



CONLAD



ANALES 2018 - VOLUMEN I

ISSN 2451-6589

**V° CONGRESO LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN - VIII° ENCUENTRO
INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ**



**LEMA: "LA REFORMA UNIVERSITARIA Y SUS PRINCIPIOS COMO
BASE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR
EMPREDEDOR DEL SIGLO XXI" - RCD n° 032/18**

ISSN2451-6589

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

Equipo Editorial

Mg. Elsa Ibarra

Dra. Nilda Tañski

Lic. Marcos Daniel Benítez

Lic. Lorena Isabel Manulak

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988

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

www.fce.unam.edu.ar conlad.fce.unam.edu.ar

conlad.eventos.fce.unam.edu.ar

Contenidos - Índice	Págs.
INTRODUCCIÓN	3
ANÁLISIS DE LA ETAPA DE CONTROL DE LA EXPERIENCIA PILOTO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA CIUDAD DE POSADAS. CZUBARSKI ANA MARÍA PAPROCKI LETIZIA RAMIREZ ALEJANDRA MARIA LORENA	4 a 11
PERFIL DEL EMPRENDEDOR DEL ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD ANCIOANL DE MISIONES. CRISTINA COCHANCO. HECTOR HOLOWATY	12 a 20
ESTADÍSTICA MULTIVARIADA Y SU APLICACIÓN EN LAS INVESTIGACIONES ACADÉMICAS Y DE LA EMPRESA. OSCHEROW, HUGO. JAGOU, NANCY.	21 a 27
ESTUDIO DE LAS MOTIVACIONES EN LA ELECCIÓN DE LA CARRERA DE GRADO DE LOS ALUMNOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA UNaM, informe de avance. OSCHEROW HUGO. LOPEZ GABRIELA V. BENÍTEZ MARCOS D.	28 a 36
INDICADOR SIMPLIFICADO DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO OBERÁ, PROVINCIA DE MISIONES, ARGENTINA. MICHALUS JUAN CARLOS. BATISTA OSCAR HUGO. SCHMIDT ERARDO	37 a 43
LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN: PERSPECTIVAS FRENTE A LA UNIFICACIÓN Y REFORMA DEL DERECHO PRIVADO ARGENTINO Y EL DESAFÍO DE AMPLIAR LAS FRONTERAS DE LAS INCUMBENCIAS PROFESIONALES. ROKO LILIAN. CAÑETE MARIA. PISCHIK BENJAMIN	44 a 51
LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR LOGISTICO EN LA REGIÓN DE LA PROVINCIA DE MISIONES. SANCHEZ CESAR LUIS.	52 a 59
LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA: CALIDAD <i>VERSUS</i> SATISFACCIÓN. SAUNDERS SHIRLEY DEL CARMEN. GARBINO PATRICIA ALEJANDRA. CONCI ESTEBAN FERMIN.	60 a 68
DIVERSIDAD IDEOLÓGICA Y ADMINISTRACIÓN: UN ESTUDIO EXPLORATORIO. VINSENNAU, DANIEL JOSÉ. LORENZO, MARÍA NATALIA. SIMONETTA, CARLOS DAVID.	69 a 67
PATRONES DE ACTITUDES DE ALUMNOS QUE CURSAN LOS ULTIMOS AÑOS DE LAS CARRERAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES. LUCILA ANABEL BOUCHET. SUREDA SILVIA CRISTINA SOSA NORA MABEL.	68 a 84
ADMINISTRACIÓN Y CRISIS EMPRESARIAL GESTIÓN. TAXONOMÍA. CONTINGENCIA. GHIGLIONE LUIS M.	85 a 92
PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA PROVINCIA DE MISIONES. DIEMINGER PERLA HAYDEE. VILLAGRA CRISTINA NOEMÍ.	93 a 101
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PYME COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES. GARCÍA JAVIER ANTONIO. MEDINA GALVÁN MARCELO ENRIQUE.	102 a 111
UNA BUENA LECCIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL. ADAMS JUAN ARIEL. DE LUCA ANABELLA. DOMINGUEZ GUILLERMO ALFONSO	112 a 119

INTRODUCCIÓN

La quinta Edición del ConLAd, llevada a cabo el 10 y 11 de septiembre 2018, ha sido aprobada por R.C.D. n° 032/18 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.

Iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental 2016/2019. Este evento académico como “V Congreso Latinoamericano de Administración y VIII Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní”, continúa con sus objetivos de seguir dando respuestas a las demandas de: a) intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional; b) 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, dando lugar a un intercambio académico innovador en torno al fortalecimiento de la carrera de grado de Administración en contextos cada vez más competitivo y con Organizaciones cuya diversidad involucra y compromete a las Universidades a formar Administradores con un alto componente interdisciplinario, con valores humanos universales, que buscan y analizan las tendencias ambientales, políticas, empresariales, tecnológicas, económicas, sociales y el impacto en ellas, con el compromiso de ser factor de cambio.

El ConLAd es un evento académico universitario integral e internacional que vamos desarrollando en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre). En este contexto el lema del V ConLAd relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias. En esta edición la dedicamos específicamente a la **“LA REFORMA UNIVERSITARIA Y SUS PRINCIPIOS COMO BASE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EMPRENDEDOR DEL SIGLO XXI”** con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

Desde el proyecto ConLAd y en homenaje a los 100 años de la Reforma Universitaria, queremos sumarnos a los desafíos de gestión de la Educación Superior en concordancia con los aspectos claves de la misma, entendiendo que la ADMINISTRACIÓN en la figura y roles del Administrador profesional, es un actor preparado para responder a las demandas de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones tales como: dirigir, gerenciar y compartir el conocimiento; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios a partir de la idea de ser emprendedor en contextos y mercados competitivos; entre otros.

El ConLAd, en sí mismo es un aporte a la sociedad y contenido en los principios reformistas de 1918.



Fuente: <http://www.cpel.uba.ar/index.php/86-informacion-institucional/512-aria>

**ANÁLISIS DE LA ETAPA DE CONTROL DE LA EXPERIENCIA PILOTO DEL
PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA CIUDAD DE POSADAS**

CZUBARSKI ANA MARÍA anaczubarski@hotmail.com
PAPROCKI LETIZIA letiziapaprocki@gmail.com
RAMIREZ ALEJANDRA MARIA LORENA aml-ramirez@hotmail.com
Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN: Desde la modificación de la Carta Orgánica de la ciudad de Posadas, en el año 2010, se ha incorporado el derecho de la ciudadanía de participar del presupuesto público municipal, opinando sobre la aplicación de los fondos públicos y controlando las rendiciones de cuentas referentes a su utilización.

Durante el año 2017 se realiza la primera ejecución presupuestaria de una ordenanza de presupuesto aprobada en el año 2016, elaborada a partir de la experiencia piloto del presupuesto participativo Posadas, propuesta que se desarrolló en siete etapas para la definición de las acciones u obras, en esta oportunidad por un monto pre establecido de \$18.000.000 (dieciocho millones de pesos) que fueron incorporados Proyecto de Presupuesto 2017.

El objetivo del presente trabajo es contribuir al conocimiento de las cuestiones técnicas del modelo de presupuesto participativo a través del análisis del proceso de implementación de la experiencia presupuesto participativo Posadas, del año 2016, desde el punto de vista de la contabilidad pública, abordando en esta instancia el análisis de la etapa de control.

PALABRAS CLAVE: presupuesto participativo – experiencia - Posadas - control

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Posadas durante el año 2016 plantea por primera vez la experiencia presupuesto participativo Posadas, desarrollando una propuesta de siete etapas para la definición de las acciones u obras a ser incorporadas al proyecto de presupuesto 2017 a través de la participación ciudadana, en esta oportunidad, por un monto pre establecido de \$18.000.000 (dieciocho millones de pesos).

Los proyectos fueron elaborados, seleccionados y votados por la ciudadanía, incorporándose al Proyecto de Presupuesto remitido al Concejo Deliberante de la ciudad, y una vez sancionada la Ordenanza Presupuestaria, se ejecutaron durante el año 2017.

El presente trabajo se encuentra enmarcado en el proyecto de investigación “Análisis del proceso de implementación e impacto contable administrativo de la experiencia piloto de Presupuesto Participativo en la ciudad de Posadas, Misiones”, que tiene por objetivo general contribuir al conocimiento de las cuestiones técnicas del modelo de presupuesto participativo a través del análisis del proceso de implementación e impacto contable administrativo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, del año 2016, desde el punto de vista de la contabilidad pública, para aportar a la optimización de su aplicación.

En este trabajo en particular se aborda el objetivo específico que plantea relevar y sistematizar el desarrollo de esta experiencia, detallando los pasos de su implementación en la etapa de control, que se desarrolla en los primeros meses del año 2018.

Por ello, es de gran relevancia, la sistematización y el análisis del caso, desde el momento de su inicio y hasta la etapa final, de modo de sentar las bases de futuras convocatorias de participación, posibilidades de ampliación de la misma, detectar aspectos a mejorar, técnicos, económicos y financieros, entre otros, generando así conocimiento útil tanto a nivel académico, que permitirá replicar esta experiencia en otras municipalidades y mejorarla, como para la propia municipalidad, de modo de lograr una mayor especialización para alcanzar un mayor impacto a nivel local.

MARCO TEÓRICO

El Presupuesto Participativo es un proceso que permite democratizar las decisiones y la información sobre los problemas públicos, permitiendo la generación de una nueva conciencia en los ciudadanos

donde estos pueden comprender las funciones del Estado y sus límites, y tomar decisiones como ciudadanos activos, participativos y críticos. (1)

Consiste en incluir a la población en la elaboración del presupuesto público determinando una porción del mismo sobre la que se aplica el procedimiento, donde la ciudadanía determina el orden de prioridades en la aplicación de los recursos, es decir en las erogaciones del estado, y con posterioridad, en la etapa de control (2).

De Sousa, lo define como un proceso de democracia directa, voluntaria y universal mediante el cual los ciudadanos, en asambleas públicas, discuten y deciden sobre el presupuesto y las políticas públicas – fijan las prioridades de gastos – y a su vez controlan la gestión del gobierno, pasando a ser protagonistas permanentes de la gestión pública (3).

La experiencia se ha convertido en una práctica de buen gobierno fomentada por las instituciones internacionales de desarrollo, expandiéndose en numerosas ciudades, transformándose en una experiencia modelo que ha sido premiada y reconocida por Organismos Internacionales y replicada por otros gobiernos municipales del continente americano y de otros países del mundo (4) (5).

Pueden citarse otros ejemplos de utilización del presupuesto participativo en municipios del país sobre todo a partir de los años 2007 / 2008 como ser La Plata, Bella Vista, Córdoba o Godoy Cruz. Comenzando a partir del año 2011 a adoptar este modelo municipios más pequeños como el caso de Cañada de Gómez, Santa Fe, Mercedes, Corrientes, Cerrito, Entre Ríos y Resistencia, entre otros.(6)

Pero el presupuesto participativo no se limita a incluir a la población en la etapa de la formulación del presupuesto público, sino que abarca también la etapa posterior a su ejecución, la etapa de control.

Son varias las iniciativas que incorporan a la ciudadanía en la etapa de rendición de cuentas.

Tal es el caso de la guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales publicada por el Ministerio de Autonomía de Bolivia que propone a la rendición de cuentas municipal como un proceso que contempla un conjunto de acciones planificadas, con la finalidad de informar a la población acerca de las acciones y los resultados de la gestión municipal, con el fin de fomentar la transparencia en la gestión pública y promover la participación ciudadana. (7)

El documento señala que la rendición de cuentas que incorpora a la ciudadanía en esta etapa fortalece la gobernabilidad local, contribuye a mejorar la gestión local, mejora la comunicación entre autoridades y población, y mejora la legitimidad de las autoridades. Presenta un proceso de rendición de cuentas permanente e integral dentro de la gestión municipal, con audiencias públicas de rendición de cuentas.

También en Ecuador, la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social asigna funciones relativas a la rendición de cuentas, señalando que debe establecer mecanismos para someterlas a evaluación de la sociedad, con atención al enfoque de derechos, a los resultados esperados y obtenidos, a los recursos financieros empleados y a los métodos utilizados sobre su gestión, señalando cuál debe ser el contenido de la rendición, su periodicidad, convocatoria y características, quienes son obligados a rendir cuentas, y la obligación de realizar acciones de monitoreo y seguimiento periódico a los procesos de rendición de cuentas concertados con las instituciones y la ciudadanía, analizando los métodos utilizados, la calidad de la información obtenida, y realizando recomendaciones.(8)

Entre los años 2006 y 2007 se desarrolló en Argentina un programa denominado Auditoría Ciudadana que fue desarrollado por la Subsecretaría para la Reforma Institucional y el Fortalecimiento de la Democracia, de la Jefatura de Gabinete de la Nación. Se trata de una herramienta de participación comunitaria y autoevaluación consensuada entre la comunidad y su gobierno local en un foro cívico en el cual acuerdan sus aspiraciones democráticas, las comparan con la realidad y buscan caminos para mejorarla. El programa busca fortalecer la relación entre el Estado y la sociedad civil y emitir una opinión informada sobre la calidad de las prácticas democráticas municipales, planteando entre otras acciones la rendición de cuentas por parte de los funcionarios locales y su compromiso y apertura para la comunidad.(9)

Sin embargo, también se observan casos que implementan un modelo de presupuesto participativo en el que no se incluye a la ciudadanía en la etapa de control.

Tal es el caso del Distrito Federal en México. Allí, la ejecución y supervisión de las acciones de gobierno no contempla la incorporación de la sociedad. El diseño del proceso sólo permite participar a los ciudadanos en la etapa de la planeación, dejando de lado el período en el cual se ejercen los recursos públicos.(10)

Son numerosos los estudios que han profundizado los aspectos teórico-prácticos de los presupuestos participativos implementados y sus particularidades.

Específicamente, en el ámbito local, desde la cátedra de administración y contabilidad pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, se ha desarrollado un proyecto de investigación denominado “Presupuesto Municipal con Participación Ciudadana” que se propuso revisar si sería posible la implementación, en municipios de la Provincia de Misiones, de un sistema de presupuesto público elaborado con participación ciudadana, y cuáles serían los supuestos básicos que deberían plantearse para que su aplicación sea exitosa.

Luego de haber analizado las estructuras presupuestarias de los municipios entre otras actividades, se concluyó que para la aplicación exitosa de un sistema de presupuesto en que se incluya la participación ciudadana, es menester que se adecuen primeramente las estructuras presupuestarias a fin de fortalecer los ingresos de jurisdicción municipal y destinar mayores porcentajes a obras y servicios públicos, de modo de que los municipios logren mayor autonomía y puedan de esa manera delegar decisiones (11). Durante el año 2017 se ha profundizado en el conocimiento de las cuestiones técnicas del modelo de presupuesto participativo a través del análisis del proceso de implementación e impacto contable administrativo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, del año 2016, desde el punto de vista de la contabilidad pública, para aportar a la optimización de su aplicación. En este estudio se examinaron los logros, dificultades y resultados alcanzados en la experiencia piloto de Presupuesto Participativo en la ciudad de Posadas, Misiones, así como el impacto administrativo contable de la aplicación de este modelo presupuestario. (12) (13)

METODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo y teórico. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos a los que se pudo acceder. Se realizaron entrevistas a responsables técnicos del presupuesto participativo y del área contable de la Municipalidad de Posadas y se realizó una profundización bibliográfica.

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

Para alcanzar el objetivo propuesto, a partir de la información detallada en el párrafo anterior se sistematizó el desarrollo de la experiencia presupuesto participativo Posadas, profundizando en esta instancia en la etapa del control. Para ello se trabajó en las oficinas municipales, en conjunto con la Unidad Ejecutora de Proyectos Especiales, dependiente de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, que es la que viene desarrollando la experiencia de presupuesto participativo en el municipio, y la recién creada Coordinación del Presupuesto Participativo, ambas de la Municipalidad de Posadas.

RESULTADOS

Etapas de control de la prueba piloto del Presupuesto Participativo en la ciudad de Posadas, Misiones

Tal como se viene analizando en el trabajo de investigación “Análisis del proceso de implementación e impacto contable administrativo de la prueba piloto de Presupuesto Participativo en la ciudad de Posadas Misiones”, este proceso se inició con la reforma de la Carta Orgánica de la Ciudad de Posadas en el año 2010 que incorporó dentro de los derechos políticos, el Presupuesto Participativo, disponiendo la facultad de los ciudadanos para opinar sobre la aplicación de los fondos públicos y controlar las rendiciones de cuentas referentes a su utilización. Se establece a su vez que la reglamentación de este proceso deberá garantizar la participación plena de la ciudadanía, el derecho a la información y a una decisión fundada, sobre una base de Asambleas por delegaciones municipales, tomándose para ello la división territorial de la ciudad (14).

En el año 2013, mediante Ordenanza V - Nº 21 (antes 3257) se instituyó el proceso de Presupuesto Participativo, definiéndolo como el procedimiento a través del cual los vecinos establecen las prioridades en la asignación de recursos sobre la base del 1,5 % del presupuesto general, mediante propuestas elaboradas por las comisiones vecinales o asambleas barriales; así como también su seguimiento y control.(15)

Finalmente en el año 2016 por Decreto N° 1681 se reglamentó el proceso de Presupuesto Participativo, determinándose que contará con las siguientes etapas: a) lanzamiento y difusión; b) asambleas barriales de propuestas y pre-selección; c) jornadas de análisis técnico y devolución; d) feria de proyectos y posterior jornada de votación simultánea; e) escrutinio y publicación de resultados; f) incorporación al presupuesto general de gastos y recursos del año 2017; y g) desarrollo, ejecución y control.

Específicamente, de la etapa de desarrollo, ejecución y control, pero centrados en esta última, es que se realiza el análisis y estudio de este trabajo.

Es importante señalar que la etapa en cuestión proponía en su enunciado del Decreto N° 1681 el seguimiento de los proyectos incorporados al Presupuesto Municipal de Gastos y Cálculo de Recursos correspondiente, durante la ejecución de la obra o el desarrollo de los programas mismos, realizado de manera conjunta con los titulares de los mismos.(16)

Proyectos incorporados al Presupuesto Municipal 2017 a través del proceso de Presupuesto Participativo

De los 183 proyectos presentados, algunos fueron eliminados porque no cumplían con las condiciones técnicas o excedían del presupuesto previsto, y 31 proyectos han sido unificados. Así, 108 proyectos pasaron las instancias de las asambleas y jornadas técnicas; continuaron con la etapa de votación en forma electrónica en cada una de las delegaciones municipales.

Del total de las propuestas de los vecinos, de las líneas temáticas, el 29% están referidos a plazas; 21% a playones deportivos; 6% a salón de usos múltiples; 9% a talleres culturales y deportivos; 8% a seguridad pública; 5% a identificación; 4% a Caps (centros de atención primaria de la salud) provinciales; 3% a talleres de oficios; 2% a limpieza y control ambiental; 2% a Caps municipales; y 1% a instituciones escolares.

Como resultado final del proceso de Presupuesto Participativo se han incorporado al Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Ciudad de Posadas 33 proyectos de los vecinos, que representan la suma de \$ 17.773.611 (pesos diecisiete millones setecientos setenta y tres mil seiscientos once) de acuerdo al siguiente detalle por delegación municipal:

- *Dolores Norte*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Salón Comunitario 170 Ducon: \$1.044.703; b) Proyecto Salón Comunitario San Marcos: \$718.305; c) Taller con salida laboral: \$236.992.
- *Dolores Sur*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Juventud Mente en Movimiento: \$253.267; b) Proyecto Sin Excusas: \$1.200.000; c) Proyecto Alarma Comunitaria: \$175.000 y d) Playón con juegos infantiles y plazas saludables: \$371.733.
- *Chacra 32-33*: Monto total \$1.912.007: a) Playón Cultural y Deportivo Las Malvinas Chacra 73: \$1.240.223; b) Proyecto Un Suelo Para la 32-33: \$295.155; c) Proyecto Espacio de Oro: \$309.037; d) Proyecto Ejercitarse es Salud: \$67.592; e) Proyecto Mi Calle Es Delegación 32-33: \$ 75.000.
- *Villa Urquiza*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Mejora Playón de Escuela Normal N°10, monto \$362.155; b) Proyecto Mejoramiento de Nuestro Espacio Deportivo, monto \$ 407.170; c) Proyecto Móvil de la Juventud Deportiva, monto \$650.000; d) Proyecto Marea Playón Deportivo Multiuso, monto \$78.530; e) Proyecto Por una Ciudad Moderna Chacra 06, monto \$502.145.
- *Villa Cabello*. Monto total \$2.000.000: a) Proyecto Comunitario Nemesio Parma, monto \$634.442; b) Proyecto Así es Nuestro Sueño, monto \$592.762; c) Proyecto polideportivo Chacra 64, monto \$489.128; d) Proyecto Plaza Integral Participativa y Comunitaria CH.181, monto \$283.668.
- *Miguel Lanús*. Monto total \$1.961.115: a) Proyecto Reforzar CAPS 26: \$888.000; b) Proyecto Tinglado Comunitario Miguel Lanús: \$1.073.115.
- *Santa Rita*. Monto total de \$2.000.000: a) Proyecto Una Rutina Saludable, un Corazón Sano, Una Vida Feliz: \$358.909; b) Proyecto Paseo de Compra a Cielo Abierto Santa Rita: \$798.673; c) Proyecto Fortaleciendo Comedor Los Pitufos: \$471.675 y d) Proyecto Guazupi Comunitario: \$370.743.
- *Itaembé Mini Este*. Monto total \$1.964.000: a) Proyecto Unión Cultural: \$790.000; b) Proyecto Polideportivo Bº Piedrabuena: \$869.805; c) Proyecto Reactivación de Espacios Verdes Bº Giovinazzo, Club Educación, Prosol: \$304.195.
- *Itaembé Mini Oeste*. Monto total \$1.936.489: a) Proyecto Más Niños y Adolescentes, Menos Niños y Adolescentes en las Calles: \$1.036.489; b) Proyecto Seguridad Barrial y Escuelas Seguras: \$300.000; c) Proyecto Más Atención y Mejor Calidad de Vida: \$600.000.

Análisis de la etapa de control de los proyectos incorporados al Presupuesto Municipal 2017 a través del proceso de Presupuesto Participativo

Señalados en el acápite anterior los proyectos incorporados a raíz de la prueba piloto de Presupuesto Participativo 2016, en el Presupuesto Municipal de la ciudad de Posadas 2017, se analiza a continuación cómo se desarrolló la etapa de control establecida como una de las etapas del el proceso de Presupuesto Participativo por el Decreto N° 1681.

La instancia de control cierra el proceso de presupuesto participativo de la ciudad de Posadas. En esta última etapa: **Desarrollo de la Propuesta y Control**, la norma legal especifica que el “*seguimiento se realizará en conjunto con los titulares de los proyectos durante la ejecución de la obra o el desarrollo de los programas incorporados al Presupuesto Municipal de Gastos y Cálculos de Recursos correspondiente*”. (Art 8.- G- Decreto N° 1681/16).

Por lo que el siguiente momento en que la ciudadanía retoma el protagonismo en los procesos de presupuesto participativo, tras la elección de los proyectos a ser ejecutados, es el del control de dicha ejecución.

En el caso de la Ciudad de Posadas, el rol de control de los proyectos escogidos es realizado por las personas que los elaboraron, propusieron o promovieron.

Es decir, que en esta propuesta, el control realizado por los ciudadanos es permanente y concomitante con el desarrollo de los proyectos, ubicándose en la etapa g) desarrollo, ejecución y control.

Elegidos los proyectos para su barrio, se convoca a los responsables de los proyectos ganadores para explicarles los procedimientos administrativos a llevar a cabo, es decir, las etapas a seguir o instancias más importantes referidas al régimen de contrataciones previstas en las Leyes de Contabilidad o de Obras Públicas, según el caso. Estos vecinos son los elegidos para el seguimiento de los proyectos, es decir que son los responsables de los proyectos ganadores los que realizan el monitoreo de los mismos. Durante la implementación de las obras, estos vecinos observan e interactúan con los técnicos designados por el departamento ejecutivo, dependiente de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, responsable de llevar a cabo el esquema de presupuesto participativo en la ciudad.

La misma, inicia los expedientes de los proyectos elegidos, coordina con el responsable de cada área municipal el avance de obras o la adquisición de bienes, además de ser la encargada de facilitar y fomentar el contacto con los vecinos, comunicándoles el estado de situación de los proyectos y explicándoles los procedimientos. Es decir, actúa como nexo entre los vecinos y las distintas áreas técnicas municipales.

El seguimiento de los proyectos es realizado con una gran participación de los delegados municipales mediante una rutina de diálogo y reuniones periódicas en cada delegación.

Es decir que la interacción con los vecinos se realiza a través de reuniones en las delegaciones municipales, siendo el delegado municipal quien brinda la información, o en su defecto, funcionarios de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, tales como el Director General de Presupuesto Participativo.

Estas reuniones son periódicas, sin embargo no se sistematiza la frecuencia o los resultados de las mismas.

No se realizan revisiones a partir de las opiniones de los vecinos en estas reuniones aunque sí es posible, a partir de ellas, que se complementen o amplíen los proyectos en un nuevo proyecto en el presupuesto participativo del ejercicio siguiente o en uno posterior.

Por otra parte, los vecinos no participan en la etapa de rendición de cuentas. No obstante ello, todos los antecedentes de las contrataciones siguen el mecanismo previsto en la Ley de Contabilidad para la rendición de cuentas al Honorable Tribunal de Cuentas, y como se trata de información pública, los mismos se encuentran disponibles para cualquier ciudadano.

Por lo tanto, el control según esta propuesta requiere una intervención constante y activa de la Secretaría de Planificación Estratégica mediante su departamento técnico que permita comunicar permanentemente el desarrollo de los proyectos y canalizar las dudas y sugerencias de los vecinos

Cabe hacer notar entonces, que la sustentabilidad del proceso de presupuesto participativo, y en especial en la etapa de control, requiere necesariamente de una adecuada ejecución de los Proyectos.

