyS/article/view/2431/1863>
- Castro, J., Castellanos, E. d., Fonseca, L., & Lugo, J. (2019). Gestión del conocimiento en universidades públicas. *Revista Scientific*, 4(14), 182-204. Obtenido de <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.9.182-204>
- Dávalos, J. E., & Forero, J. C. (2020). Virtualización de la educación en Sudamérica frente a la pandemia Covid-19. *Diálogos: Textos breves sobre desarrollo rural solicitados por el IPDRS*.
- Garzozí Pincay, R. F., Garzozí Pincay, Y. S., Solórzano Méndez, V., & Sáenz Ozaetta, C. (2020). Ventajas y Desventajas de la relación enseñanza-aprendizaje en la educación virtual. *Tecnología educativa Revista CONAIC*, 7(3), 58-62. Obtenido de <https://www.terc.mx/index.php/terc/article/view/69/68>
- Hernández, A. R. (2020). Covid-19: El efecto en la gestión educativa. *Relais*, 3(1), 37-41.
- Ibarra, E. (2021). Guía/Material de estudio "Taller de Planificación de Congresos y Eventos" modalidad virtual. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.
- Ibarra, E. (2021). Programa de la materia Taller de Planificación de Congresos y Eventos. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.
- López Briones, H. A. (2019). Experiencias, fortalezas y dificultades de la educación a distancia virtual. *Revista Multi-Ensayos*, 5(10), 61-65. Obtenido de <https://www.lamjol.info/index.php/multiensayos/article/view/8883/10031>
- López, L., López, B., & Prieto, E. (2018). Tendencias innovadoras en la formación online. La oferta web de postgrados e-learning y blended-learning en España. *Revista de Medios y Educación*, 1-15. doi: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2018>
- Maza Hidalgo, C. E. (2021). Estudio comparativo de la usabilidad de las plataformas de e-learning libres versus licenciadas. Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero de Sistemas. Piura, Perú.
- Miklos, T., & Arroyo, M. (2008). Una visión prospectiva de la educación a distancia en América Latina. *Universidades* (37), 49-67. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/373/37311274005.pdf>
- Ministerio de Educación y Deportes de Argentina. (5 de octubre de 2016).

Resolución Validez Nacional del título de la carrera de la Tecnicatura Universitaria en Administración de Emprendimientos Turísticos. Buenos Aires, Argentina.

Pérez Lindo, A. (2017). El uso social del conocimiento y la universidad. CABA: UAI y Teseo.

Taboada, M. B., & Álvarez, G. (2021). Enseñanza virtual: 27 preguntas y respuestas. El Ateneo.

Tejedor, S., Cervi, L., Tusa, F., & Parola, A. (2020). Educación en tiempos de pandemia. Reflexiones de alumnos y profesores sobre la enseñanza virtual universitaria en España, Italia y Ecuador. Revista Latina de Comunicación Social (78), 1-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7625686>

Umaña Mata, A. C. (2020). Educación Superior en tiempos de COVID-19: oportunidades y retos de la educación a distancia. Revista Innovaciones Educativas, 22, 36-49. doi:<https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3199>

Universidad Nacional de Misiones. (2018). Plan de desarrollo institucional 2018-2026. Obtenido de UNaM: https://www.unam.edu.ar/images/documentos/planificacion/pdi_unam_2018_2026.pdf

ANEXOS

Anexo N°1. Tabla de puntajes de actividades prácticas y parcial con condición final de los estudiantes

PUNTAJE ACTIVIDADES PRÁCTICAS Y PARCIAL - CONDICIÓN FINAL ALUMNOS														
Casilleros en blanco = sin datos/no presentó practico. Ausente en el parcial														
Estudiante	Actividades-Ptos por prácticos entregados								Total pts	Total ptos/8	40% examen (A)	Puntos en el examen	60% del parcial (B)	Total (A+B)
	Act. Inicial	1	2	3	4	5	6	7						
Estudiante 1	80	85	80	80	80	85	100	90	680	85	34	62	37,20	71
Estudiante 2	100	100	100	95	100	100	95	100	790	99	40	76	45,60	85
Estudiante 3	85	85	70	85	40	75	100	100	640	80	32	80	48,00	80
Estudiante 4	90								90	11	5	25	15,00	20
Estudiante 5	90	100	75	90	90	90	90		625	78	31	73	43,80	75
Estudiante 6	65	85							150	19	8		0,00	8
Estudiante 7	90	100	95	100	90	80	95	90	740	93	37	77	46,20	83
Estudiante 8	100	90							190	24	10		0,00	10
Estudiante 9	100	95	100	100	100	100	100	100	795	99	40	67	40,20	80
Estudiante 10	75	75	40	40	40	65	40	90	465	58	23	32	19,20	42
Estudiante 11												0	0,00	0
Estudiante 12	90	95	80	95	90	90	85	100	725	91	36	64	38,40	75
Estudiante 13	75	90	65	65	40	70	90	90	585	73	29	61	36,60	66
Estudiante 14	70	90	100	100	100	100	90	95	745	93	37	63	37,80	75
Estudiante 15	100	100	90	100	100	80	90	100	760	95	38	64	38,40	76
Estudiante 16	70	80							150	19	8		0,00	8
Estudiante 17	100	90	65	85	50	70	80	90	630	79	32	57	34,20	66
Estudiante 18									0	0	0		0,00	0
Estudiante 19	80	75							155	19	8		0,00	8
Estudiante 20		35							35	4	2		0,00	2
Estudiante 21	70	75	40	90	60	65	75	60	535	67	27	38	22,80	50
Estudiante 22	80	80							160	20	8		0,00	8

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°2. Escala de puntos y notas para la evaluación del cursado

Puntos	0 a 39	40 a 49	50 a 55	56 a 65	66 a 74	75 a 79	80 a 89	90 a 95	96 a 100
Nota	0 a 2	3	4	5	6	7	8	9	10
Condición	Libre	Libre	Regular	Regular	Promoción	Promoción	Promoción	Promoción	Promoción

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°3. Encuesta realizada a los estudiantes de la materia

Encuesta cursado virtual TUAET Taller de Planificación de Congresos y Eventos 2021

*Obligatorio

1. ¿Cree que la educación virtual llegó para quedarse? *

Marca solo un óvalo.

- S
 í
 N
 o

2. ¿Piensa que la educación virtual es útil? *

Marca solo un óvalo.

- S
 í
 N
 o

3. ¿Por qué considera que la educación virtual es o no útil? *

4. ¿Le resultó fácil el aprendizaje en el cursado virtual? *

Marca solo un óvalo.

- S
 í
 N
 o

5. Cuáles fueron los obstáculos estructurales que se le presentaron en el cursado



*

virtual? Puede marcar más de una opción

Selecciona todos los que correspondan.

- Cortes de luz
- Mala conectividad
- Lugar inadecuado para cursar
- Falta de lugares con condiciones óptimas
- Otro: _____

6. ¿Cuáles fueron los obstáculos propios que atravesó en el cursado virtual? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Desinterés
- Falta de tiempo
- Exceso de trabajo
- Ninguno
- Otro: _____

7. ¿Se adaptaron los docentes para la enseñanza en el dictado virtual? *

Marca solo un óvalo.

- S
- í
- N
- o

8. Cuáles son las ventajas que pudo identificar del cursado virtual vs el cursado

*

presencial?

Selecciona todos los que correspondan.

- Menores gastos en general
- Menores tiempos de traslado
- Mayor flexibilidad
- Otro: _____



9. ¿Cuáles son las desventajas del cursado virtual vs el presencial? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de atención/pérdida de interés
- Dificultad de formar vínculos con docentes y compañeros alumnos
- Otro: _____

10. Cómo cree que podría mejorarse la experiencia en Iguazú de la enseñanza

*

virtual?

11. Comentario que quiera agregar sobre el tema:

GESTIÓN DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA DE “PERSONAL” EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ARGENTINA. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN RELACIÓN A EGRESADOS

Reston Eteban Carlos esteban.reston@gmail.com

Ruiz Rosana Elizabeth reruiz_12@yahoo.com.ar

Universidad Nacional de Salta

RESUMEN

Este estudio analiza la gestión de la partida de “Personal” del presupuesto asignado a carreras de pregrado y grado del Sistema Universitario Público de Argentina, de los años 2017, 2018 y 2019, en relación al resultado en egresados. Se fundamenta en que el 80% del presupuesto de la universidad pública (media del 79,16 %) está destinada a esta partida, constituida por salarios y cargas sociales de docentes y no docentes; aplicándose la metodología del Análisis Envoltante de Datos (DEA) para determinar índices de eficiencia referidos a la población de 50 universidades públicas analizadas y obteniendo un ranking comparativo entre ellas.

Los resultados obtenidos en el ranking comparativo de eficiencia de las universidades analizadas han permitido comprobar que las universidades más eficientes son las universidades nacionales de Buenos Aires y Rosario de Santa Fe y que las universidades más ineficientes son las universidades nacionales de Avellaneda y Tierra del Fuego. El análisis de grupos (“cluster analysis”) comprueba que únicamente las universidades de Buenos Aires, Rosario, La Matanza y Lomas de Zamora forman parte del grupo de eficiencia alta y que prácticamente el 50% de las universidades nacionales integran el grupo de eficiencia baja.

Palabras claves: presupuesto de personal, universidad pública, eficiencia.

ABSTRACT

This study analyzes the management of the "Personnel" item of the budget assigned to undergraduate and graduate careers of the Public University System of Argentina, for the years 2017, 2018 and 2019, in relation to the result in graduates. It is based on the fact that 80% of the budget of the public university (average of 79.16%) is allocated to this item, made up of salaries and social charges for

teachers and non-teachers; applying the methodology of Data Envelopment Analysis (DEA) to determine efficiency indices referring to the population of 50 public universities analyzed and obtaining a comparative ranking between them.

The results obtained in the comparative ranking of efficiency of the universities analyzed have made it possible to verify that the most efficient universities are the national universities of Buenos Aires and Rosario de Santa Fe and that the most inefficient universities are the national universities of Avellaneda and Tierra del Fuego. The cluster analysis shows that only the universities of Buenos Aires, Rosario, La Matanza and Lomas de Zamora are part of the high efficiency group and that practically 50% of the national universities are part of the low efficiency group.

Keywords: personnel budget, public university, efficiency.

INTRODUCCIÓN

Este estudio analiza la gestión de la partida de “Personal” del presupuesto asignado a carreras de pregrado y grado del Sistema Universitario Público de Argentina, de los años 2017, 2018 y 2019, en relación al resultado en egresados.

La motivación de analizar la partida de “Personal” se fundamenta en que prácticamente el 100% de los recursos de las universidades públicas argentinas (media del 99,68%) proviene del aporte del erario público, y de ese total, el 80% del presupuesto de las universidades (media del 79,16%) se destina a la partida de “Personal” (salarios de personal docente y no docente).

En este estudio se exponen los resultados del análisis de eficiencia por el método DEA de la población total de 50 universidades públicas analizadas, de acuerdo a los presupuestos asignados en los años 2017, 2018 y 2019,

información obtenida de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de Argentina.

Si bien la población analizada comprende a las 50 universidades que suministraron información a la SPU sobre las variables utilizadas en este estudio, es necesario aclarar que la población total al cierre de este artículo alcanzaba un total de 57 universidades.

Respecto a este estudio, cabe destacar que de la revisión de la bibliografía realizada, no se han encontrado investigaciones referidas al análisis particular de la gestión de la partida presupuestaria de “Personal” del sistema universitario público argentino, en el sentido que se investiga en este estudio; por lo que se considera este trabajo como un aporte a la necesidad de evaluar la distribución de la partida de “Personal” para mejorar los resultados en egresados.

OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es *analizar la gestión presupuestaria de la partida de “Personal”, del presupuesto asignado a las carreras de pregrado y grado del Sistema Universitario Público de Argentina.*

Objetivos específicos

Para el logro de este propósito, el desarrollo de la investigación se organiza sobre la base de los siguientes objetivos específicos:

- Obtener índices de eficiencia para explicar resultados de la gestión presupuestaria de la partida de “Personal” en relación a egresados.
- Determinar grupos de universidades de mejor gestión de la partida presupuestaria de “Personal”.

MARCO TEÓRICO

En la revisión realizada sobre la literatura relacionada con este trabajo de investigación, se ha podido verificar la existencia de distintos artículos cuyo objeto de estudio se enfoca en el análisis del sistema universitario público argentino de Educación Superior.

Los profundos cambios políticos, económicos y sociales acaecidos en la República Argentina, especialmente desde el advenimiento de la democracia en el año 1983, impactaron significativamente en el sistema educativo superior. Las universidades públicas fueron un reflejo de las transformaciones acontecidas en la Argentina ya que los factores institucionales son explicativos de la evolución, la dinámica y el diseño de las políticas universitarias de los últimos 40 años.

En la literatura correspondiente a los antecedentes de investigaciones en Argentina puede observarse que los análisis de eficiencia de las universidades no se realizaron en relación a la partida de “Personal”, y tal como se ha señalado, representa el 80% del presupuesto, es decir casi la totalidad del presupuesto universitario público, que a su vez proviene de los aportes del Estado Nacional, destacando que las universidades públicas prácticamente no generan recursos propios.

METODOLOGÍA

En el propósito de analizar la eficiencia en la gestión de la partida presupuestaria de “Personal”, se considera adecuado utilizar la metodología de estimación de la frontera de eficiencia a partir de la identificación de las mejores prácticas que surge de la comparación de 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 ranking de eficiencia para identificar las unidades más eficientes o de mejor desempeño y las menos eficientes o de inferior desempeño.

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 de eficiencia 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 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.

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 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 procura 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.

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

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.

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:

- Rendimientos constantes a escala: el incremento porcentual del Output es igual al incremento porcentual del Input.
- Rendimientos crecientes a escala: el incremento porcentual del Output es mayor que el incremento porcentual del Input.
- 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 el propósito evaluar la eficiencia en la partida “Personal”, se propone

utilizar el siguiente modelo que se observa en la Figura N° 2:

Figura N° 2: Modelo para la evaluación de eficiencia de la partida de “Personal”

INPUTS	OUTPUTS
<ul style="list-style-type: none"> • MATRÍCULA DE ESTUDIANTES • PRESUPUESTO PARTIDA DE “PERSONAL” • PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO DE LA PARTIDA “PERSONAL” 	<ul style="list-style-type: none"> • EGRESADOS

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo se utiliza el modelo DEA orientado al Output porque la finalidad es evaluar la eficiencia de la gestión de la partida de “Personal”, en relación al resultado en egresados, del Sistema Universitario Público de Argentina. Cabe señalar la relevancia de la partida de “Personal” como Input del modelo expuesto, ya que como se mencionó, esta partida destinada a salarios de personal docente y no docente representa casi un 80% del presupuesto de la universidad pública (media del 79,16 %).

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 de “Personal”.

El porcentaje del presupuesto del inciso “Personal” surge del cociente entre la partida de “Personal” y el total del presupuesto. El motivo por el cual se utiliza este porcentaje como variable Input se basa en el hecho de que cada universidad recibe distintos porcentajes de asignación presupuestaria de la partida de “Personal”; por lo tanto, este porcentaje indica la incidencia del presupuesto asignado a esta partida.

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

La formulación matemática del modelo orientado al “Output” con rendimientos constantes a escala, es la siguiente:

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

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 exponen los resultados del análisis de eficiencia por el método DEA de las 50 universidades analizadas, de acuerdo a los presupuestos de los años 2017, 2018 y 2019.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados del análisis de la eficiencia en la gestión de la partida de “Personal” mediante la aplicación del modelo DEA orientado al “Output” con rendimientos constantes a escala, en relación al resultado en egresados, los que se obtuvieron mediante el software Efficiency Measurement System (EMS) (Versión 1.3.0; Holger Scheel: 2000).

Localización geográfica de las universidades según regiones







Considerando el espacio geográfico de la República Argentina y teniendo en cuenta la clasificación tradicional de las regiones que la



conforman, resulta útil para interpretar los resultados presentar la distribución y localización de las universidades nacionales de gestión estatal, a fin de advertir relaciones de análisis de los resultados con respecto a la ubicación regional de las mismas. Para facilitar

la comprensión de la distribución geográfica regional de las universidades, en la Figura N° 3 se expone una descripción gráfica de las regiones argentinas y las provincias que las conforman.

Figura N° 3: Regiones y provincias de Argentina

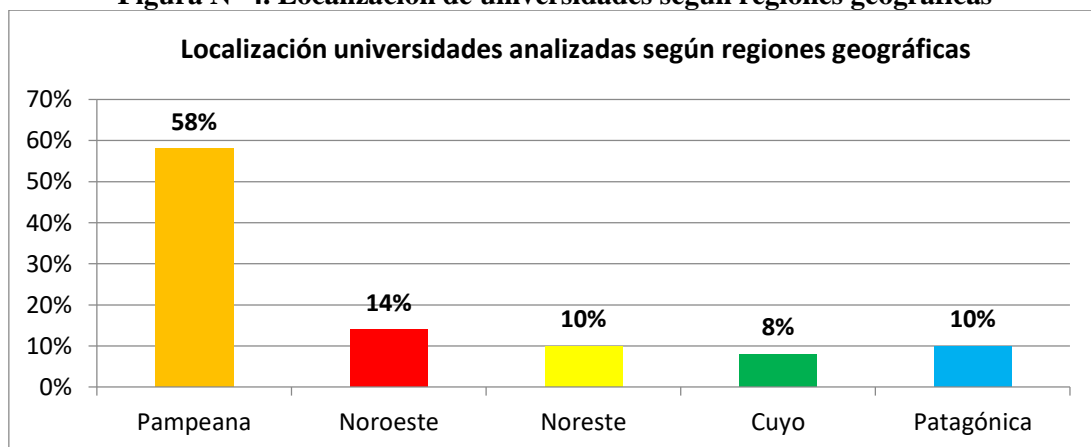
	Región	Provincias	Región	Provincias
 <p>Total 50 universidades (100%)</p>	 <p>Noroeste</p>	Jujuy Salta Tucumán Sgo. del Estero Catamarca La Rioja Total 7 universidades (14%)	 <p>Pampeana</p>	Buenos Aires Córdoba Santa Fe La Pampa Total 29 universidades (58%)
	 <p>Noreste</p>	Formosa Chaco Misiones Corrientes Entre Ríos Total 5 universidades (10%)	 <p>Patagónica</p>	Neuquén Río Negro Chubut Santa Cruz Tierra del Fuego Total 5 universidades (10%)
	 <p>Cuyo</p>	San Juan San Luis Mendoza Total 4 universidades (8%)		

Fuente: Adaptación de Rosana Ruiz-Tesis “Calidad de la universidad pública argentina. Una aproximación desde la eficiencia-2015”

La concentración o mayor densidad de universidades se encuentra localizada en la región Pampeana que representa el 58% respecto de la población total analizada en este estudio. El 42% restante se localiza en las regiones Noroeste (14%), Noreste (10%), Cuyo

(8 %) y Patagónica (10%). En la Figura N° 4, cabe destacar que del 58% correspondiente a la región Pampeana, prácticamente el 80 % de las universidades de esa región se localizan en la Provincia de Buenos Aires (23 universidades).

Figura N° 4. Localización de universidades según regiones geográficas



Fuente: Elaboración propia.

Resultados de eficiencia en la gestión de la partida de “personal” de la población de universidades públicas. Años 2017, 2018 y 2019.

En la Tabla N° 1 se exponen los resultados del análisis de eficiencia de la gestión de la partida de “Personal” de la población total de

universidades analizadas (50 universidades), obtenidos mediante la aplicación del modelo DEA orientado al “output” con rendimientos constantes a escala. Los resultados se obtuvieron mediante la utilización del software Efficiency Measurement System (EMS) (Versión 1.3.0; Holger Scheel: 2000).

Tabla N° 1: Resultados análisis de eficiencia Años 2017-2018-2019

Nº	DMU	2017	2018	2019	MEDIA
1	Artes	0,3661	0,1413	0,2756	0,2610
2	Arturo Jauretche	0,0594	0,1061	0,2906	0,1520
3	Avellaneda	0,0619	0,0737	0,0470	0,0609
4	Buenos Aires	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
5	Catamarca	0,2535	0,2102	0,1951	0,2196
6	Centro de la PBA	0,3836	0,3280	0,2804	0,3307
7	Chaco Austral	0,2867	0,7130	0,3155	0,4384
8	Chilecito	0,2553	0,2057	0,1740	0,2116
9	Comahue	0,2988	0,1928	0,2120	0,2345
10	Córdoba	0,6562	0,5348	0,5205	0,5705
11	Cuyo	0,5539	0,4319	0,3975	0,4611
12	Entre Ríos	0,8988	0,3135	0,2897	0,5006
13	Formosa	0,2720	0,2679	0,2783	0,2727
14	Gral. Sarmiento	0,1565	0,1501	0,0894	0,1320
15	Hurlingham	0,0510	0,2188	0,3872	0,2190
16	José C. Paz	0,5973	0,5784	0,5026	0,5594
17	Jujuy	0,1163	0,0833	0,1036	0,1011
18	La Matanza	1,0000	1,0000	0,7235	0,9078
19	La Pampa	0,3522	0,2538	0,2827	0,2962
20	La Plata	0,6768	0,5202	0,4623	0,5531
21	La Rioja	0,3354	0,2437	0,2775	0,2855
22	Lanús	0,7088	0,4496	0,3487	0,5023
23	Litoral	0,4993	0,3814	0,3771	0,4193
24	Lomas de Zamora	0,7775	0,7797	0,7027	0,7533
25	Luján	0,3821	0,2037	0,2112	0,2657
26	Mar del Plata	0,3042	0,2875	0,1861	0,2592
27	Misiones	0,4176	0,3144	0,3261	0,3527
28	Moreno	0,2131	0,2162	0,2204	0,2166
29	Nordeste	0,5913	0,4645	0,4070	0,4876
30	Noroeste de la PBA	0,4440	0,4473	0,2905	0,3939
31	Oeste	0,2654	0,1063	0,0392	0,1370
32	Patagonia Austral	0,2281	0,0992	0,1266	0,1513
33	Patagonia S.J.Bosco	0,2779	0,2196	0,1384	0,2120

34	Pedagógica	0,1993	0,0322	0,0392	0,0902
35	Quilmes	0,2626	0,2097	0,1889	0,2204
36	Río Cuarto	0,3826	0,2551	0,2114	0,2830
37	Río Negro	0,2012	0,1910	0,1747	0,1890
38	Rosario	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
39	Salta	0,1621	0,1319	0,1246	0,1395
40	San Juan	0,2942	0,2111	0,1710	0,2255
41	San Luis	0,2953	0,1922	0,2465	0,2447
42	San Martín	0,7436	0,4943	0,4302	0,5560
43	Santiago del Estero	0,3155	0,3141	0,2437	0,2911
44	Sur	0,4258	0,2959	0,2649	0,3289
45	Tecnológica Nacional	0,5201	0,5076	0,3515	0,4597
46	Tierra del Fuego	0,0054	0,0314	0,0274	0,0214
47	Tres de Febrero	0,4062	0,4788	0,3276	0,4042
48	Tucumán	0,3236	0,2079	0,1772	0,2362
49	Villa María	0,3005	0,4965	0,2833	0,3601
50	Villa Mercedes	0,1613	0,1229	0,1640	0,1494

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la eficiencia en la gestión en la partida de “personal” de las universidades públicas clasificadas según regiones geográficas. Media de los años 2017, 2018 y 2019.

Este punto tiene el propósito de posicionar en un ranking por región a las universidades investigadas según la media de resultados de los años 2017, 2018 y 2019, obtenidos en términos de eficiencia de la gestión de la partida de “Personal” en relación a egresados. A tal fin, en los puntos siguientes se exponen las posiciones

de las universidades según su localización en cada una de las regiones mencionadas precedentemente.

Región Noroeste

En la Figura N° 5 se presentan las medias de los índices de eficiencia de los años 2017, 2018 y 2019 determinadas para cada una de las universidades localizadas geográficamente en las provincias de la Región Noroeste, comprobándose que ninguna de las universidades públicas de esta región se ubica en la frontera de eficiencia.

Figura N° 5: Media de índices de eficiencia de universidades localizadas en la Región Noroeste

	Universidades de la Región Noroeste	Índice de eficiencia
	Santiago del Estero	0,2911
	La Rioja	0,2855
	Tucumán	0,2362
	Catamarca	0,2196
	Chilecito	0,2116
	Salta	0,1395
	Jujuy	0,1011

Fuente: Elaboración propia.

Región Noreste

En la Figura N° 6 se presentan las medias de los índices de eficiencia de los años 2017, 2018 y 2019 determinadas para cada una de las universidades localizadas geográficamente en

las provincias de la Región Noreste, comprobándose también que ninguna de las universidades públicas de esta región se ubica en la frontera de eficiencia.

Figura N° 6: Media de índices de eficiencia de universidades localizadas en la Región Noreste

Universidades de la Región Noreste	Índice de eficiencia
Entre Ríos	0,5006
Nordeste	0,4876
Chaco Austral	0,4384
Misiones	0,3527
Formosa	0,2727

Fuente: Elaboración propia.

Región Cuyo

En la Figura N° 7 se presentan las medias de los índices de eficiencia de los años 2017, 2018 y 2019 determinadas para cada una de las

universidades localizadas geográficamente en las provincias de la Región Cuyo, comprobándose también que ninguna de las universidades públicas de esta región se ubica en la frontera de eficiencia.

Figura N°7: Media de índices de eficiencia de universidades localizadas en la Región Cuyo

Universidades de la Región Cuyo	Índice de eficiencia Medio
Cuyo	0,4611
San Luis	0,2447
San Juan	0,2255
Villa Mercedes	0,1494

Fuente: Elaboración propia.

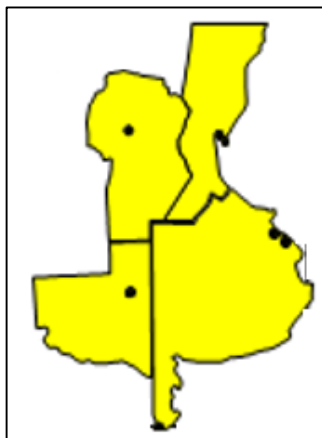
Región Pampeana

En la Figura N° 8 se presentan las medias de los índices de eficiencia de los años 2017, 2018 y 2019 determinadas para cada una de las universidades localizadas geográficamente en las provincias de la Región Pampeana,

comprobándose que en esta región se localizan dos universidades que se ubican en la frontera de eficiencia, es decir, tienen un índice de eficiencia igual a 1 (uno). Estas dos universidades son: Universidad Nacional de Buenos Aires y Universidad Nacional de Rosario.