Debe mencionarse que de los proyectos incorporados al presupuesto general del ejercicio financiero 2017, a través del presupuesto participativo, solo se han concretado el 37%, encontrándose en marcha los restantes.

Ello es así, según surge de las declaraciones de los propios funcionarios municipales, dado que las temáticas más recurrentes en materia de presupuesto participativo son las de obras públicas, como la reparación de plazas, edificación de tinglados deportivos o de salones de usos múltiples; también los proyectos culturales y productivos.

Del análisis de la concreción por tipo de proyecto se ha podido relevar que se concretan más rápidamente los sociales que los urbanos, lo que puede deberse a que éstos requieren por lo general mayores erogaciones, son más complejos técnicamente, en algunos casos su desarrollo es interanual y además requieren el cumplimiento de mayores formalidades, refiriéndonos a los mecanismos de contratación: contratación directa, concurso de precios o licitación privada, previstos en la Ley de Obras Públicas de la Provincia de Misiones y vigente para el municipio de la ciudad.

De hecho, se han presentado proyectos en la Cámara de Diputados de la Provincia, fundamentados en que algunos de los proyectos ganadores, requieren intervención en reservas fiscales, debido a que “no cuentan con los terrenos necesarios en la zona”.

Las iniciativas barriales a los que se destinarían los terrenos corresponden a los proyectos Unión Cultural, de Itaembé Miní; Playón Cultural y Deportivo, del barrio Las Malvinas; Guazupí Comunitario, en el barrio Guazupí; y Salón Comunitario Interbarrial, en Las Dolores.

Por lo tanto, se observa que en la etapa de control existieron proyectos con diferentes características: algunos, generalmente los que se concretan a través de obras públicas, que abarcarán diferentes ejercicios financieros; otros que requieren intervención o permisos especiales de organismos provinciales, lo que dilató su ejecución; y finalmente se encuentran los que pudieron ser ejecutados en un 100% en el ejercicio 2017.

Desde el punto de vista de la contabilidad pública es importante observar y controlar como se afectó el presupuesto 2017 en estas obras.

En el caso de los proyectos que pudieron ser ejecutados en un 100% la imputación definitiva y el compromiso del gasto fue finalizado en el pertinente ejercicio, participando los ciudadanos intervinientes en el proyecto, en su control, en el referido año.

Sin embargo, es importante mencionar que en los casos de obras públicas que no se finalizaron en el ejercicio 2017, el costo total de la obra no fue imputado en forma completa al ejercicio mencionado, sino que continúa desarrollándose, imputando las partidas presupuestarias del ejercicio 2018. Ha ocurrido incluso que proyectos referidos a obras completas han comenzado a ejecutarse recién en este último ejercicio consumiendo solo partidas presupuestarias del presupuesto 2018.

Asimismo, en los proyectos que han requerido intervención o permisos especiales de otros organismos, las erogaciones fueron comprometidas en parte en el 2017 y parte al 2018.

En estos casos el control por parte de los ciudadanos continúa en forma concomitante al desarrollo de los mismos.

CONCLUSIONES

En la ciudad de Posadas, en el año 2016 se ha desarrollado por primera vez la experiencia piloto para la implementación del Presupuesto Participativo de acuerdo a lo establecido en la Carta Orgánica Municipal, en la Ordenanza V N° 21 y su Decreto Reglamentario.

La experiencia del presupuesto participativo implica una capacidad real de los vecinos de tomar decisiones en relación con el presupuesto, ya que esta herramienta promueve el debate entre vecinos, el acuerdo, el respeto de las opiniones y la legitimación de los proyectos que resultan ganadores a través del voto.

A partir de la prueba piloto implementada en el año 2016 se incorporaron al Presupuesto Municipal de la ciudad de Posadas, del ejercicio 2017, 33 proyectos por un monto total de \$17.773.611.

En este trabajo se analizó específicamente el relevamiento y sistematización del desarrollo de esta experiencia, detallando los pasos de su implementación en la etapa de control.

Pudo observarse que el control dentro del marco del presupuesto participativo se desarrolla de forma concomitante con la ejecución de los proyectos incorporados al presupuesto.

Este se materializa a través del seguimiento que realizan de manera conjunta y permanente los responsables técnicos de la municipalidad, dependientes de la Secretaría de Planificación Estratégica y Territorial, los delegados municipales y los vecinos que presentaron los proyectos ganadores.

El control se limita a la comunicación respecto de, en una primera instancia, la metodología o procedimiento necesario para la materialización de los proyectos, y luego, respecto del avance y desarrollo de los mismos. Esto se da en reuniones periódicas que se realizan en las sedes de las delegaciones en las que se brinda la información a los vecinos y se escuchan opiniones.

No hay una frecuencia establecida para el desarrollo de estas reuniones de seguimiento y control.

Es importante mencionar, que si bien es este tipo de reuniones se escuchan las opiniones de los vecinos, los proyectos vigentes no pueden ser modificados, aunque sí puede observarse algún aspecto a ser contemplado en presupuestos siguientes.

En cuanto al porcentaje de ejecución de los proyectos que han sido incorporados al presupuesto general del ejercicio financiero 2017, a través del presupuesto participativo, se han concretado sólo el 37%, dado que algunos de ellos son obras públicas que se culminarán en ejercicios posteriores, y otros sufrieron demoras con motivo de requerir intervención o autorizaciones de otros organismos para su desarrollo.

Es relevante este dato, ya que de acuerdo a esta propuesta de presupuesto participativo, la sustentabilidad del proceso, y en especial en la etapa de control, requiere necesariamente de una adecuada ejecución de los Proyectos.

Pudo observarse que de acuerdo a la metodología de control propuesto en la Ordenanza V N° 21 y su Decreto Reglamentario, el control es solo durante la ejecución de las obras, y no prevé la participación directa de los vecinos en la etapa de la rendición de cuentas, aunque estos podrían acceder a ella a través del mecanismo de derecho de acceso a la información pública.

En conclusión, puede entenderse que al ejercer control sobre las políticas públicas los ciudadanos asumen la corresponsabilidad y ejercen la participación, y ese control en la ejecución o implementación de los proyectos ganadores, otorga transparencia y credibilidad al proceso de presupuesto participativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Genro, T. y De Sousa U. "Presupuesto Participativo. La experiencia de Porto Alegre". Ediciones Trilce. Montevideo, Uruguay. 1999
- (2) Paprocki, L. "El presupuesto público como herramienta para los municipios", 1º Ed. EdUNaM, Posadas, Misiones, 2012.
- (3) De Sousa, U., "Presupuesto Participativo: la experiencia Río Grande do Sul", Eudeba: Instituto de Estudios y Formación CTA, 1998.
- (4) Ministerio del Interior y Transporte. Presidencia de la Nación. Secretaría de Asuntos Municipales. "Presupuesto Participativo".
http://www.mininterior.gob.ar/municipios/pdfs/SAM_04_presupuesto_participativo.pdf consultado el 28/04/2017.
- (5) Goldfrank, B., "Los procesos de presupuesto participativo en América Latina: éxito, fracaso y cambio", Revista de Ciencia Política (Santiago), Vol. 26, N°2, 2006. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2006000200001>
- (6) Yedro, J., "Presupuesto Participativo en la Ciudad de Buenos Aires", VII Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el Estudio de Gobiernos Locales, Buenos Aires, 15 y 16 de septiembre 2005.
http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Ponencia%20Yedro_%20Julio.pdf
- (7) Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia (2011) Ministerio de Autonomía de Bolivia. P. 7
http://www.autonomia.gob.bo/portal3/images/INFORMACION_PORTAL/R_cuentas.pdf visitada el 24/07/14
- (8) Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2009) Ecuador
https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org8.pdf consultado el 07/11/16 art. 9 a 12
- (9) <https://www.lanacion.com.ar/817590-modelos-de-gestion-municipios-participativos> consultado el 06/07/18
- (10) Viesca, K y otros. "Presupuesto público sin participación ciudadana. La necesidad de un cambio institucional en México para la consolidación democrática". Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales versión impresa ISSN 0185-1918 Rev. mex. cienc. polít. soc vol.58 no.218 México may./ago. 2013
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182013000200005&lang=pt
consultado el 14/09/16

- (11) Fleita, J y otros. “Presupuesto Municipal Con Participación Ciudadana” Colección Proyectos de Investigación Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas. Año 1. Número 1. Pág. 47-50, 2010.
- (12) Chemisquy, A y otros. “Análisis del proceso de implementación e impacto contable administrativo de la experiencia piloto de Presupuesto Participativo en la ciudad de Posadas, Misiones”. VIII Jornadas Patagónicas de Investigación y III Jornadas Patagónicas de Extensión en Ciencias Económicas. Trelew- Chubut. Noviembre de 2017
- (13) Chemisquy, A. y otros “Análisis de los logros, dificultades y resultados alcanzados en la experiencia piloto de Presupuesto Participativo en la ciudad de Posadas, Misiones” II Encuentro Regional Misiones 2017 - 50 años de Administración contribuyendo al desarrollo sin fronteras. Diciembre de 2017
- (14) Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Posadas, “Carta Orgánica de la Ciudad de Posadas”, sancionada el 26 de octubre de 2010.
- (15) Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Posadas, “Ordenanza V - N° 21”, antes Ordenanza 3257/2013.
- (16) Intendente de la Municipalidad de Posadas, Decreto N° 1681/2016 del 12 de septiembre de 2016.

PERFIL EMPRENDEDOR DEL ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Cochancod, Cristina cochancod@fce.unam.edu.ar
Holowaty, Héctor Horacio holowaty@fce.unam.edu.ar
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

Sabemos de la importancia de la creación de nuevas empresas por su implicación en el desarrollo de las economías, la generación de nuevos puestos de trabajo y su papel en la innovación, el bienestar y la creación de riqueza.

El entrepreneurship, entendido como proceso de creación de nuevas empresas, alude a una manera de pensar y actuar orientada a la creación de riqueza que se distribuye a todos y, en los últimos años, se está convirtiendo en una carrera profesional alternativa para muchas personas, ya que supone una nueva forma de incorporación al mercado laboral que genera empleo para uno mismo y para otros y que ofrece libertad y flexibilidad.

Tradicionalmente, los estudios científicos han puesto énfasis en la figura del propio empresario como determinante de la innovación y progreso del sistema económico y responsable del éxito de las nuevas empresas. Este estudio pretende describir el perfil emprendedor de los estudiantes de la Universidad Nacional de Misiones.

Palabras claves: Entrepreneurship, Estudiantes Universitarios, Competencias Empresariales, Variables Personales, Variables Socioculturales.

INTRODUCCIÓN

El ámbito académico universitario tiene hoy un gran desafío frente al entorno económico social de un modelo tan competitivo y limitado financieramente para la inserción laboral de los jóvenes universitarios. Este proceso de cambio conlleva un cambio cultural, el profesional construye desde sus sueños y deseos su propio negocio. Existe la necesidad de detectar, provocar y formar a emprendedores desde todas las disciplinas.

El trabajo describe el perfil emprendedor del estudiante universitario, tomando en consideración los factores psicológicos y no psicológicos que influyen en el entrepreneurship, entendido como proceso de creación de nuevas empresas, alude a una manera de pensar y actuar orientada a la creación de riqueza que se distribuye a todos y, en los últimos años, se está convirtiendo en una carrera profesional alternativa para muchas personas, ya que supone una nueva forma de incorporación al mercado laboral que genera empleo para uno mismo y para otros y que ofrece libertad y flexibilidad.

MARCO TEÓRICO

El proceso de creación empresarial es una actividad que implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades de introducción de nuevos bienes o servicios, nuevas formas de organización y nuevos procesos y materiales (Ventakaraman, 1997; Shane y Venkataraman, 2000). El entrepreneurship incorpora en su dominio de estudio la explicación de por qué, cuándo y cómo se explotan las oportunidades existentes, el análisis de cuáles son las fuentes de esas opciones de negocio y el estudio del proceso de descubrimiento y evaluación de las oportunidades, desde la adquisición de recursos hasta la organización de esfuerzos para su explotación (Shane y Venkataraman, 2000). En todo este proceso juega un papel clave el individuo emprendedor.

El estudio del emprendimiento ha sido abordado fundamentalmente en base a tres enfoques. Los dos primeros pretenden explicar que la problemática asociada al desarrollo empresarial se centra en el emprendedor como base de este (Stevenson y Jarillo, 1990), mientras el tercer enfoque, como un problema de orden económico (Varela, 2008; Schumpeter, 1934).

El primero de ellos es el enfoque psicológico (McClelland, 1961), el cual aborda el emprendimiento como un aspecto típicamente comportamental. El emprendedor es, entonces, un individuo dotado de una serie de características particulares que pueden terminar en una actuación emprendedora tipificada a cualquier tipo de organización incluyendo la empresarial.

El segundo enfoque es el enfoque sociocultural, es decir, el que aborda el emprendimiento desde la relación existente entre el medio entendido como entorno y su afectación directa sobre el surgimiento de las empresas y emprendedores.

Sin embargo, se ha criticado fuertemente considerar los enfoques de forma aislada, motivando la integración de los factores sociales y personales, el cual permite clasificar las variables psicosociales en sociodemográficas y personales (competencias empresariales).

- Variables Sociodemográficas: se refieren a los atributos reales del emprendedor, fácilmente verificables que no pueden modificarse con facilidad, por ejemplo: edad, género, formación, experiencia laboral y antecedentes de familiares y/o amigos en emprendedorismo.
- Variables Personales o Competencias Empresariales: Hacen referencia a rasgos de personalidad, atributos y/o motivaciones de una persona que se manifiestan en comportamientos que son definibles, observables y medibles y están causalmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial.

McClelland (1961) plantea que la motivación está condicionada por las necesidades de las personas, constituyéndose como el punto de partida de los patrones de comportamiento de los individuos. Una necesidad no satisfecha crea una tensión al interior del individuo que origina estímulos dentro del mismo, dando como resultado la generación de un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrlo satisfarán la necesidad llevando a la reducción de la tensión. Así, sostiene que la motivación de las personas nace de la búsqueda de satisfacer tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación.

- Necesidad de Logro: Es la necesidad de alcanzar metas y esforzarse continuamente para hacer mejor las cosas. Se refiere al impulso de lograr metas, sobresalir, y esforzarse para obtener éxito. Los individuos con alta necesidad de logro son personas que luchan por metas y tareas difíciles, encuentran mayor grado de satisfacción al encarar una situación de esfuerzo, prefieren realizar labores que requieran mayor responsabilidad personal en donde puedan superar obstáculos y optan por trabajos donde haya oportunidad de experimentar un sentimiento de logro. También establece que las personas con alta necesidad de logro prefieren trabajar solas ya que lo hacen mejor, haciéndose responsable de su propio éxito o fracaso, tomar riesgos calculados y prefieren situaciones donde puedan involucrarse y recibir una retroalimentación de cómo se desempeñan en su labor. Su motivación extrema al logro les permite ser orientados al mismo, aunque el ambiente en el que desenvuelven sería aún mejor si su fuerte motivación al logro fuese balanceada por necesidades balanceadas de poder y afiliación.
- Necesidad de poder: Puede definirse como la necesidad de influenciar y liderar a otros, y tener el control sobre el ambiente de uno. Se refiere al nivel de control que la persona desea tener sobre situaciones propias en las que se encuentra involucrado. Este tipo de personas se caracterizan por realizar tareas en donde puedan influenciar a los demás, se interesan más por el status y el prestigio que sobre la eficiencia de su labor. Un alto nivel de poder es muy común entre los directivos de alto y medio rango, porque por definición su trabajo es influenciar a la gente y a la organización.
- Necesidad de Afiliación: Es el deseo de establecer amistad y relaciones interpersonales cercanas. Un individuo con una alta necesidad de afiliación se esfuerza por mantener buenas relaciones con los demás, crea un ambiente grato de socialización, se preocupa por la gente y le gusta mantener una vida social activa. La fuerte necesidad de afiliación permite a estas personas involucrarse en situaciones donde la cooperación es importante, y buscan establecer relaciones con un alto grado de entendimiento mutuo.

Estos elementos de interacción entre la conducta del individuo, sus motivaciones y su relación con el emprendimiento han sido rescatados por el Programa para el Fomento al Emprendimiento de las

Naciones Unidas los cuales buscaron establecer un parámetro de relación directa entre las tres necesidades de McClelland y sus respectivos elementos de desarrollo, con el fin de comprenderlos desde el significado del comportamiento emprendedor. Para ello desarrollaron una categorización de características las cuales definieron como “Características del Comportamiento Emprendedor” las cuales se clasifican de la siguiente forma:

1. Necesidades de Logro
 - a) Ser persistente: Implica actuar frente a un gran desafío, actuar repetidamente y estar al tanto de la estrategia utilizada para afrontar el mismo. De la misma forma la superación de obstáculos haciéndole frente a estos, conlleva a los grandes emprendedores a alcanzar sus metas y objetivos. Los emprendedores son responsables y están comprometidos con sus resultados.
 - b) Buscar oportunidades e iniciativa: Las circunstancias no son un motivador para los emprendedores; un emprendedor actúa por iniciativa adelantándose a los hechos aprovechando oportunidades y tomando delantera comprometido con su organización.
 - c) Buscar riesgos calculados: Un emprendedor calcula riesgos deliberadamente, evalúa sus alternativas, toma decisiones, actúa para reducir riesgos o controlar resultados.
 - d) Exigir eficiencia y calidad: La necesidad por realizar mejor y más rápido las cosas, garantiza el cumplimiento de las normas de forma excelente teniendo en cuenta procesos y requisitos para así cumplir y exceder las expectativas dentro de la organización.
 - e) Cumplir sus compromisos: Un emprendedor valora la buena voluntad y resultados a largo plazo más que ganancias a corto plazo. Su esmero y sacrificio personal por la realización de una labor permite realizar las tareas más exigentes, así como su esfuerzo para satisfacer su equipo de trabajo y clientes.
2. Necesidades de Afiliación
 - a) Planificar sistemáticamente: Para la toma de decisiones es necesario establecer tiempos de entrega, asignar tareas y hacer revisión de planes de acuerdo con las expectativas y recursos.
 - b) Buscar información: Recurre a fuentes de información útiles para la empresa en cuanto a toma de decisiones se refiere. También un buen emprendedor se asesora de personas expertas que le aseguren una buena retroalimentación para llevarlo a cabo en la organización.
 - c) Fijar metas: Los retos personales son impulsados por las metas y objetivos que se fija el emprendedor, ya que tiene una visión clara y una necesidad de poder que permite que en el largo y el corto plazo se esfuerce por conseguirlas.
3. Necesidades de poder
 - a) Ser persuasivo y construir redes de apoyo: La habilidad para formular estrategias le da la capacidad de influir en otros y en el curso de la organización de acuerdo con la situación que afronte, también delega en personas claves que pueden tener un alto impacto en el ambiente organizacional y el desempeño del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
 - b) Autoconfianza e independencia: Expresa confianza en su propia habilidad para enfrentar los retos y alcanzar el éxito de la compañía; al buscar la autonomía y el control de las reglas, atribuye a sí mismo y a su conducta las causas del éxito y sus fracasos.

Las características del comportamiento emprendedor varían de acuerdo con su cultura y ubicación geográfica, dice McClelland (1961), al mismo tiempo que sostiene que cuando estos emprendedores llevan a cabo su idea de negocio tienen comportamientos en común, los cuales son incentivados por la necesidad de logro que desarrollan.

El emprendedor está impulsado por el logro, lo cual crea una necesidad de enfocarse en sí mismo y la búsqueda por optimizar su propio desempeño. Sin embargo, entiende que todas las tareas de éxito no

pueden ser realizadas por sí mismo, por lo cual debe liderar un equipo de trabajo que hará cosas por la organización de acuerdo con las exigencias de ésta. De la misma forma, señala que un emprendedor debe tener la facilidad de influenciar en sus subordinados por lo que existe una necesidad de poder inminente que debe ser disciplinada y controlada para ser dirigida al beneficio de la institución como un todo y no hacia una satisfacción personal. Asimismo, establece que el ambiente de trabajo creado por un emprendedor mide su efectividad y se refleja en la moral de sus subordinados; por ejemplo, al incentivar la responsabilidad y la fuerza en su equipo de trabajo, recompensarlos por los logros adquiridos, entre otros, crea un ambiente de organización de manera que los subordinados se sientan que hacen parte de esta y que saben lo que están haciendo. El punto clave para mejorar el desempeño es el emprendedor y la creación e incentivo hacia el espíritu de trabajo

METODOLOGÍA

Para la medición se realizó un estudio descriptivo cuali-cuantitativo, con encuesta personal a Estudiantes universitarios del Ciclo Profesional de la Universidad Nacional de Misiones en las regionales de Posadas, Oberá y Eldorado. El Método de Muestreo es No probabilístico, Por Conveniencia de sitio y el Tamaño de la muestra de 256 casos.

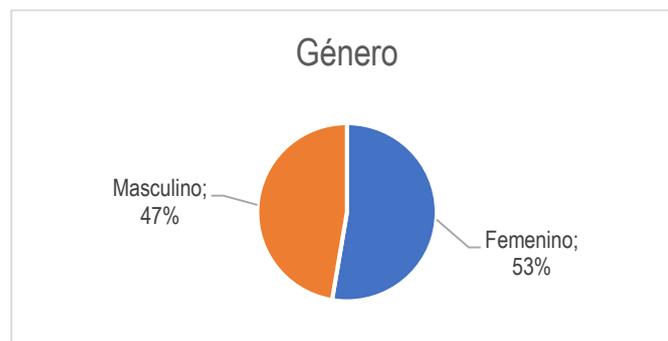
El instrumento de recolección de datos se divide en dos secciones. La primera sección, obedece a la medición de las 10 variables o características del comportamiento emprendedor mediante el Cuestionario Estructurado de 55 preguntas, desarrollado por EMPRETEC elaborado a partir del modelo de análisis de McClelland (1961). En este, el encuestado debe responder en una Escala Tipo Lickert de 1 a 5, donde 1 = Nunca es cierto, 2 = Raras veces es cierto, 3 = Algunas veces es cierto, 4 = Usualmente es cierto y 5 = Siempre es cierto.

La segunda sección corresponde a la medición de variables de tipo sociodemográfico tales como edad, genero, carrera, regional entre otras, con un Cuestionario Semi-estructurado, con preguntas Abiertas, Mixtas y Cerradas.

RESULTADOS

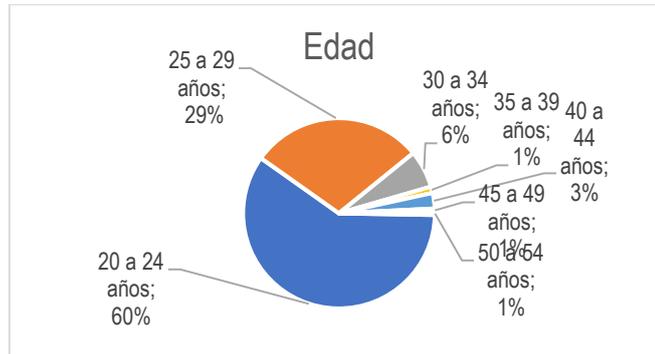
El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes de las diferentes regionales (Posadas, Oberá y Eldorado) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) arrojan los siguientes resultados:

- Género



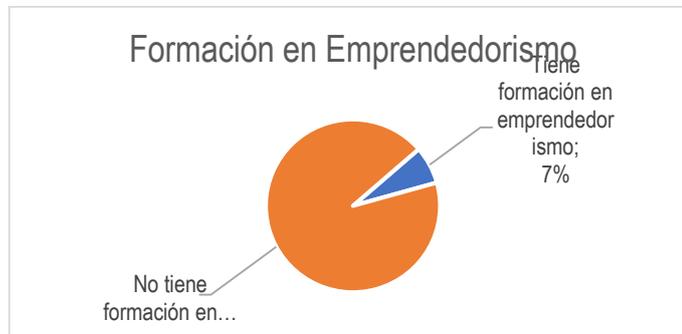
Respecto al género, de los estudiantes encuestados que manifiestan intención de emprender, el 53% es de género femenino y el 47% masculino.

- Edad

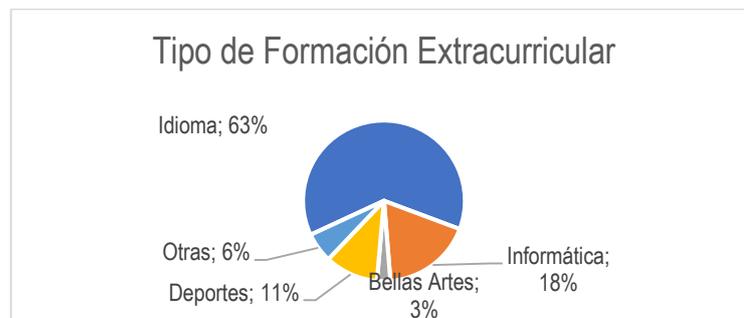
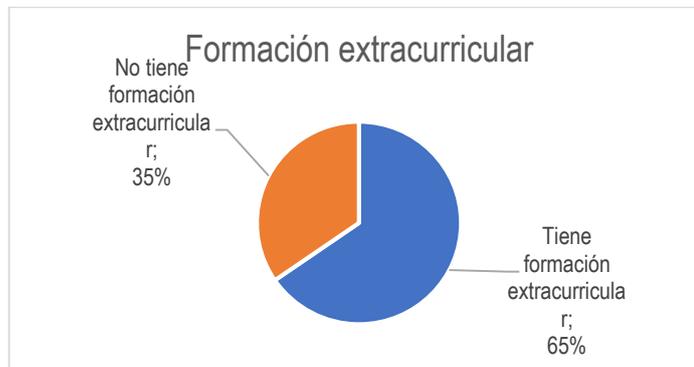


Los estudiantes con más intención de emprender se encuentran en la franja etaria de 20 a 24 años concentrando al 60% de estudiantes encuestados, le sigue con el 29% la franja de 25 a 29 años y luego en tercer lugar con solo el 6% la de 30 a 34 años. El restante 6% se distribuye en las restantes franjas etarias.

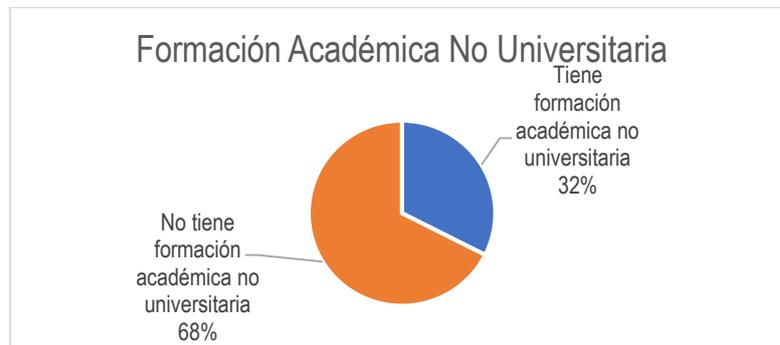
- Formación



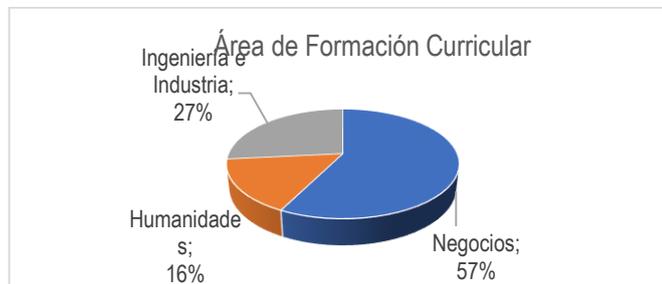
Como se puede observar en el gráfico, tiene formación en emprendedorismo solamente el 7% de aquellos que dijeron que tienen intención de emprender, en tanto que el 93% no tiene ese tipo de formación.



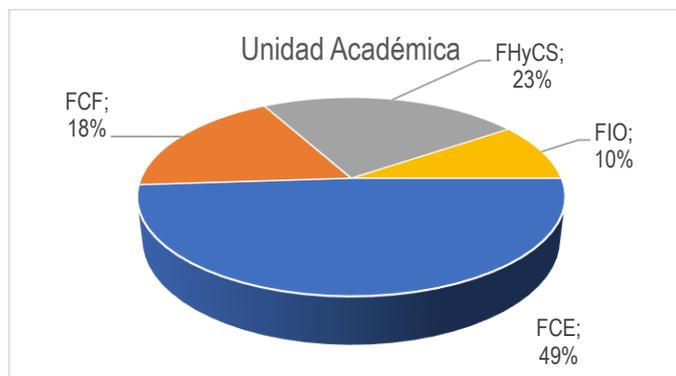
En cuanto a formación extracurricular, el 65% de encuestados con intención de emprender expresa que tiene formación extracurricular. De éstos, el 63% tiene formación en idioma, el 18% en informática, el 11% en deportes, el 3% e artes y el restante 6% tiene alguna otra formación.



Al cruzar esta variable, surge que solo el 32% declara tener formación académica no universitaria, destacándose en este aspecto las tecnicaturas.

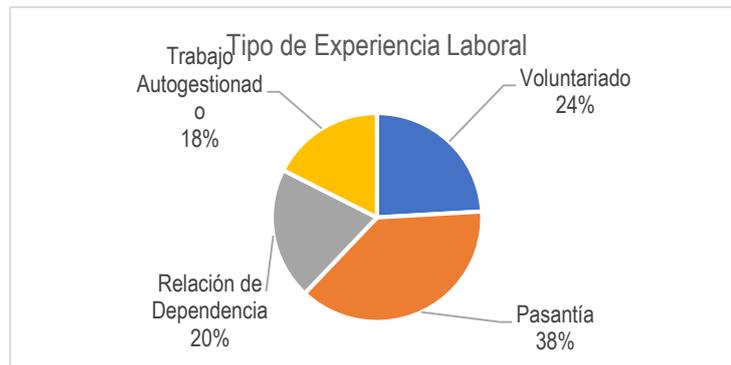


La formación curricular de estos estudiantes, en el 57% de los casos corresponde al área de Negocios, el 27% a Ingeniería e Industria y el 16% a Humanidades.



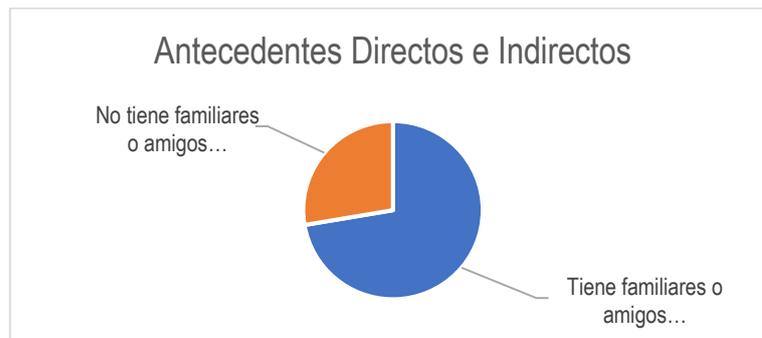
De las 4 unidades académicas en las que se realizaron las encuestas, el 49% de estudiantes con intención de emprender pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas, el 23% a la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, el 18% a la Facultad de Ciencias Forestales y solo el 10% a la Facultad de Ingeniería.

- Experiencia Laboral



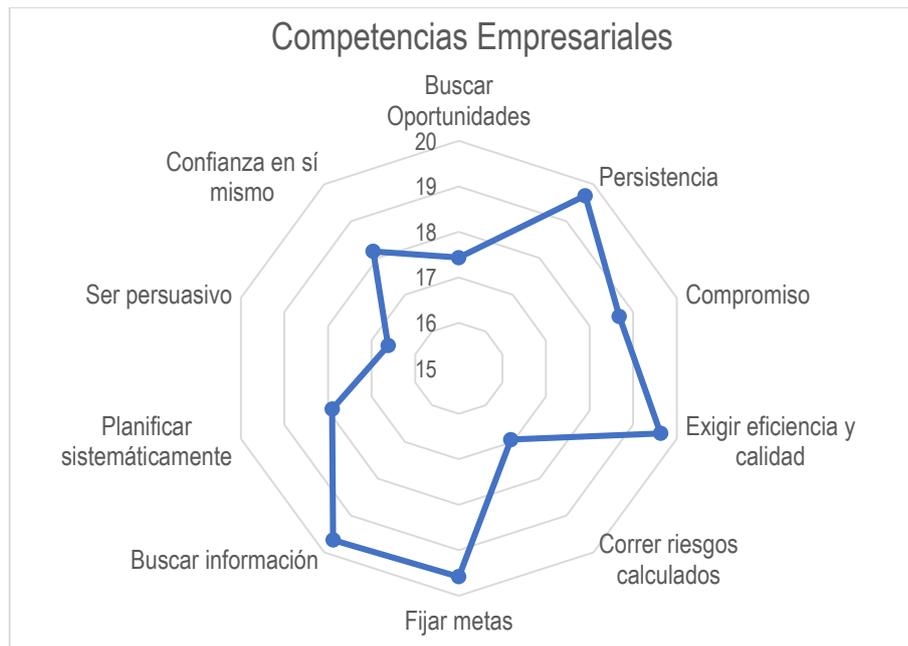
Tiene experiencia laboral el 58% de encuestados con intención de emprender. De ellos, el 38% tiene experiencia en pasantías, el 24% en voluntariado, el 20% en trabajo en relación de dependencia y el 18% en algún trabajo autogestionado.

- Antecedentes directos e indirectos



Entre los estudiantes con intención de emprender, se destaca un 72% que tiene familiares o amigos emprendedores.

- Competencias Empresariales:



Se destacan, con un alto nivel de desarrollo, como competencias emprendedoras de los estudiantes de la Universidad Nacional de Misiones con intenciones de emprender, la persistencia (19,69), la búsqueda de información (19,66), exigir eficiencia y calidad (19,63) y fijar metas (19,58). En menor proporción, el compromiso (18,68), la confianza en sí mismos (18,18) y la planificación sistemática (17,90). Por último, las competencias emprendedoras que se deberían reforzar son la búsqueda de oportunidades (17,44), correr riesgos calculados (16,94) y la persuasión (16,62).

CONCLUSIONES

En general, los factores sociodemográficos (no psicológicos) reconocidos en la literatura del entrepreneurship como determinantes de una mayor orientación emprendedora resultan significativos y explicativos en la investigación. Es decir, la mayor propensión a crear una empresa se explica entre los estudiantes universitarios por variables de carácter demográfico, de formación y de experiencia.

Concretamente, con relación al género, las mujeres muestran una mayor propensión a crear empresas que los hombres. La edad, sin embargo, no presenta un efecto sobre la actitud emprendedora de la muestra total. Ello puede deberse a la pequeña variabilidad en esta medida de los individuos de la muestra.

Respecto a la formación complementaria, es importante el conocimiento de idiomas e informática.

La experiencia laboral previa también explica de forma importante la propensión a crear empresas, especialmente cuando se trata de pasantías, iniciarse de este tipo de trabajos parece que estimula a los estudiantes a crear su entorno profesional.

En relación a los aspectos psicológicos (variables personales o competencias empresariales), la caracterización del comportamiento emprendedor de los estudiantes de la Universidad Nacional de Misiones expone que tres de las cinco características fundamentales asociadas al emprendimiento (persistencia, exigir eficiencia y calidad y compromiso) tienen un alto nivel de desarrollo lo cual sugeriría cierta propensión a un perfil emprendedor. No obstante, las otras dos registraron las calificaciones más bajas, lo que indicaría que la intención de emprender del estudiante universitario de la Universidad Nacional de Misiones se ve afectado por ellos (buscar oportunidades y correr riesgos calculados).

Las altas calificaciones de las características relacionadas con las necesidades de afiliación (fijar metas, buscar información y planificar sistemáticamente) indicaría que los estudiantes buscan tener relaciones amigables, la interacción con las personas y con los compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Los individuos con alto nivel de desarrollo de las estas características no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

Por último, las calificaciones obtenidas en las características relacionadas con las necesidades de poder (confianza en sí mismo y poder) indicarían bajos niveles por obtener y conservar la autoridad. Bajos deseos de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Venkataraman, S. (1997): “The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor’s perspective”, in J. Katz y R. Brockhaus (editores), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 3, Greenwich, CT, US: JAI Press, pp. 119-38.
2. Shane, S. y S. Venkataraman (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 26(1), 13-17.
3. Drucket, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*.
4. Global Entrepreneurship Monitor (2018) Global Report 2017/18. <https://www.gemconsortium.org/report>
5. McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand Co. Pp. xv, 512.
6. McClelland, D. Burnham, D. (2008) *Power is the Great Motivator*. Harvard Business School Press.
7. Shane, S. y R. Khurana (2001): “Career experiences and firm foundings”, paper presented at the Academy of Management Meetings.
8. Shane, S., (2003): *A General Theory of Entrepreneurship - The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Editores.

ESTADÍSTICA MULTIVARIADA Y SU APLICACIÓN EN LAS INVESTIGACIONES ACADÉMICAS Y DE LA EMPRESA

Oscherow, Hugo oscherow@fce.unam.edu.ar

Jagou, Nancy jagou@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

Resumen

Con esta ponencia se pretende dar un panorama general de que son, y qué tipos de problemas pueden resolverse mediante algunas técnicas de la Estadística Multivariada. En particular se analizarán los alcances y limitaciones de dos de las técnicas multivariadas muy utilizadas en trabajos de investigación académicas y de la empresa: el Análisis de Conglomerados y el Análisis de Correspondencias.

Palabras claves: Investigación. Estadística Multivariada. Alcance y limitaciones.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha producido un gran crecimiento en el uso de las técnicas estadísticas multivariantes en todos los campos de la investigación científica y profesional, de las ciencias en general, y económicas en particular.

Podrían darse muchas razones para explicar esta expansión, pero la mayoría de los usuarios de las técnicas multivariadas acuerdan que son dos las más importantes.

En primer lugar, la mayoría de las investigaciones académicas y en la empresa, que utilizan como herramienta la Estadística, analizan relaciones simultáneas entre múltiples variables.

Como es sabido, toda investigación es un proceso interactivo. Primero es preciso la identificación clara y concisa del problema objeto de estudio, lo que a su vez requiere la formulación también precisa de las hipótesis que luego han de contrastarse mediante la recogida y análisis de los datos.

Probablemente, un análisis más detallado posterior, o nueva información disponible, sugiera una modificación de las hipótesis formuladas al principio.

En este proceso dinámico, es frecuente que se añadan nuevas variables y se descarten otras. La complejidad de los fenómenos analizados hace que, en general, sean muchas las variables implicadas y es debido a ellos que los análisis son casi siempre multivariados.

En segundo lugar, la masificación del uso de la computadora, pero por sobre todo, la aparición de programas o software específicos que realizan complejos cálculos estadísticos, cada vez más accesibles, hacen que las técnicas estadísticas multivariadas estén al alcance prácticamente de cualquier investigador científico o profesional de las ciencias económicas.

Pero ¿cómo definir el análisis multivariado? Muchos investigadores optan por la alternativa de mostrarlo como una extensión de las técnicas bivariantes.

Bajo esta perspectiva el análisis multivariante sería el caso general y las técnicas univariantes o bivariate serían casos particulares de aquella.

De manera un poco más formal, otros autores definen el análisis multivariante como aquella rama de la Estadística que se centra en la investigación simultánea de dos o más características medidas en un conjunto de unidades de observación (personas, empresas, etc.)

Pero más allá de cualquier definición que pueda ensayarse, lo cierto es que las técnicas de la Estadística Multivariada están hoy más que nunca al alcance de todo investigador, convirtiéndose en consecuencia en una poderosa herramienta para la solución de investigaciones académicas o de problemas en la empresa.

JUSTIFICACIÓN

A pesar de la importancia que las técnicas estadísticas multivariantes han adquirido en los últimos años, las mismas no figuran en la mayoría de los currículos de las carreras de grado de las Ciencias Económicas.

Debido a ello, es posible que muchos egresados de carreras que tengan que ver con la Economía o la Administración posean solamente una idea aproximada, si es que la tienen, de su existencia, privándose

de esta manera del uso de estas poderosas herramientas para la solución gran cantidad de cuestiones en los que intervengan múltiples variables.

Esta ponencia no pretende ser un curso del Análisis Estadístico Multivariado ni siquiera una reseña más o menos completa de las técnicas involucradas bajo este título.

Tiene el simple objetivo de alertar al investigador científico o al profesional de la Administración, que no hayan tenido la oportunidad de conocerlas o que tengan una idea vaga de las mismas, de su existencia, y de los múltiples problemas que podrá resolver con el auxilio de estas invalorable herramientas.

Por citar solo algunos ejemplos. Algunas técnicas multivariadas son utilizadas en mercadotecnia para identificar individuos con características y gustos parecidos, para saber cuál es la posibilidad de que una persona compre un determinado producto conociendo los valores de algunas variables socioeconómicas de la misma.

En economía, existen técnicas muy utilizadas para estimar cual puede ser el gasto promedio en alimentos de un grupo de familias en las cuales se registran algunas variables como ingreso, número de integrantes en la familia, deudas, etc.

OBJETIVOS

Objetivos generales

Analizar brevemente los alcances, fortalezas y campos de aplicación de la Estadística Multivariada.

Valorar las técnicas multivariadas como herramientas para el abordaje y solución de problemas presentes en la investigación científica y en la empresa.

Objetivo específico

Examinar brevemente los principios y alcances de dos de las técnicas multivariadas descriptivas más utilizadas: Análisis de Conglomerados y Análisis de Correspondencias.

ALGUNAS DEFINICIONES

La Estadística Multivariada es usada para describir y analizar observaciones multidimensionales.

Una observación multidimensional se obtiene cuando se recoge información sobre varias variables por unidad observacional (personas, lugares o cosas).

Como las medidas se realizan sobre la misma unidad observacional, es muy posible que los valores de las variables estén correlacionados. La Estadística Multivariada aprovecha esta situación al momento de diseñar sus técnicas de análisis.

La Estadística Multivariada provee herramientas para comprender la relación entre variables medidas simultáneamente sobre una misma unidad observacional, para comparar, agrupar y/o clasificar observaciones multivariadas e incluso para comparar, agrupar y clasificar variables.

Gran parte de la metodología disponible se usa de manera exploratoria o descriptiva. Estos análisis exploratorios pueden realizarse sin la necesidad de vincular los datos con hipótesis, lo que a su vez evita tener que hacer suposiciones (y probarlas) acerca de las propiedades de los factores que intervienen en el estudio.

Según algunos investigadores, la Estadística Multivariada una bolsa mixta que contiene métodos apropiados para investigaciones científicas, donde los objetivos son uno o varios de los siguientes:

Reducir el número de variables o simplificar la estructura de la matriz de datos.

Agrupar y/ clasificar variables o unidades observacionales.

Investigar la dependencia entre variables.

Predicción de una o varias variables conocidos los valores de otras.

Construir y probar hipótesis.

Etc.

Matriz de datos

La información multivariante se dispone por lo general en una matriz de datos de dimensión $n \times p$ siendo n el número de casos o de unidades observacionales y p el número de variables registradas sobre cada caso o unidad observacional.

Se muestra a continuación la disposición general de las observaciones en una matriz de datos.

	X_1	X_2	...	X_j	...	X_p
1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1j}	...	x_{1p}
2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2j}	...	x_{2p}
...
n	x_{n1}	x_{n2}	...	x_{nj}	...	x_{np}

Tabla 1. Matriz de datos

Por ejemplo, suponga que a tres individuos se les registra su altura y su peso. Las medidas recogidas pueden volcarse como en la tabla 2.

Individuo	Altura en metros	Peso en kilogramos
1	1,80	90
2	1,70	80
3	1,90	100

Tabla 2. Tabla de alturas y peso

Esta información puede graficarse en un diagrama de dispersión tal como se muestra en la figura 1.

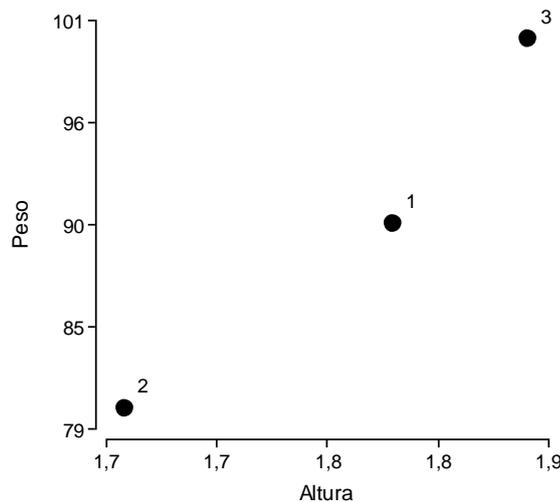


Figura 1. Diagrama de dispersión altura vs. Peso

Evidentemente, y en este caso particular, las variables están correlacionadas pues a mayor altura, mayor peso. Si sobre cada unidad observacional se registran 3 o más variables, ya no es posible describir las relaciones con gráficos de este tipo y se requieren técnicas más complejas para poder hacerlo.

A continuación, presentaremos dos técnicas de la Estadística Multivariada son muy utilizadas en la práctica.

Una de ellas es el Análisis de Conglomerados o Clúster que se la utiliza cuando se quieren agrupar observaciones semejantes de acuerdo a las variables consideradas en cada una de ellas.

Es importante decir también que esta técnica se puede utilizar para agrupar variables.

La segunda técnica que presentaremos es el Análisis de Correspondencias que se utiliza para analizar como está correlacionadas las categorías de dos o más variables categóricas.

Las dos técnicas las presentamos con sendos ejemplos extraídos del texto Análisis Multivariado Aplicado. Uriel y Aldás. Editorial Thomson Learning Publisher. Año 2005

ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS

Ejemplo 1. Suponga que un administrador tiene información del presupuesto que un conjunto de empresas ha destinado a publicidad el último año y las ventas que han logrado en este mismo ejercicio. Puede preguntarse si estas empresas pueden agruparse en función de las ventas que han sido capaces de generar con su inversión publicitaria. Por ejemplo, el investigador puede examinar si existe un grupo de empresas que, invirtiendo en publicidad relativamente poco, han logrado una elevada cifra de ventas o, por el contrario, si existe un grupo que, aun invirtiendo mucho en publicidad, no han sido capaz de vender tanto como sus competidoras. En definitiva, ¿qué tipología de empresas puede establecerse en función de las ventas obtenida a partir de su inversión en publicidad? Los datos se muestran en la tabla 3.

A pesar de que se trata de un conjunto de datos relativamente pequeño, a simple vista es casi imposible observar que empresas son parecidas si tenemos en cuenta estas dos variables.

Como se trata de dos variables registradas en pocos individuos (empresas) una manera de resolver aproximadamente esta cuestión es mediante un diagrama de dispersión similar al de la Figura 1 pero en este caso en el eje horizontal se llevan los valores de la variable inversión en publicidad y sobre el eje vertical los valores de la variable ventas.

El resultado obtenido se muestra en la figura 2.

Nombre de la empresa	Inversión en publicidad	Ventas
E1	16	10
E2	12	14
E3	10	22
E4	12	25
E5	45	10
E6	50	15
E7	45	25
E8	50	27

Tabla 3. Inversión en publicidad y vetas

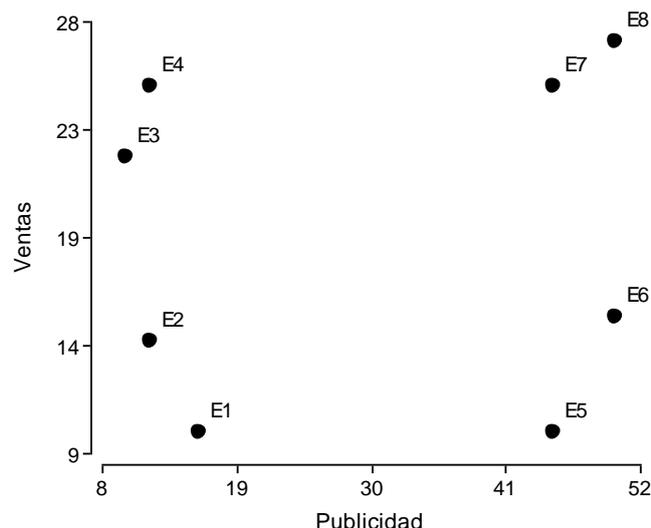


Figura 2. Diagrama de dispersión para las variables inversión en publicidad vs. ventas

A la vista de la figura 2 pueden distinguirse los siguientes grupos de empresas:

El grupo formado por las empresas E1 y E2 que, con una pequeña inversión en publicidad han obtenido también pocas ventas,

El grupo formado por las empresas E3 y E4 que, pese a que han invertido tan poco como las empresas del grupo anterior, han obtenido mucho mayores ventas.

El grupo formado por las empresas E5 y E6 que, pese a haber efectuado un gran esfuerzo publicitario no ha sido capaz de obtener unas ventas razonables.

El grupo formado por las empresas E7 y E8 que, con una inversión también elevada, si han logrado mayores ventas.

La solución que hemos presentado mediante el diagrama de dispersión solamente es posible si se consideran dos variables sobre cada unidad observacional. Cuando sobre cada unidad se registran tres o más variables, este tipo de solución ya no es posible y bajo condiciones muy generales el Análisis de Conglomerados puede servir para identificar unidades observacionales semejantes.

El Análisis de Conglomerados o Análisis de Clúster es una técnica diseñada para clasificar distintas observaciones en grupos de tal forma que:

Cada grupo (conglomerado o clúster) sea homogéneo respecto de las variables utilizadas para caracterizarlos, es decir, cada observación contenida en él sea parecida a todas las que están contenidas en ese grupo.

Que los grupos sean lo más distintos posibles unos de otros respecto de las variables consideradas.

Algunas veces, el Análisis de Conglomerados ofrece, además de algunas medidas descriptivas numéricas, una solución gráfica llamada dendograma que acompaña a aquellas y que sirve para visualizar la solución obtenida.

El dendograma ofrecido en este caso por unas de las técnicas de agrupamiento (hay varias) del Análisis de Conglomerados es el que se muestra en la figura 3.

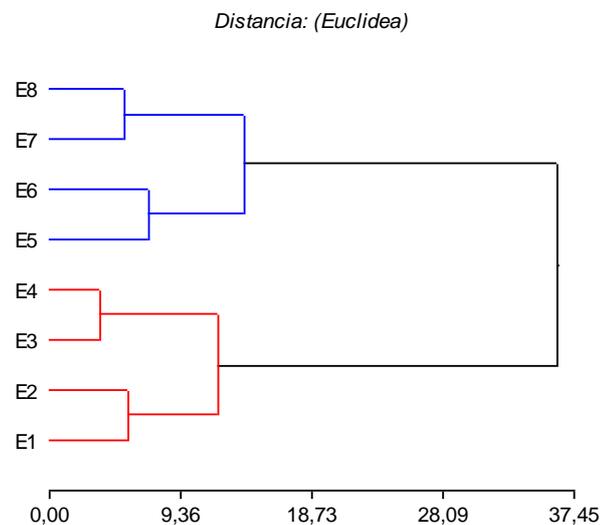


Figura 3. Dendograma

Según la solución ofrecida en la figura 3 existen dos grandes grupos. El formado por las empresas E1, E2, E3 y E4 (Grupo 1) que a su vez está formado por dos subgrupos (E1 y E2) y (E3 y E4) y el formado por las empresas E5, E6, E7 y E8 (Grupo 2) que a su vez está formado también por dos subgrupos (E5 y E6) y (E7 y E8).

Ahora bien, el algoritmo del Análisis de Conglomerados ha detectado dos grandes grupos con cierto número de empresas en cada uno de ellos. Una cuestión que es muy importante de dilucidar en análisis de este tipo es el identificar que o cuales de las variables que tienen más importancia en la conformación del clúster.