Figura N° 8: Media de índices de eficiencia de universidades localizadas en la Región Pampeana



Universidades de la Región	Índice de eficienciaMedia
Buenos Aires	1,0000
Rosario	1,0000
La Matanza	0,9078
Lomas de Zamora	0,7533
Córdoba	0,5705
José Clemente Paz	0,5594
San Martín	0,5560
La Plata	0,5531
Lanús	0,5023
Tecnológica Nacional	0,4597
Litoral	0,4193
Tres de Febrero	0,4042
Noroeste de la PBA	0,3939
Villa María	0,3601
Centro de la PBA	0,3307
Sur	0,3289
La Pampa	0,2962
Río Cuarto	0,2830
Luján	0,2657
Artes	0,2610
Mar del Plata	0,2592
Quilmes	0,2204
Hurlingham	0,2190
Moreno	0,2166
Arturo Jauretche	0,1520
Oeste	0,1370
General Sarmiento	0,1320
Pedagógica	0,0902
Avellaneda	0,0609

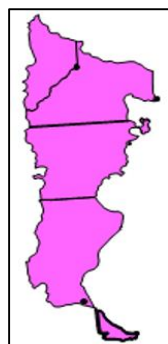
Fuente: Elaboración propia.

Región Patagónica

En la Figura N° 9 se presentan las medias de los índices de eficiencia de los años 2017, 2018 y 2019 determinadas para cada una de las

universidades localizadas geográficamente en las provincias de la Región Patagónica, comprobándose que ninguna de las universidades públicas de esta región se ubica en la frontera de eficiencia.

Figura N° 9: Media de Índices de eficiencia de universidades localizadas en la Región Patagónica

	Universidades de la Región Patagónica	Índice de eficiencia Media
	Comahue	0,2345
	Patagonia San Juan Bosco	0,2120
	Río Negro	0,1890
	Patagonia Austral	0,1513
	Tierra del Fuego	0,0214

Fuente: Elaboración propia.

Ranking de eficiencia de la gestión de la partida de “personal” de las 50 universidades públicas analizadas. Años 2017-2018-2019.

partida de “Personal” mediante la aplicación del método DEA orientado al output con rendimientos constantes a escala.

Se exponen en la Tabla N° 2 los resultados del análisis de la eficiencia de la gestión de la

Tabla N° 2: Ranking global de eficiencia de las 50 universidades públicas analizadas

N°	DMU	2017	2018	2019	MEDIA
1	Buenos Aires	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2	Rosario	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
3	La Matanza	1,0000	1,0000	0,7235	0,9078
4	Lomas de Zamora	0,7775	0,7797	0,7027	0,7533
5	Córdoba	0,6562	0,5348	0,5205	0,5705
6	José C. Paz	0,5973	0,5784	0,5026	0,5594
7	San Martín	0,7436	0,4943	0,4302	0,5560
8	La Plata	0,6768	0,5202	0,4623	0,5531
9	Lanús	0,7088	0,4496	0,3487	0,5023
10	Entre Ríos	0,8988	0,3135	0,2897	0,5006
11	Nordeste	0,5913	0,4645	0,4070	0,4876
12	Cuyo	0,5539	0,4319	0,3975	0,4611
13	Tecnológica Nacional	0,5201	0,5076	0,3515	0,4597
14	Chaco Austral	0,2867	0,7130	0,3155	0,4384
15	Litoral	0,4993	0,3814	0,3771	0,4193
16	Tres de Febrero	0,4062	0,4788	0,3276	0,4042
17	Noroeste de la PBA	0,4440	0,4473	0,2905	0,3939
18	Villa María	0,3005	0,4965	0,2833	0,3601
19	Misiones	0,4176	0,3144	0,3261	0,3527
20	Centro de la PBA	0,3836	0,3280	0,2804	0,3307
21	Sur	0,4258	0,2959	0,2649	0,3289
22	La Pampa	0,3522	0,2538	0,2827	0,2962

23	Santiago del Estero	0,3155	0,3141	0,2437	0,2911
24	La Rioja	0,3354	0,2437	0,2775	0,2855
25	Río Cuarto	0,3826	0,2551	0,2114	0,2830
26	Formosa	0,2720	0,2679	0,2783	0,2727
27	Luján	0,3821	0,2037	0,2112	0,2657
28	Artes	0,3661	0,1413	0,2756	0,2610
29	Mar del Plata	0,3042	0,2875	0,1861	0,2592
30	San Luis	0,2953	0,1922	0,2465	0,2447
31	Tucumán	0,3236	0,2079	0,1772	0,2362
32	Comahue	0,2988	0,1928	0,2120	0,2345
33	San Juan	0,2942	0,2111	0,1710	0,2255
34	Quilmes	0,2626	0,2097	0,1889	0,2204
35	Catamarca	0,2535	0,2102	0,1951	0,2196
36	Hurlingham	0,0510	0,2188	0,3872	0,2190
37	Moreno	0,2131	0,2162	0,2204	0,2166
38	Patagonia S.J.Bosco	0,2779	0,2196	0,1384	0,2120
39	Chilecito	0,2553	0,2057	0,1740	0,2116
40	Río Negro	0,2012	0,1910	0,1747	0,1890
41	Arturo Jauretche	0,0594	0,1061	0,2906	0,1520
42	Patagonia Austral	0,2281	0,0992	0,1266	0,1513
43	Villa Mercedes	0,1613	0,1229	0,1640	0,1494
44	Salta	0,1621	0,1319	0,1246	0,1395
45	Oeste	0,2654	0,1063	0,0392	0,1370
46	Gral. Sarmiento	0,1565	0,1501	0,0894	0,1320
47	Jujuy	0,1163	0,0833	0,1036	0,1011
48	Pedagógica	0,1993	0,0322	0,0392	0,0902
49	Avellaneda	0,0619	0,0737	0,0470	0,0609
50	Tierra del Fuego	0,0054	0,0314	0,0274	0,0214

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS CLUSTER

A partir de los índices de eficiencia de la gestión de la partida de “Personal” obtenidos por el método DEA correspondientes a los años 2017, 2018 y 2019, se realiza un análisis de grupos (“cluster analysis”), método ascendente (algoritmo de Johnson). Los resultados se

obtuvieron mediante la utilización del software Dyane - Versión 4, Santesmases Mestre, 2009.

Este análisis se realiza con el propósito de determinar grupos de universidades según tres niveles de eficiencia: baja, media y alta.

Los resultados se pueden observar en la Figura N° 10 y en la Tabla N° 3.

Figura N° 10: Análisis de Grupos clasificados por nivel de eficiencia en la partida de “Personal”

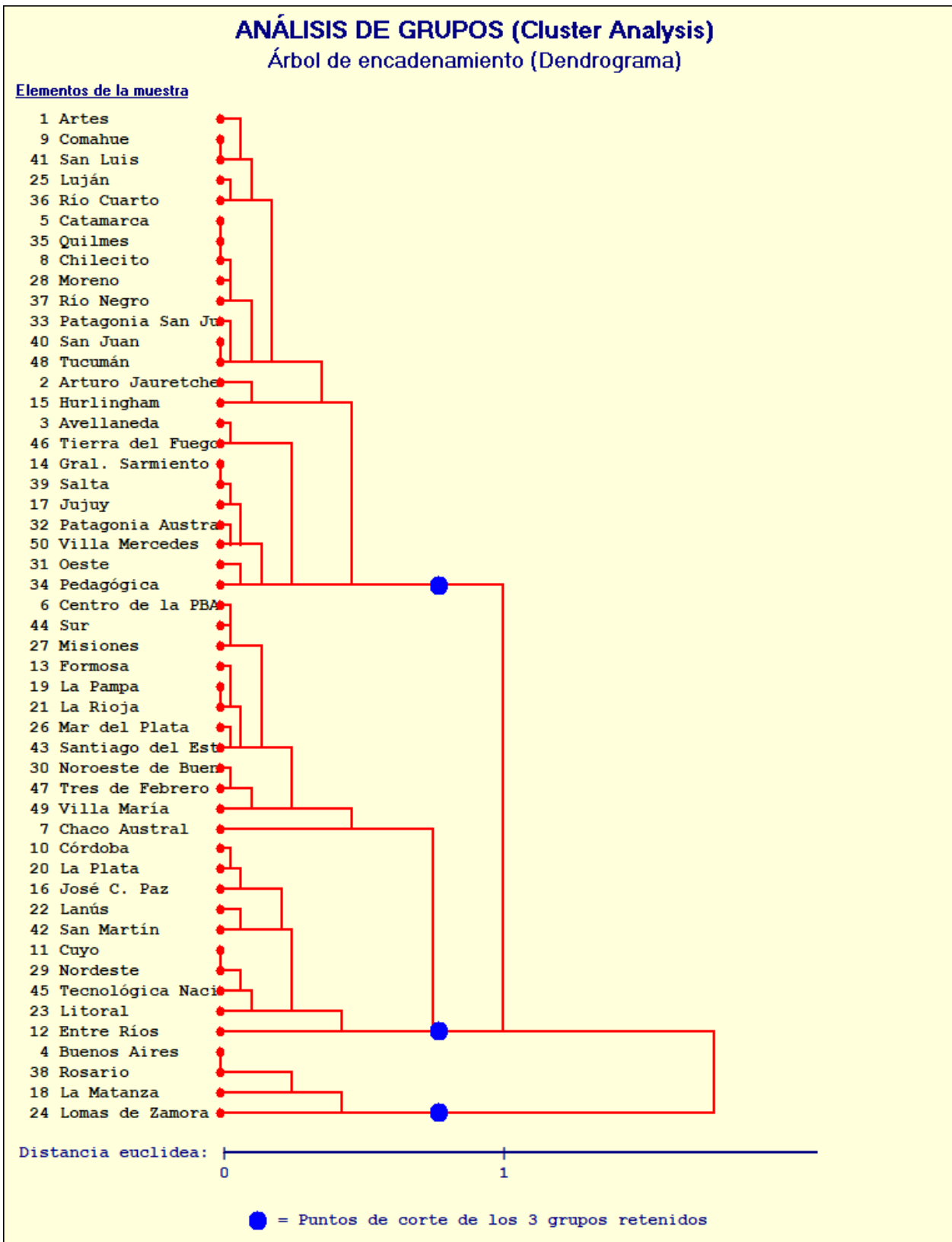


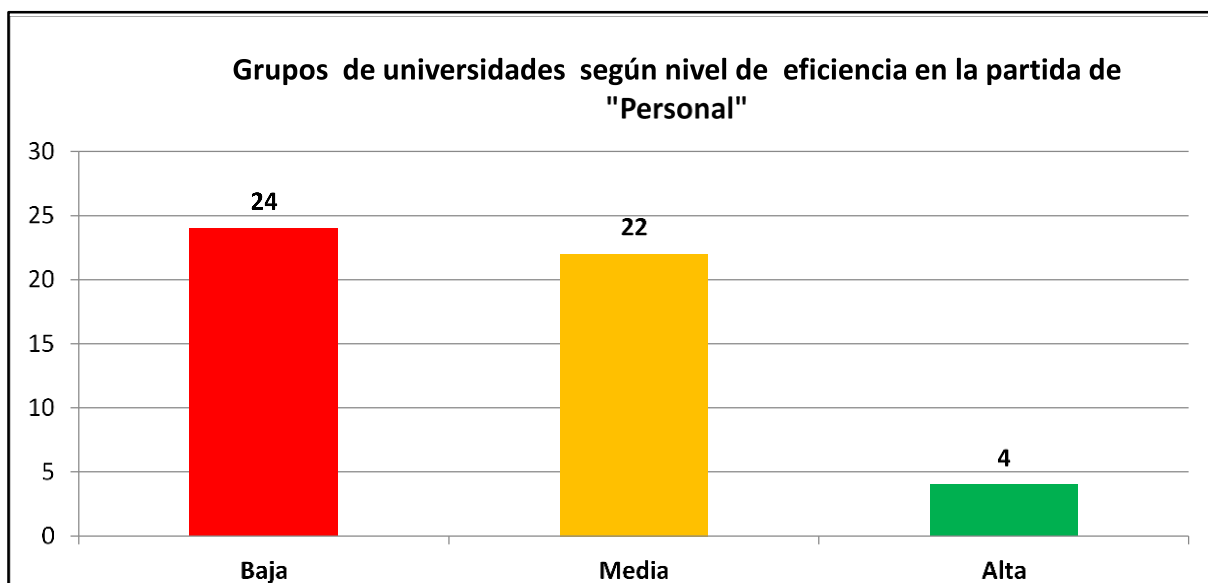
Tabla N° 3: Universidades integrantes de cada grupo

Grupo N°	Eficiencia	N° de integrantes	Universidades integrantes de cada grupo
1	Baja	24	Artes, Comahue, San Luis, Luján, Río Cuarto, Catamarca, Quilmes, Chilecito, Moreno, Río Negro, Patagonia San Juan Bosco, San Juan, Tucumán, Arturo Jauretche, Hurlingham, Avellaneda, Tierra del Fuego, Gral. Sarmiento, Salta, Jujuy, Patagonia Austral, Villa Mercedes, Oeste, Pedagógica.
2	Media	22	Centro de la PBA, Sur, Misiones, Formosa, La Pampa, La Rioja, Mar del Plata, Santiago del Estero, Noroeste de la PBA, Tres de Febrero, Villa María, Chaco Austral, Córdoba, La Plata, José Clemente Paz, Lanús, San Martín, Cuyo, Nordeste, Tecnológica Nacional, Litoral, Entre Ríos.
3	Alta	4	Buenos Aires, Rosario, La Matanza, Lomas de Zamora.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura N° 11 se exponen gráficamente las dimensiones de cada grupo.

Figura Nª 11: Grupos de universidades según nivel de eficiencia en la partida de “Personal”



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para la evaluación de la gestión de la partida de “Personal” se analizan 50 universidades del Sistema Universitario Público de Argentina, en relación al resultado en egresados, aplicándose la metodología del Análisis Envoltante de Datos (DEA) orientado al “Output” para determinar los índices de eficiencia de cada universidad y obtener un ranking comparativo y

clasificar grupos de universidades según niveles de eficiencia alta, media y baja.

Durante los años 2017, 2018 y 2019 la ejecución presupuestaria en la partida presupuestaria de Personal representó una media del 79,16% del total del presupuesto de las universidades públicas, evidencia determinada a partir de la información suministrada por la Secretaría de Políticas



Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de Argentina.

Los resultados obtenidos en el ranking comparativo de eficiencia de las universidades analizadas han permitido comprobar lo siguiente:

- Las universidades más eficientes son las universidades nacionales de Buenos Aires y Rosario de Santa Fe, las cuales se localizan geográficamente en la Región Pampeana.
- Las universidades más ineficientes son las universidades nacionales de Avellaneda y Tierra del Fuego, de las cuales la primera se localiza geográficamente en la Región Pampeana y la segunda en la Región Patagónica.
- El análisis de grupos (“cluster analysis”) comprueba que únicamente las universidades de Buenos Aires, Rosario, La Matanza y Lomas de Zamora, que se localizan en la región Pampeana, forman parte del grupo de eficiencia alta y que prácticamente el 50% de las universidades nacionales forman parte del grupo de eficiencia baja.

Cabe destacar la importancia de este estudio dado que el análisis de la partida de “Personal” advierte sobre nuevas líneas de investigación a realizar en la gestión de esta partida presupuestaria que representa prácticamente la totalidad del presupuesto universitario público, advirtiendo la necesidad de avanzar en el análisis de su distribución en tres sistemas: docente, no docente y autoridades.

BIBLIOGRAFÍA

- Anuario 2017 de Estadísticas Universitarias (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias).
- Anuario 2018 de Estadísticas Universitarias (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias).
- Anuario 2019 de Estadísticas Universitarias (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Secretaría de Políticas Universitarias).
- Coll Serrano, V. & Blasco Blasco, O. (2006). Evaluación de la eficiencia mediante el Análisis Envolvente de Datos. Introducción a los modelos básicos.
- Efficiency Measurement System (EMS) (Versión 1.3.0; Holger Scheel: 2000). Recuperado de <http://www.holger-scheel.de/ems/>
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistics Society, Serie A.* 120, 253–281.
- Hernández Sampieri, R. (1998). Metodología de la investigación / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio (C. Fernández Collado & P. Baptista Lucio (eds.)). México etc.: MacGraw-Hill Interamericana.
- 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.)).
- Santesmases Mestre, M. (2009). DYANE : versión 4 : diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados / Miguel Santesmases Mestre. Madrid : Pirámide.

PERSPECTIVA DE INTANGIBLES EN EL PROCESO DECISORIO DE LOS LÍDERES DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGIONALES

Reina Rubén J.

rubensereina@gmail.com

Lorenzo Carlos A.

clorenzo.lorenzo560@gmail.com

Díaz Héctor R. contador.

hectordiaz@gmail.com

Facultad de Agronomía / Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

RESUMEN

El trabajo constituye avances de análisis sintéticos en investigación aplicada de investigación, sobre la base de los relevamientos efectuados en líderes de empresas agroindustriales de la región de Azul, provincia de Buenos Aires durante el período 2017 a 2021. En esta etapa de estudio, se analizan ciertos elementos intangibles en el marco del Modelo SERH4 MM2 potencialmente presentes en el proceso de toma de decisiones de los líderes en cuestión, desde un enfoque integral y sistémico con una perspectiva contemporánea, respecto a nuevos avances cognitivos incorporados al Modelo, lo que permite descubrir otras causas y efectos.

El abordaje teórico del trabajo, deriva del desarrollo de la integración de estudios anteriores, como así también en curso sobre la temática, por medio de interpretaciones y combinaciones propias realizadas de nuestras interpretaciones de conocimientos respecto a autores referentes en estas disciplinas.

En el trabajo, hemos avanzado en la identificación de elementos intangibles, que tienen relevancia en los procesos decisorios de los líderes de organizaciones regionales, a través de casos reales, y extraídos metodológicamente en el campo de los relevamientos observados.

Palabras claves: proceso decisorio – elementos intangibles – empresas agroindustriales – líderes – Modelo SER H4 MM2.

ABSTRACT

The work constitutes advances of synthetic analysis in applied research research, based on the surveys carried out in leaders of agro-

industrial companies in the Azul region, province of Buenos Aires during the period 2017 to 2021. In this stage of study, we analyze certain intangible elements within the framework of the SERH4 MM2 Model potentially present in the decision-making process of the leaders in question, from a comprehensive and systemic approach with a contemporary perspective, regarding new cognitive advances incorporated into the Model, which allows discovering other causes and effects.

The theoretical approach of the work derives from the development of the integration of previous studies, as well as in progress on the subject, through interpretations and own combinations made of our interpretations of knowledge regarding reference authors in these disciplines.

In the work, we have advanced in the identification of intangible elements, which are relevant in the decision-making processes of the leaders of regional organizations, through real cases, and methodologically extracted in the field of the surveys observed.

Keywords: decision-making process – intangible elements – agribusiness companies – leaders – Model SER H4 MM2.

INTRODUCCIÓN

El trabajo deriva de investigaciones desarrolladas en el marco de diferentes estudios que se vienen desarrollando desde el año 2017 a la actualidad, de manera progresiva, en relación al Modelo SER H4 MM2. Orientando el análisis al entendimiento desde un enfoque integrador y sistémicos del funcionamiento de las organizaciones, su gestión o administración y de su principal componente, el ser humano,



representados por sus líderes o directivos y colaboradores, que deciden y actúan en coherencia con diferentes aspectos cuantitativos y cualitativos poniendo, en nuestro análisis y modelo, en lo intangible y cualitativo.

El análisis de las organizaciones desde una orientación totalizadora en un marco dinámico de cambios es complejo, siendo visible en diferentes investigaciones y estudios realizados por ciertos autores del conocimiento en administración, la especificidad de temáticas relacionadas a las organizaciones, su funcionamiento y problemáticas, con un suficiente contenido de elementos, metodologías y técnicas cuantitativas, y superficial tratamiento de los aspectos cualitativos, pero que se considera que juegan un rol determinado en el proceso de decisión y acción de quienes llevan adelante la gestión de las organizaciones, en la realidad en lo que consideramos protagónico, pueden surgir una serie de interrelaciones subjetivas, referidas a que los potenciales lectores de los temas de administración y gestión les interesa, en mayor medida, disponer de herramientas para resolver problemas de un sector funcional de la organización; que la decisión y la acción es preferible ser apreciada como un tema racional a normalizar y centrarlo en su proceso que sólo requiere de herramientas para resolver una cuestión interna y/o contextual de acuerdo a lo que se interpreta o en coherencia del enfoque dado por un líder; que es posible decidir y dirigir las actividades de las organizaciones en función de metodologías cuantitativas sobre la base de datos reales o estimados; entre ciertas estimaciones posibles, estén o no bien relacionadas.

La respuesta posible a esta situación interpretativa y subjetivamente fundamentada, hace referencia a la idea de que es necesario disponer de modelos que relevén variables que están vigentes como aspectos importantes en la conducta de los seres humanos, y aspectos que hacen a la estructura y recursos de las organizaciones en todos los niveles y áreas de las organizaciones. Son vistas como variables, que además, tienen un comportamiento sistémico, ante lo cual es atinado trabajar con

indicadores para ellas, y en el análisis de la manera en que actúan frente a distintos contextos. Tratando de encontrar problemáticas, correctamente definidas en el marco de las particularidades y características de cada organización y en función de ello, derivar en estudios en profundidad para la resolución y la mejora integral.

El Modelo SER H4 MM2, hace foco en el ser humano y sus características, actuando y pensado junto a otros, con una visión en alta medida compartida, con decisiones en equipo o como parte de un grupo con comunicación abierta y sentida. Ellos, conforman una coalición de intereses, necesidades y deseos que tienen procesos internos para perseguirlos dentro de un sistema político, con metas y objetivos que se logran o no en un contexto más amplio, algunos cercanos y otros mediatos. El Modelo SER H4 MM2, se aborda hoy con la concepción de que una organización puede ser explicada como un organismo biológico, que cuenta, metafórica y analógicamente con un ADN y una secuencia de genes que son los que se conocen como cultura organizacional, Su formación está realizada por los seres humanos que la originan y la dirigen; es decir, por los líderes que articulan con los demás participantes de la misma con funciones técnicas y humanas.

Los líderes originarios de la organización, cuentan realmente con ese ADN y una secuencia real de genes. Bajo tal abordaje, llamadas creencias, valores y el diseño de símbolos y de otros artefactos de los mismos. Con ese abordaje, los vemos capaces de coordinar y negociar una forma de actuar de la organización, lo que se ha denominado en el Modelo como la cultura organizacional y el sistema político que se expresa y acciona. Esta, constituye el ADN inicial de la organización compuesto por valores, que son los genes de las dimensiones de análisis de la cultura organizacional. De allí nacerán, de su dinámica, como dijimos en relación sistémica con el resto de las variables del Modelo, las disfunciones y “enfermedades” que se constituyen en problemas organizacionales en relación con el contexto organizacional del que se obtienen

fuentes de energía para la supervivencia de la organización.

La variable llamada cultura organizacional, es una variable que podemos denominar directriz, porque es la que configura “el debe ser del resto de las variables del Modelo”. Las demás variables son altamente articuladas entre sí en base a la cultura como directriz, pero una de ellas tiene una mayor independencia de comportamiento en la configuración organizacional. Esta variable es el Poder, que relaciona las potenciales coaliciones, la influencia, el conflicto y las negociaciones dentro de la misma, en un proceso que se denomina sistema político.

El sistema político es sumamente dinámico que la cultura en resguardo de la cultura, pero también para la supervivencia de la organización en relación con los integrantes de la misma, a los intereses, en ciertas circunstancias, tanto internas como externas, y reacciona con mayor o menor rapidez según la cultura organizacional, el tipo de liderazgo, los procesos y estructuras organizacionales derivados de su magnitud, los recursos con que se cuenta, y otros aspecto fundamentalmente en el proceso estratégico de la toma de decisiones, en el que ponemos foco del output de todos los procesos administrativos de apoyo a la gestión y de entrada a los mismos.

Este escrito tiene por objetivo poner a la vista para comprender la importancia de elementos intangibles que inciden en el proceso de decisión de los líderes de las empresas agroindustriales a nivel regional, como lo tiene en general para toda gestión y autogestión humana.

El eje central del estudio planteado en el trabajo, son los líderes de las empresas agroindustriales (pequeñas y medianas) de la región de Azul, centro de la Provincia de Buenos Aires, como personas que gestionan y dirigen las mismas. Siendo relevante expresar que el tratamiento y análisis de la temática, mayormente considerada como abstracta y tácita, pero necesaria, genera un marco de complejidad analítica e interpretativa. Mientras que el sujeto/objeto de estudio en el campo experimental que se denota en los resultados de

la realidad física del fenómeno y en los líderes de empresas agroindustriales, se fundamente en la constitución del sector empresarial originado y relacionado directamente con las características productivas de la región.

MARCO TEÓRICO

Marco general conceptual.

En lo referente a la teoría como base para el desarrollo conceptual, se expresa que desde el año 2000, con el inicio de los proyectos de investigación, se viene trabajando sucesivamente en el desarrollo y generación de nuevos conocimientos en la modelización de una herramienta de análisis, comprensión e intervención en las organizaciones desde un enfoque sistémico e integrador. En este sentido, la consideración de la Teoría de la Organización, sobre todo de autores como Hebert Simon (2011), Miller y Start, Cyert y March, entre los principales. En nuestro país, a su estilo, fueron los autores Federico Frischknecht (1993) “Dirección Recursiva” principalmente, y Pedro Pavesi, en teoría de las decisiones en los años 1990 a 1995. También, Peter Senge (2015) con su libro llamado “La quinta disciplina”, y lo que se puede llamar la escuela del Aprendizaje Organizacional. En el caso de Fred Koffman (2001) que continuó en algunos aspectos y por cierto tiempo. El reconocido, Henry Mintzberg (1984, 1991, 1992, 1997) con la obras “La naturaleza del trabajo Directivo”, “La estructuración de las organizaciones”, “El poder en la organización”, y “El proceso estratégico. Contexto. Conceptos y casos”.

Respecto al tema Cultura Organizacional, se tomó como base la teoría racional de Edgar Schein (1988) en su libro “La cultura empresarial y el Liderazgo”. En la temática de Poder también tuvo influencia J. Pfeffer (1993), principalmente a través del libro “El poder de en las organizaciones: política e influencia en una empresa”.

Desde otro abordaje podemos citar a Gladwell, M. (2006) en el texto “Inteligencia intuitiva”, Howard Gardner (2001) en “La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el



siglo XXII” y Daniel Goleman (2003) “El Líder Resonante, crea más: el poder de la inteligencia emocional”.

El autor, neurocientífico, Antonio Damasio (2003), ha sido de importancia con su libro “El error de Descartes” para la incorporación de nuevos aspectos al conocimiento de la mente del ser humano en su comportamiento y decisión. Este libro tuvo gran influencia la enseñanza de la administración y gestión en el país, sobre todo en los aspectos de la teoría de las decisiones donde se dio un tibio replanteo de parte de algunos autores locales. Situación observada en el año 2000, en el cual los integrantes, en ese entonces, de la línea de investigación que se encontraba naciendo con el primer proyecto de investigación, que en la concepción teórica se pueden considerar pioneros en la incorporación de los conocimientos de Antonio Damasio para el comportamiento del ser humano, principalmente respecto a la parte emocional en la teoría de los afectos en el marco de las organizaciones. En el año 2001 desde la línea de investigación del Modelo SER H4 MM2, producto de la tesis de Maestría Carlos A. Lorenzo, se comenzó a presentar y difundir papers dando a conocer los aspectos que modificaron el abordaje del proceso decisorio con la inteligencia emocional y la teoría de los afectos.

En neurociencias, también, se han tomado los conocimientos de otros autores, tales como Liza Feldman Barrett (2018) y Stanislas Doherty (2015), entre muchos otros. Todo ello se encuentra contemplado para el desarrollo teórico de la variable Modelos Mentales.

Modelo SERH4 MM2, marco teórico en el proceso decisorio.

En coherencia con los avances de investigaciones realizadas para el desarrollo de

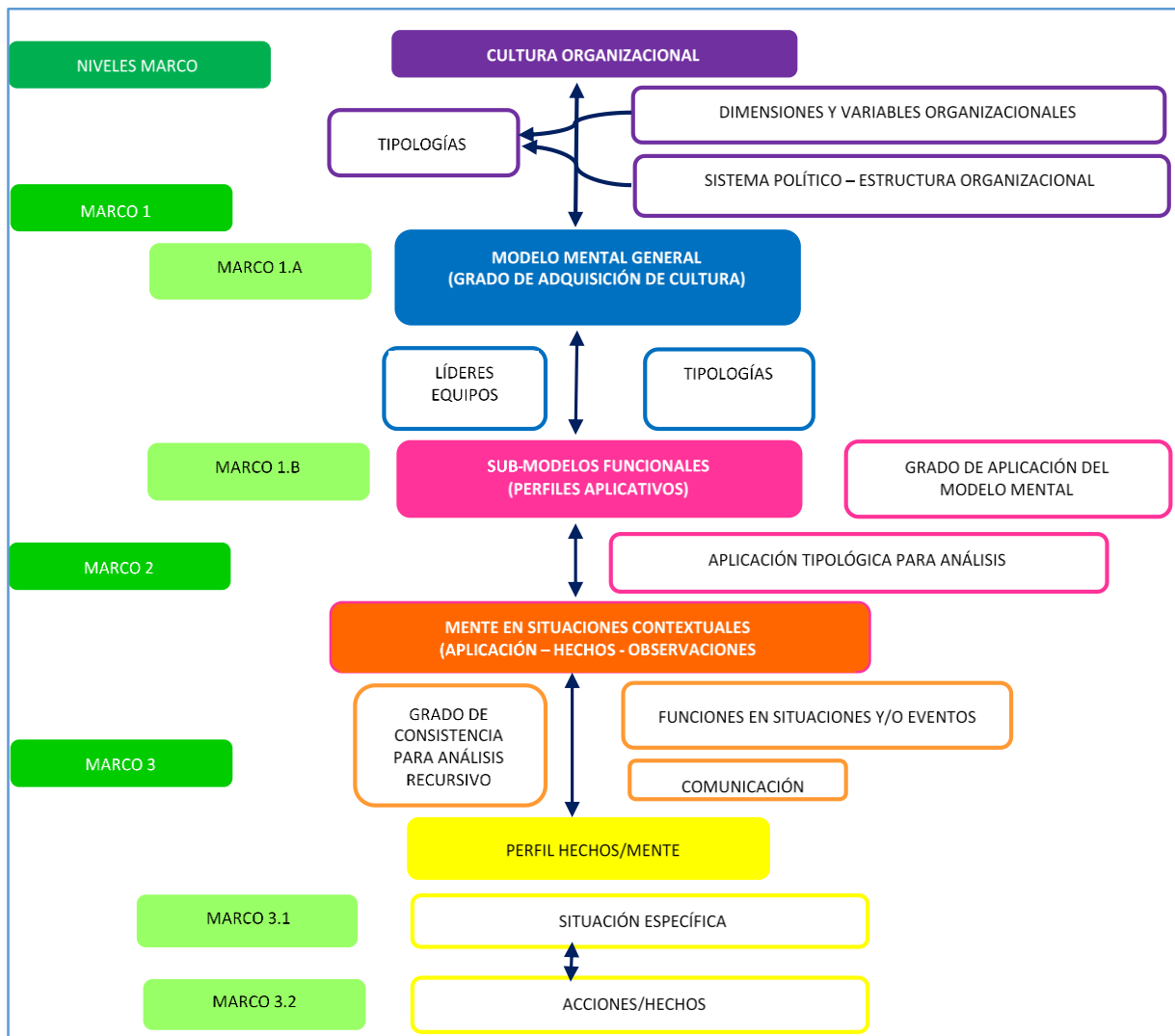
un marco teórico y de aplicación, en consideración a la base de tratamientos temáticos de los autores expuestos en párrafos anteriores, se ha desarrollado un modelo que cuenta con teoría herramientas e implementación de las mismas, presentándose de manera acotada en el marco del trabajo, en referencia al camino del cambio de paradigma en el proceso decisorio.

Desde un enfoque conceptual, se describe brevemente la aplicación de los modelos mentales en el proceso decisorio. En primer lugar, se encuentra un nivel marco de mayor amplitud, constituido por la cultura organizacional. La cual, dispone en el modelo de una tipología y dimensiones que se aplican al resto de las variables involucradas, y que derivan en una determinada configuración organizacional. También, se tiene una tipología de sistema político organizacional que se relaciona intensamente con la tipología cultural y que fluye por toda la estructura de jerarquías, aéreas, funciones y procesos de la organización.

Seguidamente, se trabaja con la existencia de liderazgos y auto-liderazgos de los Modelos Mentales para el efectivo funcionamiento de los grupos y equipos de trabajo. Se han diseñado tipologías para estos modelos mentales considerando, además, la instancia necesaria de medición del grado de adquisición de la cultura en los mismos. Con ello, se deriva en lo que se ha dado en llamar el sub-modelo funcional que trata de la aplicación, de los mismos en las distintas situaciones, en coherencia con el tipo de modelo mental que se trate.

Con lo descrito, como parte integrante del proceso, se llega a la aplicación en cada situación específica con acciones/hechos. Todo lo cual, se muestra en el gráfico 1, denominado marco teórico en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva, con la cual el Modelo integra el aprendizaje organizacional en todo ente “inteligente”, según Peter Senge.

Gráfico 1: Marco Teórico en el proceso decisorio: desde la cultura a la acción recursiva



Fuente: elaboración propia

El proceso de toma de decisiones.

Las organizaciones en la actualidad, podrían tener prácticamente todo programado por la inteligencia artificial si no fuera porque los diversos procesos que se realizan en las mismas, mecánicos y humanos, tienen cambios en su desarrollo, dado a la existencia de errores, ausencias, soluciones espontáneas y eventuales, carencias, interferencia comunicacional, sesgos emocionales, creencia, intereses personales y otros aspectos que crean situaciones y problemas a corregir para el desempeño esperado de las mismas.

Cuando en una organización estas situaciones y problemas son encaminados a su resolución por una persona, y esta es idónea para enfrentarlo, el proceso decisorio no resulta fácil muchas

veces, pero es sencillo, ya que está dependiendo de los fines y metas que formula una sola persona, de sus criterios, de sus prioridades, de sus interpretaciones, de su estado de expresión con las demás personas con las que debe interactuar, en base a su conocimiento, experiencia y habilidades, para comunicar sus decisiones en busca de la aplicación.

En este último punto, la comunicación de decisiones a otras personas es siempre en mayor o menor medida un punto de conflicto. En la interacción humana puede estar la derivación de problemas, en un marco de resultados deseados. Y de acuerdo a cómo son esos resultados en relación con las expectativas dependerá si la situación se ha estabilizado o tiene que comenzar nuevamente como

consecuencia de la retroalimentación en los procesos. Es esperable la existencia de un nuevo planteo, de parte de quien toma decisiones, y una nueva retroalimentación de los resultados de otra decisión, que se dará, tentativamente, una vez finalizado, como también se puede optar por no decidir por el momento.

El Modelo SER H4 MM2 intenta ser una duplicación y espejo de la organización, y ésta un complemento del cerebro humano en un colectivo de personas mediante el pensamiento, y principalmente de los seres humanos como mente y cuerpo biológico en relación integrada. La utilidad de esta duplicación y espejo para el análisis, diagnóstico y tratamiento está dado por la información organizacional integral intangible, y la tangible que complementa el Modelo complementario al que se acuda, los soft inteligentes de computadora y la velocidad de procesamiento con modelos de planteos y calculo inteligentes programados, el rápido rediseño de los mismos o realizaciones ad hoc sobre el problema y su contexto (Hustvedt, S., 2021).

Desde lo inminentemente humano, podemos agregar que las tipologías de Modelos Mentales del Modelo SER H4 MM2, divididos por perfiles “frágiles y anti frágiles” siguiendo los conceptos de Taleb (2013) metafóricamente, es importante porque el “efecto que tiene el entorno en una organización dependerá fundamentalmente de los detalles que se perciben de la arquitectura cognitiva” que evolucionará del Modelo Mental que se trate (Cosmida, L. y Toby, J., en Hustvedt, S., 2021).

Al retomar el tema en la organización en sí, la cuestión se complejiza cuando las decisiones son tomadas por dos o más personas con jerarquía o sin una jerarquía de autoridad, es decir, más o menos centralizada y/o tercerizada o coordinada. Tomando como punto de partida la cultura general de la organización, no en los aspectos subculturales de acuerdo a algunas de las características de los sectores, siempre importantes, de la cultura general organizacional. En este marco, la organización es considerada un instrumento, y el ser humano tiene un out del proceso de decisión conformado

por todas las partes o áreas que la información administra y descubre.

La información, es el insumo esencial para el comienzo y los cambios en el proceso hasta la decisión y sus resultados que reingresan como datos. La información es un concepto abstracto, que no se sostiene, se diluye y se reconstruye como lo es también el pensamiento que fluye en la mente con la colaboración del cerebro, para las funciones que la mente realiza de los aspectos de la acción humana hacia objetivos, pero es la segunda quien le da el sentido. El cerebro como parte de la biología humana tiene limitaciones para realizar el procesamiento objetivo de un planteo, porque sus partes están en consonancia con las características del ser humano, con una cuestión sin describir sobre qué constituye la conciencia y los aspectos del inconsciente. La información se toma de la actividad y el comportamiento humano, y el porqué del mismo se desprende del cerebro, la mente y toda la biología humana. Los límites que tiene la información como un nivel abstracto que fluye por todo el proceso, derivan de estar bien planteados y procesados sus datos. De esas limitaciones del procesador cerebral y el contexto que habita y percibe junto a la determinación de sus límites.

Si la vida no fuera igual en otros lugares del universo, “el procesamiento de la información y la computación lo son, porque están integrados en la naturaleza misma del universo físico contextual se referencian”, ya que “La información está más cerca de Platón que de Aristóteles” (Hustvedt, S., 2021: 169).

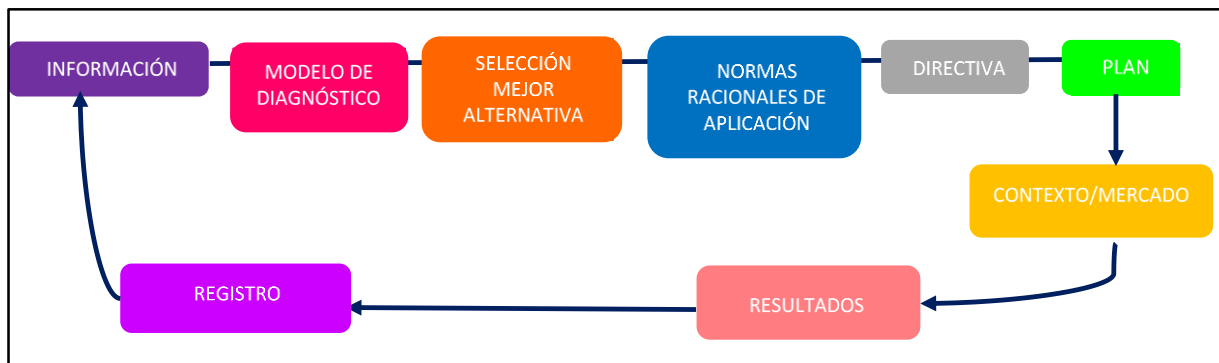
La información es materia prima para varios aspectos de los procesos organizacionales, tales como; conocer el desenvolvimiento de la organización con respecto a su estrategia, sus objetivos, sus metas y las finalidades de quienes son parte de la organización y el conjunto de stakeholders que tiene cada una, definir el segmento de mercado, la acción y los resultados de la competencia, establecer situaciones económicas, financieras y productivas, conocer eficiencias de procesos, entre otros. Así también, el análisis de las variables que, en el presente, y sobre todo en el futuro, han de impactar en el desempeño organizacional. Con



ello, es posible saber, por el Modelo SER H4 MM2 de intangibles, qué disfunciones/enfermedades pueden haberse ocasionado en la organización y cuál podrá ser el potencial tratamiento para que el desempeño de la organización se encuentre al menos en un estado satisfactorio y se sostengan las mejoras.

En el gráfico 2, se expone el proceso de decisión desde un enfoque tradicional y analítico empleado comúnmente por quienes gestionan y dirigen organizaciones.

Gráfico 2: Elementos básicos del proceso de decisión en el Paradigma Clásico-Racional



Fuente: elaboración propia.

Desde la perspectiva conceptual resulta simple la comprensión del proceso decisorio, pero en la práctica reviste una alta complejidad, no solo por lo cuantitativo y los indicadores, sino fundamentalmente por el ser humano que interviene de diversas maneras en el proceso de decisión. Ante lo cual, en lugar de abordar el enfoque clásico en la descripción del proceso de las organizaciones como si fuera algo mecánico, lógico y objetivo, se da el tratamiento por el factor considerado de mayor importancia en las organizaciones y en las decisiones: el Ser Humano. Contemplado en el Modelo SER H4 MM2 como un ser emocional (con sentimientos), racional y espiritual (amor, religión, el problema, no resuelto de lo que es, de la conciencia).

Desde las neurociencias se explica que las decisiones de origen son netamente nacidas de lo afectivo, para luego entrar la razón y sobre todo las racionalidades, que son explicaciones expost del porqué se tomó una decisión, principalmente en los resultados erróneos y se convierten en especulaciones ajustadas a dar cierta explicación como justificación realista y verdadera. Desde las teorías motivacionales y la teoría de la mente, se conocer que los seres humanos expresan y sienten necesidades, deseos e intereses especulativos.

En una organización se encuentran seres humanos que expresan una vocación e interés de tener ingresos para ellos y su familia, y que los mismos sean una justa y equitativa compensación de la energía brindada.

La organización es un instrumento cultural, social, tecnológico y económico para poder hacerlo posible. Y la sociedad necesita de organizaciones que puedan proveer de lo que se necesita y/o desea, de una manera que puedan ser incorporados al sistema económico y presupuestario de un estado nacional. Por eso en las organizaciones y en el proceso de decisiones, es relevante tener en cuenta también la autoridad, la influencia que da el poder, que es otra de las variables incluidas en el modelo, y el liderazgo como factores. Todo lo cual, se encuentra influido por la cultura organizacional y el sistema político según la organización de que se trate.

En el funcionamiento de las organizaciones, según su forma de constituirse, y su magnitud, es esperable que las decisiones directivas y estratégicas no sean desarrolladas por una única persona, sino por varias. Siendo ello común, y generándose diferentes puntos de vista e intereses perseguidos. Ante lo cual, aparecen aspectos contradictorios y también coaliciones que se sostienen en el tiempo o se van



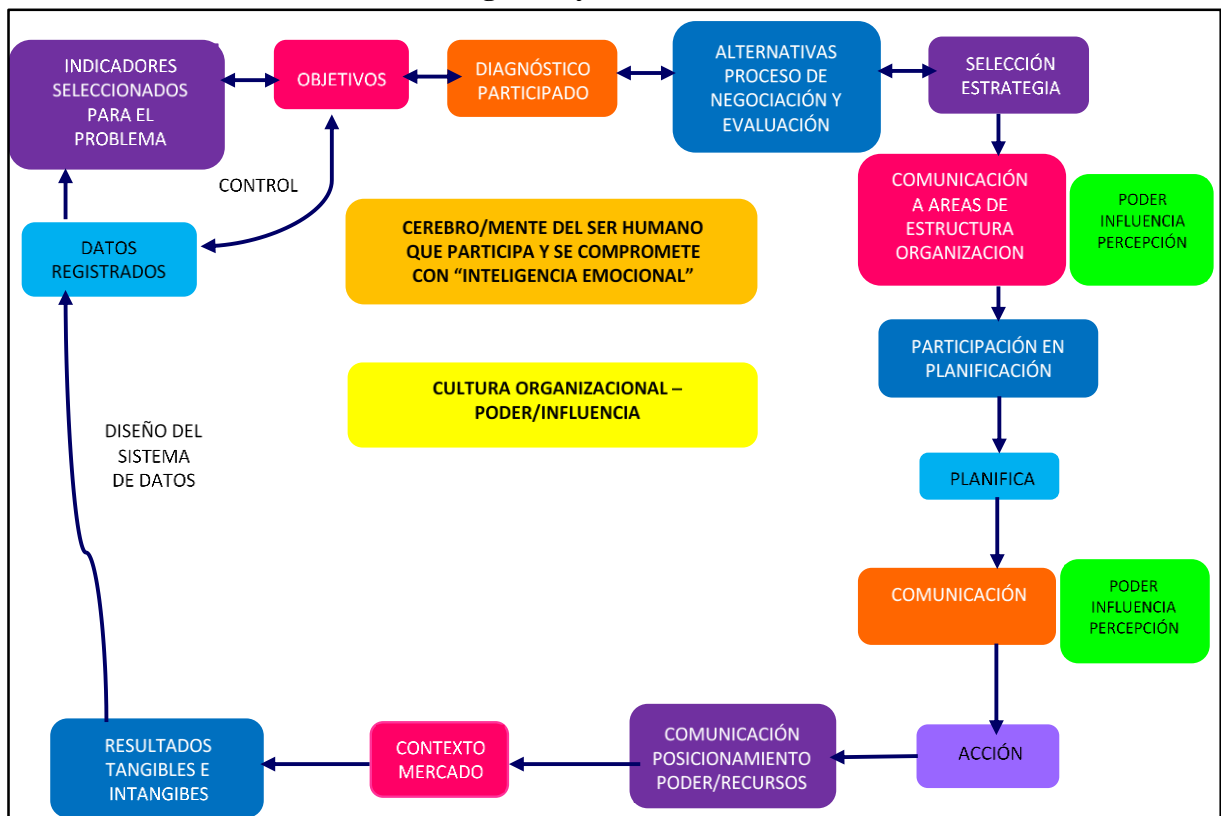
modificando. Esto genera un proceso de negociación, cuya duración depende de la inferencia por la toma de la decisión, por el grado de poder existente de cada una y por la influencia que se ejerce en conjunto con cierta racionalidad técnica u objetividad de acuerdo a la información y la interpretación de la misma con que se cuenta.

Por lo cual, en el proceso de decisiones, podemos observar que en la realidad hay aspectos económicos, técnicos, administrativos, culturales y políticos que están incorporados en las etapas del mismo en el que intervienen los seres humanos. A los que se adicionan, otros aspectos vinculados al ser humano, de manera de integración, en su pensamiento y acción, que

constituyen a sus inteligencias y demás aspectos cognitivos y afectivos que se conocen a través de la teoría de la mente y que también componen la variable del Modelo SER H4 MM2 denominados Modelos Mentales. Estos, según su perfil y la situación contextual que se encuentren en los problemas que debe enfrentar la organización y según la tipología que hemos establecido para los procesos cognitivos mentales incluidos los afectos, en la aplicación en la acción.

En el gráfico 3, se presenta la incorporación de ciertos elementos cognitivos y la incidencia de las emociones, ajustando el paradigma clásico del proceso de decisión.

Gráfico 3: Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones



Fuente: elaboración propia.

Para el planteo de modelos, filtrar datos y convertirlos en información, aplicar tecnologías informáticas y su interpretación principalmente, buscar opciones de diagnósticos, seleccionar un diagnóstico, analizar alternativas de tratamientos, controlar resultados de los

mismos y de las estrategias formuladas, políticas, objetivos y metas, negociar las posiciones de cada coalición cuando las hay, modificar eventual o sostenidamente cambios en aspectos de la cultura organizacional, cambios en las jerarquías, equipos y sectores de

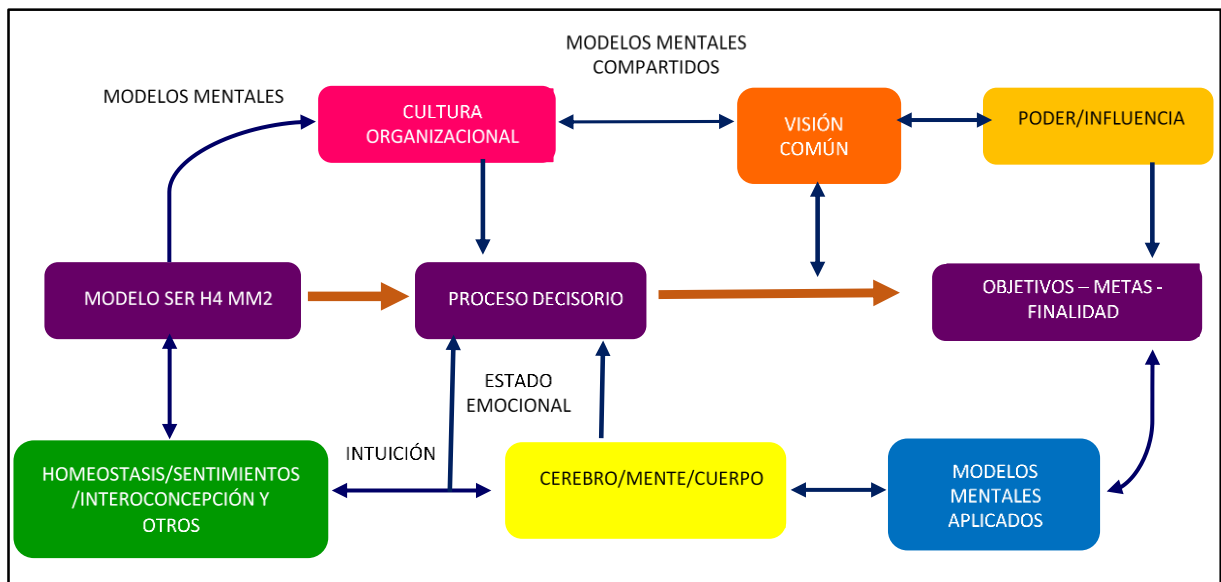


la estructura organizacional incluyendo los procesos, diseño de escenarios presentes y futuros, sin ser taxativo, se consideran situaciones decisorias que constituyen la parte humana del proceso, y que también componen los sistemas de comunicación (variables del Modelo SER H4 MM2) para hacer conocer las decisiones que se toman para el nivel de planeamiento de la toma de decisiones, y a posterior el nivel operativo, siendo más programado, pero también con intervención

importante del ser humano en las organizaciones.

En el gráfico 4, se expone el enfoque de un nuevo proceso decisorio con la consideración de elementos cognitivos emocionales, sentimentales y racionales biológicos, es decir con un enfoque del ser humano integrado en el marco de su intervención en la dirección de las organizaciones.

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



Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA

Los desarrollos teóricos realizados y actualizados a lo largo de los años de investigación orientada a entender el funcionamiento de las organizaciones en un marco de decisiones y acciones de sus líderes o directivos, ha permitido el diseño y rediseño de diferentes guías de relevamientos, utilizadas como instrumentos operativos de recolección de datos en el campo experimental, en cada una de las etapas progresivas de avances. Las mismas, se han diseñado en consideración de la especificidad temática a constatar dentro del Modelo SERH4 MM2.

Los relevamientos efectuados han sido orientados a los directivos de un grupo de

empresas agroindustriales de la región de Azul, con las cuales se viene trabajando en diferentes estudios, en las etapas de las líneas de investigación del modelo aplicado desde hace más de 10 años consecutivos, de los 22 que tiene la línea de investigación comenzada en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta difícil, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en etapas anteriores de investigación, por la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las diferentes empresas.



Es importante señalar, que en las organizaciones se ha entrevistado al líder o líderes según la composición jerárquica de la misma. Se obtuvo una muestra de veintisiete (27) personas relevadas; cantidad que se interpreta como coherente respecto al reducido número de empresas regionales del sector, y a su composición societaria, siendo mayormente de un socio.

La instrumentación de las guías de relevamientos ha sido desarrollada por medio de entrevistas personales del equipo de investigación con los directivos. Al mismo tiempo, se efectuaron encuestas enviadas por mail, siendo ello producto de la situación contextual epidemiológica vivida durante el año 2020 y 2021. En los relevamientos, se buscó la obtención de datos, procurando limitar suficientemente los sesgos posibles de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible a la comprensión la realidad.

Sobre la base de los diferentes datos obtenidos en cada una de las etapas investigativas, los cuales fueron procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica del Modelo SER H4 MM2 y derivados en diversos artículos parciales que han sido presentados y publicados en revistas y congresos. Se desarrolla este trabajo puntualizando, en esta instancia investigativa, en el proceso decisorio de los líderes de las empresas agroindustriales a nivel regional y los potenciales elementos intangibles que intervienen y surgieron.

RESULTADOS

En el trabajo, se estudian diferentes elementos intangibles que se interpretan que tienen alguna influencia en el proceso de decisión en los líderes de las empresas agroindustriales de la región de Azul, en base a los datos obtenidos en diferentes etapas de investigación gradual y progresiva, desarrolladas desde el año 2017 al año 2021.

En relación a los datos obtenidos de los relevamientos efectuados, se analizaron e interpretaron de manera metodológica, derivando en que los líderes relevados forman

parte de dos franjas etarias determinadas, la primera compuesta por personas de 35 a 50 años y la segunda correspondiente a mayores de 50 años de edad. Al mismo tiempo, se evidencian organizaciones con un solo líder y organizaciones con dos o más líderes, relacionándose ello con el tamaño de las empresas, siendo pequeñas en el primer caso y medianas en el segundo.

En su totalidad los líderes son masculinos, y si bien se considera positivo la posibilidad de contar con diversidad de género en sus grupos de trabajo, existe un bajo número de personal femenino, como característica distintiva en estas organizaciones.

Es evidenciable en el proceso de decisión de los líderes, que la experiencia es un aspecto de gran importancia, manifiesta en aquellos de mayor edad, principalmente, al momento de definir instancias futuras de potenciales escenarios para la toma de decisiones. Al mismo tiempo, los conocimientos y habilidades de estos líderes, tratan de plasmarlos a nivel personal, donde se ven influenciados por las relaciones interpersonales con sus equipos de trabajo, siendo ello más acentuado en los líderes de menor edad.