Existen varias maneras de hacer esto, pero la más intuitiva y sencilla de realizar es analizando los valores medios que asumen cada una de las variables en cada uno de estos grupos.

Estas medias se muestran en la siguiente salida ofrecida por InfoStat¹.

Medidas resumen

Conglomerado	Variable	Media
1	Publicidad	12,50
1	Ventas	17,75
2	Publicidad	47,50
2	Ventas	19,25

Salida 1

A partir de la salida anterior, puede verse que la variable que mayor incidencia ha tenido en la conformación de los dos grandes grupos es la inversión en publicidad ya que en promedio, las ventas de estos son muy parecidas.

Una observación importante. El Análisis de Conglomerados puede ofrecer distintas soluciones a un mismo problema dependiendo del algoritmo de agrupación que se elija. Es la mirada de analista la que decidirá cuál es la solución adecuada para un problema en particular. La misma será elegida de acuerdo con la experiencia de este como así también a la teoría subyacente en la formulación del problema.

ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIAS

Esta técnica estadística pretende representar en un espacio multidimensional reducido (preferentemente el plano) la relación existente entre las categorías de dos variables no métricas o cualitativas.

El Análisis de correspondencias entrega como una de sus soluciones una figura plana, llamada mapa perceptual que muestra las distancias entre los distintos niveles de dos variables no métricas o cualitativas.

Para comprender cual es objetivo del Análisis de Correspondencias y algunas soluciones ofrece al investigador o al analista estudiaremos un caso sencillo para comprender los principios subyacentes en la técnica.

Ejemplo 2. Considere los datos de la tabla 4 que no es sino una tabla cruzada de las categorías de los establecimientos hoteleros de cierto país y los niveles de ingresos semanales de los mismos en cierta unidad de tiempo.

El investigador pretende establecer si los hoteles de determinada categoría están más asociados a ciertos niveles de ingresos que otros. Es decir, trata de averiguar cómo está correlacionados, si lo están, los distintos niveles de las variables estudiadas en el ejemplo.

Ingresos (por 10.000)	Categoría				Total
	1*	2**	3*	4* y 5*	
Menos de 10	327	133	9	3	472
De 10 a menos de 20	253	169	25	2	449
De 20 a menos de 50	289	324	196	5	815
De 50 a menos de 100	124	257	277	31	689
De 100 a menos de 500	71	234	677	260	1.242
500 y más	4	7	55	160	226
Total	1.068	1.124	1.239	461	3.892

Tabla 4. Establecimientos hoteleros según su categoría y nivel de ingresos

Analizando la tabla precedente, y a pesar de que solo se consideran dos variables con unos pocos niveles cada una de ellas, resulta casi imposible establecer la reacción, si existe, entre los factores considerados en el ejemplo.

El Análisis de Correspondencias es una técnica de la Estadística Multivariada que puede ayudar al analista a encontrar una respuesta a esta cuestión.

¹ Di Rienzo J.A., Casanoves F., Balzarini M.G., Gonzalez L., Tablada M., Robledo C.W. InfoStat versión 2018. Grupo InfoStat, FCA, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. URL <http://www.infostat.com.ar>

Además de algunas medidas descriptivas numéricas que reflejan, entre otras cosas la bondad de la solución encontrada, esta técnica ofrece también una solución gráfica (mapa perceptual o biplot) que permite analizar las vinculaciones entre las categorías de las variables analizadas.

En la figura 4 se muestra la solución hallada. En este gráfico se puede observar que existe una fuerte relación entre la facturación de los hoteles y la categoría de estos. Así se comprueba como los hoteles de una única estrella van asociados casi siempre con facturaciones inferiores a 200.000 pesos, los de dos estrellas a facturaciones entre 200.000 y 500.000 pesos semanales, los de tres estrellas entre 1.000.000 y 5.000.000 pesos semanales y los de 4 y 5 estrellas suelen facturar más de 5.000.000 millones de pesos por semana.

El punto que representa aquellos hoteles que facturan entre 500.000 y 1.000.000 de pesos equidista aproximadamente de las categorías de 2 y 3 estrellas lo que parece indicar que está repartidos entre las dos categorías.

Es importante tener en cuenta que el Análisis de Correspondencia se puede aplicar en el análisis de las posibles relaciones entre las categorías de más de dos variables cualitativas. Esto se hace mediante el Análisis de Correspondencia Múltiple.

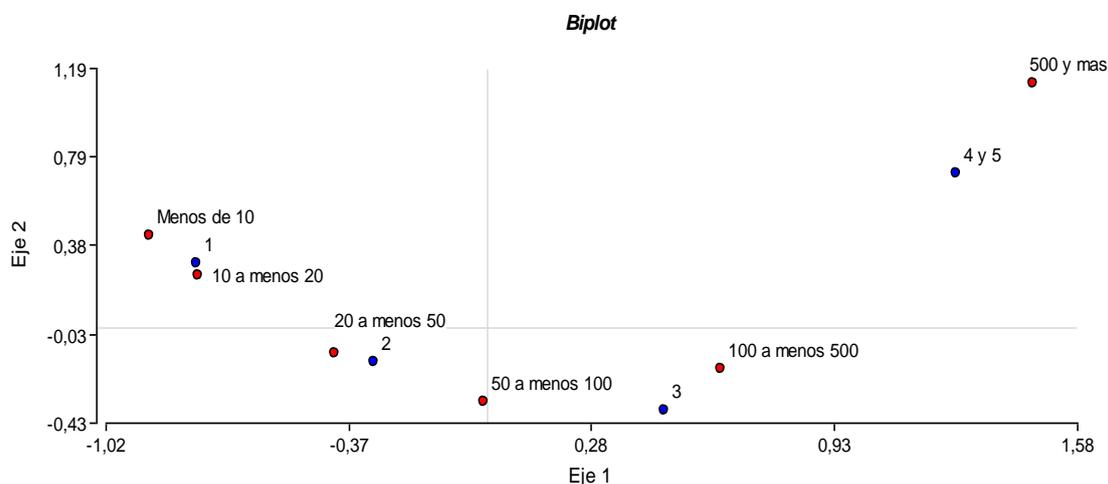


Figura 4. Biplot para las variables ingreso vs categoría de los hoteles

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis Multivariado Aplicado. Uriel y Aldás. Editorial Thomson Learning Publisher. Año 2005.
Técnicas del Análisis Multivariante de Datos. César Pérez. Editorial Prentice Hall. Año 2004.
Análisis Estadístico Multivariante. Teoría y Ejercicios. R. Sierra Bravo. Editorial Paraninfo. Año 2015.

ESTUDIO DE LAS MOTIVACIONES EN LA ELECCIÓN DE LA CARRERA DE GRADO DE LOS ALUMNOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA UNaM, informe de avance.

OSCHEROW HUGO oscherow@fce.unam.edu.ar
LOPEZ GABRIELA VICTORIA gabriela81lopez@hotmail.com
BENÍTEZ MARCOS DANIEL mбенitez@fce.unam.edu.ar
Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

RESUMEN

En el estudio se propuso investigar cuáles son los motivos que los jóvenes consideran más importantes al momento de elegir una de las tres carreras de grado que ofrece la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Economía. Son dos las razones que nos impulsaron a emprender esta tarea: la gran disparidad de ingresantes a las tres carreras, entre las que la de Contador Público atrae a alrededor del 80% de los inscriptos, y los altos niveles de deserción que se observa en la Universidad. Investigadores de diversos ámbitos académicos han estudiado las principales motivaciones de la elección de carrera de los estudiantes, con la finalidad de buscar estrategias que ayuden a disminuir el abandono, mejorar el nivel de satisfacción y el rendimiento académico de los alumnos. A nosotros nos interesa hacer lo propio focalizando nuestro estudio en el ámbito de nuestra facultad, indagando al mismo tiempo si existen motivos independientes de la formación académica que justifiquen el indudable atractivo que tiene para los jóvenes la carrera de Contador Público.

PALABRAS CLAVES

Elección de carrera, Motivaciones, Ciencias Económicas, Gestión

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo identificar cuáles son las principales motivaciones que inciden en la elección de la carrera de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM. Además, se plantearon como objetivos específicos:

- Aportar evidencia empírica para determinar los motivos reales de los estudiantes al elegir su carrera.
- Establecer si existen diferencias en los principales motivos de los alumnos de cada carrera.
- Elaborar un diagnóstico que permita efectuar intervenciones más adecuadas a las necesidades de los alumnos en la fase inicial de su carrera, y prevenir dificultades de rendimiento académico.
- Contribuir al fortalecimiento institucional de la Facultad de Ciencias Económicas, y aportar herramientas que permitan en futuras investigaciones diseñar estrategias para aumentar la matrícula de la carrera de Administración

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM dicta tres carreras de grado: Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público y Licenciatura en Economía. Todos los años los docentes del 1er año del ciclo básico de estas carreras observamos una muy marcada disparidad en la matrícula, ya que en su gran mayoría los ingresantes optan por la carrera de Contador Público. Ante esta realidad, nos preguntamos: ¿qué factores resultan determinantes para estos jóvenes a la hora de elegir una carrera que marcará su actividad futura? ¿Tienen una idea clara de cuál será su actividad profesional el día de mañana y ésta le resulta atractiva?, ¿o tal vez eligen en base a la percepción de una probable mayor demanda laboral y por ende mejores oportunidades? ¿o simplemente basan su elección en una imagen preconcebida asociada al poder y al ascenso social, o por tradición familiar?

Innumerables cuestiones pueden estar asociadas a la hora de elegir una carrera, las cuáles intentamos dilucidar mediante esta investigación.

Nos preguntamos en consecuencia cuáles podrían ser los motivos y factores que inducen en los ingresantes a elegir la carrera que han elegido en desmedro de las restantes.

- ✓ ¿Están estos informados acerca de las incumbencias de la carrera seleccionada?
- ✓ ¿Perciben el título que obtendrán como uno de alta demanda laboral?
- ✓ ¿Existen factores familiares o de amistad que motivan la elección?
- ✓ ¿Son solo factores exógenos que orientan la selección o predominan factores internos, propios del alumno que la guiaron?

Es importante recalcar que los motivos de la elección pueden tener una relación directa con la permanencia o abandono de la carrera seleccionada sobre todo si la misma no satisface las expectativas del aspirante, si no ha recopilado suficiente información previa a la elección o si en la misma pesaron factores ajenos al alumno como presiones familiares, falta de opciones, distancia de la unidad académica a su lugar de residencia, etc.

FUNDAMENTACIÓN Y ANTECEDENTES

Muchos investigadores y grupos de investigadores han buscado explicar los motivos por los cuales los aspirantes a estudios superiores se inclinan por determinada carrera universitaria.

Estos estudios fueron realizados en distintas universidades, públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Algunas de estas investigaciones se resumen a continuación.

Helena Gómez e Hipólito Marrero (2003) de la Universidad de la Laguna de Tenerife, en una investigación titulada *Metas y Motivos de la Elección de una Carrera Universitaria*, realizan un estudio comparativo entre ingresantes a las carreras de psicología, derecho y biología de la mencionada universidad. Se analizaron las metas personales, motivos sociales, interpersonales y metas de aprendizaje. Los resultados de la investigación mostraron diferencias y semejanzas en los patrones motivacionales según la carrera elegida y el género.

La Lic. María Inés García (2011) de la Pontificia Universidad Católica Argentina, realizó una investigación titulada “Estudio Sobre las Metas de Elección de Carreras en los estudiantes que ingresan a esta universidad”. Estudió cuales fueron los motivos de elección de las carreras de los estudiantes ingresantes. El trabajo se realizó durante los años 2008 y 2009 con una muestra de 365 alumnos. Según los resultados hallados por esta investigadora, el motivo más citado a la hora de la elección es el valor social de la carrera elegida. La motivación extrínseca es el factor que menos pesó en el grupo a la hora de la elección. En sus conclusiones sugiere la realización de nuevos estudios para determinar si los resultados solo se pueden aplicar a la muestra seleccionada o pueden inferirse a todos los estudiantes de la mencionada universidad.

Andrea Marina Aiminio (2011) en su tesis de maestría titulada “Estudio Sobre las Razones de la Elección de Carreras de los Ingresantes Universitarios de la Universidad Nacional de Villa María, Córdoba” durante el año 2006, analizó las razones e intereses en la elección y la permanencia de los estudiantes a dos años de su ingreso a la Universidad. Se trató de una investigación de carácter exploratorio. Concluyó que las razones e intereses que priman en los aspirantes, y en los que permanecen como estudiantes a dos años de su ingreso, son las de tener un título universitario y la influencia social vinculada a la representación social de la carrera.

Susana Panella y Susana Mussolini (2005) estudiaron cuales fueron los factores que motivaron a los alumnos a ingresar a las carreras de Medicina y Veterinaria de la Universidad de Río Cuarto de Córdoba (Argentina). Llegaron a la conclusión de que los motivos personales de más influencia están relacionados con los de poder y logro.

La mayoría han elegido la carrera guiados por motivos personales, con la esperanza de que la carrera les posibilite encontrar un buen trabajo y de esta manera ser independientes.

Para el grupo estudiado, ni la familia ni los medios de comunicación han constituido un factor de influencia en la elección.

Existen en la actualidad diversos estudios y enfoques realizados por especialistas de distintas áreas que han intentado e intentan determinar y caracterizar los factores que intervienen en la selección de una carrera universitaria. Estas investigaciones en general se realizan con múltiples propósitos, entre ellos los de la orientación vocacional, con el objetivo de reducir el bajo rendimiento de los estudiantes y llegado el caso, la deserción de sus estudios universitarios.

Pero a pesar de la existencia de múltiples caminos para el abordaje de tan difícil cuestión, la mayoría de los especialistas que estudian el tema coinciden en clasificar a los factores, al menos como en una primera aproximación, en dos tipos, factores internos o psicológicos y en factores externos o no psicológicos.

En este trabajo tomaremos como marco de referencia los modelos que involucran mayormente aspectos no psicológicos por lo que creemos necesario desarrollarlos un poco más.

Existen en la actualidad numerosos investigadores y especialistas que se han dedicado a estudiar esta problemática. María Teresa Montero Mendoza, realiza un pormenorizado recuento de los principales factores externos, que a su criterio pueden influir en los alumnos a la hora de elegir una carrera universitaria. En primer lugar, la autora considera que la elección de una carrera es un asunto personal. Se ponen aquí en juego deseos de realización, de reconocimiento. Este deseo puede venir acompañado de ciertos temores como ser los de tener que abandonar los estudios, no poseer las capacidades suficientes, etc.

En la elección puede estar influenciada por algunas de las materias que tiene la carrera elegida (que no tenga matemática, por ejemplo). De esta manera la decisión aparece como una práctica que puede lograrse con éxito luego de identificar el nivel de inteligencia, las habilidades e intereses personales y el esfuerzo individual (Montero Mendoza).

Esta autora menciona también a la familia como uno de los factores que influyen en el estudiante al momento de la elección. Es importante destacar aquí que los motivos familiares y los del estudiante en muchos casos no son convergentes y puede darse así que los deseos de la familia sean muy diferentes a los del alumno. Es así como la familia puede influir en que se elija determinada carrera porque el padre tiene la misma profesión, puede darse también el caso de que la elección se dé al azar, sin ningún análisis previo porque “*en esta familia todos tienen que ser profesionales*”, etc.

También las ilusiones e influencias del medio familiar respecto del futuro económico y social de los jóvenes puede observarse con claridad en muchos casos (Montero Mendoza).

Concretamente, y según lo afirma esta investigadora, la familia puede influir en la selección a través de los límites que establece la situación económica y la escolaridad de los padres, hermanos del estudiante, el empleo, permanencia o migración de la familia, la imagen de progreso y estatus de los familiares, etc. Otro aspecto que según esta autora hay que prestarle atención, es el de los factores económicos.

Aquí también las razones pueden ser muy variadas, desde el costo de carrera, costo del alojamiento, transporte, libros, apuntes, matrícula.

Puede darse el caso que un joven haga una elección que no sea de su agrado pues supone que en el futuro el título alcanzado le dará mejores ingresos en desmedro de otra orientación que le gusta más pero que cree que no será mejor que la elegida en términos de ingresos.

La elección puede estar guiada por razones de prestigio. Se supone que tener un título universitario da prestigio a quién lo posee. Otro aspecto que merece ser investigado es la relación que pueda darse entre la elección y el trabajo del estudiante. Éste puede estar motivado a elegir sus estudios bien porque trabaja o ha trabajado en alguna actividad con un perfil semejante al de la carrera seleccionada. Otro factor que suele ser tenido en cuenta al momento de la elección es la duración de la carrera. Actualmente hay una tendencia clara en la de reducir la duración de las carreras de grados con el fin de hacerlas más atractivas para los jóvenes, no obstante, la duración de esta suele ser un obstáculo, sobre todo en estudiantes que trabajan. Puede ser éste un factor a ser tenido en cuenta a la hora de la elección.

Factores geográficos también puede ser determinantes a la hora de la decisión según Montero Mendoza. Es posible que esta variable pueda estar relacionada con alguna otra variable económica en el sentido de que el joven opta por determinada carrera cercana a su lugar de residencia debido a que los padres no pueden costearle una carrera lejos del hogar.

Es posible entonces que el estudiante prefiera una cercana a su domicilio. Esto puede resultar en que su elección no esté relacionada con su verdadera vocación.

En algunos casos no interviene el factor económico y el joven prefiere una cercana a su residencia simplemente por comodidad o “*porque mis padres no quieren que me vaya lejos a estudiar*”. Aquí no priva lo económico, se trata de una cuestión de relaciones familiares.

También la expectativa de futuro empleo puede influir en la selección. Es posible que el joven opte por una carrera por sobre otra suponiendo que aquella le dará más oportunidades laborales que ésta, aun cuando sea esta última la que realmente le gusta.

Según Montero Mendoza la historia académica del estudiante posiblemente tenga alguna influencia en el momento de la elección. Puede haber recibido mucha influencia por parte de los profesores del nivel secundario en alguna dirección específica que lo hacen decidirse en concordancia con esta. Los contenidos curriculares de la selección pueden influir. Suele ser común escuchar a algunos estudiantes decir que se inclinaron por tal carrera pues no tiene en su programa nada de matemática, por ejemplo.

Según la autora citada, la elección puede ser también una cuestión de género. Existen en nuestra sociedad ciertos estereotipos en el sentido que se piensa que algunas carreras son para varones y otras para mujeres únicamente. Así se puede pensar que ingeniería mecánica es una carrera solo para hombres o que una carrera universitaria que tenga que ver con el diseño de indumentaria femenina solo es para mujeres. Puede ser, aunque todavía resultan casos aislados, que la elección de una carrera se tome de acuerdo con los resultados de un test vocacional realizado en la escuela secundaria.

MÉTODOLÓGÍA: ANÁLISIS DE LOS DATOS

En primer lugar, haremos una breve referencia a la metodología de recolección de la información que se empleó para obtener los datos de este trabajo. Se realizó una encuesta por muestro que, como su nombre lo indica consta de dos partes: la encuesta propiamente dicha y el tipo de muestro que se utilizó para seleccionar los alumnos que serían encuestados.

El cuestionario fue confeccionado en línea con los objetivos del trabajo. Antes de ponerlo en funcionamiento para la recolección de la información, se realizó una prueba piloto con un grupo de unos 20 alumnos ingresantes 2017 a los cuales se le solicitó colaboración para que lo respondieran. A partir de las respuestas obtenidas se hicieron las correcciones pertinentes hasta obtener la versión definitiva del instrumento de recolección de la información. Se encuestó un total de 287 alumnos ingresantes 2017 de los turnos de cursado: mañana, tarde y noche.

La muestra es por conveniencia y por lo tanto no probabilística. Por lo tanto, los resultados solamente deben aplicarse al grupo de estudiantes que prestaron su colaboración.

RESULTADOS PARCIALES

En primer lugar, presentamos una tabla con las frecuencias de alumnos encuestados, discriminado carreras

Carrera seleccionada	Frecuencia	Porcentaje
CP	212	73,87
CP - LAE	1	0,35
LAE	55	19,16
LE	19	6,62
Total	287	100,0

Tabla 5. Alumnos encuestados discriminados por carreras. Año 2017

Como puede observarse, el 73,87% de los encuestados ha elegido la carrera de contador repitiéndose en esta oportunidad el hecho histórico de que la mayoría de los ingresantes opta por esta carrera de grado por sobre las otras ofertas de la facultad de Ciencias Económicas de la UNaM.

Se muestra a continuación una tabla de contingencia en la cual se ha cruzado las variables sexo del ingresante y carrera elegida. Este cruce de variables tiene por objetivo indagar si el sexo del alumno ingresante está relacionado con la carrera elegida o si por el contrario se trata de variables estadísticamente independientes.

Las hipótesis propuestas son las siguientes:

H_0 : Sexo del alumno y carrera seleccionada son independientes

H_1 : Sexo del alumno y carrera seleccionada no son independientes

La tabla de contingencia para las observaciones es la tabla 2² mostrada a continuación.

Sexo del alumno	Carrera elegida			Total
	Contador	Lic. Administración	Lic. Economía	
Femenino	127	31	9	167
Masculino	85	24	10	119
Total	212	55	19	286

² Con el fin de no distorsionar se análisis, se excluyó del mismo al único ingresante que se ha inscripto en dos carreras, Contador y Licenciado en Administración.

Tabla 6. Carrera seleccionada discriminada por sexo del ingresante

Al aplicar el test Chi cuadrado de independencia se encuentran los siguientes resultados:

Chi-cuadrado (Valor observado)	1,2434
Chi-cuadrado (Valor crítico)	5,9915
GL	2
valor-p	0,5370
Alfa	0,05

De acuerdo con valor crítico del estadístico de prueba o del p valor, no puede rechazarse la hipótesis nula de que los criterios de clasificación son independientes. Es decir, para este grupo de alumnos, el sexo y la carrera elegida no están relacionados con un nivel de significación del 5%. Si recordamos lo que afirma Montero Mendoza en el sentido de que la elección de una carrera puede estar condicionada por el sexo del estudiante, para este grupo de alumnos, esta relación no es significativa.

Analizamos a continuación conjuntamente las preguntas 4 (trabaja) y 5 (si el trabajo que realiza o alguna vez realizó tiene alguna relación con la carrera elegida).

En primer lugar, describimos las respuestas a la pregunta 4 del cuestionario que indaga acerca de si el estudiante encuestado trabaja o ha trabajado anteriormente.

Pudimos observar que de 112 encuestados, el 39% trabaja o ha trabajado alguna vez. Estos estudiantes son de nuestro interés para la pregunta siguiente pues en ella se pretende analizar si el trabajo que realiza o ha realizado se relaciona con la carrera elegida.

Ahí se puede obtener la siguiente conclusión: de los ingresantes que han respondido que han trabajado, el 52% aproximadamente afirma que la carrera elegida por lo menos tiene algo que ver con el trabajo que realizan o han realizado. Puede verse una posible relación entre la carrera elegida y el trabajo tal cual lo han puesto de manifiesto otras investigaciones.

Otro factor que también pueden influenciar en la selección realizada tiene que ver con la información previa con la que contaban los ingresantes la hora de la elección. Las preguntas 6, 7 y 8 apuntan en este sentido. Pasamos a analizar los resultados obtenidos.

La pregunta 6 indaga si el estudiante tenía información acerca de la duración de la carrera seleccionada. Casi el 100% de los alumnos encuestados sabía el tiempo de duración de la carrera seleccionada. La pregunta 7 indaga acerca de la información que poseía el estudiante sobre las materias que debía cursar a lo largo de su carrera. Si bien es cierto el porcentaje de alumnos que no tenía información acerca de las materias de la carrera elegida (16,20%) aumentó respecto de la variable anterior, el porcentaje de los que sí tenían por lo menos alguna información (83,8%) sigue siendo alto.

La pregunta 8 del cuestionario indaga acerca de si el ingresante tenía información sobre los horarios de cursado de las asignaturas. Puede verse que el porcentaje de alumnos que no tenían información acerca de los horarios de cursado es considerable (56,14%). No obstante, aún sigue siendo importante el porcentaje de alumnos informados al respecto (43,85%).

¿Qué conclusiones se podrían obtener a partir de estos datos precedentes? Queda claro que, en la mayoría de los casos, la elección de la carrera se hizo con información, por lo menos en cuanto a las dimensiones analizadas en tres últimas preguntas.

Pasamos a analizar ahora las respuestas a la pregunta 9 que tiene como objetivo investigar acerca de cómo obtuvo la información. Los resultados se exponen a continuación.

Luego de un análisis preliminar, se llegó a la conclusión que la categoría “otras fuentes” no aportaba gran información debido a su baja frecuencia por lo que se la excluyó del análisis con el fin de simplificar el mismo.

Algunas conclusiones a las que se pueden llegar son las siguientes. En primer lugar, la mayoría de los ingresantes ha buscado la información en distintas y variadas fuentes, destacándose Internet como la más frecuente. La categoría “me informó un amigo” con 18,6 % resulta de particular interés pues se considera que las relaciones de amistad suelen ser importantes a la hora de seleccionar una carrera universitaria. Puede verse que esta categoría aparece en combinación con otras como Internet y Facultad lo que realza la importancia de la amistad de muchos estudiantes por lo menos a la hora de obtener información acerca de la carrera elegida.

Analizamos ahora la información suministrada por la pregunta 10. Aquí se investiga los motivos por los cuales el estudiante seleccionó la carrera que cursa.

Un análisis previo de los datos muestra que salvo las categorías “por la reputación que tiene la institución” y “por la salida laboral y expectativa de mejores ingresos futuros” las demás categorías presentan bajas frecuencias por lo que se decidió no incluirlas en el análisis para no distorsionar los mismos. Analizando los resultados puede verse que los factores que influyen con mayor peso en la elección de la carrera, por lo menos para este grupo de estudiantes, tienen que ver con que la futura actividad profesional les abra la posibilidad de mejores empleos y el de lograr mejores ingresos a futuro. La reputación que tiene la Facultad en el medio también puede considerarse como un factor importante a la hora de la elección. También aquí los resultados están mayormente de acuerdo con las conclusiones de otros investigadores, que afirman que las expectativas de mayores ingresos futuros y mejores posiciones laborales son o pueden ser determinantes al momento de la elección.