La trayectoria en la actividad empresarial tiene cierta intervención en el proceso decisorio a nivel personal como contextual. En lo personal, los líderes contemplan las vivencias experimentadas buenas y malas en su historia gestionando las organizaciones. En lo contextual, cobra importancia los antecedentes e influencias pasadas de variables del entorno, donde es evidenciable la existencia de ciertos factores como reiterativos en el tiempo, aunque los cuales están orientados preferentemente a aspectos cuantificables, siendo posible identificar determinadas variables macroeconómicas (inflación, desempleo, etc.), los costos, los precios de referencia, la competencia sectorial y cuota de mercado, el nivel de productividad, entre algunas posibles.

La intuición y el interés de los líderes son aspectos de gran valoración al momento de las decisiones. La intuición es un elemento que tiene un rol importante como inductor en las visiones de negocios, dependiendo de diferentes



factores considerados y con alta incidencia en circunstancia de indagación en el proceso de toma de decisiones. Si bien es detectable en ambas franjas etarias, es más acentuado en los líderes de mayor edad. El interés es una prioridad en las finalidades perseguidas por los líderes que se orienta, principalmente, hacia el cuidado de los recursos organizacionales.

Las creencias personales cobran un alto grado de importancia, seguido por los valores de los líderes, que inciden no sólo en los procesos de decisiones individuales y grupales, sino también en el accionar profesional en el marco de las empresas que gestionan y dirigen

Los sentimientos y las emociones, se observan con significativa intervención al momento del proceso decisorio, siendo más acentuado, al menos en su expresión, en el caso de los líderes de menor edad y en las organizaciones de menor tamaño. Al tiempo que, se debe resaltar que las emociones se revelan principalmente mediante condición de tristeza o alegría, trasladándose en diferentes momentos en el decidir y accionar de los líderes dentro de las organizaciones, ya sea a nivel individual como grupal, en ambas franjas etarias y en las diferentes dimensiones de empresas. Mientras que, los sentimientos se presentan, en mayor medida, a través de la preocupación por situaciones asociadas a las actividades de las organizaciones, como así también por el optimismo respecto a ello.

Complementariamente a lo desarrollado, debe mencionarse que existen diferentes factores que tienen influencias e impactos reales o potenciales, en los procesos decisorios, que son abordados y/o reflexionados, principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las organizaciones que cuentan con dos o más líderes o directivos (propietarios), y también el tratamiento con especialistas en temáticas específicas, como característica imperante en los líderes relevados. Siendo este último aspecto, tratado con mayor preponderancia en aquellos de mayor edad. A lo cual, podemos complementar, que en el caso de los líderes de menor edad, además de las particularidades expuestas, la reflexión con amigos suele ser importante también.

Otro factor interpretado con un nivel alto de relevancia es la familia, en la medida de sus influencias, principalmente para los líderes más adultos, ya que en el caso de los de menor edad, además de la familia, los amigos son otro factor de incidencia. Todo ello, principalmente en los conocimientos respecto a las habilidades, en la toma de decisiones dentro de sus empresas.

También, en el caso de las partes interesadas o también denominados stakeholders, es posible argumentar, que en forma similar en ambas franjas etarias, desde el enfoque externo, el factor de mayor importancia identificado es el operar del Estado, con sus influencias reales o percibidas, sumado a las acciones sindicales, la competencia en el sector en que actúan y los clientes. En tanto que, desde el enfoque interno, los socios y/o accionistas son factores que ejercen incidencia positiva o negativa fuerte en el marco de las decisiones que deben tomar los líderes de las organizaciones, secundado por el accionar de los colaboradores o empleados.

Adicionalmente a lo expuesto, debemos expresar que en lo referente a la forma de decidir de los líderes en estudio, en general y sin diferenciación de edades, se basa en un pensamiento orientado a lo analítico, y reflexivo de manera secuencial, hacia las mejoras o la resoluciones de problemas, priorizando aspectos particulares por sobre la moral y la ética, y donde la empatía se evidencia como un aspecto secundario. Al mismo tiempo, es observable que las decisiones tomadas individualmente, en determinadas circunstancias, respecto de las tomadas en grupo, se efectúan por cuestiones principalmente de poder y autoridad, estilo de liderazgo, estructura organizacional e información disponibles. Si bien este aspecto es evidente en todos los líderes relevados, el orden de importancia se muestra como aspecto que depende del tipo de organización que están dirigiendo.

En lo referente a los resultados de las decisiones tomadas, los líderes tienen una apreciación relacionada a la voluntad por sobre el destino y la suerte. Lo cual, es indistinto en relación a la edad de los mismos y que se complementa con el estilo de actuación, mostrando los líderes más



jóvenes un comportamiento caracterizado por ser extrovertido, respecto a los líderes de mayor edad donde existe una tendencia hacia un comportamiento más introvertido.

La información derivada del análisis de intangibles, se constituye en aportes de gran importancia, no sólo para comprender la dinámica evolutiva del proceso decisorio a través del entendimiento ciertos elementos que actúan en los líderes de las empresas agroindustriales de la región de Azul, ya sea a nivel individual como grupal, sino que también, es insumo de relevancia para continuar mejorando el Modelo SER H4 MM2 en toda su etapa evolutiva.

CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado, da tratamiento al estudio de diferentes elementos intangibles como aspectos tentativamente de importancia en relación con la toma de decisiones de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. Todo ello, sobre la base de datos disponibles de las diferentes instancias de relevamientos realizados durante el período 2017 a 2021, los cuales se analizaron e interpretaron de manera metodológica.

En términos generales, se expresa que los líderes involucrados en el estudio, son de género masculino y se segmentan en dos franjas etarias definidas, una que comprende a personas de 35 a 50 años y la otra conformada por mayores de 50 años. Quienes gestionan organizaciones compuestas mayormente por personal masculino, con un bajo nivel de participación femenina en sus grupos de trabajo.

Se ha identificado a la experiencia, como un aspecto de gran importancia, manifiesta principalmente en aquellos líderes de mayor edad. Donde la trayectoria en la actividad empresarial ya sea a nivel personal como contextual tiene una intervención relevante en el proceso decisorio, considerando no sólo las vivencias experimentadas buenas y malas en la historia directiva de las organizaciones, sino también la importancia de los antecedentes e influencias pasadas de variables del entorno, principalmente en relación a ciertos factores que

han accionado de manera reiterativa en el tiempo. La cual, además, se complementa con los conocimientos y habilidades de que disponen los líderes, quienes tratan de plasmarlos a nivel personal, en el marco de un entramado de relaciones interpersonales.

La intuición y el interés, son elementos de gran valoración al momento de las decisiones. La intuición como un interesante inductor en las proyecciones de negocios de sus organizaciones en vinculación con diferentes factores y marcos contextuales cambiantes e inciertos. Si bien es detectable en ambas franjas etarias, es más acentuada en los líderes de mayor edad. En tanto que, el interés es considerado como una preferencia en las finalidades que persiguen, principalmente, hacia el cuidado de los recursos de sus organizaciones.

Las creencias personales, se interpretan como otro aspecto que tiene un alto grado de relevancia, secundado por los valores existentes en los líderes, que se muestran con incidencia en el proceso decisorio, a nivel individual y también grupal.

Adicionalmente a lo descrito, se agregan los sentimientos y las emociones, como elementos identificables de significativa intervención en instancias de toma de decisiones, si bien es posible detectar en ambas franjas etarias, se resalta con mayor preponderancia en los líderes de menor edad como expresión clara y admitida.

A lo expuesto, debemos mencionar que existen circunstancias en el proceso decisorio, en el que cobran cierta relevancia las influencias de determinados actores, sujetos o factores, evidenciables con impactos reales o potenciales. Dentro de ellos, se describen a los socios o accionistas como actores que juegan un rol preponderante en el tratamiento de temas específicos de las organizaciones y sus actividades, para el caso de aquellas organizaciones que cuentan con dos o más líderes o directivos (propietarios). Al mismo tiempo, la presencia de profesionales especialistas, con quienes se relacionan en gran medida los líderes de mayor edad. Otro actor notable es la familia, que acciona en un marco de influencias personales; a lo cual se adiciona, en el caso de los líderes de menor edad, el

diálogo con amigos como otros sujetos de relevancia en el marco de instancias decisorias. También, se detectan las incidencias de los denominados stakeholders, en forma similar en ambas franjas etarias; donde desde la perspectiva externa, el Estado es el factor de mayor importancia, sumado a las acciones sindicales, la competencia en el sector en que actúan y los clientes. Mientras que, desde lo interno, los socios y/o accionistas son factores, como se expuso anteriormente, que ejercen incidencia positiva o negativa fuerte en las decisiones, seguido por las acciones de los empleados y grupos de trabajo.

Finalmente, podemos expresar que lo intangible es un componente de gran importancia en el proceso decisorio de los líderes de organizaciones, que complementa la visión tradicional, con un enfoque actualizado de interpretación y desarrollo de nuevos conocimientos, desde una perspectiva integradora. Donde es evidenciable que en el funcionamiento de las organizaciones, las decisiones y acciones humanas, es una condición base con derivaciones en actos que se plasman en actividades que conllevan a los resultados empresariales, comúnmente expresados en términos cuantitativos.

La indagación en la realidad, como la realizada, sumado al análisis reflexivo de conocimientos graduales sobre aspectos intangibles y su incidencia en el proceso decisorio de los líderes de empresas agroindustriales regionales, derivados de resultados de relevamientos preliminares, constituyen avances de gran importancia para la continuidad de la labor investigativa del actual proyecto de investigación y de potenciales proyectos futuros.

BIBLIOGRAFÍA

- Damasio, A. (2003). *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*. 2da edición. Editorial Crítica.
- Feldman Barret, L. (2018). *La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las*

emociones. 1ra. Edición. Editorial Paidós.

- Frischknecht, F. (1993). *Dirección Recursiva*. Editorial El Ateneo.
- Gardner H. (2001). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Editorial Paidós S.A.
- Gladwell, M. (2006). *Inteligencia Intuitiva: ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos?* Editorial Taurus.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2003). *El Líder Resonante, crea más: el poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janes Editores.
- Hustvedt, S. (2021). *Los espejismos de la certeza*. 1ra ed. Seix Barral, Grupo Editorial Planeta.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Tomos 1,2 Y 3. Editorial Granica.
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N. (2019). *MODELOS MENTALES, NEUROCIENCIAS Y GESTIÓN: Un cambio paradigmático en la Teoría de la Decisión*. Editorial Académica Española.
- Mintzberg, H.; Quinn, J.B.; Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos Y Casos*. Editorial Prentice Hall.
- Pfeffer, J. (1993). *El Poder en las Organizaciones: política e influencia en una empresa*. Editorial McGraw-Hill.
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica.
- Simon, H. A. (2011). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. 1ra edición. Editorial Errepar.
- Taleb, N. N. (2013). *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*. Editorial Paidós.

PROPUESTA DE MEJORAS A LAS PRESENTACIONES DIGITALES DE RENDICIONES DE CUENTAS MUNICIPALES UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Paprocki Letizia Mariel letiziapaprocki@gmail.com
 Sanchez Cesar Lluís gestion.csanchez@gmail.com
 Franco Juan Pablo juanpablo.frc@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN

El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones ha implementado desde el año 2020 un proceso de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales. En la primera etapa, la misma consistió en la remisión de una serie de archivos en formato excel y pdf a una dirección de correo electrónico, continuando en la actualidad bajo la misma modalidad, siendo susceptible de ser mejorada.

El presente trabajo, encuadrado en el proyecto de desarrollo tecnológico social “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones”, propone mejoras en las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las municipalidades que favorezcan el control y la transparencia en el manejo de los fondos públicos municipales, partiendo de la utilización de la herramienta de gestión de Pareto y las normas ISO 10015, sobre directrices para la formación.

Palabras clave: control – municipios – rendiciones.

ABSTRACT

Since 2020, the Tribunal de Cuentas (Court of Accounts) of the Province of Misiones has implemented a process of digital presentations of municipal accounts. In the first stage, it consisted of sending a series of files in excel and pdf format to an email address, continuing today under the same modality, being susceptible to improvement.

The present work, framed in the social technological development project “Digital transformation applied in public management. Digital presentations of the rendering of accounts of the Municipalities of the Province

of Misiones”, proposes improvements in the digital presentations of the rendering of accounts of the municipalities that favor control and transparency in the management of municipal public funds, based on the use of the Pareto management tool and ISO 10015 standards, on guidelines for training.

Key words: control - municipalities – accountability.

INTRODUCCIÓN

A partir de la implementación en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales, el mismo se encuentra trabajando en la mejora del proceso iniciado.

En este contexto, se presenta en la Facultad de Ciencias Económicas un Proyecto de Desarrollo Tecnológico Social - PDS - conformado por un equipo interdisciplinario conformado por diferentes unidades académicas de la UnaM que tiene como objetivo general analizar y desarrollar una propuesta de Transformación Digital que contribuyan a la mejora de los procesos actuales de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales, definidas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, con el objeto de mejorar el control y la transparencia del manejo de fondos públicos de las municipalidades de la Provincia.

El presente trabajo presenta el cumplimiento de uno de sus objetivos específicos que establece proponer mejoras en las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las municipalidades que favorezcan el control y la transparencia en el manejo de los fondos públicos municipales. Para ello, partiendo de la utilización de la herramienta de gestión de Pareto, define cuales son los principales problemas de calidad que deben ser afrontados



para lograr acciones de mejora con mayor eficiencia. Luego, utilizando las normas ISO 10015, sobre las directrices para la gestión de competencias y desarrollo de las personas, que enfatizan la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de formación adecuada, en gestión de Calidad, se procederá a la formación del personal involucrado.

El presente estudio es de gran relevancia, puesto que, a través del uso de herramientas de gestión de la administración de empresas, como ser Pareto e ISO 10015, desde un enfoque interdisciplinario, se puede trabajar en mejoras a las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales, permitiendo una mayor eficacia y eficiencia en las propuestas a materializarse.

MARCO TEÓRICO

Para definir el marco teórico del trabajo se deben señalar los aspectos relevantes relacionados, por una parte, al control que realizan los tribunales de cuentas de las rendiciones de cuentas municipales, y por otra, a los vínculos con las herramientas de gestión a ser utilizadas para el cumplimiento de los objetivos que plantea el artículo, siendo ellas el análisis de Pareto y las normas ISO 10015.

En materia de control de cuentas municipales, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones es el organismo de la Constitución Provincial encargado de efectuar el control de las cuentas públicas, pudiendo aprobar o desaprobar dichas cuentas.

Además, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Municipalidades, Ley XV N° 5, el Tribunal debe reglamentar disposiciones acerca de la actividad económica, financiera y patrimonial, y también las rendiciones de cuentas de las municipalidades.

La Constitución de la Provincia de Misiones, establece el deber de los municipios de rendir cuentas ante el HTC. Según el artículo 133°, inc. 1, segundo párrafo, las municipalidades estarán obligadas a remitir anualmente las cuentas documentadas de los dineros percibidos e invertidos, para su aprobación o

desaprobación, debiendo el HTC pronunciarse dentro del término de un año de la presentación.

La rendición de cuentas tiene como finalidad inspeccionar la inversión efectuada de los fondos públicos (control del gasto público), para verificar que tales fondos hayan sido aplicados conforme la normativa vigente. A su vez, en caso de ser necesario, obliga a la administración pública a explicar las inconsistencias detectadas, con la posibilidad de aplicar sanciones.

Con lo explicado en el párrafo precedente, queda en evidencia la importancia que tiene el concepto de las rendiciones de cuentas, ya que el objetivo último es el de lograr la transparencia del gasto público, en este caso efectuado por las municipalidades.

Para llevar a cabo estas tareas, el Tribunal dicta normativas aplicables a la contabilidad y administración de las municipalidades. En este sentido, a partir del año 2020, y como consecuencia del aislamiento social preventivo, se dictaron las resoluciones 045/2020 y 046/2020 que instrumentaron por primera vez, buscando dar solución a la situación y la continuación de las tareas de control, las rendiciones de cuentas digitales.

Este nuevo paradigma, tuvo como finalidad facilitar el traspaso de información de las municipalidades hacia el Tribunal, a la vez que agiliza y hace más eficientes los procedimientos de control vigentes.

El proceso de implementación de las rendiciones de cuentas digitales aún se encuentra en etapa de desarrollo, por cuanto del relevamiento de la implementación, y de la situación actual, surgieron propuestas e inquietudes por parte de los contadores fiscales del organismo de control.

Es en ese sentido que, a través de herramientas de gestión, el objeto del presente trabajo es proponer mejoras al procedimiento de rendiciones de cuentas digitales que actualmente se encuentra en vigencia.

Por su parte, las herramientas de gestión utilizadas, Pareto e ISO 10015 presentan las características que se detallan a continuación.

El diagrama de Pareto es una herramienta de gestión de calidad aplicada para la obtención de información a partir de la recopilación y análisis de datos mediante una lista de verificación. Esta herramienta es utilizada para la gestión de buenas prácticas que aseguren la obtención y administración de datos de calidad y permite identificar las principales pocas causas que generan alto impacto de consecuencias no deseadas en una organización o un proceso. Conocida como la regla del 80/20, donde se quiere decir que una pequeña parte de algo representa una gran parte del todo, este principio permite desarrollar proyectos para mitigar fallos, errores, costos etc. Según la Asociación Española para la Calidad (Automoción, 2012), fue el Dr. M. Juran quien asoció la distribución de Wilfrido Pareto a las curvas acumulativas estadísticas, siendo entonces el primero en señalar el fenómeno de los pocos vitales y los muchos triviales, como una ley universal aplicable a cualquier campo y creó la representación que hoy conocemos como el análisis gráfico de Pareto.

Para proceder a utilizar esta herramienta, se siguen los siguientes pasos. En primer lugar, se

elabora una lista de clasificación de las posibles causas que afecten a la calidad, las que deben ser consensuadas debidamente con los equipos de trabajo.

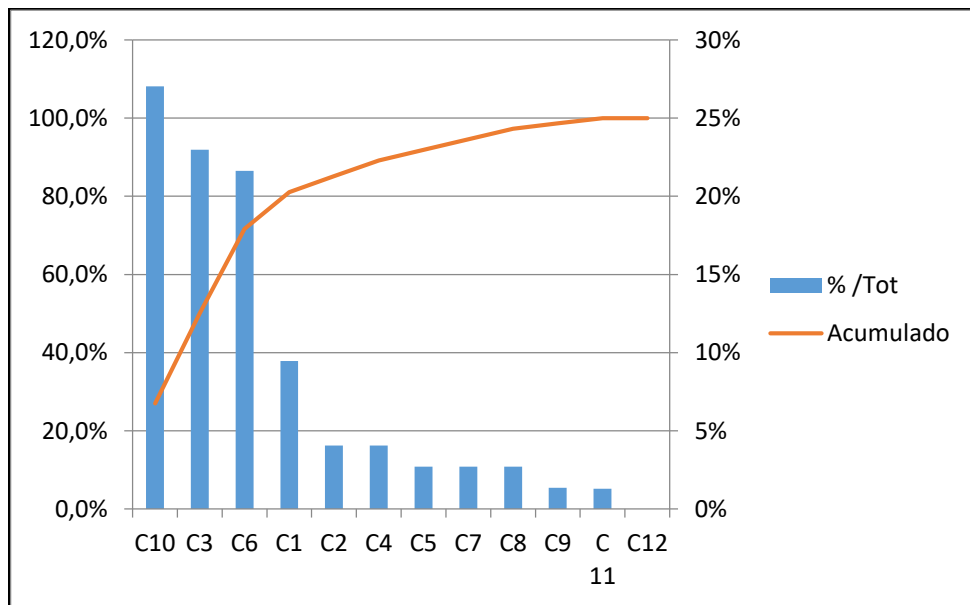
En segundo lugar, se procede al relevamiento de datos con las áreas de interés involucradas, pudiendo emplearse cualquier metodología aplicable, ya sea encuestas o entrevistas que tiendan a la obtención lo más fielmente posible de la situación.

En tercer lugar, se procede al análisis de datos, procediendo a la elaboración de una tabla de ordenamiento de causas según la frecuencia de repetición de cada una de las mismas, elaborándose así un ordenamiento de mayor a menor grado de acumulación de frecuencia.

En cuarto lugar, se realiza un análisis de la frecuencia acumulada de repetición de ocurrencias de las causas, identificando en qué punto se aproxima al 80% de acumulación. Ese punto se relaciona con la cantidad de causas que lo originan que suele rondar el 20% de las mismas. (Dellers, 2016)

Por ejemplo, en el siguiente gráfico las causas C10, C3 y C6 acumulan el 80% de los defectos

Figura 1 Gráfico de Pareto



Fuente: Elaboración propia.

Es decir que, mediante el análisis de estas causas y la propuesta conjunta de soluciones de mitigación de las mismas, es posible elaborar un plan de acción que daría como resultado la

disminución o eliminación de las consecuencias de impacto no deseado. Una vez logrado, se vuelve a aplicar en busca de las siguientes causas que ahora generan baja calidad,

constituyéndose así también en una herramienta de mejora continua.

Su implantación y utilización es muy importante ya que permiten validar la toma de decisiones, constituyéndose en un importante mecanismo para el alcance de objetivos, si bien existen varias herramientas de calidad, lo que interesa es el hecho de la aplicación racional y estratégica de alguna de ellas para la mejora continua.

Por otra parte, una vez establecidas las acciones y procedimientos a aplicar en la organización para la mejora de las presentaciones digitales, para lograr una capacitación en todos los niveles de esta nueva cultura de administración, se podrá proceder al uso de las ISO 10015 (Organización Internacional de Normalización, 2019), sobre las directrices para la gestión de competencias y desarrollo de las personas, las que enfatizan la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de formación adecuada, en gestión de Calidad. Esta herramienta reconoce la probabilidad de que los clientes respeten y valoren el compromiso de la organización con su recurso humano, así como la habilidad de demostrar la estrategia utilizada para mejorar la competencia de su personal.

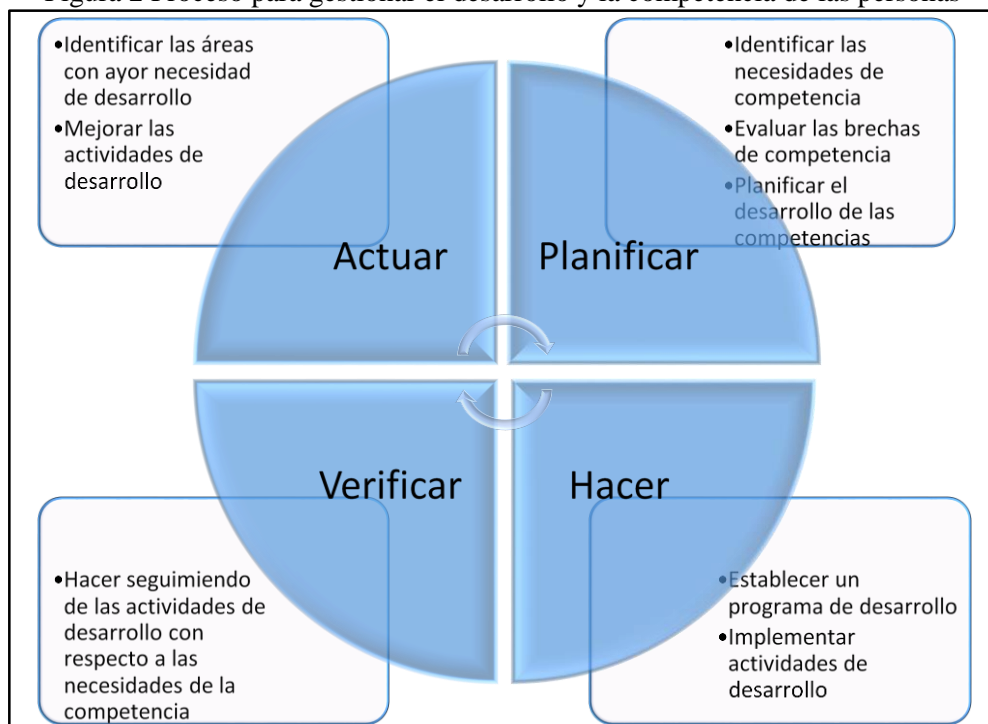
Dado que la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas están fuertemente vinculados, el desarrollo de las personas es parte de la gestión de las competencias y por lo tanto las personas competentes necesitarán desarrollo. Muchas veces estos conceptos están interrelacionados e inseparables.

Por lo tanto, aplicar procesos planificados y sistemáticos, generan una contribución importante para ayudar a las organizaciones a mejorar sus organizaciones, como así también sus direcciones estratégicas y lograr sus resultados previstos.

Este documento proporciona orientación para ayudar a las organizaciones y puede aplicarse cuando se requiera una guía para interpretar las referencias a personas competentes/desarrolladas dentro de un sistema de gestión de calidad.

En la siguiente figura se describe el proceso de mejora continua para la gestión del desarrollo y la competencia de las personas, partiendo desde la identificación de necesidades de competencia y la brecha que se genera para alcanzar el objetivo, siguiendo los pasos para salvar la misma.

Figura 2 Proceso para gestionar el desarrollo y la competencia de las personas



Fuente: Elaboración propia



Para la aplicación de la misma se parte de la determinación de las necesidades de competencia la que se ve directamente afectada por el contexto de la organización, que se puede clasificar en interna, externa y de las partes interesadas.

Luego sigue una evaluación de las competencias del equipo de grupo y las individuales, para determinar las necesidades de desarrollo. De esta manera, es posible realizar la planificación determinando entre otras cosas, los objetivos específicos para el tratamiento y desarrollo de la brecha de competencia detectada. Elaborándose la estructura de un programa de desarrollo que indique el público objetivo, el cómo, cuándo y dónde de las actividades.

La norma exige acciones para comprometerse con las actividades de planificación de desarrollo de las personas para lograr el compromiso y sentido de apropiación, en la cual habrá de determinarse los diferentes roles y responsabilidades para el alcance del propósito. Siendo a su vez un punto de importancia el proceso de evaluación del impacto de la gestión de competencias y de los programas de desarrollo, asegurándose de la evaluación en todos los niveles, para así determinar los futuros requerimientos de formación.

METODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos, 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 han realizado encuestas a los Directores Generales del Área Municipalidades y a los Contadores Fiscales del TC a cargo del estudio de las rendiciones municipales. Las encuestas se realizaron a través de un formulario google elaborado con preguntas abiertas o de múltiple

choice. Se han realizado asimismo tres reuniones de trabajo presenciales con todos los Contadores Fiscales a cargo del estudio de las rendiciones de cuentas municipales y sus Directores Generales, para el análisis de los resultados de las encuestas para determinar el impacto de las presentaciones digitales en el TC y la definición de propuestas para la mejora de las mismas.

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

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

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

RESULTADOS

Se exponen a continuación los resultados del presente trabajo explicando el proceso de utilización de la herramienta de gestión de Pareto, y la detección de los problemas prioritarios obtenidos de su aplicación, de modo de hacer un abordaje más eficiente de los mismos.

Se presenta luego las propuestas para solucionar los problemas detectados. En base a la misma se desarrolla un plan de capacitación que será abordado desde la metodología propuesta por las normas ISO 10015.

UTILIZACIÓN DE PARETO PARA LA DETECCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A ABORDAR

Para el desarrollo de la tarea se realizó en primer lugar una reunión con los miembros del PDTs y los Directores Generales del área municipalidades para conocer la herramienta de Pareto y las ventajas de su utilización.

En la referida reunión se elaboró una lista de las posibles causas que afecten a la calidad, consensuadas entre los participantes y observando cuales, según la herramienta, eran los principales problemas a abordar.

En esa reunión se acordó ampliar el relevamiento de los datos incluyendo a las áreas de interés involucradas, y la realización de una encuesta a todos los Contadores Fiscales de la División Municipalidades, de modo de poder conocer desde los actores del proceso, la visión actual del mismo y sus dificultades.

Realizadas las encuestas a los Contadores Fiscales y a los Directores Generales del área municipalidades por formulario Google se pudieron detectar una serie de problemas a ser mejorados, elaborando con ellos un listado.

Se presentan a continuación los problemas detectados:

- Falta de tiempo entre el procedimiento de control de las rendiciones digitales y el libramiento de requerimiento (por múltiples problemas de las rendiciones digitales)
- Pérdida de tiempo en la recepción de múltiples rendiciones (parciales) de un mismo período
- Falta de definición, en la normativa actual, de algunos formatos de presentación de los archivos (doc/pdf/jpg/xls/txt),
- Duplicación de documentación / información solicitada
- Envío de rendición inadecuada (cambian el diseño de las planillas xls; completan los campos con datos que no corresponden a la consigna; no presentan la información en los formatos establecidos; difiere el contenido del mismo archivo presentado en formato digital, del presentado en formato físico)
- Envío de rendición incompleta (faltan archivos; datos incompletos en los archivos/campos vacíos- columnas sin datos)
- Digitalización parcial de la rendición por el volumen de información solicitado

- Falta de seguridad (backup) en el resguardo de la rendición presentada/recibida
- Formatos de archivos sin uniformidad, no permitiendo el control integral o cruzamiento de datos o filtrar datos o múltiples problemas a resolver por parte del fiscal
- Envío de archivos desordenados/ sin agrupar, falta unificación formatos zip-rar; la normativa no define carpetas, son sus nombres, formato y detalle de archivos que debe contener
- Archivos difíciles de descargar (pesados)
- Problemas con las firmas en los documentos (word – excel - pdf) / no se pueden incorporar a los expedientes (no está definido en la normativa digital)
- Necesidad de unificar criterios entre los contadores fiscales con la finalidad de estandarizar los controles digitales y/o realizar mayores y/o mejores controles de la rendición de cuentas
- Necesidad de capacitar al personal administrativo sobre controles digitales
- Necesidad de capacitar a los municipios sobre la forma de presentar las rendiciones digitales
- Disminuye tiempo de trabajo realizar la función de mesa de entrada para la recepción de la rendición digital
- Limitación de recursos humanos, patrimoniales y financieros en los municipios- falta de equipamiento informático, falta de conectividad, falta de adecuación de los sistemas contables de los municipios para que exporten reportes a excel, falta de personal calificado o entrenado para realizar las presentaciones digitales.

Se procedió entonces al análisis de datos, elaborando una tabla de ordenamiento de causas según la frecuencia de repetición de cada una de las mismas, presentadas en un ordenamiento de mayor a menor grado de acumulación de frecuencia.

La tabla en cuestión resumida es la que se presenta a continuación:

PROBLEMA	DESAGREGACIÓN DEL PROBLEMA	CANTIDAD (de respuestas)	%DEL TOTAL	%ACUMULADO
Cantidad y complejidad de la información contenida en los archivos	Archivos (incompletos, inadecuados, desordenados, duplicados, pesados, gran cantidad, con falta de uniformidad por no estar definido en la norma (pdf con o sin firma ológrafa; formato xls, pdf, doc, txt...; rango de información (mensual/trimestral); enviados por mail (se pierden los archivos en el canal envío/recepción, el tribunal no genera reporte de recepción, los archivos no se resguardan en un servidor del tribunal)	132	71%	71%
Controles de la información digital	Falta de estandarización de controles digitales para los fiscales (procesos y tablas dinámicas)	23	12%	83%
Falta de capacitación al personal administrativo del tribunal	No hay un procedimiento de control interno reglamentado y cada fiscal debe entrenar a su personal, según su punto de vista y conocimiento, esto genera falta de uniformidad del control administrativo y mayor tiempo de trabajo para el fiscal	23	12%	96%
Falta de recursos patrimoniales de los municipios para la puesta en marcha y el mantenimiento de la digitalización	(acceso a internet-adquisición de un sistema contable moderno-adquisición de hardware contratación de personal especializado - contratación de servicio de mantenimiento de software y hardware	5	3%	98%
Falta de asistencia/capacitación a los municipios desde el tribunal	Mesa de ayuda, charlas de capacitación, manual de procedimientos	2	1%	99%
Falta de recursos humanos especializados o entrenados en los municipios para la preparación de la rendición de cuentas digital en tiempo y forma		1	1%	100%

Se procedió entonces al análisis de la frecuencia acumulada de repetición de ocurrencias de las causas, identificando en qué punto se aproxima al 80% de acumulación. Ese punto se relaciona con la cantidad de causas que lo originan que suele rondar el 20% de las mismas.

Se detectan así, como causas principales, las siguientes:

- Cantidad y complejidad de la información contenida en los archivos

- Controles de la información digital
- Falta de capacitación del personal administrativo del Tribunal

Ello es así puesto que dentro de la priorización se detectó que el 71% de las respuestas coinciden en que las causas se encuentran contenidas en la cantidad y complejidad de la información de los archivos, seguida de una paridad porcentual del 12% de respuestas que señalan como causas de los problemas a los

controles de la información digital y la falta de capacitación del personal administrativo, motivo por el cual se han tomado ambos problemas como prioritarios para el abordaje de la propuesta de solución.

ESTRATEGIA DE ABORDAJE

A partir de la determinación de los principales problemas a afrontar se elabora la estrategia de abordaje, buscando una propuesta de solución y respondiendo a las preguntas: qué, a quién y cuándo.

En el análisis realizado se elaboró la siguiente tabla:

Causa	Propuesta de solución	Qué	A quién	Cuándo
1. Cantidad y complejidad de la información	Generar una plataforma desde el TC	Propuesta de solución con autoridades del TC y empresa desarrolladora	Procuradora General y proveedor	Primera etapa
	Utilizar un software existente y semi aplicado en los municipios	Propuesta de solución con autoridades del TC y proveedor del software en uso en varios municipios	Procuradora General y Proveedor	Quinta etapa
2. Falta de standarización de los controles	Definición de procesos de control	* Control de ingresos * Control de egresos * Control de cuentas especiales * Control de cuentas de terceros * Control de bienes y deudas * Control de resultados acumulados	Directores Generales y Procuradora Fiscal	Primera etapa
	Definir las planillas que contienen los datos para cada proceso	Planillas del Anexo A de la Resolución IV N° 3 (según cada Proceso)		Segunda Etapa
	Estandarizar los controles	Que controles para cada proceso		Tercera Etapa
3. Falta de Capacitación	Capacitar en el uso de excel con datos	Tablas dinámicas, Buscar V, etc, aplicado a las planillas de control	Contadores Fiscales y administrativos	Cuarta etapa

De acuerdo al análisis expresado en la tabla se propone un abordaje en cinco etapas.

En la primera etapa la propuesta de solución prevé la generación de una plataforma para la recepción de las presentaciones digitales y la definición de los procesos de control. Estos aspectos deben ser definidos por las autoridades superiores, siendo ellas la Procuradora General y los Directores Generales la División Municipalidades. Para el desarrollo de la plataforma se contrataría una empresa desarrolladora externa, que en conjunto con el área informática del TC diseñen la misma desde la extranet del organismo de control. Esta plataforma permitirá que los municipios suban allí los archivos y los contadores fiscales los descarguen. Además, la plataforma realizará un

control básico de contenido de las planillas, sus formatos, etc y remitirá un requerimiento automático al municipio sobre faltantes.

En la segunda etapa se plantea la definición de las planillas a ser utilizadas en los controles, que en principio serían aún las requeridas por el anexo A de la Resolución IV N° 3 del TC. En un estudio posterior las mismas podrían ser modificadas. Ambas decisiones son también tomadas por las autoridades superiores mencionadas en el párrafo precedente.

La tercera etapa prevé la estandarización de los procesos de control a realizarse utilizando las planillas definidas en la etapa anterior, los que una vez definidos darán lugar a la cuarta etapa de capacitación en el uso de Excel y utilización de los datos allí contenidos. Para el diseño de la



capacitación se utilizarán las directrices de las ISO 10015.

Finalmente, la quinta etapa se propone la utilización de un software existente que ya esté siendo utilizado por un número considerable de municipios y que pueda ser adaptado ajustándose a los requisitos de los procesos de control, de modo de poder luego garantizar mejores y más eficientes controles. Para ello se debe establecer contacto con proveedores de sistemas de software que utilizan los municipios, y trabajar conjuntamente con las adaptaciones necesarias. Esta última etapa se ha dejado en este orden puesto que es la de más difícil materialización. Lo que se pretende es que los municipios adopten este software con posterioridad.

PROPUESTAS DE FORMACIÓN ELABORADA A PARTIR DE LAS NORMAS ISO 10015

En la cuarta etapa, cuando se aborda el problema de falta de capacitación a través del uso de Excel con datos se propone la realización de una capacitación abordada desde las directrices de formación de personal ISO 10015:2019.

Así, buscando a la eficiencia en la capacitación a través de las diversas etapas de evaluación que la misma propone, se han definido dos tipos de evaluaciones, una de corto plazo, para el momento de la capacitación, que será realizada al momento de cierre de la formación por el propio capacitador y por los participantes de forma recíproca, y otra, la más importante, de largo plazo, cuyo objetivo es cubrir la brecha detectada en la organización, que será realizada a través de los indicadores de gestión por los directores y/o superiores.

Para la evaluación a corto plazo se debe planificar la capacitación, y se ha definido que la misma será brindada por capacitadores internos, siendo ellos los Directores Generales del TC y Contadores Fiscales del área.

Luego se debe establecer el programa de desarrollo y la secuencia de formación, definiendo el contenido y los participantes.

Se prevé la formación a través de Google meet o alguna plataforma de formación virtual interactiva de modo que los participantes desde su computadora puedan ir desarrollando los controles en sus planillas para una mejor incorporación de los conocimientos. El grupo a ser capacitado serán todos los de un mismo piso para evitar distracciones y lograr una mayor sinergia. Se trabajará en la realización de los controles estandarizados definidos en la tercera etapa.

Una vez finalizada la capacitación se procede al momento de evaluación donde el capacitador evalúa mediante alguna actividad a los participantes y por otra parte, estos últimos evalúan los contenidos de la capacitación y al evaluador.

La evaluación de largo plazo se hace dentro de los seis meses posteriores al dictado de la capacitación verificando indicadores que midan la calidad de los controles efectuados por el personal del área de municipalidades del TC, buscando de esta manera el punto de eficiencia y satisfacción de la organización.

Con posterioridad, se vuelven a identificar las áreas y los temas que necesitan desarrollo, procediendo de esta manera a la mejora continua de todo el proceso.

CONCLUSIONES

El presente trabajo cumple uno de los objetivos específicos del Proyecto de Desarrollo Tecnológico Social – PDTS -, el cual corresponde a la propuesta de mejoras para presentación digital de las rendiciones de cuentas de las municipalidades.

Mediante la utilización de una herramienta de gestión de Administración (Pareto), mediante reuniones y encuestas a los principales actores intervinientes, se definieron los principales problemas que el proceso presenta actualmente, se procedió al análisis y ordenamiento de estos.

Posteriormente, se definió una propuesta de abordaje a los problemas determinados previamente, buscando la propuesta de mejora. De acuerdo a esta propuesta, se planificó el abordaje en cinco etapas.

En cada una de estas etapas, se desarrollarían e implementarían las propuestas de solución a los problemas definidos en primera instancia. De las 5 etapas definidas, la cuarta propone una capacitación abordada desde la formación de personal según la ISO 1015:2019.

A través del desarrollo de todo lo mencionado en el presente trabajo es que se da cumplimiento al objetivo de lograr propuestas de mejora que permitan implementar el proceso de presentación digital de las rendiciones de cuentas municipales.

Estas propuestas de mejora buscan mitigar los problemas que han surgido luego de la puesta en marcha de las presentaciones digitales en el año 2020.

La herramienta de gestión de Pareto permite su reutilización en busca de la mejora continua, lo que tiende a eficientizar la presentación digital de las rendiciones de cuentas municipales, en busca de un mejor y eficaz control de las cuentas públicas, beneficiando a sus tres partes: municipalidades, tribunal de cuentas, y los habitantes de cada municipio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Automoción, C. d. (2012). Herramientas para la Calidad. Barcelona: Asociación Española para la Calidad. doi:ISBN 978-84-89359-38-3

Bolivia, M. d. (2011). Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia. La Paz: Ministerio de Autonomía de Bolivia. Recuperado el 24 de julio de 2014, de http://www.autonomia.gob.bo/portal3/images/INFORMACION_PORTAL/R_cuentas.pdf

Czubarski, A. P. (2020). Control interno en municipios de Misiones: análisis normativo . Posadas: Edunam.

Delers, A. (2016). El Principio de Pareto. Plurilingua Publishing. doi:ISBN

9782806274502. Ferreira Cruz, C., de Sousa Ferreira, A., Martins da Silva, L., & Álvaro da Silva Macedo, M. (2012). Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. Revista de Administração Pública(46), Pag. 1 a 31. Recuperado el 31 de Marzo de 2015, de Versión impresa ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100008>

Franco, P. (9 de junio de 2021). Procuradora Genral del Tribunal de Cuentas. (J. P. Franco, Entrevistador)

Ivanega, M. M. (2016). Gestion pública y control interno. Edición Asociación de docente facultad de derecho.

Luisa Lucila Lazzari, Víctor Maeschalck. (2002). El análisis FODA como una herramienta para el control de gestión. Cuadernos del CIMBAGE, ISSN-e 1669-1830, 5, 71-90. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469967>

Organización Internacional de Normalización. (2019). ISO 10015 :2019 Gestion de la Calidad- Directrices para la gestión de las competencias y desarrollo de las personas. Recuperado el 7 de 7 de 2022, de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>

Paprocki, L. (2020). Administración Transparente en Municipios. Posadas: Edunam.

Schedler, A. (2008). ¿Qué es la rendición de cuentas? . México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública -IFAI-.Valencia Tello, D. C., & Karam de Chueiri, V. (2015). ¿Cómo funcionan en Argentina según el ordenamiento jurídico vigente? Accountability, rendición de cuentas y controles a la administración., http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN EL MUNICIPIO DE CONCORDIA. AVANCES, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS DE ABORDAJE

Osorio, Mariano E. marianoosorio@gmail.com

Tisocco, Fabián G. fabian.tisocco@uner.edu.ar

Facultad de Ciencias de la Administración Universidad Nacional de Entre Ríos

RESUMEN

La Agenda 2030 de Naciones Unidas es una guía donde se plasman los acuerdos multilaterales entre gobiernos y demás actores de los 193 integrantes de las naciones unidas, la misma está formada por los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) específicamente por 17 ODS, 169 metas y 231 indicadores.

Los Gobiernos Locales han tenido el desafío de implementarla como actores fundamentales de la sociedad, con gran cercanía a los ciudadanos y grupos de interés. En este marco el municipio de Concordia fue el pionero dentro de la provincia de Entre Ríos en adherir, y uno de los primeros municipios a nivel nacional; de aquí el interés por estudiar el proceso de implementación que se llevó a cabo.

Para concretarlo se efectuó una revisión documental y bibliográfica, y se diseñaron e implementaron entrevistas a funcionarios claves. Del relevamiento surge como principales resultados que existen desafíos a la hora de lograr el éxito del cumplimiento de los objetivos de la Agenda 2030. El Municipio no ha podido crear una estructura, ni división de tareas con los funcionarios a cargo, tampoco ha resultado fácil la articulación de áreas y programas, los cuales trabajan en directa vinculación con los ODS, pero en forma independiente.

Palabras claves

ODS. Agenda 2030. Municipio de Concordia. Adhesión. Implementación.

ABSTRACT

The United Nations 2030 Agenda is a guide where the agreements between governments and other actors of the 193 members of the United Nations are reflected, it represents commitments and references for community

work, the Agenda is made up of the development objectives (SDG) specifically by 17 SDGs, 169 targets and 231 indicators.

Local Governments have had the challenge of implementing it as fundamental actors in society, with great proximity to the people and other interest groups. In this case, the municipality of the city of Concordia was the first in the province of Entre Ríos to adhere, and one of the first municipalities at national level; from there the interest for study the implementation process.

To get that, a documental and bibliographic review was carried out, and interviews with government officials were designed and implemented. The main results of the interviews are that there are challenges when it comes to achieving success in meeting the action objectives of the 2030 Agenda. The Municipality has not been able to create a structure or division of tasks with the officials in charge, nor has it been easy the articulation of areas and programs which work on aspects directly linked to the SDGs, but independently.

Keywords

SDGs. Agenda 2030. Municipality of Concordia. Accession. Implementation process

INTRODUCCIÓN

La importancia de la implementación de la Agenda 2030 requiere esfuerzos no solo a nivel internacional, nacional y regional, sino sobre todo a nivel local. En la cumbre para el Desarrollo sostenible, realizada en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York en el año 2015, los jefes de Estado y de Gobierno y Altos Representantes, reunidos en el marco del Septuagésimo Aniversario de la organización, aprobaron 17 Objetivos con 169 metas, que componen dicha Agenda como un plan de acción a favor de las personas, el planeta, y la prosperidad. Asimismo, se entiende por el



Desarrollo Sostenible que es aquél que tiende a satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades, siendo un modelo de desarrollo que conserva la importancia del crecimiento económico, revalorizando y priorizando el ámbito de integración social y cuidado y preservación medio ambiental, con el firme propósito de no dejar a nadie atrás.

De este modo, con este informe, nos proponemos indagar de qué manera se desarrolló el proceso que concretó la adhesión del Municipio de Concordia a la Agenda 2030, buscando identificar desde una mirada administrativa, los objetivos, procesos, estructura prevista para llevarlo adelante. Adicionalmente, indagar de qué manera se están desarrollando las acciones en la actualidad. Y si es posible tomar este caso de estudio como referente o modelo de trabajo para otros gobiernos locales.

El mismo se enmarca dentro del Proyecto de Investigación y Desarrollo denominado Ciudades Sustentables que se lleva adelante en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos y en el que el Municipio bajo estudio se incluye dentro de la muestra considerada.

En cuanto al contenido del presente, se incluye un análisis desde los orígenes de la Agenda 2030, la implementación en Argentina y su impacto en el gobierno provincial y por último, en el Municipio estudiado. Adicionalmente, se muestran los resultados del relevamiento de datos que surge de entrevistas realizadas a distintos funcionarios del municipio, los cuales nos han brindado datos sobre el proceso y fundamentos de la adhesión a los Objetivos, las iniciativas con ellos relacionadas y la continuidad del trabajo hasta el presente.

MARCO TEÓRICO

Origen de la Agenda 2030

En el año 2015, los miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 objetivos como parte de la denominada Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada mediante la resolución N°

70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, concretamente el 25 de septiembre de dicho año (CEPAL, 2017). En la misma se estableció un plan para alcanzar esos objetivos en un plazo de trabajo de quince años (Naciones Unidas, 2018).

En dicho marco se concibe al desarrollo sostenible como aquel capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer a las generaciones futuras y así también satisfacer sus propias necesidades. Se focaliza en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta. Para alcanzarlos, es necesario sincronizar tres elementos básicos, el crecimiento económico, la protección del medioambiente y la inclusión social (Naciones Unidas, 2015).

En forma sintética los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son: 1 Fin a la pobreza, 2 Hambre cero, 3 Salud y bienestar, 4 Educación de calidad, 5 Igualdad de Género, 6 Agua limpia y saneamiento, 7 Energía asequible y no contaminante, 8 Trabajo decente y crecimiento económico, 9 Industria, innovación e infraestructura, 10 Reducción de las desigualdades, 11 Ciudades y comunidades sostenibles, 12 Producción y consumo responsable, 13 Acción por el clima, 14 Vida submarina, 15 Vida en los ecosistemas terrestres, 16 Paz, justicia e instituciones sólidas, 17 Alianzas para lograr los objetivos (Naciones Unidas, 2015). Los mismos no son obligatorios jurídicamente hablando, pero desde su nacimiento se previó que los países los adopten como normas y guías propias, y establezcan marcos nacionales. Su cumplimiento y éxito se basa en las políticas, planes y programas de desarrollo sostenibles de los países, quienes además deben realizar un seguimiento y examen a nivel nacional, regional y mundial de los progresos conseguidos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la agenda 2030.

Naciones Unidas (2020) considera que si bien se está progresando en muchos lugares en la última década de la Agenda 2020-2030, es fundamental actuar para hacer frente a la creciente pobreza, empoderar a las mujeres y las niñas y afrontar la emergencia climática. El año



2020 marcó el inicio de una década, llamada de “acción ambiciosa” a fin de posibilitar que los Objetivos se alcancen para el 2030.

Dado que quedan menos de diez años para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el organismo destaca que en la Cumbre celebrada en septiembre de 2019, los líderes mundiales solicitaron un decenio de acción y resultados en favor del desarrollo sostenible, y prometieron movilizar la financiación, mejorar la aplicación a nivel nacional y reforzar las instituciones para lograr los Objetivos en la fecha prevista.

En este sentido, en la actualidad, son diversas las preocupaciones por determinar si el contexto ha afectado el cumplimiento de la agenda. El sitio especializado Expok menciona a la pandemia del Covid-19, la guerra de Ucrania y las crisis climáticas, como un escenario complejo que la ha afectado, pero que no dejan impotente su cumplimiento, incluso fortalecen aún más el compromiso por parte de las Naciones. (Expok, 2022). El presidente del Consejo Económico y Social (ECOSOC) deduce que los ODS siguen siendo alcanzables, pese a esos aspectos.

En el Foro Político de Alto Nivel 2022 (HLPP por sus siglas en inglés, High Level Political Forum) se ha reflexionado sobre cómo las políticas de recuperación pueden revertir los impactos negativos de la pandemia en los ODS y llevar a los Estados por un camino que haga realidad la visión sostenible. En el mismo se reconoce que el panorama actual agudizó los conflictos mundiales como la desigualdad, la pobreza y el sufrimiento, la inestabilidad económica, los niveles de deuda, el retroceso hacia el empoderamiento de las mujeres, pero sin embargo, se considera que los ODS siguen siendo alcanzables. En el marco de este Foro, el secretario general de la ONU, António Guterres, afirmó que “estamos lejos de ser impotentes” e instó a las Naciones a seguir trabajando en cuatro áreas críticas para revertir las crisis en cascada y acelerar la recuperación. Estas áreas son, según Guterres: recuperación de la salud, especialmente en relación al acceso global equitativo a las vacunas, terapias y pruebas de COVID-19; la batalla contra la crisis

alimentaria, energética y financiera; la inversión en las personas y la construcción de un nuevo contrato social, basado en la protección universal; y finalmente las energías renovables, mediante una acción climática ambiciosa (Expok, 2022).

Los ODS en Argentina

El Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS), creado en nuestro país en febrero del año 2002, es un espacio de articulación de las áreas del Estado Nacional que desarrolla actividades en el ámbito de la Presidencia de la Nación. El CNCPS implementa políticas sociales para alcanzar una correcta y más eficaz administración de los recursos y tiene asignada la función de coordinación de la implementación nacional y subnacional de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El Decreto presidencial N° 1195 (2002) donde se aprueba el organigrama del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, publicado en el Boletín Oficial con fecha 5 de julio de ese año, establecía su conformación a través de la Unidad de Coordinación Técnica, el Consejo Nacional de la Mujer y la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas (Conadis). Recién en el año 2017, mediante el decreto N° 499, se establece que el CNCPS sea el organismo responsable para coordinar las acciones necesarias para la efectiva implementación de la Agenda 2030, con intervención de las áreas competentes de la Administración Pública Nacional (CEPAL, 2017).

Las líneas de acción que se toman a través de este decreto son, a nivel Nacional, la implementación y monitoreo de los ODS, a través de la articulación con los ministerios y organismos nacionales. Es por esto que la Comisión Nacional Interinstitucional de Implementación y Seguimiento de los ODS se ha consolidado como un espacio transversal institucionalizado de construcción de consensos y producción de insumos para la implementación y seguimiento en el ámbito del Poder Ejecutivo. A su vez este organismo tiene como objetivo a nivel Federal, acompañar



técnicamente a aquellos gobiernos provinciales y municipales que manifiesten su interés en incorporar los principios y contenidos de la Agenda 2030 y los ODS.

También se plantean como objetivos y líneas de acción el aliento a la incorporación de los ODS en el sector privado empresarial, concretamente en los lineamientos estratégicos de las empresas, participando en redes y cámaras empresarias, y en todos aquellos ámbitos de articulación público-privado

Finalmente el Consejo busca trabajar para la sociedad civil, en articulación con distintas instituciones y organizaciones fortaleciendo su implementación (CEPAL, 2017).

De forma sintética, podría afirmarse que mediante estos objetivos y líneas de acción el CNCPS es el organismo rector en materia de implementación, monitoreo y evaluación de los planes y políticas sociales de la Agenda 2030.

Por otro lado, en lo relativo al producido de esa función de monitoreo, el Consejo elabora anualmente un reporte de los avances en materia de cumplimiento de los objetivos. En este año 2022 se presentó, en el mes de julio, el Tercer Informe Voluntario Nacional sobre la implementación y seguimiento de los ODS de la Agenda 2030 en el país. La misma se efectuó en Casa Rosada con la presencia de Jefe de Gabinete, Diputados, Ministros, Embajadores, Representantes varios de diferentes sectores adheridos al programa, y la Coordinadora Residente de ONU en Argentina (CNCPS, 2022), lo que da una referencia de la importancia que se le asigna al trabajo de seguimiento y concretamente al Informe mismo.

Este 3er. Informe sintetiza los compromisos asumidos por el país con el Desarrollo Sostenible, y reseña el trabajo realizado, en base a las prioridades estratégicas de la actual gestión de Gobierno (CNCPS, 2022). De igual manera se procedió con los Informes 1 y 2 durante las gestiones anteriores, demostrando que la temática adquiere cierto carácter de Política de Estado. Así lo destacó la Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Argentina, para quien la Argentina es un referente internacional en la implementación de la

Agenda a nivel subnacional y local, consideración importante a los fines del interés de este trabajo de indagar la implementación en el ámbito municipal.