Pasamos a analizar seguidamente la pregunta 12 en la cual se investiga acerca de la relación entre el título obtenido en la secundaria y la carrera seleccionada.

Se observa en los resultados que un porcentaje importante de encuestados, aproximadamente un 58% de ellos ha elegido una carrera que en mayor o menor medida está relacionada con su título de nivel secundario.

El grupo de preguntas que analizamos a continuación indaga acerca si el estudiante realizó algún test vocacional y si en caso de haberlo realizado, los resultados están en línea con la carrera elegida. Los resultados mostraron que la mitad de los estudiantes encuestados realizó algún tipo de consulta antes de seleccionar la carrera que cursa. Desconocemos la validez científica que tengan estos test, pero el importante hecho a resaltar es que, para una importante proporción de estudiantes, la búsqueda de algún tipo de información fue un paso previo a la decisión en la selección.

Mostramos a continuación las respuestas a la pregunta 15 en la cual se examina si la carrera elegida está relacionada con los resultados del test vocacional realizado oportunamente. Se observa que aproximadamente el 84,7 por ciento de los estudiantes que realizaron algún tipo de test vocacional eligieron una carrera que al menos está un poco relacionada con los resultados del test realizado.

Seguidamente analizamos las respuestas a la pregunta 18 en la cual se explora la posible relación entre la actividad de los padres del ingresante y la carrera elegida,

Como afirma Montero Mendoza la familia puede ser uno de los determinantes en el momento de la elección, bien porque algunos de los padres tienen la misma profesión, bien porque en la familia todos deben ser profesionales. En este caso casi el 71% de los encuestados ha manifestado que la actividad de los padres no tuvo influencia en la elección del estudiante. No obstante, hay un porcentaje bastante elevado, casi un 30% que ha respondido que por lo menos ha habido cierta influencia en la elección.

Las siguientes dos preguntas (19 y 20) tuvieron por objetivo analizar la posible influencia de los amigos en la elección. Como afirman todos los investigadores consultados, las relaciones de amistad pueden ser determinantes a la hora de la elección.

Primero, hay un 68% de estudiantes que tienen amigos estudiando la misma carrera, pero a su vez, la mayoría de los encuestados, casi un 83% manifiesta que esta relación de amistad no ha jugado un papel preponderante en la elección.

Nuevamente, aunque mayoritariamente los estudiantes encuestados no establecen una relación causal entre la elección y la amistad, aproximadamente un 17,36% si lo hace. Este grupo ratifica la hipótesis de que las relaciones de amistad pueden influir en la selección.

Analizamos a continuación las respuestas de los estudiantes a la pregunta 21 en la cual se indaga acerca de si le hubiese gustado cursar sus estudios universitarios en otra facultad o provincia. Aquí los resultados resultan más que interesantes. Más de la mitad de los alumnos un 54% aproximadamente ha manifestado que le hubiese gustado estudiar en otra facultad u otra provincia. También un 60% de los estudiantes que no pudieron ir a estudiar a otra provincia y/o facultad lo atribuye a factores económicos. Un 15% lo atribuye al hecho de que los padres no les gustan que estudie lejos de su casa.

Las expectativas de trabajo e ingreso futuro pueden ser factores a la hora de la selección. Cuestiones de prestigio también suelen guiar la misma.

Las respuestas a la pregunta 23 indagan acerca de la posible relación entre la carrera elegida y las expectativas de trabajo. Se observa que casi un 90% de los estudiantes encuestados ha elegido la carrera

por considerar que le facilitará encontrar trabajo en el futuro. Este resultado está en concordancia con los resultados que han encontrado otros investigadores en estudios semejantes.

En el mismo sentido, un 88% considera que la carrera elegida mejorara sus ingresos y situación económica futura. Se ven aquí dos factores que han motivado a la mayoría de los estudiantes en su elección, las expectativas de mejores trabajos y de ingresos, totalmente en línea con lo afirmado por investigadores precedentes.

Se analiza también las respuestas obtenidas a la pregunta que investiga acerca del hipotético prestigio que alcanzará el estudiante una vez obtenido el título de la carrera elegida.

Vemos que casi el 42% de los encuestados ha respondido que el título obtenido mejorará el prestigio entre sus amigos y el entorno familiar. Se trata de un porcentaje no menor y debería ser considerado también como un factor de pesos al momento de la selección para este grupo de alumnos.

Como es de esperar, por tratarse de alumnos del primer año de las carreras de grado que se dictan en la FCE UNaM, hay un buen porcentaje, un 33% aproximadamente que considera que es muy pronto para emitir una opinión.

Sin embargo, casi el 40% de los encuestados dice estar conforme con la carrera seleccionada. Además, el 62% afirma estar entre conforme y muy conforme. Solo un 5,4% dice estar poco conforme con la selección.

Hemos descripto de manera individual las variables que la mayoría de los investigadores consultados reconoce como las que deberían ser analizadas al momento de investigar cuales son los motivos que movilizan a los estudiantes universitarios en la elección de su carrera.

Con el objetivo de profundizar un poco más nuestro análisis, pasamos a estudiar conjuntamente alguna de las mismas. No lo haremos con todos los factores. Esta simplificación tiene como fin de mantener nuestro análisis lo más simple posible.

Aplicaremos la técnica multivariada Análisis de Correspondencia Múltiple con las preguntas que a continuación se listan. Cabe consignar que las opciones de respuestas han sido recodificadas con el fin de una mejor comprensión de los resultados.

- ✓ Pregunta 18. Redefinida como Influencia y sus respuestas recategorizadas como Si, No, Pco.
- ✓ Pregunta 20. Redefinida como Amigos y sus respuestas recategorizadas como Si, No, Pco.
- ✓ Pregunta 23. Redefinida como Trabajo y sus respuestas recategorizadas como Si, No, N/S (no sabe)
- ✓ Pregunta 24. Redefinida como Ingreso y sus respuestas recategorizadas como Si, No, N/S.
- ✓ Pregunta 25. Redefinida como Prestigio y sus respuestas recategorizadas como Si, No, N/S.

Luego de aplicar la técnica obtenemos el siguiente Biplot que permite estudiar la relación entre las categorías de las variables seleccionadas para realizarlo.

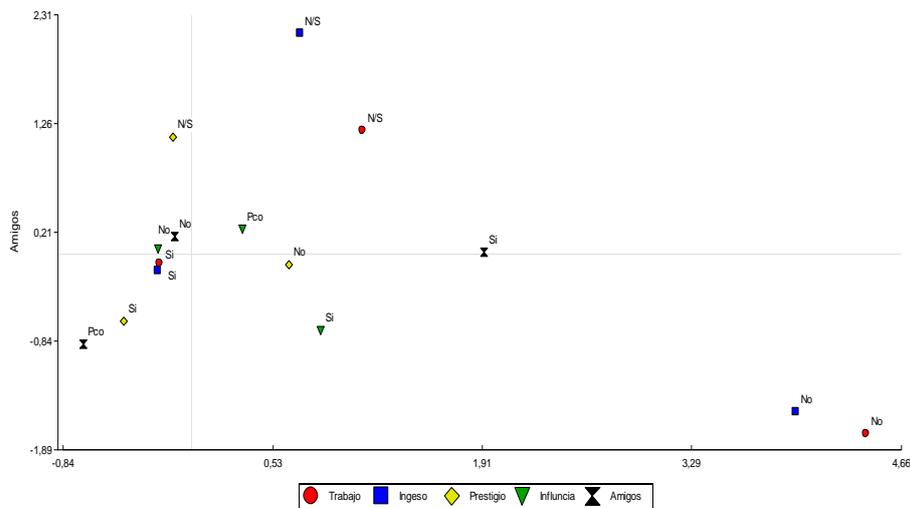


Imagen producción propia relación entre categorías

CONCLUSIONES PRELIMINARES

A partir de Biplot precedente se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Hay un grupo bien definidos de estudiantes que ha seleccionado su carrera sin que la elección tenga que ver con relaciones de amistad, tampoco la selección estuvo influenciada por la actividad de sus padres pero que considera que la elección le permitirá conseguir mejores trabajos en el futuro y que le permitirá mejoras sus ingresos y por ende su situación económica.

Hay estudiantes que han elegido la carrera por una cuestión de futuro prestigio y que han recibido alguna influencia de los amigos en la selección.

Aquellos estudiantes que han elegido la carrera solo porque un grupo de amigos también la han seleccionado no se encuentran relacionados con ninguna de las categorías de otras variables y al parecer solo las relaciones de amistad ha sido la única causa de la elección.

Existe un grupo bien diferenciados de alumnos que no consideran la elección de su carrera debido a una mejora de su situación económica ni mejoras en su situación laboral también a futuro.

Puede verse que la categoría no sabe se encuentran relativamente juntas. Esto indicaría que los alumnos que no saben si la elección de la carrera mejorará sus ingresos futuros, tampoco saben si les dará mejor prestigio ni mejor trabajo.

Para terminar esta etapa, si bien es cierto a medida que se realizó el análisis de las preguntas hemos adelantado algunas conclusiones, haremos a continuación un resumen final con el objetivo de presentar los resultados más importantes para el grupo de estudiantes analizados:

- 1) El sexo del ingresante no está relacionado con la carrera seleccionada.
- 2) La mayoría de los encuestados que manifestó que trabaja o trabajaba, relacionó la carrera seleccionada con el trabajo que realiza o realizó.
- 3) La mayoría de los ingresantes buscó informarse, por distintos medios, acerca de la duración, del número de materias, etc. de la carrera elegida.
- 4) Las expectativas de ingreso futuro como así también la mejora futura de la actividad laboral influyeron en la elección.
- 5) Existe una relación entre el título obtenido en el nivel medio y la carrera seleccionada para mayoría de los encuestados.
- 6) La mayoría de los encuestados ha manifestado que la actividad de los padres no ha tenido influencia en la selección. No obstante, un porcentaje elevado ha manifestado que si la tuvo.
- 7) Las relaciones de amistad no han tenido mayoritariamente influencia en la selección.
- 8) Posibilidad de un mejor trabajo futuro como la esperanza de mejores ingresos fueron importantes el momento de decidirse por alguna de las carreras.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Informe de Autoevaluación Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones. Junio de 2016
2. Elena Gámez e Hipólito Marrero Universidad de La Laguna (Tenerife, España). Metas y motivos en la elección de la carrera universitaria: Un estudio comparativo entre psicología, derecho y biología (2011)
3. María da Graça de Melo Simões Universidad de Coimbra (Portugal). Motivaciones en la elección de la carrera universitaria: Metas y objetivos de los estudiantes de Grado en el Área de Biblioteconomía y Documentación en las Universidades de Salamanca y Coimbra Marta de la Mano González Universidad de Salamanca (Espanha) lamano@usal.es Manuela Moro Cabero Universidad de Salamanca (Espanha) moroca@usal.es
4. Dra. Viviana González Maura El Servicio De Orientacion Vocacional-Profesional (Sovp) De La Universidad De La Habana: Una Estrategia Educativa Para La Eleccion Y Desarrollo Profesional Responsable Del Estudiante Cepes Universidad De La Habana. 2002
5. Luciano Di Gresia. Educación Universitaria: Acceso, Elección De Carrera Y Rendimiento Tesis Doctoral Departamento De Economía Facultad De Ciencias Económicas Universidad Nacional De La Plata. 2011.

6. Di Gresia, L. y Porto, A. (2005). Una nota sobre la asignación de horas de estudio en la educación universitaria. Trabajos especiales, Universidad Nacional de La Plata. disponible en <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar>. Di Gresia, L., Porto, A., y Ripani, L. (2002). Rendimiento de los estudiantes de las universidades públicas argentinas. Documentos de Trabajo UNLP, 45.
7. MORÁN-DELGADO, Gabriela, MUÑOZ-,LÓPEZ, Temístocles, GARCÍA-REYES, Yarely Koral. Las perspectivas de los estudiantes de bachillerato para su orientación vocacional. Revista de Docencia e Investigación Educativa 2015, 1-2: 101-110
8. Bertranou, E. (2002). Determinantes del avance en los niveles de educación en argentina. Documentos de Trabajo UNLP, 38.

**INDICADOR SIMPLIFICADO DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO OBERÁ,
PROVINCIA DE MISIONES, ARGENTINA**

MICHALUS JUAN CARLOS michalus@fio.unam.edu.ar
BATISTA OSCAR HUGO hugooscarbatista@hotmail.com
SCHMIDT ERARDO ventas_tecnotrans@hotmail.com
Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ingeniería.

RESUMEN

Se presenta un modelo que permite obtener un Indicador simplificado de desarrollo para el Departamento Oberá, provincia de Misiones, basado en el Producto Bruto Geográfico, la Mortalidad infantil y la Ocupación, que aporta información adicional como apoyo para la toma de decisiones que pudieran orientar a los encargados de la gestión pública, y contribuir al desarrollo local.

El modelo elaborado fue comparado con el Indicador de Desarrollo Relativo para el Noreste argentino, publicado por la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las provincias (DINREP), dependiente del Ministerio de Hacienda de la República Argentina y se comprobó que refleja la evolución del desarrollo relativo de manera satisfactoria.

Palabras clave: Desarrollo Local; Dinámica de Sistemas; Indicador simplificado de Desarrollo Departamental.

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista de la gestión o administración departamental, resulta útil contar con algún modelo que permita comparar alternativas y establecer la mejor o más apropiada, en forma prospectiva, lo que aportaría elementos que apoyen la toma de decisiones que coadyuven al desarrollo, concebido como el conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades auténticas de la población (salud, alimentación, trabajo, educación, cultura), incrementar en forma sostenible las capacidades productivas, bregar por la reducción de las desigualdades entre los miembros de la sociedad, ampliar las capacidades y opciones para el crecimiento personal, así como el respeto y cuidado de los aspectos ecológicos y culturales.

Los municipios que conforman el departamento Oberá, provincia de Misiones, Argentina constituyen un sistema, cuyo desarrollo depende de la interacción de sus distintos componentes (sub sistemas), mediante inter relaciones complejas que la mente humana no puede percibir con claridad.

El objetivo de este trabajo es presentar un modelo sistemodinámico simplificado que permita contar con información de la dinámica de desarrollo del departamento Oberá que auxilie en la toma de decisiones a los responsables de la gestión municipal y/o provincial.

MARCO TEÓRICO

Existe consenso en que el concepto de desarrollo posee carácter multidimensional, amplio y complejo, por lo que requiere ser abordado multidisciplinariamente. Aunque un análisis profundo del mismo escapa a los objetivos de la presente investigación, una mayor profundización y detalles puede consultarse en los trabajos [1, 2, 3, 4]

Entre las numerosas definiciones existentes en la literatura, se coincide con la siguiente: “[...] el despliegue del quehacer social en armonía con su entorno”; donde se entiende por “entorno” al conjunto de relaciones espaciales, culturales, materiales, políticas y económicas donde el hombre se desenvuelve, y “quehacer social” a las actividades mediante las cuales este construye significados y se relaciona con otros en la búsqueda de su realización personal y colectiva. [5]

El desarrollo de un corte territorial está vinculado a distintos recursos (materiales, económicos, humanos, etc.). Los mismos están asociados, a su vez, con variables que inciden sobre ellos, las que presentan comportamiento dinámico, con interacciones entre las mismas, por ello que resulta difícil comprender cuáles son los elementos clave en su evolución y advertir los obstáculos que impiden potenciarlos y orientarlos hacia el desarrollo local ya que, en general, no se perciben claramente y lo que da como resultado una escasa comprensión del comportamiento del sistema en general.

En este caso, es recomendable utilizar la herramienta conocida como Dinámica de Sistemas (DS) o Sistemodinámica, aplicable a sistemas en los que las variables tengan influencia unas sobre otras y que

existan flujos cuyos cambios en el tiempo influyen en el comportamiento de otros componentes del sistema [6, 7]; Plantea la construcción y ajuste de un modelo dinámico (de simulación por computadora) del sistema bajo análisis, permitiendo indagar el efecto de políticas alternativas en el modelo.

Departamento Oberá

El Departamento Oberá, uno de los 17 que conforman la provincia de Misiones, Argentina, ubicado en la zona centro - este de la provincia, compuesto por los municipios de Campo Ramón, Campo Viera, Colonia Alberdi, General Alvear, Guaraní, Los Helechos, Oberá (cabecera de departamento), Panambí y San Martín. Tiene una superficie de 1.565 km² (5,25 % del total provincial) y un total de 107.501 habitantes [8], lo que representa un 9,8 % del total provincial. La altitud media es de 298 metros sobre el nivel del mar.

El clima subtropical sin estación seca y las condiciones del suelo hacen que la zona sea adecuada para la agricultura, en particular té, yerba mate y tabaco, que constituyen el 57 % del total cultivado. Le siguen los bosques y montes, que han dado lugar a un incremento de la actividad forestal [9]. Al ser una zona que albergó a numerosas colonias de inmigrantes, presenta la particularidad de tener una herencia que resulta de una mezcla nativa y europea [10].

La actividad económica del departamento está constituida por pequeños productores capitalizados, con presencia de industrias de transformación de la materia prima agropecuaria [11], principalmente secado y molienda de yerba mate, secado de té, silvicultura y aserrado de madera (especies nativas, e implantadas como pino, eucalipto, paraíso), firmas dedicadas al transporte de cargas, explotación agropecuaria, servicios (se destacan bancos y establecimientos educativos de nivel primario, secundario, terciario y universitario), actividades comerciales, micro emprendimientos orientados al agro, una industria metal mecánica dedicada a la construcción de equipamientos, principalmente para secaderos y actividades relacionadas con el turismo [12].

METODOLOGÍA

Se identificaron los recursos y las variables que influyen en el desarrollo del departamento Oberá mediante la aplicación del Método de Expertos.

Las variables identificadas por los expertos se reemplazaron por otras que las contienen, que son periódicamente medidas y por ello más adecuadas, y se obtuvo un modelo computacional sistemodinámico simplificado.

Para validar el desempeño del modelo elaborado, se utilizaron datos que permitieron modelar la evolución del desarrollo a nivel regional para el NEA, y se comparó con los resultados publicados por la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las provincias, dependiente del Ministerio de Hacienda de la República Argentina [13]

RESULTADOS

A partir de los principales recursos que inciden en el desarrollo del Departamento Oberá, identificados previamente por el equipo de investigación, los que han sido agrupados en: humanos, naturales, de infraestructura, económicos e institucionales; se procedió a utilizar el Método de Expertos consistente en la consulta a un grupo de individuos con vastos conocimientos y experiencia, capaces de ofrecer valoraciones precisas y hacer recomendaciones con un máximo de competencia, en su variante denominada: Método de los Agregados Individuales, consistente en que cada experto seleccionado realice una valoración directa de cada aspecto consultado [14].

Una vez determinados y definidos los distintos recursos y las variables que influyen sobre ellos, se confeccionó el diagrama causal que muestra las relaciones de influencia entre las mismas (Figura 1).

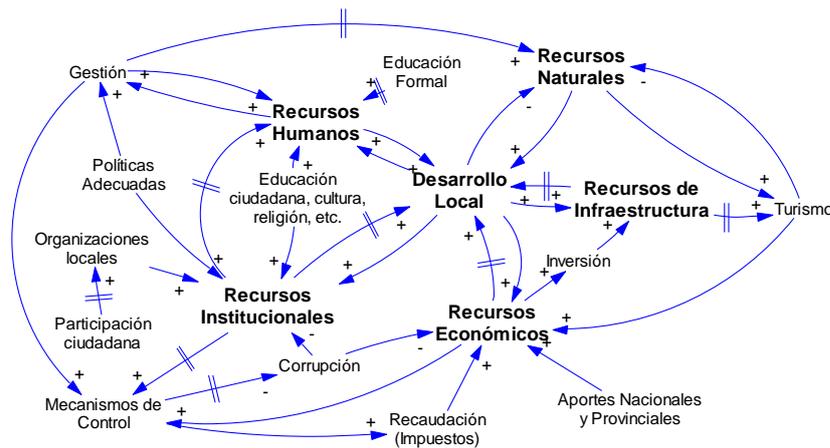


Figura 1. Diagrama Causal que muestra las relaciones de influencia entre las variables que influyen en el desarrollo local. Fuente: elaboración propia mediante software Vensim PLE v. 5.5 a

El análisis de las interrelaciones que aparecen en la figura fue descrito en trabajos anteriores [15; 16]; sin embargo, la mayoría de las variables identificadas por los expertos presentan dificultades para su utilización directa, ya que en algunos casos no se dispone de información que permita su medición de manera homogénea y libre de sesgos distorsivos en los diversos territorios componentes (municipios, departamentos, provincias), no son actualizadas con la misma periodicidad en todas las jurisdicciones, o su utilización requiere de una lectura conjunta con otros indicadores para su correcta aplicación, y en algunos casos no resultan adecuados porque presentan escasa variación entre las diversas jurisdicciones.

Esta situación dificulta la cuantificación de las variables mencionadas y su traducción a un modelo computacional sistemodinámico, conocido como Diagrama de Forrester [6]. Para superar esta limitación se sigue el criterio de varios investigadores, entre ellos Méndez Delgado y Lloret Feijóo [17] quienes plantean a los efectos de caracterizar el desarrollo local, es conveniente reemplazarlos por otros parámetros o indicadores que "sinteticen" o "reflejen" de manera adecuada a los anteriores. Los indicadores que contienen a las variables inidentificadas inicialmente, que se miden periódicamente y por ello no presenten las falencias mencionadas, como son: la Tasa de Mortalidad Infantil, el Índice de Ocupación y el Producto Bruto Geográfico. Esto se justifica porque el desarrollo social, cultural y económico de una localidad se ve reflejado en los esfuerzos para disminuir la mortalidad infantil. El índice de ocupación o de empleo activo representa las oportunidades de acceso a los diversos recursos para alcanzar o realizar las aspiraciones de la población de un corte territorial determinado; el producto bruto geográfico mide el valor de la producción de bienes y servicios de una determinada localidad, y refleja la utilización de recursos de un territorio para potenciar su desarrollo, criterio que también aparece implícito en los procesos de selección de indicadores que componen el indicador sintético elaborado por la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP) [13].

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se elaboró un modelo sistemodinámico simplificado para analizar la dinámica de desarrollo departamental a través de un Indicador de Desarrollo Departamental (IDD) cuyos datos de entrada son los valores de Ocupación, Mortalidad Infantil y Producto Bruto Geográfico (Figura 2). El modelo se implementó en el software VensimPLE V.5.5a.

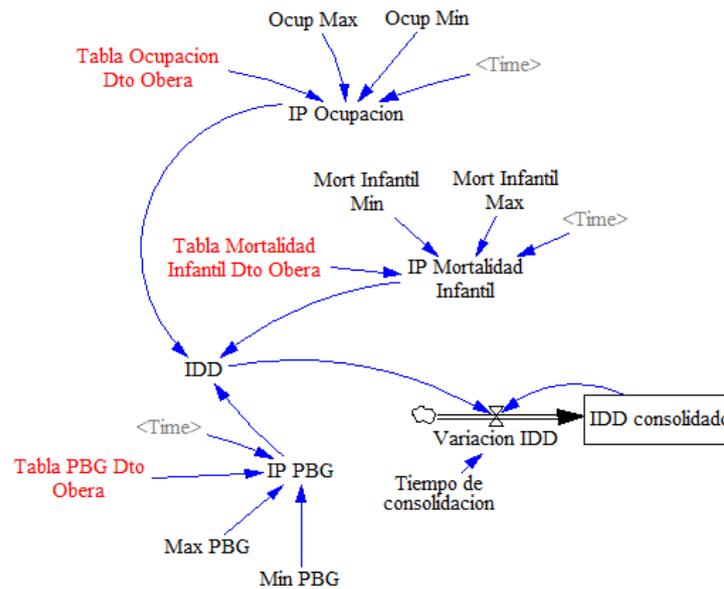


Figura 2. Modelo simplificado elaborado para analizar la dinámica de desarrollo departamental a través del Indicador de Desarrollo Departamental (IDD). Fuente: elaboración propia mediante software Vensim PLE v. 5.5 a.

Los datos se introducen como valores anuales (a través de tablas que indican el valor anual registrado para cada variable), a partir de los cuales se calcula el "Índice de Privación" (IP) que refleja el valor normalizado que asume el indicador, respecto del mejor valor (Máx Xi), a través de la expresión:

$$IP_{ij} = \frac{Máx.Xi - X_{ij}}{Máx.Xi - Mín.xi} \quad [1]$$

Donde:

IP_{ij} es el índice de privación del indicador i en el corte territorial j

X_{ij} es el valor del indicador i en el corte territorial j

Máx X_i es el valor máximo del indicador i

Mín X_i es el valor mínimo del indicador i

Luego se define un "índice promedio de privación", que se calcula como el promedio de los tres indicadores de privación

$$Ipp_j = 1/3 \sum_{i=1}^3 IP_{ij} \quad [2]$$

Donde: Ipp_j es el índice de privación promedio para el corte territorial (departamento) j

Por último, se halla el índice de desarrollo departamental (IDD)

$$IDD = 1 - Ipp_j \quad [3]$$

El valor hallado por medio del índice de desarrollo departamental (IDD) clasifica al departamento entre un rango entre cero y uno. Cuanto más cercano a uno sea el valor de IDD de un corte territorial determinado, tanto mejor será su desarrollo relativo. Hay que tener en cuenta que el valor del índice requiere cierto tiempo para consolidarse (Tiempo de Consolidación en la Figura 2, que en este caso se considera igual a un año) lo que da por resultado la variable de nivel "IDD consolidado".

Como no se dispone de un indicador contra el cual se pueda verificar los valores obtenidos y validar el desempeño del modelo elaborado, se decidió compararlo a los resultados de la evolución del desarrollo a nivel regional para el NEA, publicado por la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las provincias (DINREP) [17], dependiente del Ministerio de Hacienda de la República Argentina (Cuadro 1).

CUADRO 1. Índice de Desarrollo Relativo Regional. Fuente: Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las provincias (DINREP) [17]

Año	Indicador de Desarrollo Relativo Regional IDR (s/d)									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Centro	30,6	33,1	36,5	38,8	40,1	40,4	42,8	44,7	44,7	46,3
NOA	17,1	21,0	24,0	26,6	28,1	29,5	31,7	33,7	34,3	36,0
NEA	14,4	18,0	18,9	21,5	24,4	25,1	26,5	29,5	32,3	32,5
Cuyo	26,5	29,6	34,7	37,6	38,3	38,1	39,2	42,2	43,1	43,8
Patagonia	38,3	40,9	43,0	46,5	45,4	45,3	45,9	49,3	48,5	48,7
TOTAL PAÍS	26,4	29,2	32,7	35,1	36,3	36,7	38,8	40,9	41,2	42,6

Para ello, se modeló el Indicador de Desarrollo simplificado para el NEA y se comparó su evolución la del Indicador de Desarrollo Relativo Regional (IDR), para los periodos 2004 a 2014 (Figura 3).

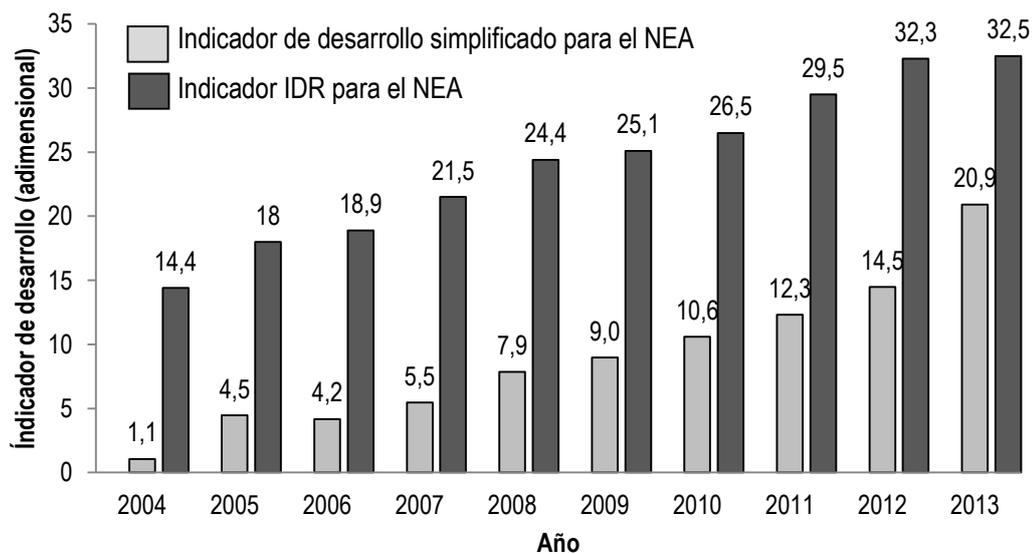


Figura 3. Evolución del indicador simplificado propuesto y del indicador IDR para el NEA

Se observa que la tendencia y evolución de ambos indicadores es similar, lo que permite inferir que el indicador simplificado IDD (que contempla PBG, Mortalidad infantil y Ocupación) refleja de manera aproximada el desarrollo relativo de un corte territorial, con la ventaja que se basa en pocos datos de entrada, generalmente registrados de manera homogénea en todas las jurisdicciones.

Debido a esta cualidad, el IDD podría utilizarse como apoyo a la toma de decisiones basadas en la evolución del mismo y/o de sus componentes de entrada, los que -como ya se expresó anteriormente- están relacionados con los recursos implicados en el desarrollo local. A su vez, el modelo sistemodinámico elaborado se podría utilizar para analizar el desarrollo (medido a través del IDD), y realizar un análisis del tipo "qué pasa si" por ejemplo, se aumenta, se disminuye, o se mantiene constante en el tiempo alguna (o las tres) variables de entrada, lo que permitiría contar con información adicional

sobre la evolución que podría esperarse, para apoyar la planificación de políticas que contribuyan a potenciar el desarrollo local.

CONCLUSIONES

El modelo simplificado elaborado permite cuantificar el desarrollo de un corte territorial determinado mediante un indicador que se basa en pocos datos de entrada, que contempla el Producto Bruto Geográfico, la Mortalidad Infantil y la Ocupación, y refleja el desarrollo relativo de manera satisfactoria. El modelo sistemodinámico simplificado permite contar con información de la dinámica de desarrollo del departamento Oberá provincia de Misiones que puede utilizarse como apoyo para la toma de decisiones. También puede ser utilizado para contar con información sobre la evolución del desarrollo de otros cortes territoriales (municipios, departamentos, o incluso regiones más amplias).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. REYES, G. E. (2002) Principales teorías sobre desarrollo económico y social y su aplicación en América Latina y el Caribe. Publicación electrónica de: Zonaeconómica.com. <http://www.zonaeconomica.com/book/export/html/825> Acceso: febrero de 2017.
2. ESCRIBANO FRANCÉS, G. (2004) Teorías del Desarrollo Económico. Módulo: "Desarrollo y Cooperación Internacional" del Curso de Experto Universitario en Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Organización de Estados Iberoamericanos y Centro de Investigación y Cooperación para el Desarrollo (CIDEAL). http://www.reddeeducador.com.ar/concepto_de_desarrollo.htm. Acceso: marzo de 2018.
3. VALCÁRCEL, M. (2006) Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. Documento de investigación. Departamento de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. http://www.pucp.edu.pe/departamento/ciencias_sociales/docs/marcel_valcarcel.pdf Acceso: diciembre de 2016.
4. VARGAS HERNÁNDEZ, J. G. (2006) Desarrollo Multinivel: implicaciones macro-regional, local y micro-regional. Revista Debates Latinoamericanos, Año 4, N° 7. Centro Latinoamericano de Estudios Avanzados (CLEA), Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria (RLCU). Buenos Aires, Argentina. http://www.rlcu.org.ar/revista/numeros/04-07-Octubre-2006/documentos/jose_vargas_hernandez.pdf Acceso: diciembre de 2017.
5. CONTRERAS, J. J.; OCHOA ARIAS, A. y PILONIETA BLANCO, C. (2007) Del fracaso del desarrollo al desarrollo endógeno sustentable: la nueva Organización del Desarrollo Regional. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) año 12, N° 37 Universidad del Zulia (LUZ). Caracas, Venezuela. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29003703> Acceso: febrero de 2009.
6. SCHAFFERNICHT, M. (2009) Indagación de situaciones dinámicas mediante la Dinámica de Sistemas. <http://dc307.4shared.com/doc/TG5RhUIA/preview.html>. Acceso: octubre de 2012
7. GARCÍA, J. M. (2011) Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de Sistemas. Edición de autor. ISBN 84-607-9304-4. Barcelona, España. 3º ed.
8. INDEC (2011) Instituto Nacional de Estadísticas Y Censos Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Jurisdicción: Misiones / Alcance geográfico: Oberá / Unidades de relevamiento: Todas / Tema: Todos. URL: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135 [acceso: febrero 2017].
9. ESCOBAR, P. (2004) Pymes industriales frente al desafío de la transformación de la madera. ArgentinaForestal.com Posadas, Misiones, URL: <http://www.argentinaforestal.com/actualidad/56-general/361-pymes-industriales-frente-al-desaf-de-la-transformaci-e-la-madera>. Acceso: abril de 2017.
10. JARDÓN, C. M.; MARTOS, M. S. (2008) "Capital intelectual y resultados empresariales en la cadena de la madera de Oberá (Argentina)". Revista: Estudios de Economía Aplicada. Universidad de Valladolid, Vol 26-3, p. 141-164. Valladolid, España. URL: <http://www.revista-eea.net/documentos/26308.pdf>. Acceso: febrero 2016.
11. INTA (2010) Plan de Tecnología Regional 2009-2012. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA. Posadas, Misiones, Argentina. <http://inta.gob.ar/proyectos/planes-tecnologicos>. Acceso: marzo de 2017.
12. IPEC (2012) Gran Atlas de Misiones, Instituto Provincial de Estadísticas y Censos, URL: www.ipecmisiones.com.ar Acceso: julio de 2015.

13. DINREP (2015) Indicador de Desarrollo Relativo Provincial (IDERP). Resultados regionales. Evolución en el período 2004-2013. Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP), Subsecretaría de Relaciones con las Provincias, Secretaría de Hacienda. Ministerio de Economía de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina. http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/IDERP_REGIONAL_2004-2013.pdf. Acceso: julio de 2018.
14. RAMÍREZ URIZARRI, A. y TOLEDO FERNÁNDEZ, A. M. (2005) Algunas consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos. Ilustrados.com. <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkZyIEFEVDEhxqKXi.php>. Acceso: diciembre de 2016.
15. MICHALUS, J. C.; BATISTA, O. H.; SCHMIDT, E. (2017) La gestión y el control en la dinámica de desarrollo del departamento Oberá, Misiones, Argentina. Anales de IVº Congreso Latinoamericano de Administración y VIIº Encuentro Internacional de Administración de la región Jesuítico - Guaraní (CONLAD 2017). Publicación On-Line: <http://tinyurl.com/conlad2015> ISSN: 2451-6589. Res CD 001/17. Organizadores y Editores: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones; Posadas, prov. de Misiones, Argentina. 11 y 12 sept.
16. MICHALUS, J. C.; SCHMIDT, E.; BATISTA, O. H.; MANTULAK, M. J. (2017) Recursos implicados en el desarrollo del Departamento Oberá, provincia de Misiones, Argentina. Publicado en memorias del X Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias 2017. Publicación en CD. ISSN: 1856-8351. Organizadores y Editores: Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Misiones y Red Internacional de Investigadores en Ingeniería Industrial (RedI4); Sede: Oberá, Misiones, Argentina. 27 al 29 sept.
17. MÉNDEZ DELGADO, E. y LLORET FEIJÓO, M. d. C. (2005) ¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana? Revista Temas y Reflexiones, N° 9. CORUNIVERSITARIA, Fondo Editorial Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Ibagué, Colombia. Ibagué, Colombia. <http://www.cui.edu.co/servicios/boletines/temas/Temas2005.pdf>. Acceso: noviembre de 2017.

LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN: PERSPECTIVAS FRENTE A LA UNIFICACIÓN Y REFORMA DEL DERECHO PRIVADO ARGENTINO Y EL DESAFÍO DE AMPLIAR LAS FRONTERAS DE LAS INCUMBENCIAS PROFESIONALES.

ROKO LILIAN roko@fce.unam.edu.ar
CAÑETE MARIA abogmariafernanda@gmail.com
PISCHIK BENJAMIN benjaminpischik@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

Se destaca la importancia de la carrera de Licenciatura en Administración, a partir de la reforma y unificación del derecho privado argentino, propiciando el debate y ampliación de las fronteras de sus incumbencias.

Se pone en agenda la necesidad de declarar incluido en la nómina del artículo 43 de la ley 24.521 al mencionado título, atendiendo al interés público y proyección de los alcances.

Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, y las Facultades de Ciencias Económicas, deben propiciar los debates y asumiendo los desafíos a tal fin, para que el Ministerio de Educación de la Nación en Acuerdo con el Consejo de Universidades establezca comprendida en el art. 43 de la citada norma a las actividades profesionales reservadas a quienes hayan obtenido el título de Licenciado en Administración, delimitándose contenidos curriculares básicos, carga horaria mínima, criterios de intensidad de la formación práctica y estándares para la acreditación de la carrera.

La reforma y unificación del derecho privado, la incorporación de nuevas temáticas y los cambios producidos en la economía, constituyen el fundamento necesario para que el título sea declarado de interés público.

Esto coadyuvará a viabilizar y concretar, de manera efectiva la proyección y horizonte profesional de la carrera de Licenciatura en Administración.

PALABRAS CLAVES: Administración. Importancia. Tendencias. Desafíos.

Introducción

La ley nacional N° 20.488, regula las profesiones en ciencias económicas y tiene vigencia desde hace más de cuarenta años. Fue sancionada en el año 1.973 y significó en su momento un avance importante en el desarrollo y expansión de estas profesiones.

El mensaje de elevación, fechado el 23 de mayo de 1973, destacó la trascendencia de la rama del saber, en las múltiples actividades del quehacer nacional relacionadas tanto con el nivel científico y cultural del país, como con el fin de contralor y organización en los aspectos económicos y financieros.

Consideraron–asimismo–, que los profesionales en ciencias económicas intervienen en la mayor parte de las actividades de la economía, tanto en la esfera pública como en la privada, brindando apoyo técnico a otras profesionales y actividades, mediante estudios del quehacer económico.

Destacaron que la evolución tecnológica y la celeridad del avance social avanzaron en el orden de las ciencias económicas, ligadas a fenómenos de carácter político y social. En respuesta a tales requerimientos, las universidades del país ampliaron sus planes de estudio, para emprender nuevas especialidades profesionales, y las adaptaron a las exigencias socio- económicas del país.

Finalmente, estimaron que las disposiciones proyectadas, tendían a resolver las carencias evidenciadas en el régimen legal que estaba vigente en aquellos años, donde no se contemplaban los nuevos campos de especialización y expresaron que ello constituía un instrumento, para el desarrollo del patrimonio nacional, tanto en su aspecto económico como cultural.

En base a esos fundamentos, la ley N° 20.488 legisla el ejercicio de las profesiones de: Licenciado en Economía, Contador Público, Licenciado en Administración, Actuario y equivalentes.

Establece en su normativa, la regulación de los Títulos y las Incumbencias –a la que denomina Funciones (Ver Capítulo II: “De los Títulos y sus Funciones”- para cada uno de ellos.

La provincia de Misiones, adhiere a la citada norma, la que se encuentra incorporada en el Digesto Jurídico de la Provincia, en la rama N° 1 (Administrativo), bajo el Número 34.

La regulación nacional –posteriormente adoptada por la provincia- no ha sido favorable – a nuestro criterio- para los Licenciados en Administración, puesto que no surge de la misma delimitación precisa y clara de las incumbencias de contadores públicos y licenciados en administración³.

En efecto, efectuar un análisis comparativo de las incumbencias profesionales establecidas en el art. 13 y art.14 de la ley 20.488 –de idéntico tenor en los artículos 12 y 13 de la ley provincial- puede concluirse que hay incumbencias concurrentes para ambas profesiones.

Por ejemplo: la aplicación e implantación de sistemas de procesamientos de datos y otros métodos contables y financieros del proceso de información gerencial, y puntos de contacto con la elaboración de políticas sistemas, métodos y procedimientos de trabajo administrativo-contable con la de los licenciados en administración cuando se los faculta a definir y describir la estructura y funciones de la organización y todo lo referente a las relaciones industriales sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa. También pueden intervenir ambos en materia judicial como liquidador de sociedades.

La ley N° 20.488 y las normas provinciales dictadas en su consecuencia, contemplan en su articulado, incumbencias exclusivas, e incumbencias concurrentes para los profesionales comprendidos en la norma.

O sea, las profesiones de Contadores Públicos, Licenciados en Administración, Licenciados en Economía y Actuarios **tienen regulación estatal, hace cuarenta y cinco (45) años, y de acuerdo al mensaje de elevación de la citada norma, todas las profesiones allí reguladas intervienen en la mayor parte de las actividades de la economía tanto en la esfera pública como en la privada.**

Sin embargo, mediante Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 1723, de fecha 27 de agosto de 2013, se incorpora UNICAMENTE la carrera de Contador Público dentro de los alcances del art. 43 de la ley de Educación Superior y por ende susceptible de ser ACREDITADA por la CONEAU.

La citada Resolución encuentra su fundamento en las disposiciones del art 43 y 46 inc. b) de la ley 24.521 y el Acuerdo Plenario N° 122 de Consejo de Universidades de fecha 28 de mayo de 2013.

Los considerandos citan al art. 43 de la ley de Educación Superior, en cuanto establece que los planes de estudio de carreras correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, deben tener en cuenta –además de la carga horaria mínima a que refiere el artículo 42 de la misma norma- los contenidos curriculares básicos y los criterios sobre la intensidad de la formación práctica que establezca el Ministerio de educación en acuerdo con el Consejo de Universidades.

Se menciona además que el título de contador público configura un caso típico de los previstos en el artículo antes mencionado, en tanto resulta claro que la formación deficiente de los contadores públicos compromete el interés público **poniendo en riesgo de modo directo los derechos patrimoniales de los actores sociales.**

Este argumento determina, junto con la conformidad del Consejo de Universidades, la inclusión del título de Contador Público Nacional en la nómina del artículo 43 de la ley N° 24.521.

Por tal razón, mediante Resolución del Ministerio de Educación N° 3400-E-2017 de fecha 8 de septiembre de 2017, se aprobaron los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica y los estándares para la acreditación de la carrera correspondiente al título de contador público, así como la nómina de actividades reservadas para quienes hayan obtenido el respectivo título.

En consecuencia: si la exposición de motivos de la ley nacional 20.488 regula todas las profesiones en ciencias económicas y marca la incidencia de todas esas profesiones en los aspectos institucionales y patrimoniales de un país, *¿cuáles son las razones por las que es incluido en la nómina del art. 43 de la ley 24.521, SOLO el título de contador público y no el resto de los obtenidos de las carreras de ciencias económicas?*

³Es menester mencionar que en la provincia de Mendoza los licenciados en administración se rigen por una ley específica N° 8765 del año 2015. En la misma se asignaron incumbencias que antes eran concurrentes o exclusivas de ambos profesionales, a uso exclusivo de los Licenciados. A la fecha se encuentra en trámite un litigio judicial

Los fundamentos de la Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 1723/2013 no responden por sí solos la pregunta precedente, aun cuando en el art. 2º de la Resolución 3400-E-2017, exprese: “*La fijación de las actividades reservadas profesionales que deban quedar reservadas a quienes contengan el referido título, lo es sin perjuicio de que otros títulos incorporados o que incorporen a la nómina del artículo 43 de la ley 24.521 puedan compartir parcialmente las mismas.*”

En los siguientes ítems fundamentaremos las razones por las cuales consideramos que el Título de Licenciado en Administración deber estar incluido en la nómina del art. 43 de la ley 24.521

Normativa de Aplicación.

El Decreto N° 256 del año 1994 del Poder Ejecutivo Nacional estableció normas definitorias de los títulos universitarios, efectos y alcances jurídicos y las modalidades de implementación.

Define el art. 1: “A los fines del presente decreto denominase “perfil del título” al conjunto de los conocimientos y capacidades que cada título acredita; “alcances del título”, a aquellas actividades para las que resulta competente un profesional en función del perfil de un título y de los contenidos curriculares de la carrera e “incumbencias” a aquellas actividades comprendidas en los alcances del título cuyo ejercicio pudiese comprender al interés público”.

En el año 1995, con la sanción la ley N° 24.521 el artículo 42 refiere a “Actividades para las que tienen competencia sus poseedores” y en el art. 43 a “actividades profesionales reservadas”, en aquellos títulos que corresponden a las profesiones cuyo ejercicio puede comprometer el interés público.

Esa afectación, debe entenderse como una posibilidad de amenaza razonable de que por el ejercicio de los actos profesionales puedan emerger afectaciones a determinados bienes: la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes.

Ante ello, la Dirección General de Gestión Universitaria (DNGU), ha emitido un documento, cuya lectura se recomienda, donde se clarifica el sentido de las palabras “perfil” “alcances” e “incumbencias”.

El mismo se encuentra publicado en la página de la Universidad Nacional de Misiones⁴.

En la página 7 y bajo el título “Caso 4: Los alcances se solapan con una actividad profesional reservada” el documento expresa que: “... la ley de educación superior asigna a los títulos que integran la nómina del art. 43, la prerrogativa de poseer “actividades profesionales reservadas exclusivamente para ellos. Claramente ello significa que un título que no integra la nómina del artículo 43 no puede tener un alcance similar o contenido en parte en una actividad reservada.”

La contundencia de esta aclaración por parte del Ministerio de Educación, debería ser motivo de debate y reflexión por las Facultades de Ciencias Económicas y de los Consejos que nuclean a los profesionales en ciencias económicas, para propiciar la INCLUSION de TODOS los títulos y no solamente los de la carrera de Contador Público Nacional, en la nómina del art. 43 de la Ley de Educación Superior.

El Licenciado en Administración: perfil y alcances del título

La determinación del perfil y alcances del título surge de las Universidades.

De la página de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, surge que se propone formar un LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS con un perfil profesional amplio que satisfaga los siguientes requerimientos:

- Sea capaz de desempeñarse en un contexto económico-social complejo, caracterizado por la aparición sucesiva de bloques regionales y sub-regionales, en un marco de creciente globalización.
- Posea una sólida formación en las disciplinas de su profesión (Contabilidad, Administración y Economía) y con apoyo en Derecho, Matemática y Humanidades, que le permita resolver los problemas profesionales básicos, más generales y frecuentes en todas las esferas de su actuación y desempeñarse con idoneidad en todos los campos de su ejercicio.
- Esté sólidamente capacitado y predispuesto para acceder a estudios de postgrado a fin de especializarse en las diversas ramas de su nivel de graduación y a actualizar y perfeccionar permanentemente sus conocimientos y habilidades, especialmente el acceso a las diversas herramientas tecnológicas.
- Posea capacidad para investigar en el área de su especialidad.

⁴https://www.unam.edu.ar/images/institucional/documentos/academica/alcances_planes_de_estudio.pdf

- Posea capacidad para expresarse con claridad, tanto en la comunicación oral como escrita, en sus relaciones con terceros y en la emisión de sus informes.
- Acredite una efectiva comprensión lectora en portugués e inglés.
- Posea capacidad para analizar y evaluar con rigor los procesos y la diversidad de ideas en el devenir histórico y su vinculación con la realidad económica, social y política de nuestros días.
- Posea capacidad para desarrollar criterios propios, en un medio de incertidumbre, basados en la investigación, la creatividad e innovación, que le permita participar activamente en las transformaciones de la sociedad.
- Conozca y comprenda las facetas básicas del comportamiento humano.
- Tenga capacidad y predisposición para integrar equipos de trabajo uni y multidisciplinarios.
- Sea capaz de apreciar las distintas manifestaciones del arte y la cultura, compartiendo el hecho cultural inclusive desde el ámbito de su disciplina específica.
- Asuma el compromiso ético de trabajar al servicio de la sociedad, respetando principios fundamentales como los de libertad, igualdad, solidaridad, la forma republicana de gobierno y las instituciones democráticas.”

Este perfil, debe analizarse armoniosamente resaltando los alcances del título que la propia Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones establece:

“Sobre la base del perfil del graduado antes definido, se espera que el egresado con el título de Licenciado en Administración de Empresas sea capaz de:

- Realizar funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.
- Actuar en el gerenciamiento de Empresas Públicas y Privadas en las áreas y funciones que le son propias.
- Intervenir en la definición de las misiones, de los objetivos y las políticas de las organizaciones.
- Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos.
- Planificar, dirigir y controlar la implantación de sistemas de información administrativa de las organizaciones.
- Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal en áreas de selección, evaluación, capacitación, motivación y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.
- Formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad económica - financiera en empresas privadas y públicas.
- Elaborar e implantar políticas, sistemas, métodos de comercialización, diseñar y conducir estudios de mercados, procesos de logística, producción y comercialización de bienes y servicios
- Asesorar y conducir proyectos de desarrollo de actividades empresariales vinculadas al comercio exterior
- Diseñar proyectos, programas y planes de negocios.
- Diagnosticar la calidad de vida en las organizaciones y promover la observancia de las reglas éticas en las decisiones administrativas.
- Asesorar en materia de responsabilidad social en las organizaciones, interviniendo en la evaluación de los impactos sociales y ambientales de las decisiones de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente.
- Evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación, como consultor y directivo, en todo tipo de organizaciones.
- Actuar en la justicia en las áreas que le compete en todos los fueros.
- Intervenir en toda otra cuestión establecida en las normas que reglamentan el ejercicio profesional.”

Administración: rol e importancia en el nuevo ordenamiento Civil y Comercial de la Nación.

Sostiene López Calleja-Serrano citando a Charles Merriam que “la moderna sociedad es un conjunto de grupos enlazados en un complicado proceso de producción y cada empresa, así como la sociedad misma, descansa en la administración...”⁵

⁵En Administración: Responsabilidad social y ética. En <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcfss/v3n11995/art4.pdf>

Los teóricos de la ciencia de la administración coinciden en destacar el rol que cumple la misma en nuestra sociedad y fundamentalmente en la organización de instituciones públicas y privadas.

En tal sentido es importante destacar los profundos cambios aparejados por la modificación del ordenamiento jurídico privado.

El Dr. Eduardo Mario Favier Dubois (h), sostiene que el nuevo código civil y comercial ubica como eje principal a la “empresa”, tal como ocurrió en el año 1942 con el Código Civil Italiano. Expresa además, que de su implementación, -junto a la ley general de sociedades- surgen múltiples consideraciones y efectos.

Si la empresa es el eje central de la nueva normativa, la “Administración” ocupa un aspecto central, que merece su análisis y tutela, y por lo tanto la carrera de licenciado en administración.

Adviértase la importancia que otorga el nuevo ordenamiento a la gestión de la empresa, al incluir en el artículo N° 1010, segundo párrafo la regulación de pactos sobre herencia futura: “...Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la gestión empresaria o a la prevención o solución de conflictos,....”.

Se observa además la alusión al vocablo “Administración”, en numerosas disposiciones del nuevo ordenamiento civil y comercial.

Se mencionan algunas, a modo ilustrativo: Artículo N° 109: Tutela especial; Artículo N°: Retribución del tutor; Artículo N° 130: Deber de rendir cuentas. Artículo N° 134: Daños producidos por el tutor;

En la regulación de las Personas Jurídicas de Derecho Privado, la palabra Administración y/o Administrador, aparece también mencionada en numerosos artículos: Artículo N° 152: Domicilio y sede social; Artículo N° 158: Gobierno, administración y fiscalización; Artículo N° 159: Deber de lealtad y diligencia; Artículo N° 160: responsabilidad de los administradores.