Posteriormente y en el mismo mes de julio Argentina presenta el Informe ante el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible 2022, en la ciudad de Nueva York, evento organizado por las Naciones Unidas. De esta forma Naciones Unidas y la coordinación en cada país que adhiere a La Agenda, como es el caso del CNCPS en Argentina, buscan organizar y formalizar el trabajo de reportar los avances, de manera de medir el efectivo cumplimiento de los mismos.

Gobiernos locales. El municipio de Concordia

La constitución de la provincia de Entre Ríos establece en su artículo 229 que, “El municipio es una comunidad sociopolítica natural y esencial, con vida urbana propia e intereses específicos, que unida por lazos de vecindad y arraigo territorial, concurre en la búsqueda del bien común” y en el artículo siguiente agrega, “Todo centro de población estable de más de mil quinientos habitantes dentro del ejido constituye un municipio, que será gobernado con arreglo a las disposiciones de esta Constitución”. (Constitución E.R., 2008, Pág N° 51). De esta manera se concluye, sin dudas, que Concordia adquiere el carácter de municipio.

Al ser considerado constitucionalmente como municipio y poseer más de diez mil habitantes, Concordia tiene derecho a dictar su propia Carta Orgánica, aunque vale indicar, aún no se ha dictado la misma a la fecha del presente, por lo tanto se rige por Ley Orgánica. Sobre el particular, la Constitución Provincial hace referencia a la Ley Orgánica de Municipios estableciendo que se regirán por la misma los municipios, mientras no hayan hecho uso del mencionado derecho. (Art. 239 Constitución E.R. 2008, Pág. N° 53)

Esta Ley lleva el número 10.027 y en sus Disposiciones Generales, concretamente en su artículo 2º también aporta respecto de la



conceptualización del municipio, en el cual establece: “Todo centro de población estable que, en una superficie de setenta y cinco (75) kilómetros cuadrados, contenga más de mil quinientos (1.500) habitantes dentro de su ejido constituye un Municipio. Además, en el artículo 3º del mismo apartado agrega, “Todos los municipios entrerrianos tienen autonomía institucional, política, administrativa, económica y financiera, y ejercen sus funciones con independencia de todo otro poder (Ley 10.027, 2010, p.1).

Vale aclarar que la Ley Orgánica de Municipios debió adecuarse a la modificación de la Constitución provincial. Esto se llevó a cabo en el año 2010 y comenzó a regir en las administraciones municipales, a partir del 10 de diciembre del año 2011.

La adhesión de Concordia a la Agenda 2030

En el sitio web oficial de la Municipalidad se manifiesta que, en coincidencia con el día Internacional de lucha contra el Cambio Climático, el 24 de octubre del año 2019, se promulga la ordenanza de adhesión a los ODS. Pero según surge del Digesto Municipal recién el día 3 de septiembre del año 2020, mediante el Expte 24.751 se sanciona realmente la ordenanza municipal 37.168 de adhesión de Concordia a la Agenda 2030, la cual se promulga finalmente el día 9 del mismo mes. De esta forma, Concordia fue el primer Municipio de la provincia en adherir formalmente al programa de las Naciones Unidas, y uno de los pocos del país en ese entonces (Municipalidad de Concordia, 2019; RAMCC, 2020).

Un antecedente de esta adhesión fue la firma de la Carta de Veracruz, a principios de dicho año, que el Municipio concretó, junto a otros Gobiernos Locales de toda Latinoamérica. (Municipalidad de Concordia, 2019). Esta Carta es una alianza colaborativa y ruta de trabajo para lograr los Objetivos de la Agenda en la cual los municipalistas de todo el continente, junto a alcaldes, ediles, concejales, legisladores, servidores públicos, académicos, expertos, representantes de organizaciones de la sociedad civil, tanto de instituciones públicas como

privadas, envían a todos los habitantes del mundo, el llamado hecho por los líderes mundiales desde la sede de Naciones Unidas, y a través de la Agenda 2030 (RIGIL-AGENDA 2030). Lleva el nombre de Veracruz debido a que estuvieron reunidos en la ciudad homónima en México, en el marco del Quinto Centenario de su fundación como el Primer Ayuntamiento en la América Continental (RIGIL-AGENDA 2030).

En oportunidad de la promulgación de la mencionada Ordenanza, las autoridades mencionan una serie de Programas e iniciativas que se llevan adelante en el Municipio de forma articulada entre distintas áreas de gobierno local, organismos de nivel provincial y organizaciones privadas y del tercer sector. Entre ellos se destacan: el Programa de Arbolado Urbano, cuyo objetivo es generar conciencia y compromiso con la comunidad; el de energía renovable en edificios públicos, a través del cual el Centro de Interpretación Ambiental, se convirtió en el primer edificio municipal en funcionar con energía solar (Municipalidad de Concordia, 2019).

Actualmente se pueden ver otros programas de fuerte implicancia en los Objetivos de la Agenda, como por ejemplo: la obra de protección del borde costero del Parque San Carlos, el cual surge como consecuencia del impacto severo que sobre las barrancas generan las operaciones de la represa de Salto Grande. La misma busca preservar la línea de costa, patrimonio de la ciudad y la región, además de proteger las especies arbóreas y el hábitat de animales que contribuyen a la diversidad biológica del parque; lo que se puede ver como un aporte directo para revertir los efectos del cambio climático.

Finalmente y retomando en el análisis del texto de la Ordenanza, se observa con claridad la intención por desarrollar un abordaje integral e interdisciplinario de la Agenda 2030; la promoción de su difusión, educación y concientización, previendo incluso su adaptación a la realidad local y la articulación de acciones con entidades de todos los niveles y ámbitos. También, el texto del ordenamiento analizado en este artículo establece la necesidad



de crear un equipo que tenga a cargo el proceso de localización y el desarrollo de los cambios necesarios, para identificar en las acciones de gobierno y en la labor legislativa la vinculación y cumplimiento de las metas. Finalmente, resulta interesante la preocupación por jerarquizar la labor legislativa mediante la vinculación de las iniciativas legislativas con la temática de los ODS (Ordenanza N° 37.168, 2020).

METODOLOGÍA

La investigación presentada es un estudio de tipo de tipo cualitativo, indagatorio y descriptivo. Su diseño es longitudinal, ya que para el análisis del caso se considera el proceso desarrollado desde la adhesión por parte del Municipio a los ODS hasta la actualidad.

Para ello se recurrió a la indagación bibliográfica, al análisis documental y de normativa relacionada, además de la revisión del sitio web institucional. Adicionalmente se efectuaron entrevistas a funcionarios referentes en la temática, tanto por las áreas de incumbencia dentro de la estructura municipal en las que se desempeñan, como por su rol en el proceso inicial de desarrollo del proyecto que se concretó con la adhesión a la Agenda 2030.

En la guía de entrevistas se incluyeron como ejes de indagación, los siguientes:

- Presencia de un área dentro de la estructura a cargo de la promoción de los ODS.
- Fijación de objetivos prioritarios dentro de las áreas implicadas.
- Aspectos relacionados con el proceso que llevó a la adhesión, motivaciones y fundamentos.
- Acciones internas desarrolladas para la apropiación de la Agenda.
- Capacitaciones desarrolladas interna o externamente
- Articulación y trabajo en red.

A continuación se detallan los funcionarios referentes consultados y las áreas en las que se desarrollan y/o desarrollaban sus funciones durante el proceso analizado:

- Marcos Pedro Follonier, Director del Ente Mixto de Administración del Parque Industrial, Ex Presidente del Consejo Municipal de la Producción.
- Oscar Fernando Barboza, Secretario de Desarrollo Social, Ex coordinador de Gabinete.
- Mariano Guerrero, Director de Relaciones Institucionales y ex miembro del equipo organizador, como dependiente de la Coordinación de Gabinete.
- Miguel Gouman, funcionario de la Dirección de Relaciones Institucionales.
- Laura Gervasi, Directora Participación Ciudadana y Presupuesto Participativo.

RESULTADOS

De las entrevistas a los funcionarios, en cuanto a los aspectos referidos a las motivaciones y fundamentos que llevaron al Municipio de Concordia a iniciar el proceso de adhesión, surge que:

- Luego del año 2016, se advirtió que a nivel internacional se requerían los ODS como referencia para la aprobación de proyectos, programas e iniciativas diversas.
- Se vio por ello la necesidad de insertarse en la temática, valorando la importancia de contar con la adhesión a los mismos y a su vez resultaba una presión a título administrativo para acceder a financiamiento internacional.
- Existía en el ámbito municipal una preocupación clara por el Desarrollo Local y era una impronta común en municipios de ciudades similares como Concordia por la importancia de la misma y la capacidad de tramitar a nivel internacional.

Por otra parte y en relación a los procesos que se llevaron adelante, resulta que:

- En forma previa a la adhesión había una idea clara de intervención e involucramiento de las principales autoridades municipales para con la Agenda, lo que



pretendió otorgarle la fuerza política necesaria para poder avanzar con la vinculación nacional.

- Se constituyó un equipo inicial, conformado por funcionarios y trabajadores representantes de diversas áreas coordinados por quien ejercía el rol de Coordinadora de Gabinete.

- El equipo adoptó una estructura de tipo símil matricial, desarrollando diversas funciones hasta que se produjo el cambio en la conducción del ejecutivo municipal (el hasta entonces intendente pasó a desempeñar un cargo de nivel nacional).

- Existió dentro de esa conformación matricial una división de tareas. Por ejemplo la Coordinadora de Gabinete era la encargada de realizar los convenios con el CNCPS a nivel nacional y el Secretario de Gobierno fue designado para ser el nexo con funcionarios del Consejo.

- Los vínculos previos para concretar la adhesión se dieron con el CNCPS, no hubo comunicación por parte de la provincia, ya que en ese entonces Entre Ríos era una de las tres provincias del país que no habían adherido a la Agenda.

- Algunos de los funcionarios implicados en el equipo de trabajo inicial realizaron capacitaciones sobre la temática.

En cuanto a las estrategias y acciones posteriores a la adhesión se advierte según la información relevada que:

- Luego de la firma en los primeros meses de trabajo, la Coordinadora de Gabinete tomó los ODS 5 y 10 iniciando un trabajo relacionado con cuestiones de género y empoderamiento de mujeres, niños y jóvenes, fundamentalmente en relación a la equidad y a la reducción de desigualdades.

- Fuera de esta acción individual, no hubo una planificación que permitiera internalizar a las diversas áreas del Municipio los aspectos más relevantes de la Agenda; no se desarrollaron procesos de sensibilización y/o capacitación al personal; tampoco se recibieron propuestas para ello desde niveles superiores de

gobierno, advirtiéndose cierta desarticulación en este sentido entre los niveles de gobierno.

- Los cambios en la gestión de gobierno mencionados, modificaron la afectación de ciertos funcionarios a las tareas relativas a la gestión inicial, no pudiéndose concretar la creación o afectación de la gestión y monitoreo de la Agenda en un área o persona dentro de la estructura municipal.

- Las diferentes limitaciones producidas por la crisis de la pandemia del Covid-19 hicieron que se enfocaran todos los esfuerzos y prioridades en trabajar sobre las mismas, paralizando varias de las acciones iniciadas y en general, dejando en un segundo plano las funciones referidas a lograr la apropiación local de la Agenda.

- Se desarrollaron esfuerzos y acciones concretas de directa vinculación con los ODS y con muy buenos resultados, en áreas diversas como la Secretaría de Turismo e Innovación, Unidad de Desarrollo Ambiental y Administración del Campo Abasto, en la Secretaría de Desarrollo Social y Producción y en la de Desarrollo Urbano, entre otras.

Respecto de la situación actual de la Agenda en el Municipio de Concordia, algunos de los siguientes aspectos dan cuenta de la misma:

- No existe en la actualidad dentro de la estructura de planta del Municipio un área específica para la puesta en marcha y monitoreo de la Agenda 2030, tampoco existen funcionarios asignados a llevar adelante la misma.

- Se continúan desarrollando y poniendo en marcha importantes proyectos e iniciativas de gran vinculación con los Objetivos, pero no existe articulación entre las mismas.

- En línea directa con lo anterior, el Área de Presupuesto Participativo conlleva una vinculación directa con varios de los ODS, como los referidos a la profundización de la democracia, a brindar recursos del estado, incluso a mejorar condiciones de pobreza, y tiene cierta articulación con Secretarías y Direcciones del municipio, pero no participó en

el proceso inicial, ni tiene a la Agenda como guía de trabajo.

- La temática de la Agenda no forma parte de planes de capacitación interna del Municipio, ni se encuentran en procesos de formación propiciados o desarrollados desde niveles superiores de gobierno.

- A consecuencia de la situación mencionada, el Municipio no ha elaborado Informes de avance sobre la implementación o seguimiento de la Agenda.

Finalmente y en cuanto a las barreras y desafíos a los que se han enfrentado surge del relevamiento que:

- Se reconoce la importancia de crear una Dirección o área que controle específicamente el abordaje de los ODS y fundamentalmente la coordinación de los esfuerzos que se realizan en las diferentes áreas.

- La falta de coordinación y articulación en los proyectos e iniciativas desarrolladas se advierte en pleno consenso de los entrevistados, como una problemática que excede los específicamente relacionados a temáticas de desarrollo sostenible.

- Dentro de la estructura municipal se sugiere que el área que se encargue de la coordinación dependa de la Secretaría de Gobierno o de la Secretaría de Desarrollo y Producción por la pertinencia y relación con sus funciones.

- Pretende que desde la facultad haya una propuesta de estructura, planificación y demás para dicha dirección; y que, incluso además de la presentación en mesa de entrada, sea una presentación formal ante el intendente con integrantes del equipo.

- Los funcionarios han planteado al equipo de investigación de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos, que diseñe una propuesta que les permita formalizar un área dedicada específicamente a esta tarea.

- Se ha planteado la necesidad y destacado la importancia de generar estadísticas e indicadores para controlar los proyectos en áreas claves.

En otro orden de la investigación, se analizó el Área de Presupuesto Participativo y se incluyó a su directora como entrevistada, por considerar que sus funciones son claves para la implementación de la Agenda, fundamentalmente por el diálogo cercano con los grupos de interés. En este sentido resulta que desde la misma se ofrece una participación democrática que permite a los vecinos destinar una parte del presupuesto municipal a la realización de obras y proyectos que consideren necesarios para su barrio. A partir de los limitados recursos de que dispone, es la población la que, en el desarrollo de debates y consultas, define los valores de los ingresos y gastos, y decide en qué áreas deberán hacerse las inversiones y cuáles deben ser las obras priorizadas.

Según se pudo saber, se desarrollan reuniones y asambleas, en las que se adapta el procedimiento a las posibilidades de los vecinos; los mismos hacen un diagnóstico de su lugar y proponen los proyectos que luego son evaluados técnica y económicamente. En este marco, si bien desde la Dirección se conoce muy bien la vinculación de los proyectos con los Objetivos de la Agenda, se reconoce que no se toma a los ODS como guía o referencia para el diálogo con los vecinos. Los que se implementen serán simplemente los que obtengan la mayor cantidad de votos por parte de todos los vecinos.

CONCLUSIONES

Como hemos visto, las acciones y el compromiso inicial del Municipio de Concordia para con la Agenda 2030 han sido muy importantes, fundamentalmente en la organización previa y en el primer año de trabajo. Inmediatamente se observa que los impactos podrían ser superiores si se hubiera desarrollado una planificación o si se hubiera dado continuidad al trabajo inicial, con la misma impronta de integración, división del trabajo y respaldo político estratégico.

Las iniciativas que relatan los entrevistados y las que se pueden observar en forma directa,



relacionadas con los ODS tienen una gran riqueza de impacto, pero este se desaprovecha por la falta de planificación y articulación entre las áreas e inclusive por la falta de coordinación y trabajo en red, como lo propone el ODS 17. Muchas de estas a pesar de que no se han planificado en función de una prioridad de la Agenda 2030, han sido fruto de un proceso formal y comprometido de los funcionarios, fundamentalmente en lo relacionado al tratamiento del medio ambiente y la mitigación de los efectos del cambio climático, por lo que entendemos que indirectamente se contribuyó al logro de algunos de los Objetivos.

Otro aspecto a destacar es el referido a la falta de una estructura, y a la capacitación y sensibilización del personal, que el municipio no logró concretar, fundamentalmente por las limitaciones que generó la crisis de la pandemia del Covid-19 y los lógicos cambios en las prioridades de la gestión.

En cuanto a la relación con los organismos nacionales y provinciales, si bien se realizó un trabajo importante en el inicio, es claro que no se pudo continuar o sostener en el tiempo. Como hemos visto, el CNCPS tiene entre sus objetivos, acompañar técnicamente a aquellos gobiernos provinciales y municipales que manifiesten interés de incorporar la Agenda 2030, aspecto que creemos que no se ha logrado más allá del apoyo inicial para concretar la adhesión. Actualmente no hay una vinculación entre estos niveles de gobierno, así como tampoco lo hay con el ámbito privado-empresarial, por lo que se percibe una debilidad de la gestión en este sentido.

Esta carencia de articulación y de continuidad en el vínculo afecta el éxito de los proyectos e iniciativas, por lo que entendemos, surge un desafío que no solo le corresponde al municipio, sino también a otros actores sociales intervinientes en las líneas de acción que prevé el Decreto N°499 a nivel nacional.

La planificación, la adecuada asignación de una estructura y la priorización de objetivos y líneas de acción generarían sin dudas, un mayor impacto en la implementación de la Agenda 2030 por parte del municipio.

Finalmente el pedido que surge desde los funcionarios entrevistados hacia el equipo de trabajo del Proyecto de Ciudades Sustentables de nuestra Facultad, nos genera un compromiso muy importante, que entendemos podemos afrontar como un aporte concreto desde la Academia en la construcción e implementación colaborativa de la Agenda. El mismo nos compromete a diseñar y presentar en los próximos meses, una propuesta para concretar en forma definitiva la implementación, seguimiento y apropiación de la Agenda 2030 en el Municipio de Concordia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEPAL (2017) Decreto No. 499-2017 de Argentina. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. Recuperado el 2 de junio de 2022, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/decreto-no-499-2017-de-argentina>
- CNCPS (2022) Tercer Informe Voluntario sobre Objetivos de Desarrollo Sostenible. Presidencia de la Nación. Recuperado el 01 de julio de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-cncps-presento-el-tercer-informe-voluntario-sobre-objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Constitución de la provincia de Entre Ríos (Arts. 229-230-239). Convención Constituyente de Entre Ríos. Congreso de la Nación. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de <https://www.congreso.gob.ar/constituciones/ENTRE-RIOS.pdf>
- Decreto 1195 (2002) CONSEJO NACIONAL DE COORDINACION DE POLITICAS SOCIALES Infoleg, Organigrama del citado Consejo Nacional. Recuperado el 11 de junio de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/75747/norma.htm#:~:text=4%C2%B0%20E2%80%94%20Cr%C3%A9>



- [ase%20en%20el,rango%20y%20jerarqu%C3%ADa%20de%20Subsecretario](#)
- Expok News (2022) Ejemplos de los 17 ODS. Expok. Comunidad de Sustentabilidad y RSE, Edición enero, 11. Recuperado el 02 de mayo de 2022 de <https://www.expoknews.com/ejemplos-de-los-17-ods/>
- Ley 10.027 (2010) Orgánica de Municipios
- Municipalidad de Concordia (2019) Concordia: el único Municipio de Entre Ríos adherido a los Objetivos De Desarrollo Sostenible de la ONU. Recuperado el 05 de mayo de 2022 de <https://www.concordia.gob.ar/noticias/gesti%C3%B3n/concordia-el-%C3%BAnico-municipio-de-entre-r%C3%ADos-adherido-los-objetivos-de-desarrollo>
- Naciones Unidas (2018) La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/consulta/registro.do?control=ES-MAAEC20190011211>
- Naciones Unidas (sf) 17 Objetivos para las personas y para el planeta. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 10 de mayo de 2022 de [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal.personas%20en%20todo%20el%20mundo.](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal.personas%20en%20todo%20el%20mundo.)
- Ordenanza N° 37168 (2020) Adhesión al Decreto 499/17 Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable del Poder Ejecutivo Nacional. Recuperado el 5 de junio de 2022 de <https://www.concordia.gob.ar/digesto/normativas/4681>
- RAMCC (2020) Concordia renueva su compromiso con la Agenda 2030 junto a la RAMCC. Red Argentina de Municipios por el Cambio Climático. Recuperado el 30 de mayo de 2022, de <https://ramcc.net/noticia.php?id=1020>
- RIGIL (2019) Carta de Veracruz. Red Iberoamericana de Gobiernos e Instituciones por el Logro de la Agenda 2030 (RIGIL-AGENDA 2030). Recuperado el 20 de mayo de 2022, de <https://cmdmexico.org/wp-content/uploads/2019/07/Carta-de-Veracruz.pdf>

PROPUESTA PARA LA TRASFORMACIÓN DIGITAL DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES DEL HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE MISIONES

Zamudio, Eduardo eduardozamudio@gmail.com
 Ganz, Nancy nancy.bea.ganz@gmail.com
 Zayas, Griselda griseldazayas2014@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN

A partir del año 2020 el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones (TC) ha implementado proceso de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales.

En la primera etapa, que se mantiene hasta la actualidad, la misma consistió en la remisión de una serie de archivos en formato excel y pdf a una dirección de correo electrónico. Por ello, desde el proyecto de desarrollo tecnológico social – PDTS - “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones”, llevado adelante por un equipo interdisciplinario de la UNaM, se está trabajando, en coordinación con el TC, en el análisis y desarrollo de mejoras en las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las municipalidades que favorezcan el control y la transparencia en el manejo de los fondos públicos municipales.

El presente trabajo aborda uno de los objetivos específicos del precitado proyecto, consistente en la elaboración de propuestas de servicios tecnológicos mediados por Tics para las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales.

Palabras clave: Control. Municipios. Rendiciones.

ABSTRACT

From year 2022, the Court of Accounts of the Misiones province (TC) have implemented the process of digital presentations of municipality accounts.

In the first stage, which continues to this day, it consisted of sending a series of files in Excel and PDF format to an email address. For this

reason, from the social technological development project – PDTS - “Digital transformation applied in public management. Digital presentations of the rendering of accounts of the Municipalities of the Province of Misiones”, carried out by an interdisciplinary team from UNaM, is working, in coordination with the TC, on the analysis and development of improvements in the digital presentations of the accountability of the municipalities that favor control and transparency in the management of municipal public funds.

The present work addresses one of the specific objectives of the aforementioned project, consisting of the elaboration of proposals for technological services mediated by Tics for the digital presentations of municipal accountability.

Key words: Control. Municipalities. surrenders.

INTRODUCCIÓN

A través del dictado de la Resolución N°45/2020 dictada por el TC a partir de la pandemia covid 19 en el año 2020 este organismo ha iniciado un proceso de digitalización de las presentaciones de rendiciones de cuentas municipales, que en ese momento surge como una respuesta a la emergencia sanitaria, pero que se encuadra en un proceso de modernización y digitalización de los procedimientos que se venía desarrollando en este órgano de control.

El paso inicial dado a través de la implementación de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales por el TC, requiere aún la generación de mejoras que permitan perfeccionar el procedimiento, motivo por el cual, de manera conjunta el TC e investigadores de diferentes unidades

académicas de la UNaM se encuentran trabajando en el análisis de la situación actual y en propuestas de servicios tecnológicos mediados por Tics.

El PDTS que se encuentra en proceso de desarrollo, se plantea como objetivo general analizar y desarrollar una propuesta de Transformación Digital que contribuyan a la mejora de los procesos actuales de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales, definidas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, de modo de mejorar el control y la transparencia del manejo de fondos públicos de las municipalidades de la Provincia.

El presente trabajo presenta el cumplimiento de uno de sus objetivos específicos que establece proponer la elaboración de propuestas de servicios tecnológicos mediados por Tics para las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales.

Para ello presenta en primer lugar el del análisis contexto socioeconómico que rodea al proceso de transformación digital del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia (HTC) para luego presenta la propuesta para la transformación digital del proceso de presentaciones de las rediciones trimestrales y anuales del Honorable Tribunal de Cuentas de Misiones. La cual se planifico en las siguientes cuatro etapas: recepción y procesamiento de las presentaciones digitales; unificación del plan de cuentas y formato de planillas únicas; control automático del contenido de las planillas; y software unificado.

El presente estudio es de gran relevancia, puesto que, partiendo del análisis socioeconómico de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales, se presentan propuestas para la transformación digital del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones.

MARCO TEÓRICO

La transformación digital en el servicio público requiere gestionar datos en forma inteligente, lo que puede tener efectos beneficiosos, como el incremento de la eficiencia de los organismos, aumento de velocidad en los servicios,

mejoramiento de la transparencia, y reducción de la disconformidad de los ciudadanos, entre otros (Smart governance through bigdata: Digital transformation of public agencies., 2018). Asimismo, una adecuada disponibilidad de datos permite la aplicación de técnicas del área de inteligencia artificial y ciencia de datos que pueden contribuir a una mejor gestión de los organismos de control (SALER: A Data Science Solution to Detect and Prevent Corruption in Public Administration. Vol. 11329 LNAI, 2019). Estas iniciativas constituyen algunos de los elementos propios del gobierno de datos, que deberían ser considerados en organizaciones que brinden servicios públicos digitales (Almeida, 2019).

Para analizar el contexto socioeconómico y su impacto en el proceso de transformación digital de HTC, se utiliza el enfoque de competitividad sistémica (Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política, 1995) que constituye un modelo de análisis sobre la eficacia del entorno para la continuidad de la competitividad, y que es tomado como referencia tanto para los países desarrollados como en vías de desarrollo. Este modelo, que proviene del debate de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), busca analizar la competitividad en cuatro niveles (meta, macro, meso y micro).

Las teorías económicas clásicas dieron forma al concepto de competitividad, el marco conceptual fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional analizando principalmente aspectos económicos, el principal mentor fue David Ricardo quien en su metodología estudia las ventajas comparativas (según factores básicos de producción: tierra, mano de obra y capital). Con el avance de la globalización, este término evoluciona e incorpora cambios tecnológicos, productivos, ambientales y organizacionales. Es así como las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan a las ventajas competitivas. Michael E. Porter (1980), publica su libro *Competitive Strategy* como producto de cinco años de trabajo en investigación industrial, y elabora la primera teorización del concepto de estrategia competitiva.

Posteriormente se conoce también la desarrollada por autores de la Comisión Económica para América latina CEPAL (1995).

En la evolución de la competitividad los conceptos puramente economicistas se mezclan con otros no económicos como por ejemplo calidad, cultura, política, diferenciación, calidad del recurso humano, protección de los recursos naturales, etc. La interacción de estos elementos permite un concepto más equilibrado que se asocia con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental.

El término competitividad es un concepto multidimensional que se refiere a un proceso a través del cual se llega a un resultado. La amplitud de este término permite aplicarlo el análisis a cualquier actividad económica. En su plano operativo el estudio depende del nivel al que se esté haciendo referencia. En el enfoque sistémico de la competitividad se distinguen cuatro niveles de análisis, distintos pero interrelacionados entre sí, cuyo fin es examinar la competitividad en cada nivel: meta, macro, meso y micro. A través de la realización del análisis de cada uno de estos niveles se puede conocer el contexto socioeconómico de las presentaciones digitales y considerarlo al momento de efectuar las propuestas.