La regulación de las Asociaciones Civiles, prevé la administración en el Artículo N° 170: requisitos del acto constitutivo; en la regulación de las simples asociaciones, se prevé: artículo N° 188: Ley aplicable; Artículo N° 191: Insolvencia; Artículo N° 192: “Responsabilidad de los miembros.

La regulación sobre Contabilidad y Estados Contables prevé el vocablo “Administración” en el artículo N° 331: “Investigaciones”.

La regulación sobre Representación prevé: Artículo N° 367: Representación aparente. Artículo N° 375: Poder conferido en términos generales y facultades expresas.

La regulación de servicios de Cajas de Seguridad, contempla: en casos de servicios de Cajas de Seguridad para la custodia de títulos en cajas de seguridad, el artículo N° 1418: Obligaciones a cargo de las partes.

La regulación de servicios de Factoraje prevé: artículo N° 1421: Definición; artículo N° 1422: Otros servicios.

La regulación de Agrupaciones de Colaboración prevé: artículo N° 1451: Dirección y administración.

La regulación del Arbitraje prevé: artículo N° 1657: arbitraje institucional: administración.

La regulación del contrato de tiempo compartido prevé: artículo N° 2094: “Deberes del emprendedor: utilización y administración. Artículo N° 2096: De la administración.

La regulación de las Funciones del Administrador en la sucesión, prevé: Artículo N° 2353: Administración de los bienes y artículo N° 2355: Rendición de cuentas.

Es importante aclarar además que el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, refiere en los artículos 1483 inc. b) y 1674 al término “**buen hombre de negocios**”, que es un concepto jurídico estrechamente ligado al concepto de gestión y administración, y que también lo refiere la ley general de sociedades en el artículo 59.

Sostiene el Dr. Marcelo López Mesa, que la terminología “buen hombre de negocios” es un concepto jurídico excesivamente indeterminado. Considera que los arts. 1483 inc. b) y 1674 del CCCU brindan un concepto flexible, maleable, cuya configuración habrá de diversos factores, como la magnitud de la empresa que este “buen hombre de negocios” administre, la complejidad del negocio, las dificultades o bonanzas del mercado en el momento evaluado, que no son otra cosa que las circunstancias de lugar y tiempo del hombre de negocios... **La figura requiere, reunir una cierta experiencia en el giro**

comercial y un adecuado nivel de conocimientos sobre la prestación o servicio brindados o productos comercializados.⁶

Agrega además este prestigioso jurista que en el concepto de buen hombre de negocios impera un componente de especificidad: lo que se le exige es el conocimiento específico de tarea, de su negocio concreto, no de otros y **se requiere conocer las fortalezas y debilidades de la propia organización empresarial**, así como la situación de sus clientes, proveedores y los principales atributos de la incompetencia, para no asumir riesgos descontrolados o acometer aventuras de mal pronóstico. El buen empresario es el que controla el giro y la gestión de la empresa y a la vez, audita la gestión de otros subordinados o vinculados a él, de modo de evitar sorpresas y defraudaciones⁷.

Concluyendo: en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, el término “ADMINISTRACIÓN”, aparece contemplado en ochenta y cuatro artículos (84) y el de administrador/res en sesenta (60) artículos. Con la única salvedad que al tratar el arbitraje el ordenamiento refiere a “entidad administradora” en cuatro disposiciones.

Importancia de la Ciencia de la Administración en la Ley General de Sociedades

Refiriéndose a los conceptos de Administración en la ley 19.550, Carlos Gigena Sasis afirma: “No titubeamos en afirmar que la ley 19.550, rechaza la posibilidad de dejar librado al incapaces, intuitivos o iluminados la dirección y administración, de ese elemento tan fundamental al desarrollo y bienestar de la comunidad y sus habitantes como son las sociedades comerciales. También postulamos que es derecho inalienable de la minoría solicitar la revocación de la designación de administradores o representantes de aquellas personas que carezcan de las cualidades que conforman un “buen hombre de negocios”....la naturaleza de las funciones de un administrador y de un representante legal nos estimulan a pensar que la expresión “buen hombre de negocios”, sí integra la norma y nutre a todo el instituto societario”⁸

La “profesionalización” de una empresa y de una persona jurídica consistirá en aplicar las reglas que enseña la Ciencia de la Administración⁹. Las mismas, requieren ser dirigidas y administradas con capacidad y solvencia técnica para planificar y ejecutar decisiones, y evitar generar daños en detrimento del ente, sus socios y terceros.

La Ley General de Sociedades mantiene en el art. 59, la vieja redacción de ley 19.550 con la expresión: “Los administradores y los representantes de la sociedad deben obrar con lealtad y con la diligencia de un “buen hombre de negocios”. Por ello, nos permitimos recordar los conceptos brindados por el Dr. Isaac Halperin, quien sostuvo: “la noción de buen hombre de negocios establece una auténtica responsabilidad profesional, ya que implica capacidad técnica, experiencia, conocimiento. Para apreciarla en el caso concreto, se tendrá en cuenta: a) la dimensión de la sociedad; b) su objeto; c) las funciones genéricas; d) la circunstancia en que debió actuar (urgencia, acopio de datos, antecedentes, e informaciones, etc.) y como cumplió su deber de diligencia”¹⁰.

Desde la ciencia del derecho, es menester decir que el parámetro interpretativo o integrativo “del buen hombre de negocios, se analiza casi en exclusividad en relación a la responsabilidad emergente de la función”, y desde la carrera de Licenciatura en administración debe vincularse al concepto de responsabilidad el concepto de “Buen Hombre de Negocios”, con las condiciones, aptitudes, experticia

⁶ LOPEZ MESA, Marcelo “La apreciación de la conducta según la capacidad y circunstancias del agente” (La determinación de la diligencia exigible a cada uno de acuerdo de acuerdo con el nuevo Código Civil) Revista El Derecho del 18 de marzo de 2016, pág. 1 a 8.

⁷ LOPEZ MESA, Marcelo, ob. Cit.

⁸ GIGENA SASIS, Carlos H. “Buen Hombre de Negocios. Su alcance en la ley 19.550” Ponencia presentada en el II Congreso Argentino de Derecho Societario (Mar del Plata 1979).

⁹FavierDubois “GOBIERNO CORPORATIVO Y REGLAMENTOS SOCIETARIOS EN LA PROFESIONALIZACION LEGAL DE LA EMPRESA FAMILIAR”. Mayo de 2017 en

<http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobierno-corporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-la-empresa-familiar/>

¹⁰ HALPERIN, Isaac, “Sociedades Anónimas- Examen Crítico del Decreto Ley 19.550”, Editorial Depalma, Bs. As, 1974 pág. 463

y conocimientos que **debe tener** “un buen hombre de negocios” cuando accede a ocupar una posición en la Administración Societaria.

Debe tenerse en cuenta que el término “Administración” es empleado en la Ley General de Sociedades en treinta y un (31) artículos, y “Administrador/es” en treinta y cuatro (34) artículos.

Ello invita a repensar el diseño curricular y de competencias del Licenciado en Administración para lograr mayor participación e inserción profesional, teniendo en cuenta los desafíos y propuestas planteados, que a modo de avance se exponen en esta ponencia.

Importancia de la Ciencia de la Administración para el Derecho Concursal.

El principio de conservación de la empresa en la ley concursal, es un pilar básico y necesario para mantener las fuentes de trabajo y como factor de la riqueza.

También es un principio orientador que en términos concretos, económicos, de organización y de planeamiento, implica una tarea que deber ser canalizada por una persona con competencia profesional para ello.

Los Licenciados en Administración y/o Licenciados en Administración de Empresas deberían ser llamados a tener un rol trascendente en el proceso concursal, junto a la sindicatura y al juez.

Pese a que el Licenciado en Administración es mencionado específicamente en el art. 259¹¹, el término administración se encuentra previsto en treinta y cinco (35) artículos y el administrador/es/ y/o coadministrador en veintidós (22) artículos, el protagonismo de la licencia de la Administración, es incuestionable.

Es importante recordar que la ley concursal 24.522/95 y sus sucesivas modificaciones, incorporaron nuevos institutos y figuras –como el acuerdo preventivo extrajudicial, cramdown, comités de acreedores, continuación de explotación de la empresa por parte de los empleados a través de cooperativas de trabajo, etc.- nuevas exigencias de presentación de informes por parte del síndico concursal y evaluación de propuestas y planes de explotación que éste debe realizar cuando es presentado por una cooperativa. Esta nueva impronta de la ley le imponen al síndico la necesidad de informar al juez a los efectos de tomar decisiones que ameritan -a nuestro criterio-, la participación de un Licenciado en Administración, en el proceso en términos de aportar conocimientos para poder conservar y/o reactivar la actividad empresarial.

A Modo de Conclusión:

La profesión de Licenciado en Administración, se encuentra regulada por el Estado mediante la ley nacional 20.488 y en las leyes provinciales que adhieren a la citada. No sólo está regulada por el Estado, sino que el mensaje de elevación de la ley N° 20.488 reconoce el interés público que abarca a de todas las profesiones allí mencionadas. En virtud de lo expresado, se encuentra fundamentada la necesidad de inclusión del título en la nómina del art. 43 de la Ley de Educación Superior.

Ello, ameritará la revisión y/o redefinición de los planes de estudio de la carrera para armonizarlos con contenidos curriculares básicos y criterios de intensidad de formación práctica y los estándares a observar que fije el Ministerio de Cultura y Educación, en acuerdo con el Consejo de Universidades a los efectos de obtener la acreditación de la carrera ante la CONEAU para el reconocimiento oficial del título.

La unificación y modificación del ordenamiento privado argentino a través del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación ha sido una decisión de política legislativa de trascendencia en nuestro país. La incorporación de nuevos institutos, contratos, y el régimen de la Administración, tanto en personas jurídicas públicas y privadas, la responsabilidad emergente de las mismas, y la valoración del accionar, como regla moralizadora de las relaciones jurídicas y control del orden público, constituyen un aspecto relevante a ser considerado para incluir los títulos regulados por la ley 20.488 dentro del art. 43 de la ley de Educación Superior, porque además el interés público debe interpretarse en un sentido dinámico y progresivo y siempre atendiendo a los diversos cambios producidos por las nuevas realidades económicas, sociales y jurídicas del Estado.

¹¹“Coadministradores. Los coadministradores pueden actuar en los casos señalados por los Artículos 192 a 199. Su designación debe recaer en personas especializadas en el ramo respectivo o graduados universitarios en administración de empresas.”

No menos importantes son las normas de la ley general de sociedades y la ley concursal que habilitan a un licenciado en administración - para una serie de competencias que requieren los conocimientos establecidos en el ordenamiento jurídico argentino, implicando el desafío de ampliar las fronteras de las incumbencias profesionales de los licenciados en administración.

Las conclusiones y propuestas de estas Jornadas Nacionales de profesionales en Administración (CONLAD), deberían propiciar la inclusión del título dentro de la normativa citada, a fin de que la Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y las Universidades articulen todas las acciones necesarias a tal fin. Ello coadyuvará a otorgar mayor proyección y relevancia para la totalidad de las carreras de ciencias económicas, con el objetivo de preservar el interés público atendiendo a los derechos patrimoniales de los actores sociales.

Bibliografía consultada y citada

Código Civil y Comercial de la Nación y Ley General de Sociedades

Favier Dubois, Eduardo Mario (h) “Gobierno corporativo y reglamentos societarios en la profesionalización legal de la empresa familiar” 24 de Mayo de 2017 en <http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/gobierno-corporativo-y-reglamentos-societarios-en-la-profesionalizacion-legal-de-la-empresa-familiar-2/>

GIGENA SASIS, Carlos H. “Buen Hombre de Negocios. Su alcance en la ley 19.550” Ponencia presentada en el II Congreso Argentino de Derecho Societario (Mar del Plata 1979).

GIL, Jorge “Resignificando el concepto de Administración como conocimiento”, en Revista Profesional y Empresaria (D&G). Editorial Errepar. Tomo XIII, pág. 33 y siguientes, Año 2012.

GRISPO, Jorge Daniel “La responsabilidad de los administradores societarios y el nuevo código”. En <http://estudiogrispo.com.ar> del 10/12/2015.

HALPERIN, Isaac “Sociedades Anónimas- Examen Crítico del Decreto Ley 19.550”, Editorial Depalma, Bs. As, 1974 pág. 463.

JUNYENT BAS, Francisco A. “Principales líneas sobre la persona jurídica en el Código Civil y Comercial”. En Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE N° 14, Otoño 2015, ISSN 1668-6365 en http://eco.unne.edu.ar/revista/publicaciones/2015/otono/revista_14_AyP_digital.pdf pág. 67 y siguientes

LOPEZ CALLEJA-SERRANO, Marina “Administración: Responsabilidad social y ética”. En <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v3n11995/art4.pdf>

LOPEZ MESA, Marcelo “La apreciación de la conducta según la capacidad y circunstancias del agente”. En Revista El Derecho del 18 de marzo de 2016, pág. 1 a 8.

MARTORELL, Ernesto E. “Los administradores de sociedades deberán responder por los malos resultados”, diario L.L. 1/6/2016.

ORQUERA, Juan Pablo. “Deber de Diligencia de los Administradores, Registro de las Operaciones Sociales, Perjuicios a la Sociedad e Insolvencia. Simetría entre normas societarias y concursales.” En X Congreso Argentino de Derecho Societario y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa (La Falda Córdoba, 2007).

ROITMAN, Horacio, ley de Sociedades Comerciales, Comentada y anotada, Edit. La Ley, 2011, T.V.

VITOLO, Daniel Roque “Algunas cuestiones sobre el plazo de prescripción en las acciones de responsabilidad contra directores de sociedades anónimas”, en “Cuestiones mercantiles en el Código Civil y Comercial de la Nación”, Edit. Fidas, 2016, pag. 223.

**LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR LOGISTICO
EN LA REGIÓN DE LA PROVINCIA DE MISIONES**

Sanchez Cesar Luis gestion.csanchez@gmail.com
CLS Consulting. (consultoría) – Posadas, Misiones

RESUMEN

El presente trabajo tiene el objetivo de contribuir al conocimiento de los requerimientos de capacitación del sector logístico en Pymes de la región de la Provincias de Misiones y zona limítrofe Corrientes.

Se realiza una descripción sobre algunos aspectos logísticos, entendiendo que la creación y administración del conocimiento es una capacidad clave para que el sector incremente su productividad y competitividad, en virtud de reconocerse al posicionamiento de las actividades logísticas, un recurso estratégico dentro de la organización.

La información se recogió entre los períodos 2016-Mayo 2018 mediante un relevamiento con entrevistas y encuestas administradas sobre aspectos logísticos claves aplicados a casos específicos de empresas seleccionadas por su experiencia.

Los resultados apuntaron a que los aspectos con mayor requerimiento, se encuentran sobre el tema de Almacenes y flujo de materiales, en un 12.8% y con fuerte interés en la optimización del layout, seguido por un 12.7% en previsión y sistemas de planificación.

De esta manera, la investigación evidenció que existen conocimientos sobre la temática pero que pocos están desarrollados bajo un concepto integral de logística y aun es posible seguir potenciándolos con prioridad en las áreas mencionadas .

Palabras Claves: Capacitación- Logística- Competitividad.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en la región de la Provincia de Misiones y en la zona limítrofe con la provincia de Corrientes, se encuentran innumerables organizaciones que comportan dentro de sus procesos a la actividad de logística

El presente trabajo se enmarca dentro de un informe de avance de investigación, dentro de la propuesta de tesis doctoral, "Diseño de un modelo e implementación de un sistema de mejora continua para gestionar el plan logístico de Pymes de la Provincia de Misiones".

En la misma se plantea realizar una descripción de los aspectos claves de los requerimientos de capacitación en el desempeño laboral de los recursos humanos en el sector logística a través de exigencias de formación en diversos aspectos de contenidos de logística integral y a su vez se explica en algunos casos mediante un análisis de los subaspectos sobre los requerimientos en función de las situaciones y del nivel de cada una de las organizaciones.

Haciendo referencia a la capacitación como mecanismo de productividad, la cual ha sido estudiada ampliamente por varios autores y expertos especialistas en la articulación de productividad y capacitación en diversos niveles, no solo de gerenciamiento sino también dentro de las mejoras en procesos industriales y organizacionales.

Sin embargo las particularidades de cada organización, las características propias de cada cultura empresarial, generan en este sector, un nivel de complejidad en el abordaje de la temática que deja a fuera de este tipo de estudio.

El sector logístico, tiene dentro de la cadena de procesos una gravitación de importancia y ha venido modestamente profesionalizándose, a su vez en varias situaciones con un muy acotado acceso a capacitación que pudiese potenciarla frente a los desafíos estratégicos, a fin de estar debidamente preparada para acompañar el crecimiento de la organización y de las amenazas de la competencia. De allí la importancia de la formación tanto del capital humano como de lo tecnológico a fin de desarrollar fortalezas acorde a las exigencias actuales.

En parte esto se puede explicar por la conformación de un vasto y complejo conjunto de recursos humanos, de orígenes diversos y gran variedad de conocimientos caracterizados por una gestación de conocimientos individuales adquiridos por la experiencia. A pesar de todo el sector se ha superado continuamente en los diversos desafíos que se la han presentado y en ocasiones exigidos por los requerimientos de sus clientes, que se refleja e el nivel de servicios ofrecidos.

El objetivo general del presente trabajo es el de contribuir al conocimiento de las cuestiones referidas al proceso de formación del sector logístico inserto en cada organización y abordar el objetivo específico de relevar en que temas se concentran los principales requerimientos de los casos estudiados, para aportar a la optimización en lo referente a las características de la formación en ese sentido.

En este marco es necesario analizar los mecanismos de profesionalismo implementados por el sector, así como los principales requerimientos temáticos que permiten que la capacitación influya en la productividad y competitividad de los servicios de la organización, constituyéndose así en la profesionalización del área.

Se considera de gran relevancia el análisis de esta experiencia para sentar bases de futuras propuestas técnicas y académicas que si bien se encuentra exploradas en el campo teórico dan lugar a futuros trabajos sobre el campo laboral para contribuir cada vez más a la especialización del sector.

MARCO TEORICO

El estudio se planteó como una investigación de tipo exploratorio por las características del sector y por considerarse innovador en la región.

El relevamiento de información se realizó entre el 2016 y Mayo del 2018. realizando búsquedas bibliográficas, entrevistas y actividades de capacitación tanto dentro de una organización educativa como de actividades en el sector privado.

La logística Integral en su filosofía, organización y principios básicos, afirma Anaya Tejero [1], se constituye en el conocimiento fundamental que debe tener un directivo de empresa (visión de conjunto), sin profundizar demasiado en los problemas técnicos específicos, almacenes, distribución que por su naturaleza quedan en mano de especialistas, razón por la cual deben contar con la formación para profundizar en las técnicas a emplear para la resolución de diferentes problemas. En el campo profesional debe conocerse "Lo que se debe hacer", mas que "como solucionarlo". dado que con el conocimiento y la formación apropiada se procede desde el inicio de una manera adecuada. En cuanto que al "como solucionarlo", ya genera un trabajo de reparación sobre una decisión inicial inapropiada. de allí la importancia sobre qué temas son requeridos con mas prioridad en las actividades logísticas.

Al consultar sobre que idea se tiene sobre la palabra logística, Anaya Tejero, nos dice que en la práctica existen respuestas muy variadas que van desde "... algo matemáticamente muy complicado", hasta del tipo "...una metodología para encontrar soluciones lógicas", y esas mismas preguntas aplicadas a profesionales del tema "...actividades de almacenaje y transporte"; donde esta falta de conocimiento y confusión del tema se debe fundamentalmente a dos razones: en primer lugar a las carencias que existen a nivel formativo, sobre todo a lo que pudiéramos llamar enseñanza oficial y en segundo lugar a una cierta difusión de unas técnicas aplicadas y muy poca información sobre los principios de aplicación de las referidas técnicas.

Escudero Serrano [2] al referirse a la logística de almacenamiento menciona que los materiales que componen el stock de una empresa son muchos y variados ; también pasan por muchas fases de transformación, y los flujos que se producen son muy frecuentes. Por eso el proceso logístico de una empresa Industrial es más complejo, pues el aprovisionamiento procede tanto de fuentes externas (proveedores) como de internas (centros de producción), de allí la importancia de tener profesionales con buena formación para administrar estos flujos en el almacén.

Dentro de los requerimientos de capacitación sobre Supply Chain Managment (Logística Integral) , Casanovas y Cuatrecasas [3], definen que esta es requerida porque es una función estratégica de carácter horizontal, que engloba todas las operaciones de la cadena de suministros entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, compras /aprovisionamiento, planificación,...) con el objetivo de dar respuesta de una forma integrada a la diferencia competitiva de las empresas, de allí la importancia de la formación en el pensamiento Lean Managment ('producción ajustada', 'manufactura esbelta',

'producción limpia' o 'producción sin desperdicios'), derivado del sistema Toyota, para la revolución en el diseño y gestión de todos los procesos en toda la cadena logística; es decir es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios.

Cuando Gomez Aparicio [4] se refiere a la planificación logística, dice que la logística como cualquier otra actividad empresarial, tiene la misión de contribuir a la consecución de los objetivos que se ha propuesto la empresa, por lo que debe tener capital humano formado en los tres estadios de la planificación clásica, "La planeación estratégica" que se constituyen en los programas que la empresa va a decidir en el largo plazo. "La planeación táctica", donde la formación requiere desarrollar las funciones sobre "El que se debe hacer", para llevar a cabo los objetivos formulados en la planificación estratégica. Y por último la "Planificación operativa", en la cual los requerimientos se refieren a todo lo necesario para descender a las funciones básicas de la empresa, asegurando que todas las tareas se desarrollan con eficacia (obtener los objetivos) y eficiencia con el menor costo posible.

Unas de las características de las organizaciones modernas es que han incorporado en sus procesos, elementos que permiten evaluar su gestión mediante indicadores según sostiene Mora [5], los cuales se deben establecer desde el momento de la elaboración del plan estratégico para ser aplicados en la evaluación del plan operativo. La medición en las organizaciones a veces suscita malos entendidos, no por lo valioso de su empleo en la toma de decisiones, sino por concepciones erróneas sobre el concepto de control que lo asimilan de manera peyorativa.

Otro tema de relevancia en requerimientos de capacitación se genera en la distribución física de la mercadería según Castellano Ramirez [6], porque para definir la distribución física de mercancías primero debemos asumirla con un enfoque de gestión empresarial, para que pueda ser seguida bajo la óptica de una gerencia de operaciones logísticas, con el conjunto de actividades de transporte necesarias para el desplazamiento de los productos preparados, como carga desde el lugar de producción hasta el destino, bajo el concepto de óptima calidad de costo razonable y entrega justo a tiempo.

Durante el transporte surge la necesidad, según Escudero Serrano, de capacitar para poseer el manejo del proceso de envasado y embalaje o "packaging" que es el conjunto de técnicas que consiste en preparar el producto para su almacenaje, distribución, transporte y utilización final. Las operaciones de "packaging" constituyen una etapa intermedia entre elaboración de producto, utilización y consumo, en la cual existen fases del retorno de envase-embalaje en la cadena de valor del producto o su eliminación como residuo.

En todos los procesos se genera información. Solorzano Gonzalez [7] establece que esta debe trasladarse, procesarse y almacenarse de forma conveniente para que esté accesible cuando sea necesario. Esta característica de la información logística hace ineludible disponer de la tecnología que lo haga posible. Son numerosos los tipos de tecnologías que se emplean en el sector logístico. independientemente de cuál de ellas se aplique, todas tienen en común el uso de dos de sus componentes esenciales: el hardware y el software, los cuales requieren constantemente de capacitación.

La tecnología en general y la aplicada a la información, avanzan tan rápido que las empresas que no sepan adaptarse a los cambios, tendrán mayores dificultades para diferenciarse y conseguir que sus clientes perciban el valor añadido de los productos o servicios que ofrecen. En dicho proceso de adaptación, la mejora continua viene íntimamente relacionada con la detección de las prioridades de capacitación que deben ser atendidas convenientemente por la importancia estratégica de la logística en cada negocio.

METODOLOGIA

La naturaleza de la investigación exploratoria fue realizada en primer momento por medio del relevamiento bibliográfico sobre las teorías relacionadas con los temas claves de capacitación de requerimientos logísticos por parte de las empresas e instituciones. Esta informaciones se obtuvieron de libros, periódicos, revistas del sector logístico y artículos investigados por medio electrónico y papel. Esta investigación permitió determinar los primeros estadios sobre lo cual se soportan los principales ejes de requerimientos logísticos y a partir de allí poder trabajar sobre el estado actual de cada caso y determinar los requerimientos necesarios.

La recolección de datos se realizó mediante relevamiento de información se realizó entre el 2016 y 2017, realizando entrevistas y actividades de capacitación tanto dentro de una organización educativa como de actividades en el sector privado. A través de entrevistas con un formato de encuestas dirigidas a casos de la región de la Provincia de Misiones y algunos de la zona limítrofe de la Provincia Corrientes.

Respecto al grupo de trabajos empíricos, que usan estrategias cualitativas de investigación y que han sido revisados [8], se puede señalar con carácter general que la metodología de investigación utilizada en todos ellos es el estudio de casos. Así mismo, es destacable el hecho de que para muchos de estos trabajos el número de casos analizados es bastante reducido, lo que nos lleva a pensar que el estudio de la autoevaluación en una organización, a raíz de sus aspectos dinámicos y de proceso, necesita un análisis profundo y pormenorizado que, de alguna manera, justifica la selección de un número reducido de casos en la investigación.

En cuanto a la “validez externa” de la investigación cualitativa aplicado al estudio de casos, Ugalde y Balbastre [9], dicen que esta hace referencia al hecho de si los resultados de la investigación pueden ser extrapolados de una forma u otra a un contexto más amplio; es decir, está ligada a la generalización de los resultados del estudio. En este sentido, se concuerda en afirmar que el propósito de la investigación cualitativa no es producir una teoría que sea generalizable a todas las poblaciones, sino intentar explicar qué está sucediendo en el contexto específico de la investigación y por qué.