Se explica a continuación que abarca cada uno de los niveles.

El nivel META comprende el análisis de la gobernabilidad y competitividad industrial. Involucra los patrones de organización política y económica orientados al desarrollo y la estructura competitiva de la economía. Importa las condiciones institucionales básicas, por ejemplo, el sistema nacional de innovación, analiza la capacidad de la sociedad para la integración y la acción estratégica, si se cuenta con estructuras de organización jurídica, política y económica. Según Esser, Messner, Hillebrand, Meyer-Stamer (1995) las reformas macroeconómicas deben ir acompañadas de una

capacidad de regulación y conducción (reforma del Estado, articulación de actores estratégicos) y la formación de estructuras sociales. La competitividad sistémica requiere la integración y transformación social. En este nivel los factores socioculturales y escala de valores de la sociedad, como la capacidad de los grupos de actores para la interacción estratégica influyen y serán influidos por la transformación digital de la gestión pública de las municipalidades de Misiones.

En el nivel MACRO se considera estabilidad del contexto macroeconómico, apoyándose en la política fiscal, presupuestaria, cambiaria y monetaria. Este paso es difícil por la lucha contra la inflación. Puede existir tensión entre los objetivos estabilidad, crecimiento y distribución. Este nivel está integrado por Gobierno y Parlamento, Instituciones estatales y nacionales, órganos judiciales, Banco Central, que exige eficacia de las empresas con un mercado eficiente de factores.

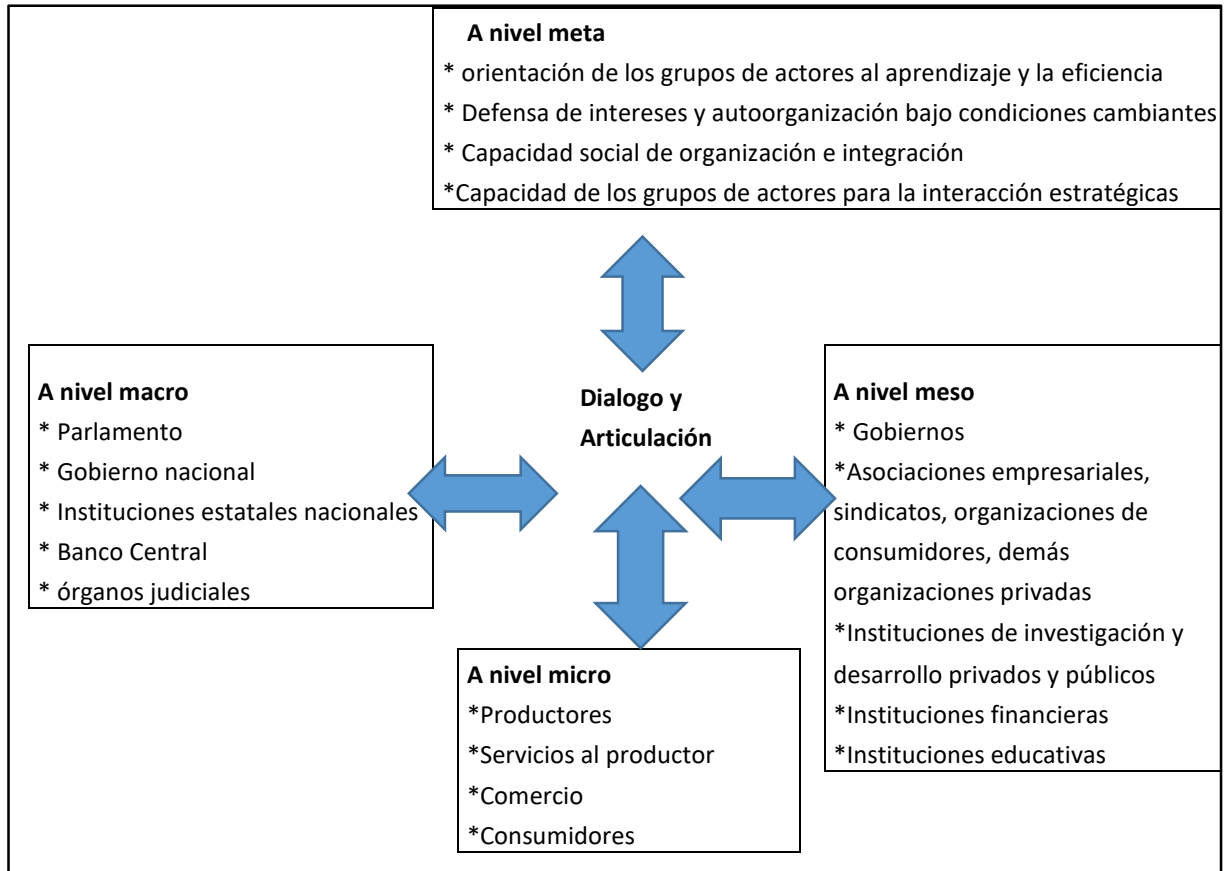
El nivel MESO: analiza a nivel central, regional y comunal estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y aprendizaje de la sociedad, lo integran los Gobiernos, instituciones educativas, de investigación y desarrollo públicos y privadas. Asociaciones Empresariales, sindicatos, de consumidores y demás organizaciones privadas. En este nivel tiene lugar el desarrollo de ventajas competitivas como ser la innovación, investigación y desarrollo.

El nivel MICRO donde todos a su vez procuren alcanzar la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están articuladas en redes colaborativas.

Para optimizar la eficacia en los niveles micro, meso y macro son decisivas la acción del Estado en la conducción de la economía y existencia de patrones de organización fomentando la capacidad creativa de la sociedad.



Gráfico 1 - Factores determinantes de la competitividad sistémica: capacidad estratégica de los grupos de actores



Fuente: (Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política, 1995)

METODOS

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron como referencia para efectuar el análisis y las propuestas, el enfoque sistémico de la competitividad explicado en el marco teórico y el SCRUM.

Se analiza el nivel macro como contexto económico, y el nivel micro hacia dentro de la institución del Tribunal de Cuentas y municipalidades de la Provincia. Para la realización del análisis y propuestas se han utilizado fuentes de información primaria y secundaria.

Como fuentes secundarias se han tomado datos de INDEC, Ministerio de Hacienda y del Banco Mundial. Como fuente primaria se han realizado entrevistas y encuestas a Contadores Municipales de diferentes municipios de la Provincia de Misiones, a la Procuradora del Tribunal de Cuentas y a Contadores Fiscales del

Tribunal de Cuentas y a profesionales del área de informática vinculados al proyecto.

El concepto de agilidad que se implementa en SCRUM puede presentarse como un conjunto de ciclos de desarrollo incremental, dentro de los que se ejecutan las siguientes tareas (Beckham, 2016):

Planificar: se proyecta el inicio o la continuación del trabajo relacionado con un requerimiento que haya cumplido con una DoR (Definition of Ready). Sprint planning.

Ejecutar: se ejecutan las actividades necesarias para cumplir con el requisito seleccionado para la presente iteración alcanzando en un punto lo establecido en la DoD (Definition of Done). Se incluyen en este punto las reuniones diarias, como lo marca la metodología.

Revisar: se evalúan y, en caso de ser necesario, se plantean adaptaciones a lo desarrollado

contando con la participación de los interesados en el producto. Sprint review.

Retrospectiva: se evalúa y, en caso de ser necesario, se adapta el proceso de desarrollo en función de la opinión del equipo de trabajo. Sprint Retrospective.

Refinamiento: el listado de requerimientos del proyecto, Product Backlog, se refina para aplicar cambios o mejoras en alguno de los aspectos de las historias de usuario en función del avance del proyecto.

RESULTADOS

Se exponen a continuación los resultados del presente trabajo presentando en primer lugar un análisis socioeconómico del contexto de las presentaciones digitales.

A continuación se desarrollan propuestas de servicios tecnológicos mediados por Tics para las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LAS PRESENTACIONES DE RENDICIONES DE CUENTAS MUNICIPALES

El contexto socioeconómico que rodea al proceso de transformación digital del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia (HTC), es de gran relevancia por la influencia directa e indirecta que ejerce sobre el organismo y los actores intervinientes. En este trabajo se aborda su estudio desde un enfoque sistémico: hacia la sociedad y hacia las instituciones involucradas.

Desde la disciplina de la administración de organizaciones, numerosos autores sugieren que el análisis de contexto incluye la previsión o estimación de las variables externas que pueden impactar en los resultados o consecución de los objetivos propuestos y la verificación de la hipótesis de trabajo dado el enfoque sistémico del estudio. Estas variables pueden ser económicas (crecimiento económico, inflación, devaluación, tasa de interés), legales (nuevas legislaciones o derogación de las actuales), ambientales,

demográficas, tecnológicas, también pueden surgir transformaciones en la sociedad y en el mercado.

Para este análisis debe tenerse presente que las instituciones involucradas en el proceso bajo estudio son el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, y sus funcionarios y agentes (Revisores, Supervisores, Contadores Fiscales, Contadores Fiscales Mayores, Procuradora General) y las municipalidades de la Provincia y sus departamentos contables y de tesorería.

Se procede a continuación al análisis del contexto socioeconómico de las presentaciones digitales relevando sus niveles macro, meso y micro, de acuerdo a los factores determinantes de la competitividad sistémica.

Las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales son afectadas a nivel macro por las políticas macroeconómicas dados sus objetivos (crecimiento del PBI, bajar la tasa de desempleo, estabilidad económica a nivel de precios de los bienes y servicios) e instrumentos (política monetaria, fiscal, cambiaria).

Los entornos económicos incluyen la medición del desarrollo, del desempeño y del potencial económicos de un país. Según el Banco Mundial clasifica a las naciones del mundo en cuatro grupos de ingresos: alto, mediano alto, mediano bajo y bajo, esta clasificación se basa en el Ingreso Nacional Bruto (INB) o per cápita en dólares (en USD corrientes) a los países de bajos y medianos ingresos los considera países en desarrollo.

Para citar algunos datos, a partir de 2019 los nuevos umbrales para la clasificación son los siguientes: País de ingreso bajo, este tipo tiene un ingreso medio per cápita bajo, en promedio de 1025 USD o menos, de ingreso mediano bajo de 1026 a 3395 USD, de ingreso mediano alto entre 3,996 y 12,375 USD, de ingreso alto más de 12,375USD. Argentina se encuentra ubicado a partir de 2019 como un país con ingreso mediano alto de 12,370 USD.

Los países en desarrollo, constituyen la mayoría de los países, según el Banco Mundial, son aquellos cuyo nivel de vida, ingresos,



desarrollo económico e industrial siguen estando más o menos por debajo de la media.

Seguendo la definición del Fondo Monetario Internacional FMI, existen 152 países en desarrollo con una población de 6.69 MM de habitantes. Incluye toda América Central y del Sur, África, casi todos los países asiáticos.

Según el Banco Mundial, para Argentina, el Indicador de desarrollo mundial: Crecimiento del PIB per cápita (% anual) al año 2021 es de 9,22¹, se considera un ingreso medio alto.

Argentina con 45.8 millones de habitantes tiene un PBI per cápita de 10.05 USD, con un índice de desarrollo humano del 0.845². El Producto Bruto Interno (P.B.I.) a precios constantes de Argentina al año 2021 es de 688,56 mil millones de dólares.

El INDEC en su Informe de avance del nivel de actividad Primer trimestre de 2022 indica que el PBI obtuvo un crecimiento del 6% Acumulado del año, respecto a igual acumulado del año anterior. En el primer trimestre de 2022 el PBI creció un 0,9 % respecto al cuarto trimestre del año anterior.

Otro objetivo macroeconómico es el nivel de empleo. En el mercado de trabajo tiene importancia las tasas e indicadores socioeconómicos. En Argentina la proyección para el 2022 de la población total es de 46,2 millones de habitantes. En el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 46,5%, representan 13,5 millones, la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total– se ubicó en 43,3%; y la tasa de desocupación (TD) –personas que no tienen ocupación, están

disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 7,0%, 0,9 millones de desocupados.

El siguiente objetivo macroeconómico es la estabilización del nivel general de precios de los bienes de una economía. La inflación es el crecimiento sostenido y generalizado del nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía, provoca una pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

La inflación es medida a través de índices de precios, que son promedios ponderados de todos los precios de bienes y servicios que se negocian en la economía. Los dos índices más importantes utilizados para la medición de la inflación son el Índice de precios al consumidor (IPC)³ y el Índice de Precios internos al por mayor (IPIM)⁴.

Según el INDEC en su informe Técnico, a Junio de 2022, el Índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 4,8% en junio de 2022 respecto del mes anterior. Para este índice en el nivel general, la variación porcentual acumulada a Junio de 2022 es del 34,9%.

Seguendo el análisis de competitividad sistémica, a nivel meta, se parte del análisis FODA de la situación actual de las presentaciones de las rendiciones de cuentas de municipalidades (Del Bello, S.; Franco, J.P., Paprocki, L., 2021).

La fortaleza del grupo de trabajo altamente calificado e interdisciplinario que se encuentra estudiando las posibilidades de mejora de las presentaciones digitales, constituye la orientación de los grupos de actores al aprendizaje y la eficiencia, la capacidad de la

¹ Tasa de crecimiento porcentual anual del PIB per cápita en moneda local, a precios constantes. El PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año. El PIB a precio de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. Los datos se expresan en dólares

de los Estados Unidos a precios constantes del año 2010.

² La organización de Naciones Unidas, considera al Índice de Desarrollo Humano IDH con sus componentes: Longevidad y estándar de vida.

³ Mide la variación general de los precios a consumidores finales.

⁴ Muestra la evolución de los precios que se negocian en la economía, siendo el índice aplicable para corregir los efectos de la inflación en la información contable

sociedad para la integración y la interacción estratégica.

A nivel meso se analiza la capacidad de la innovación en base a la investigación y desarrollo para la transformación digital de las rendiciones de cuentas municipales. Se puede citar en este nivel, la existencia de un principio de marco legal regulatorio de presentaciones digitales sancionado y vigente, desarrollando de ese modo políticas de apoyo específicas.

Se observa además que el Estado en general se encuentra en un proceso de modernización y tendencia al gobierno abierto. Existe una tendencia global a la virtualización de procesos y trámites y la existencia de nuevas tecnologías que aseguran la fiabilidad de la información y la trazabilidad de la documentación enviada/recibida. En la actualidad se desarrolla un proyecto de desarrollo tecnológico social desde la Universidad Nacional de Misiones, con intervención de profesionales de distintos claustros y unidades académicas, lo que debería dar un gran impulso a la iniciativa. (Del Bello, S.; Franco, J.P., Paprocki, L., 2021).

Es en este nivel tiene que lugar el desarrollo de ventajas competitivas a partir de la innovación, investigación y desarrollo, dado que los aspectos de los cuatro niveles se encuentran en proceso de avance. Se presenta en esta instancia un análisis preliminar de los aspectos detectados en cada nivel dejando abierta la posibilidad de continuidad de investigación desde el punto de vista de la competitividad sistémica.

A nivel Micro, hacia el interior de las organizaciones: los municipios y el organismo de control provincial en su capacidad de gestión de la innovación, la interacción inter municipios para trabajar generando redes de cooperación tecnológica, influye y será afectado por este proceso de Transformación Digital implementados en las instituciones municipales y del Tribunal de Cuentas de la Provincia.

Del estudio se evidencia la oportunidad de nuevos y mayores controles generando mayor eficiencia; mayor integridad de la información, unificada en un archivo digital, que genera ahorro de tiempo en el acceso a la misma; despapelización y disminución de documental

en archivos posibilitando la optimización cualitativa y cuantitativa del control.

Se puede señalar entonces, en general, y como una conclusión preliminar del análisis socioeconómico realizado, que el crecimiento económico genera efectos en múltiples factores, contribuye a la estabilidad moral de la sociedad y de las instituciones públicas, a la reducción de la pobreza, mayor empleo, inversión en capital y ganancias, en cuanto al necesario equilibrio fiscal: las finanzas del Estado se encuentran en dependencia del crecimiento del país. Una economía en auge impulsa los ingresos fiscales, proporcionando así a los gobiernos nacionales y provinciales los fondos necesarios para financiar proyectos de inversión y gastos públicos en beneficio de la sociedad. Argentina es un país líder en producción de alimentos (agricultura y ganadería) y tiene oportunidades en algunos sectores de manufactura y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. Estos indicadores del entorno económico son resultados del nivel meta desde el punto de vista sistémico ya que la modernización económica y desarrollo son el reflejo de la sociedad en su conjunto.

La actividad económica se recupera lentamente en 2021 luego de la caída en el marco de la crisis por Covid-19. Sin embargo la necesidad de reducción del déficit fiscal sigue siendo el principal objetivo macroeconómico ya que produce desbalance y requiere emisión monetaria para financiarlo con el consiguiente aumento de la inflación a febrero 2022 llega a más del 52% anual.

Para lograr reformas creativas en materia de gestión política las funciones de los actores sociales privados y públicos dispuestos a cooperar entre si son clave. A nivel meta se requiere consenso acerca del modelo, coincidencia del rumbo concreto de las transformaciones y acuerdos en los intereses del futuro como lo plantea el documento N° 59 de la CEPAL.

El elemento más importante de coordinación entre los cuatro niveles es la disposición al diálogo de los actores sociales, que ayuden a cohesionar esfuerzos y el potencial creativo de la sociedad, en este sentido se evidencia la

existencia de grupo de trabajo comprometido con la mejora del proceso de digitalización de rendiciones de cuentas, como así el proyecto de desarrollo tecnológico social desde la Universidad Nacional de Misiones, con intervención de profesionales de distintos claustros y unidades académicas, ambos son elementos favorables para el logro de la competitividad sistémica de este proyecto, que requiere transformación social y el logro de los objetivos macroeconómicos a nivel país.

PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES DEL HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS DE MISIONES

En esta sección se presenta la propuesta para la transformación digital del proceso de presentaciones de las rendiciones trimestrales y anuales del Honorable Tribunal de Cuentas de Misiones. La cual se planifico en las siguientes cuatro etapas:

- 1er etapa. Recepción y procesamiento de las presentaciones digitales: en esta etapa se realizó el relevamiento inicial del actual proceso de recepción de las presentaciones digitales y se procedió a proponer un prototipo que permita la recepción, procesamiento y mecanismo de validación de las presentaciones digitales (Planillas de Cálculo).
- 2da etapa. Unificación del Plan de Cuentas y formato de planillas únicas: en esta segunda etapa se busca unificar el Plan de Cuentas de los entes municipales. Si bien el Tribunal cuenta con una reglamentación para las planillas a presentar, cada municipio puede agregar información extra o adicionar cualquier otro dato que crea pertinente en las distintas planillas, por lo tanto es realmente necesario unificar,

normalizar y delimitar los campos a rellenar de estas planillas.

- 3ra etapa. Control automático del contenido de las planillas: esta etapa tiene por finalidad proponer un desarrollo informático para la verificación del contenido de las planillas (tipos de datos). Por ejemplo: verificar que las columnas donde se solicitan fechas realmente sean fechas, validar campos obligatorios, campos numéricos, formato de CUIL, valores porcentuales, verificar que las planillas se correspondan con las cuentas del Plan de Cuenta de cada municipio, entre otros.
- 4ta etapa. Software unificado: propuesta de desarrollo informático (sistema Web) que permita unificar todo el proceso, tanto la recepción de la documentación como el control del contenido de los mismos para los distintos municipios.

1er etapa. Recepción y procesamiento de las presentaciones digitales

Esta etapa se inició con un relevamiento de los lineamientos del actual proceso de recepción de documentación, para poder proceder a realizar una propuesta que mejore y agilice el circuito de recepción de las planillas de rendición de los distintos municipios.

En la actualidad, el circuito de recepción de las presentaciones es realizado por correo electrónico a través de un archivo comprimido por cada rendición digital trimestral o anual.

El nombre del archivo debe respetar el siguiente formato:

Número Municipio_Trimestre_Ejercicio (ver Tabla 1).

Por ejemplo, el archivo comprimido de la primera rendición trimestral (enero a marzo) del municipio 01 debe ser enviado de la siguiente manera: “01_01_2022.rar”.

Tabla 1 - Nomenclatura de las planillas de rendición.

Parámetro	Tipo de dato	Requerimiento
<i>Número Municipio</i>	Numérico	Dos dígitos
Descripción Número otorgado a la municipalidad según artículo n° 1 de la Ley XV - N°8 (Antes Decreto Ley 1839/83) (Tribunal de Cuentas Provincia de Misiones, 2019).		
<i>Trimestre</i>	Numérico	Dos dígitos
Descripción Periodo de rendición trimestral, puede tomar uno de los siguientes valores: 01 - Primer trimestre (enero, febrero y marzo). 02 - Segundo trimestre (abril, mayo y junio). 03 - Tercer trimestre (julio, agosto y septiembre). 04 - Cuarto trimestre (octubre, noviembre y diciembre). 05 - Presentación anual.		
<i>Ejercicio</i>	Numérico	Cuatro dígitos
Hace referencia al año del ejercicio contable.		

Fuente: Tribunal de Cuentas Provincia de Misiones, 2020.

Cada email que acompañe una entrega de archivos digitales compactados (zip, rar), debe contener el siguiente detalle:

- Municipio: Nombre de la Municipalidad.
- Contenido: Rendición 01/02/03/04 TRIMESTRE (indicar trimestre).
- Ejercicio: año del ejercicio.
- Número de soportes: cantidad de archivos zip, rar o arj que envían en caso de que sea necesario particionarlo.
- Tamaño en bytes del archivo zip, rar o arj.
- Contacto informático: apellido y nombre, teléfono, mail.

El archivo comprimido enviado por correo electrónico contiene los distintos libros contables o planillas que debe presentar cada municipio.

Cada municipio cuenta con su propio Plan de Cuentas. Estos archivos deben ser remitidos en formato de planilla de cálculo (por ejemplo: xls,xlsx, ods u otro formato de planilla de cálculo).

En la siguiente tabla (Tabla 2) se presentan algunas de las planillas que deben enviar los municipios. En la columna descripción se detalla el nombre de la planilla / registro y entre paréntesis la abreviatura normalizada. Por ejemplo, la planilla del Plan de Cuentas del municipio 01 debe ser enviado de la siguiente manera: “01_01_2021_PlanCuentas.xls”.

Tabla 2 – Plan de cuentas contables

Parámetro	Tipo de dato	Requerimiento
<i>Código de Cuenta Contable</i>	Carácter	Código según Plan de Cuentas
Descripción Plan de Cuentas (PlanCuentas) Balance de Sumas y Saldos (BSS) Libro Diario (DIARIO) Libro Mayor (MAYOR) Registro de Ingreso de Caja (ICAJA) Registro Caja Ingresos (CAJAMES) Registro Movimiento de Bancos (BANCO) Registro Detalle de Pagos (DP) Cuadro de Ejecución de Presupuesto (EP) Cuadro de Cálculo de Recursos (CR) Cuadro de Conciliaciones Bancarias (ConcBan) Extractos Bancarios (EBAN) Balance de Tesorería (BTeso) Registro de Inventario Permanente (RIPe) Evolución de Residuos Pasivos por Proveedor (EVRP) Pendiente de Pago (PPAG) Movimiento de Cuentas Especiales y de Terceros (CEyT) Detalle de Cheques Rechazados y Anulados (DChR)		



Observación: El archivo de Extractos Bancarios (EBAN) deberá nombrarse con el código de la Municipalidad más el de la cuenta contable y adicionarse el trimestre y ejercicio a que pertenecen y los caracteres EBAN.

Ejemplo: 01_1235689_01_2020EBAN.xls (dónde 1235689 es la cuenta contable del banco).

En la tabla 3, se exhibe la cantidad de archivos a presentar por cada municipio. Existen municipios de menor envergadura por lo tanto no todas las planillas son obligatorias para ser presentadas. En la tabla 4, se presentan otros requerimientos a tener en cuenta a la hora del llenado de los campos en las planillas.

Tabla 3 – Cantidad de archivos a enviar en cada rendición.

Planilla	Cant. de archivos	Archivos requeridos
Plan de Cuentas (PlanCuentas)	2	Planilla Plan de Cuentas (Anexo A-1). Manual de cuentas con descripción de los movimientos de débito y crédito y significado del saldo.
Balance de Sumas y Saldos (BSS)	1	Planilla Balance de Sumas y Saldos (Anexo A-2).
Libro Diario (DIARIO)	1	Planilla Diario (Anexo A-3).
Libro Mayor (MAYOR)	1	Planilla Mayor (Anexo A-4).
Registro de Ingreso de Caja (ICAJA)	1	Planilla Registro de Ingreso de Caja (Anexo A-5).
Registro Caja Ingresos (CAJAMES)	1	Planilla Registro Caja Ingresos (Anexo A-6).
Registro Movimiento de Bancos (BANCO)	1	Planilla Registro Movimiento de Bancos (Anexo A-7).
Registro Detalle de Pagos (DP)	1	Planilla Registro Detalle de Pagos (Anexo A-8).
Cuadro de Ejecución de Presupuesto (EP)	1	Planilla Cuadro de Ejecución de Presupuesto (Anexo A-9).
Cuadro de Cálculo de Recursos (CR)	1	Planilla Cuadro de Cálculo de Recursos (Anexo A-10).
Cuadro de Conciliaciones Bancarias (ConcBan)	1	Planilla Cuadro de Conciliaciones Bancarias (Anexo A-11).
Extractos Bancarios (EBAN)	2 por cuenta bancaria	Extracto bancario (.xls y .pdf) con firma digital del banco.
Balance de Tesorería (BTeso)	1	Planilla Balance de Tesorería (Anexo A-12).
Registro de Inventario Permanente (RIPe)	1	Planilla Registro de Inventario Permanente (Anexo A-13).
Evolución de Residuos Pasivos por Proveedor (EVRP)	1	Planilla Evolución de Residuos Pasivos por Proveedor (Anexo A-14).
Pendiente de Pago (PPAG)	1	Planilla Pendiente de Pago (Anexo A-15).
Movimiento de Cuentas Especiales y de Terceros (CEyT)	1	Planilla Movimiento de Cuentas Especiales y de Terceros (Anexo A-16).
Detalle de Cheques Rechazados y Anulados (DChR)	1	Planilla Detalle de Cheques Rechazados y Anulados (Anexo A-17).

Fuente: Tribunal de Cuentas Provincia de Misiones, 2020.

Tabla 4 – Otros requerimientos para el llenado de los campos de las planillas.

Campos/Valores	Requerimiento
<i>Fecha</i>	aaaammdd, donde: Los cuatro primeros dígitos (aaaa) corresponden al año, los dos siguientes al mes (mm) y los dos últimos al día (dd).
<i>CUIL/CUIT</i>	Sin ningún carácter de división.
<i>Carácteres</i>	No deberán contener caracteres de comilla simple o comilla doble.
<i>Valores financieros</i>	Se deberá respetar las siguientes condiciones de formato: Separador de decimales: utilizar el carácter coma (,) Posiciones Decimales: dos Montos negativos: estarán precedido del signo menos (-)
<i>Valores porcentuales</i>	Se deberá respetar las siguientes condiciones de formato: No se deberá incluir el signo porcentual Separador de decimales: utilizar el carácter coma (,) Posiciones decimales: dos
<i>Valores enteros</i>	No admite separador de decimales, ni de miles.
<i>Valores codificados</i>	Sólo se podrá consignar la identificación o código que representa al concepto, adjuntando la tabla que defina dicho dato.
<i>Descripción</i>	Se consignará la descripción de los Códigos definidos por el Organismo al ítem.

Fuente: (Tribunal de Cuentas Provincia de Misiones, 2020).

Luego de este relevamiento inicial, se propuso una plataforma web de manera que todo el circuito de recepción de documentaciones digitales sea centralizado, permitiendo mejorar la organización de archivos, minimizando los tiempos de recepción, almacenamiento, verificación y control de las entregas.

A continuación, se resumen las funcionalidades del prototipo propuesto:

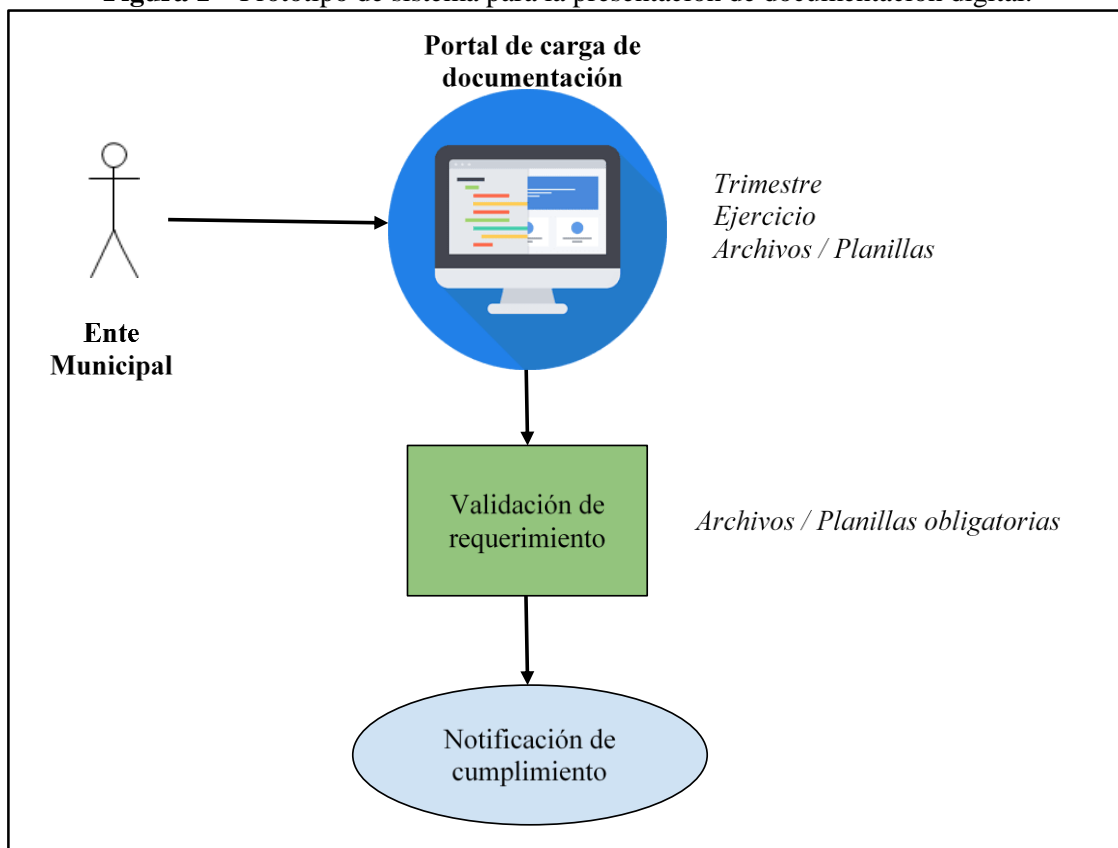
1. Manejo automatizado de perfiles de usuarios (legajo ente municipal). Posibilitando el control de acceso y autenticidad de los usuarios. Esto puede estar definido mediante un usuario por municipio, donde previamente se establecen los datos de acceso.
2. Validación mínima en cuanto a cantidad de archivos a entregar por cada usuario (municipio).
3. Automatización del cumplimiento de los lineamientos de nomenclatura de los archivos subidos (requerimientos de los

documentos digitales según Normativa IV - N° 3 Anexo A), así como el tipo de archivo (formato xls,xlsx, ods o algún otro tipo de planilla de cálculo).

4. Almacenamiento de los archivos en un repositorio.
5. Control de monitoreo y manejo de notificaciones de cumplimiento de la presentación de las rendiciones. Así también, posibilidad de disparar otras notificaciones a los usuarios intervinientes, a través de un correo electrónico donde se suministre toda la información pertinente.

La figura 1, muestra esquemáticamente el prototipo propuesto en esta primera etapa, para realizar la presentación y recepción de las planillas de las rendiciones de cada municipio. Además, de la posterior validación automática de los requerimientos mínimos (detallados en la tabla 2 y 3) y notificación del cumplimiento.

Figura 1 – Prototipo de sistema para la presentación de documentación digital.



Fuente: Elaboración propia.

2da etapa. Unificación del Plan de Cuentas y formato de planillas únicas

Esta etapa se está llevando a cabo en conjunto entre el Tribunal y cada municipio para unificar el Plan de Cuentas. El formato de cada una de las planillas a ser presentadas ya fue unificado, se está trabajando para sacar una nueva reglamentación o resolución que respalde este trabajo.

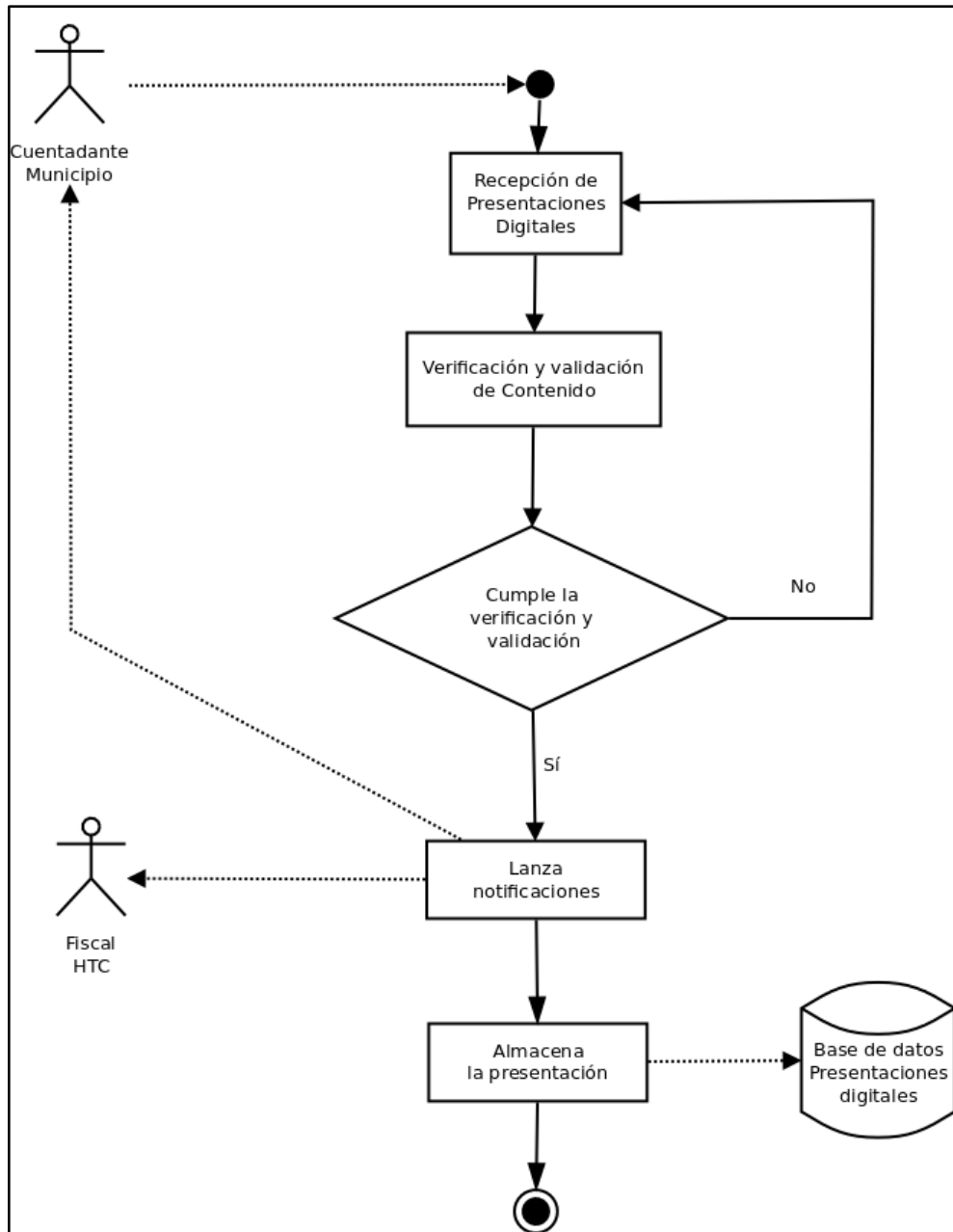
En la actualidad además desde el TC se encuentra en avance la propuesta de un plan de cuentas unificado.

3ra etapa. Control automático del contenido de las planillas

Actualmente, se está trabajando en esta tercera etapa. Donde se está llevando a cabo todo el modelado y documentación de un sistema que permita realizar un control automático del contenido de las planillas. Es decir, que se complemente al prototipo planteado en la primera etapa.

En la figura 2, se aprecia el diagrama de flujo del sistema propuesto para la recepción, verificación y validación del contenido de las planillas.

Figura 2 – Diagrama de Flujo del prototipo propuesto en la 3er etapa.

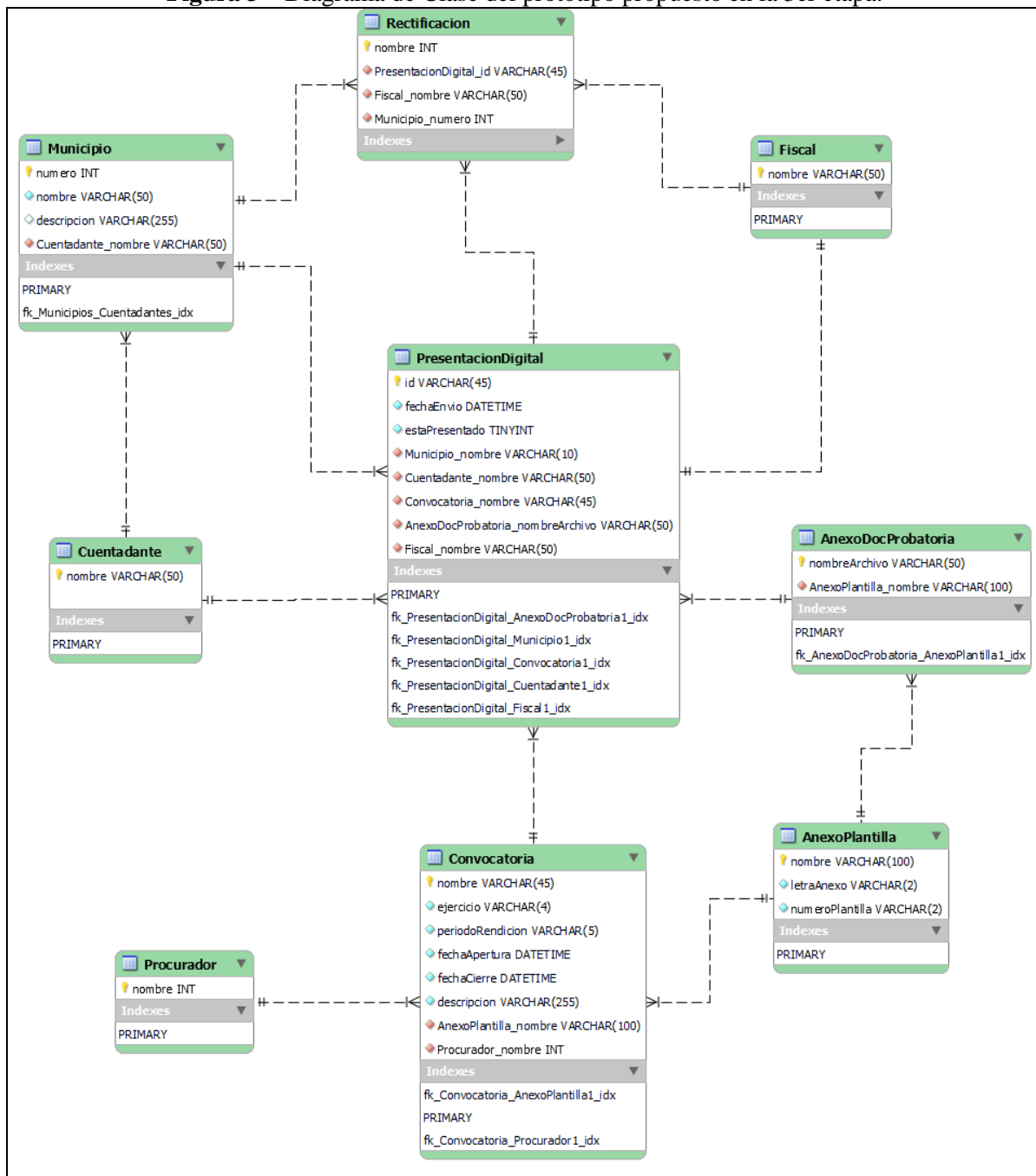


Fuente: Elaboración propia.

Conjuntamente, es necesario bosquejar la estructura estática del prototipo en base a las relaciones entre las clases o entidades que intervendrán en el sistema. En la figura 3, se

muestra un diagrama de clase del prototipo propuesto, donde se detallan las clases intervinientes, sus atributos o características propias y las relaciones entre clases.

Figura 3 – Diagrama de Clase del prototipo propuesto en la 3er etapa.

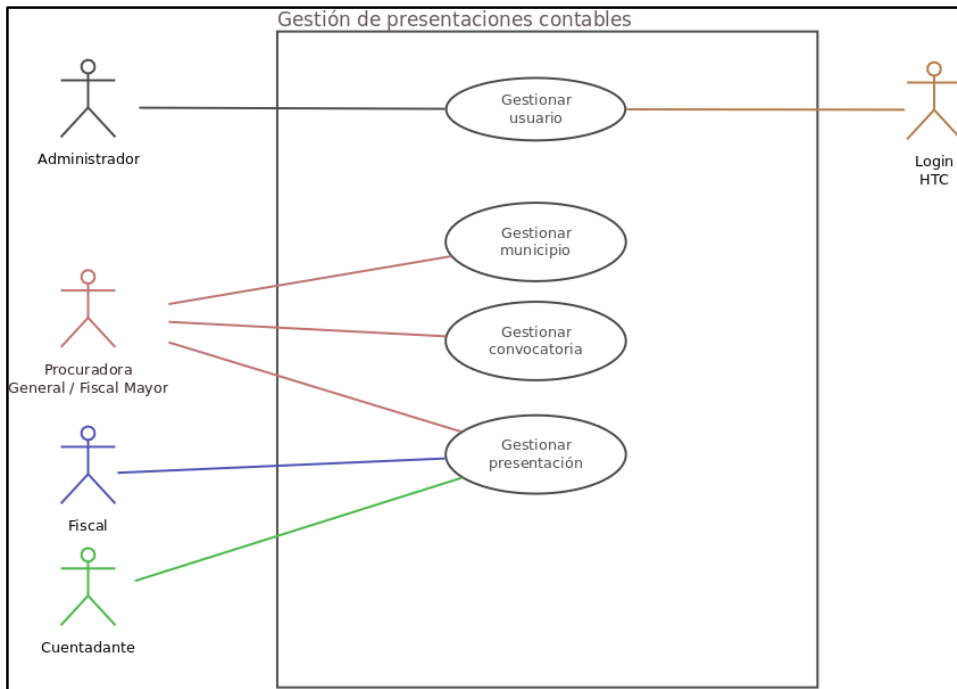


Fuente: Elaboración propia.

Para detallar o determinar que funcionalidades tendrá el sistema propuesto se procedió a realizar un diagrama de caso de uso general (Figura 4), que permite delimitar el contexto del

sistema, los actores o usuarios intervinientes y que funcionalidades debe atender o responder el sistema.

Figura 4 – Diagrama de Caso de Uso General del Sistema Gestión de Presentaciones Contables.

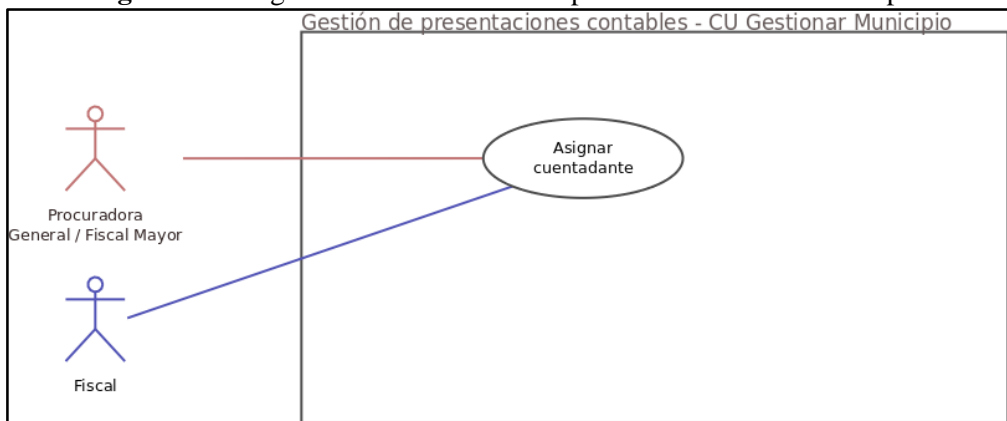


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4, se puede apreciar que entre las funcionalidades del sistema se encuentran: gestionar los usuarios o perfiles de usuarios, gestionar los municipios, gestionar las distintas convocatorias y gestionar las presentaciones digitales.

En la Figura 5, se presenta un diagrama de caso de uso específico de “Gestionar municipio” (Figura 4), donde vemos que una de las funcionalidades del sistema es asignar un cuentadante o representante del municipio (por lo general es el contador). Además, los actores intervinientes aquí son el procurador general y los fiscales.

Figura 5 – Diagrama de Caso de Uso Específico: Gestionar Municipio.

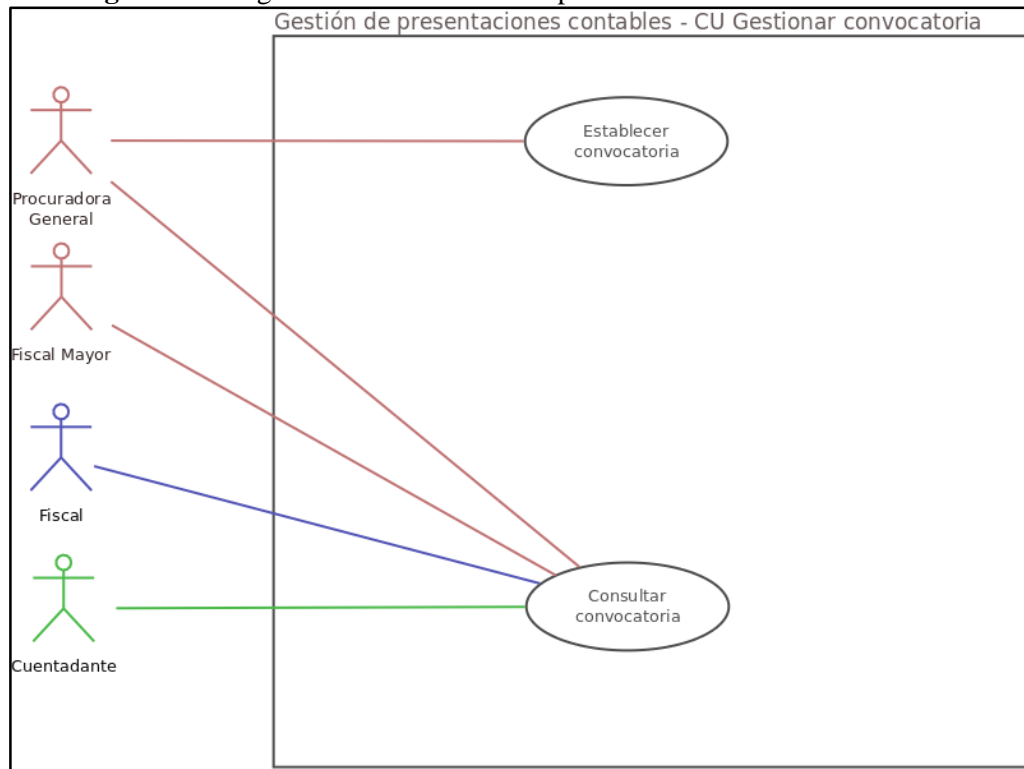


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 6, se presenta un diagrama de caso de uso específico de “Gestionar convocatoria” (Figura 4), donde vemos que las funcionalidades del sistema es permitir establecer una convocatoria (fijar fecha de

apertura y cierra, planillas obligatorias a presentar, entre otros) y consultar las mismas. Los actores o personas intervinientes aquí son el procurador general, los fiscales y el cuentadante.

Figura 6 – Diagrama de Caso de Uso Específico: Gestionar Convocatorias.

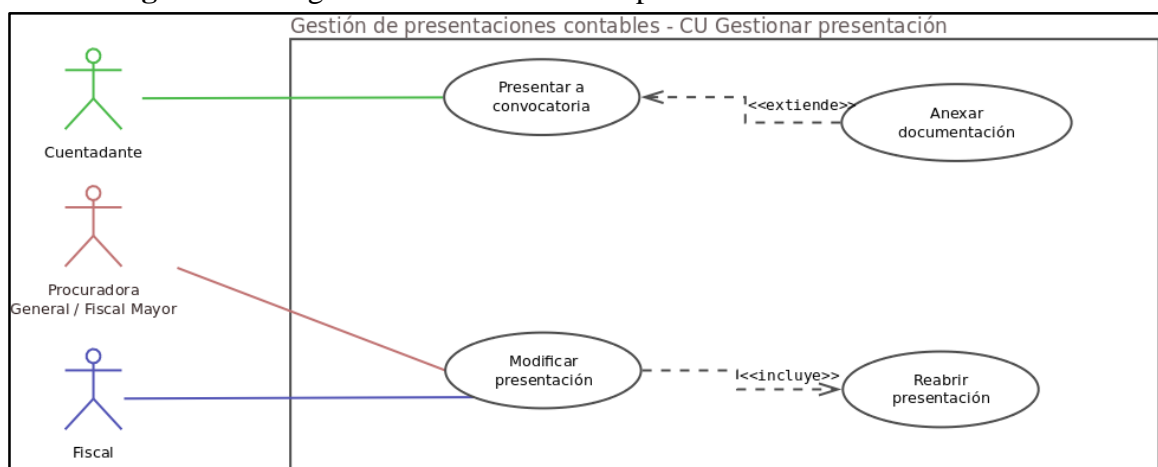


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 7, se presenta un diagrama de caso de uso específico de “Gestionar presentación” (Figura 4), donde vemos que una de las funcionalidades del sistema es permitir al cuentadante presentar en una determinada

convocatoria las distintas planillas. Otra de las funcionalidades, es la modificación de alguna de las presentaciones por motivos justificados o ajustes, esto lo pueden hacer únicamente el procurador general o los fiscales.

Figura 7 – Diagrama de Caso de Uso Específico: Gestionar Presentación.



Fuente: Elaboración propia



4ta etapa. Software unificado

La cuarta y última etapa consiste en el desarrollo e implementación del prototipo propuesto en la 1er y 2da etapa de este proyecto. Es recomendable que el sistema sea un sistema web, debido a que las municipalidades se encuentran ubicadas geográficamente en distintos puntos de la Provincia de Misiones.

El desarrollo de software debe considerar mecanismos de verificación incluyendo pruebas de unidad, de componentes, de integración, así como mecanismos de validación incluyendo pruebas de aceptación.

CONCLUSIONES

El presente trabajo da cuenta de la relevancia de los procesos de transformación digital, en particular para un organismo público como es el Honorable Tribunal de Cuentas (HTC). A partir del diagnóstico y evaluación de la situación actual, es posible identificar oportunidades de implementación de servicios tecnológicos mediados por TICs que permitirían una mayor eficiencia en las actividades del HTC. En este sentido, la propuesta de transformación digital presentada en este trabajo representa una orientación para el HTC, pero también para otros organismos de características similares en otras regiones.

La propuesta de transformación digital para las presentaciones digitales de rendiciones de cuentas es un primer paso, y por lo tanto se expone a desafíos importantes. Inicialmente, requiere una adaptación de los procesos dentro del propio organismo de control. Luego, se requiere adoptar una cultura organizacional dirigida hacia la transformación digital. Finalmente, es necesario un acompañamiento gerencial, junto con la asignación de recursos necesarios para implementar las soluciones propuestas.

Hacia adelante, este trabajo se propone continuar con el desarrollo de prototipos de

soluciones software que den soporte al proceso de transformación digital propuesto, así como a la formación de los responsables involucrados en dicho proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, V., Filgueiras, F., & Gaetani, F. 2019. (2019). Principles and Elements of Governance of Digital Public Services. IEEE Internet Computing. 2019. págs. 48-53.
- Beckham, M. 2016. Agile in Data Transformation. 2016. CapTech Consulting. Retrieved August 8, 2019.
- Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política. Esser, Messner, Hillebrand, Meyer-Stamer. 1995. 1995, Revista de la CEPPAL N° 59, págs. 39-52.
- Del Bello, S.; Franco, J.P., Paprocki, L. 2021. Análisis de la implementación de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales en Misiones. Anales CONLAD 2021. Posadas : Edunam, 2021. Vol. Volumen II.
- SALER: A Data Science Solution to Detect and Prevent Corruption in Public Administration. Vol. 11329 LNAI. Martínez-Plumed, F., Casamayor, J. C., Ferri, C., Gómez, J. A., & Vendrell Vidal, E. 2019. 2019, In Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligences and Lecture Notes in Bioinformatics), págs. 103-10-17.
- Smart governance through bigdata: Digital transformation of public agencies. Sarker, M. N. I., Wu, M., & Hossin, M. A. 2018. s.l. : Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2018. International Conference on Artificial Intelligence and Big Data, ICAIBD 2018. págs. 62-70.