A fin de acotar la información se empleó una clasificación para identificar dentro de los principales ejes temáticos cuales eran las preferencias de temas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada caso según su desarrollo dentro del mercado sesgado por las características culturales inherentes de cada una.

La clasificación empleada se organizó de la siguiente manera, buscando diferenciar las diversas componentes de el sistema logístico dentro de una organización

Para ello se propuso y empleó el siguiente listado de temas

- a) El sistema logístico y sus componentes definido dentro de cada organización de almacenes y el flujo de movimientos de materiales interno.
- c) La gestión del Inventario y el proceso de gestión de abastecimientos.
- d) Los sistemas de planificación y previsión.
- e) La organización de los transportes dentro de la cadena de suministros.
- f) Administración de Indicadores de gestión.
- g) Packaging y logística de productos.
- h) Sistemas de Información para gestión de operaciones logísticas.

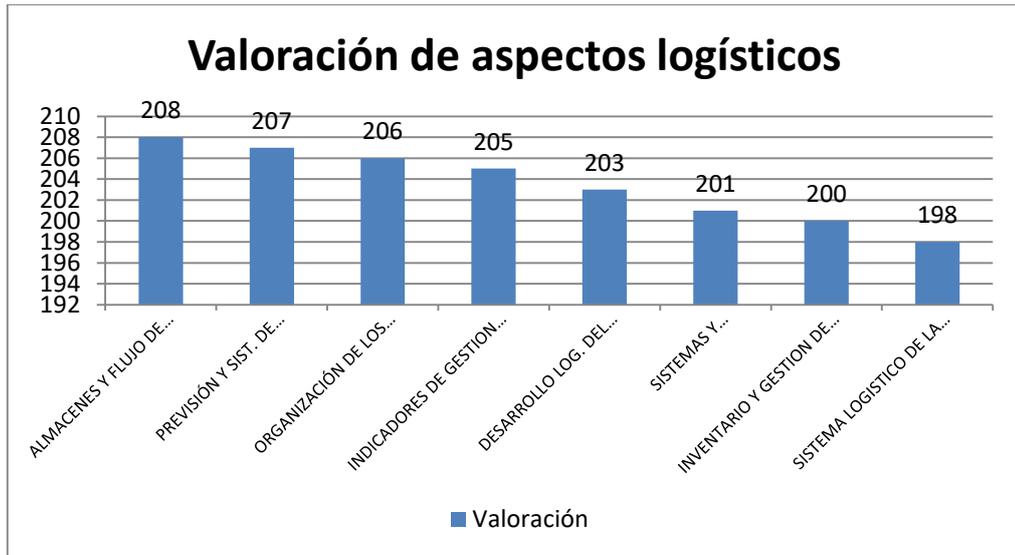
Una vez definido estos parámetros, se le consultó a cada caso testigo, que valoración le asignaría dentro de los requerimientos de capacitaciones a cada uno de estos temas, dentro de una escala del uno al diez. Luego de procesar esa información se investigó sobre cuáles de los atributos antes mencionado había realizado una mayor aplicación, si bien en general se presentan combinaciones de estos temas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizada la parametrización de los aspectos fundamentales de la logística que permiten realizar el relevamiento se procedió a procesar la información.

Sobre un espectro de veintidós casos investigados se obtuvo información en veintiuno de ellos, con un 95,4 % de los casos seleccionados, arrojando los siguientes datos.

Como metodología se solicitó que se asigne un valor del 1 a 10 a cada aspecto en cada empresa, asignando el valor 10 al de mayor importancia. Una vez valorados todos, se procedió a la sumatoria por aspectos de todas las empresas, logrando así una escala de ponderación, que arrojó los siguientes totales por aspecto.



Fuente: Elaboración propia

Del análisis del gráfico se observa que los tres aspectos más importantes fueron

- **b)** La administración de almacenes y el flujo de movimientos de materiales interno con una valoración de 208 puntos sobre un total de 1628 puntos, correspondiendo al porcentaje más alto con un 12,78%, seguidos de requerimientos de
- **d)** Los sistemas de planificación y previsión con un 12,71%
- **e)** La organización de los transportes dentro de la cadena de suministros con un 12,65%.

De acuerdo a los datos presentados se puede observar el porcentaje del resto de los aspectos en la siguiente tabla.

Aspecto	Valoración	Porcentaje
ALMACENES Y FLUJO DE MATERIALES	208	12,78%
PREVISIÓN Y SIST. DE PLANIFICACION	207	12,71%
PREVISIÓN Y SIST. DE PLANIFICACION ORGANIZACIÓN DE LOS TRANSPORTES	206	12,65%
INDICADORES DE GESTION KPI	205	12,59%
DESARROLLO LOG. DEL PRODUCTO	203	12,47%
SISTEMAS Y COMUNICACIONES	201	12,35%
INVENTARIO Y GESTION DE ABASTECIMIENTO	200	12,29%
SISTEMA LOGISTICO DE LA EMPRESA	198	12,16%
Total	1628	

Fuente: Elaboración propia

Se observa poca variación porcentual de valoración entre aspectos, dada la interrelación de los mismos en la dinámica del proceso logístico. Del análisis de los tres primeros que más requerimientos representaron, se realizó una apertura componentes de interés de los mismos, en función de las aplicaciones realizadas durante el último período anual de cada caso.

En referencia a cada aspecto, se relevó lo siguiente:

- **b) La administración de almacenes** y el flujo de movimientos de materiales interno, se encontró que los puntos que lo componen podría asociarse en las siguientes familias o ítems intrínsecos a esa temática, tales como .
 - b1)** Diseño y optimización del Layout o diseño de planta.
 - b2)** Infraestructura de elementos portantes.
 - b3)** Elementos de manejo y movimiento para depósitos.
 - b4)** Alternativas y estrategias de selección de almacenes.

- **d) Los sistemas de planificación y previsión.**
Se detectaron los siguientes ítems:
 - d1)** Metodologías de planificación, M.R.P (Planeación de requerimientos de materiales), M.S.P (Plan maestro de Producción), J.I.T. justo a tiempo.
 - d2)** Control preventivo de Inventarios.

- **e) La organización de los transportes** dentro de la cadena de suministros.
 - e1)** Coordinación de pedidos y preparación de cargas para transporte.
 - e2)** Optimización de recursos de transporte en logística de distribución.

Profundizando en las causas o subaspectos que originaban ese requerimiento de capacitación se pudo encontrar que :

Sub Aspecto	Situación
b1) Diseño y optimización del Layout	Las empresas mostraban casos de expansión de layout en la cual había falta de uso eficiente del mismo.
	Recorridos excesivos con retrocesos y en algunas ocasiones inadecuado, dado que debían rodear algún edificio para ingresar al mismo.
	Procesos secuenciales no alineados, es decir ocasiones intercalados.
	Flujo de procesos con movimientos torpes que generan tiempos de espera innecesarios.
b2) Infraestructura de elementos portantes.	Se encontraron casos en que los elementos solo se centraban en Racks estáticos y poca adecuación a otros tipos más apropiados (dinámicos).
	Elaboraciones artesanales adecuadas al uso, habiendo otros desarrollados en el mercado con materiales específicos.
b3) Elementos de manejo y movimiento para depósitos.	Uso de auto elevadores Standard y escasa presencia de apiladores eléctricos y auto

	elevadores articulados, que ahorran espacios de pasillos fundamentalmente.
	Escaso uso de contenedores de mercado, en general construcción propia.
b4) Alternativas y estrategias de selección de almacenes	Selección de alternativas de depósitos basadas en experiencias propias, escasa presencia de técnicas de valoración y ponderación de variables para selección de alternativas.
	Escasa presencia de técnicas de diseño de flujo de procesos en almacén que se empleen como variable de selección.
d1) Metodologías de planificación	Casos con desconocimiento de uso de M.R.P. complejos (Plan de requerimiento de materiales), existencia de planillas.
d2) Control preventivo de Inventarios.	Alguna presencia de herramientas de pronósticos, uso de experiencias propias.
e1) Coordinación de pedidos y preparación de cargas	Presencia de software con algunos requerimientos de mejoras de tecnología, casos de uso de WathsApp con fotos conviven con sistemas entrelazados entre soft y toma de pedidos. otros casos con uso de papel. Un solo caso con alta implementación de coordinación y alta tecnología en el relevamiento.
e2) Optimización de recursos de transporte en logística de distribución	Se relevaron casos en que pequeñas modificaciones optimizan la distribución, variando técnicas tradicionales.

Fuente: elaboración propia.

Conforme a la información comparativa del cuadro de subaspectos, se encontró que los mas preponderantes fueron la optimización de layout y recorridos internos, en la cual la visión logística de medición de tiempos de procesos se considera una variable que permite mejorar la observación global de la operación.

Algunas divergencias en el manejo del proceso de pedidos con variedad de recursos subutilizados y un caso de buena aplicación de metodologías.

Las actividades planificación y previsión presentaron oscilaciones de eficiencia en sus métodos, pero están presentes como herramientas de gestión.

En referencia a la optimización de recursos de transporte, no se relevó medición de tiempos de procesos y en general las metodologías siguen siendo las tradicionales.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo identificar los requerimientos de capacitación en el desempeño laboral de los recursos humanos que operan en el sector de logística de los casos de pymes estudiados.

En la descripción de los aspectos claves, es posible afirmar que el más relevante en orden de importancia, es "La administración de almacenes y el flujo de movimientos de materiales", con un 12.78%; especialmente en lo referido al diseño y optimización del layout; dada la necesidad en toda empresa, de contar con agilidad y fluidez de producto/proceso para el desarrollo de sus actividades. Es común que en ciertas ocasiones al proyecto inicial, pasado cierto tiempo, se le vayan anexando nuevos procesos que generan turbulencias, ya que impiden el flujo normal de la operación, restando eficacia al momento de buscar competitividad.

Dentro del mismo aspecto, también es posible afirmar que reviste interés la capacitación en los elementos y componentes de infraestructura, también así en la administración de los recursos móviles para logística. Estos presentan una factibilidad de ser mejorados a través modernos elementos presentes en el mercado actual, pero que a veces por la poca presencia de alternativas en la región, aun se siguen empleando los métodos más tradicionales.

El segundo aspecto de mayor relevancia y con un 12.71%, es el de "Los sistemas de planificación y previsión"; donde es posible afirmar acerca de la necesidad de capacitar en herramientas de valoración y ponderación para selección de alternativas de depósitos. A fin de fomentar la interpretación sistemática de variables; ya que estas influyen a mediano y largo plazo, dado que conllevan y acarrear costos ocultos al momento de emplearlo en el día a día.

A partir del análisis de las herramientas de "planificación y previsión", se observa que es requerida la capacitación en estas metodologías ; ya que es fundamental su manejo y vinculación con los Indicadores logísticos (KPI, Key performance Indicator, Indicadores clave de desempeño).

En tercer lugar y con un 12,65%, se ubica el aspecto "La organización de los transportes dentro de la cadena de suministros", el cual permite decir que el relevamiento de las metodologías de administración de recursos, para coordinación de cargas y transportes, tiene un requerimiento de capacitación. Si bien existen algunos software de gestión para este tipo de actividades de amplia difusión, aun es posible profundizar, dado que hay opciones de mejorar la implantación de los mismos.

Así entonces, se cumple el objetivo planteado con la exposición del análisis de los requerimientos de capacitación del sector logístico y este se constituye en una contribución al conocimiento, donde se destaca que los resultados del estudio se consideran a partir de los casos que se tienen hasta el momento; otros estudios más profundos pueden ser realizados, de manera de promover y contribuir al conocimiento de las prácticas de logísticas en las empresas y sus requerimientos según sus rubros, tamaños y dimensiones de cada uno en la región de la Provincia de Misiones y zona limítrofe de la Provincia de Corrientes.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Anaya Tejero, Juan Julio, Logística Integral: La logística operativa de la empresa 5ºEd. Editorial ESIC, Madrid, España. 2015.
- [2] Escudero Serrano, María José, Logística de Almacenamiento, 1º Edición, Ediciones Paraninfo, Barcelona, España. 2014.
- [3] Casanovas Augusto y Cuatrecasas, Luis. Logística Integral Lean Supply Chain Managment , Editorial Profit, Barcelona, España. 2011.
- [4] Gomez Aparicio, Juan Miguel, Gestión Logística y Comercial, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L, Madrid, España. 2013.
- [5] Mora, José Luis. Indicadores de la Gestión logística KPI, Los indicadores claves del desempeño logístico. 2008. disponible en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/Indicadores-de-la-gestion-logistica.pdf>. consultado el 02/02/18.
- [6] Castellano Ramirez, Andrés. Manual de gestión logística y del transporte y distribución de Mercancías, Barranquilla, Colombia. 2009.
- [7] Solórzano Gonzalez, Optimización de la Cadena Logística 1º Edición , IC Editorial, Málaga España. 2017.
- [8] Balbastre, F., La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: Una investigación de carácter exploratorio. Tesis Doctoral , Fac. Economía Universidad de Valencia. 2001. disponible en https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9660/balbastre.pdf?sequence=1&origin=publication_detail. consultado el 28/05/18.
- [9] Ugalde Binda, Nadia y Balbastre Benavent, Francisco. Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. 2013. disponible en: <file:///C:/Users/USER/Downloads/12730-20835-1-SM.pdf>. consultado el 15/04/18.

**LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA: CALIDAD
VERSUS SATISFACCIÓN**SAUNDERS SHIRLEY DEL CARMEN ssaunders@ubp.edu.arGARIBINO PATRICIA ALEJANDRA pgarbino@ubp.edu.arCONCI ESTEBAN FERMIN econci@ubp.edu.ar

Universidad Blas Pascal – Córdoba – Argentina.

RESUMEN

La problemática de la calidad de vida y bienestar ciudadano ha puesto en juego las nociones clásicas de eficiencia y eficacia. Estas se ven interpeladas ante la exigencia de comunidades, instituciones y ciudadanos que demandan una respuesta integral y superadora, que trascienda las organizaciones y se articule de manera definitiva con la sociedad. A medida que las ciudades crecen, originan que más ciudadanos demanden el acceso a mayor cantidad y mejores servicios públicos. Se puede suponer que los niveles de insatisfacción y de conflicto de los habitantes ante las políticas urbanas y la prestación de servicios públicos tienden a aumentar. El propósito de la presente investigación es encontrar algunas respuestas a esta problemática de insatisfacción de la ciudadanía sobre los servicios públicos, proveyendo información e instrumentos para la medición y evaluación de estas situaciones. El objetivo general es establecer un modelo para la medición de la calidad y satisfacción de los clientes usuarios de los servicios públicos brindados por la Municipalidad de la ciudad de Córdoba y ofrecer indicadores específicos, que permitan una detección temprana de la conflictividad para evitarla o solucionarla, generando políticas acordes a las necesidades de la población en condiciones de un desarrollo socio económico sustentable.

PALABRAS CLAVE: Servicios públicos – Satisfacción del cliente usuario – Calidad de servicio**INTRODUCCIÓN**

A medida que las ciudades crecen, originan que más ciudadanos demanden el acceso a mayor cantidad y mejores servicios públicos. Se puede suponer que los niveles de insatisfacción y de conflicto de los habitantes ante las políticas urbanas y la prestación de servicios públicos tienden a aumentar. Bajo este supuesto, se realiza esta investigación sobre los servicios públicos en el ámbito de la Municipalidad de la ciudad de Córdoba, incluyendo específicamente aquellos prestados en forma directa por la institución gubernamental. En función de los resultados obtenidos en investigaciones previas realizadas por este equipo de investigación sobre el mismo objeto de estudio, se puede concluir que el enfoque propuesto por la escuela americana que se aplicó para la medición de la calidad percibida, no fue una elección acertada debido a las manifiestas inconsistencias. Frente a los dos estudios realizados, sabemos ahora que es necesario indagar y proponer otras opciones metodológicas para la actual investigación¹².

El objetivo general es establecer un modelo para la medición de la calidad y satisfacción de los clientes usuarios de los servicios públicos brindados por la Municipalidad de la ciudad de Córdoba y ofrecer indicadores específicos, que permitan una detección temprana de la conflictividad para evitarla o solucionarla, generando políticas acordes a las necesidades de la población en condiciones de un desarrollo socio económico sustentable.

Derivado del objetivo general, se propone definir el concepto y dimensiones componentes de la calidad y la satisfacción en los servicios, para realizar el análisis de los modelos de medición de calidad y

¹² Este trabajo es continuación del proyecto de investigación “Política Urbana Metropolitana. Los servicios públicos en la ciudad de Córdoba y el bienestar de la ciudadanía como sustento del desarrollo local”, en el marco de la convocatoria del Programa de Apoyo a Grupos de Investigación de Reciente Formación (GRF) 2010, del Ministerio de Ciencia y Técnica de la Provincia de Córdoba, conformando un equipo de investigación dentro de la Universidad Blas Pascal. (2010/2012). Se asienta además en el proyecto de investigación “Los servicios públicos de la Municipalidad de Córdoba: la satisfacción y percepción de bienestar de la ciudadanía y su contribución al desarrollo local sustentable”, en el marco de la convocatoria del Programa de Apoyo a Grupos de Investigación de Reciente formación (GRF) Convocatoria 2013-2015, del Ministerio de Ciencia y Técnica de la Provincia de Córdoba, conformando un equipo de investigación dentro de la Universidad Blas Pascal.

satisfacción en los servicios. Esto permite evaluar las expectativas de los usuarios consumidores sobre los servicios públicos y medir la calidad y satisfacción en los servicios públicos de la Municipalidad de Córdoba. Con los resultados obtenidos, se ofrece un modelo para la medición de la satisfacción generando un índice a tal fin con algunos servicios y un modelo que permita medir la calidad percibida. La medición del grado de satisfacción con los servicios públicos y de la percepción de bienestar, debe hacerse desde la óptica de quien los necesita y recibe, no exclusivamente desde la mirada de quien los ofrece, permitiendo así definir mejores políticas públicas y acompañar con el ejercicio de una gestión pública con inteligencia social bajo el paradigma de una economía y desarrollo social –en palabras de Amartya Sen - con rostro humano.

El marco conceptual del que se parte, sostiene que el desarrollo de una comunidad se constituye en una abstracción que se construye en cada individuo y en forma colectiva, basándose en los valores y no solo en la disposición material de los servicios necesarios (Boisier, 2004). Ante esto, la idea de calidad surge de una percepción del usuario-consumidor frente a los servicios recibidos y la satisfacción se basa en la experiencia pasada, presente y futura, interviniendo en este caso las expectativas que cada persona tiene sobre ellos.

Considerando la razón finalista o teleológica sostenida por este autor, el concepto de desarrollo surge como una variación en el bienestar de una comunidad en un sentido temporal. Por ello, las decisiones estratégicas y políticas vinculadas a los servicios públicos que tomen los órganos de conducción de un municipio, en cuanto a qué debe ofrecer y cómo debe ofrecerlos a sus ciudadanos, tienen una incidencia directa en el bienestar de la población y, por ende, en el desarrollo que esta alcance.

En este marco, se plantean nuevas hipótesis con el fin de confirmar y evaluar los factores generados. Se hace referencia a Pamies (2004), quien avanzó en la conceptualización de la calidad de servicio a través de nuevas versiones que pretenden mejorar tanto el modelo americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998), utilizado en esta investigación, como el modelo nórdico generado por Grönroos (1994). A partir de este último enfoque, Rust y Oliver (1994), citados por Pamies (2004), plantean un modelo formado por tres dimensiones: 1) El resultado o producto del servicio, que es equivalente a la calidad técnica del modelo de Grönroos. 2) La entrega del servicio, que es equivalente a la calidad funcional y 3) El entorno del servicio, que recoge la influencia que el entorno físico que rodea al servicio tiene en la valoración del mismo. Esta categorización se vincula en forma directa con los resultados expuestos en el trabajo de investigación previo. A su vez, Brady y Cronin (2001) propusieron un modelo compuesto por tres dimensiones primarias de calidad del servicio –interacción, entorno y resultado- formadas por tres subdimensiones en cada una de ellas: Fiabilidad, Capacidad de respuesta y Empatía. Dado que el modelo nórdico define la calidad del servicio utilizando términos globales, mientras que el modelo americano utiliza términos descriptivos, Brady y Cronin proponen la integración de ambas escuelas, sosteniendo que una sin la otra resultaría incompleta.

La investigación se desarrolla aplicando el método cualitativo, recomendado por Baez & Perez de Tudela (2007), como recurso para obtener información sobre la percepción de los ciudadanos de la ciudad de Córdoba, utilizando la técnica de entrevistas en profundidad. Esta metodología se fortalece además con la aplicación del método cuantitativo a través de encuestas realizadas en una muestra de la población objetivo, permitiendo así la profundización y validación de la información obtenida, aplicando la escala SERVPERF centrada en la medición de la calidad percibida de los servicios, a través de la satisfacción del cliente (Sáez, 2011).

MARCO TEÓRICO

En el presente proyecto se partió de los resultados obtenidos en investigaciones previas referidos a la identificación de un modelo adecuado para la medición de la calidad percibida por los usuarios y un índice de medición de la satisfacción de los servicios públicos de la Municipalidad de Córdoba. Con este marco de referencia previo, se fijaron como eje para el desarrollo de la investigación los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el concepto y dimensiones componentes de la calidad y la satisfacción en los servicios.
2. Realizar el análisis de los modelos de medición de calidad y satisfacción en los servicios
3. Evaluar las expectativas de los usuarios consumidores sobre los servicios públicos
4. Medir la calidad y satisfacción en los servicios públicos de la Municipalidad de Córdoba

5. Ofrecer un modelo para la medición de la calidad y la satisfacción con los servicios públicos adecuado a las características de la población receptora.

Medir la calidad de un servicio resulta una tarea compleja y debe ser tomada de manera particular para cada caso, sin perder de vista cuáles son los objetivos que persigue la medición como también las cuestiones específicas y particulares del servicio brindado. Tal como se ha informado en los estudios previos, en nuestras investigaciones anteriores se utilizó el enfoque propuesto por la escuela americana y se aplicó para la medición de la calidad percibida la escala de medición SERVPERF.

El nuevo trabajo de investigación bibliográfica se realizó a partir de la identificación y selección de nuevos autores que presentan otras alternativas con modelos y escalas de medición de la calidad de servicio, con el fin de obtener un análisis comparado entre las diferentes posturas y aportes.

Los objetivos planteados en relación a este punto fueron:

- a) ¿Es posible establecer si de la revisión de propuestas existentes, alguna de las escalas que miden la calidad de un servicio presenta características y una estructura que la haga superior a las restantes?
- b) ¿Es posible realizar algún ajuste en el diseño y aplicación de la escala que ofrezca la posibilidad de confirmar la utilidad de las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman et al. (1988)?
- c) ¿El usuario cuenta con la capacidad necesaria para reconocer los indicadores que permiten distinguir la calidad de servicio y la satisfacción?
- d) ¿Definir una nueva escala de medición con menor cantidad de dimensiones ofrecerá un instrumento de mayor efectividad para la medición de la calidad y satisfacción del usuario con los servicios públicos ofrecidos por la Municipalidad de Córdoba?

Crosby (1979) define la calidad como la “conformidad con las necesidades”. Sin embargo, el concepto de calidad que es aplicado a productos físicos no es adecuado cuando se trata de servicios, dado las características que éstos poseen: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y el consumo. Por tanto, es necesario diferenciar entre calidad objetiva, entendida como el cumplimiento de unas especificaciones técnicas, y la calidad subjetiva, que es la percibida por el cliente o usuario. Esta diferenciación deja en claro y distingue lo que pretende medir nuestra investigación: la calidad percibida. Otro elemento importante a considerar es que a diferencia de otros trabajos, - por ejemplo índice de satisfacción supermercados mexicanos -, en nuestro caso el cliente/usuario se encuentra cautivo, ya que no tiene alternativa de elegir otro prestador, y debe ajustarse a lo que le ofrece el estado o proveedores seleccionados por este último.

En nuestro trabajo empírico previo basado en la escala SERVPERF, aceptamos las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Encontrar que en otros estudios, el número de dimensiones no ha sido una constante, justifica la decisión de ahondar nuestra investigación en este aspecto.

De la indagación realizada surge que las dimensiones que se muestran más claras y diferenciadas en la mente del consumidor son la tangibilidad y la empatía. Aquí coincidimos con el estudio de Llosa, Chandon y Orsingher (1998). Además, encontramos validez discriminante de las dimensiones tangibilidad y fiabilidad con el constructo satisfacción, aunque no sucede lo mismo con el resto de dimensiones.

El modelo nórdico formulado por Gronroos (1982) relaciona la calidad con la imagen corporativa. Plantea que la calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da), la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

Es decir, el resultado del servicio (el qué) está influido por cómo lo recibe y en qué ámbito.

Dadas las experiencias de anteriores investigaciones en la medición de la calidad percibida de servicios públicos, el modelo nórdico parece ser más apropiado. Esto se debe a que, por una parte, el modelo americano de 5 dimensiones resulta demasiado amplio y, en las muestras tomadas, muchas de las variables relevadas no son relevantes o no son observadas por los encuestados. Esta “no percepción” de algunas de las variables medidas puede resultar en que no son consideradas por la población bajo estudio, como partes del servicio o no integran el constructo de “calidad”

El modelo de los tres componentes, más próximo al modelo nórdico y elaborado inicialmente para productos físicos, parece ser aún más próximo a nuestras necesidades de relevamiento. Este modelo incluye tres elementos: *el servicio y sus características* (service product), *el proceso de envío del*

servicio o entrega (service delivery) y *el ambiente que rodea el servicio* (environment). Su planteamiento inicial fue para productos físicos y esto se debe a que el punto clave es la determinación de las características relevantes o especificaciones a ofrecer. Algunos autores como De Sarbo et al. (1994) han utilizado técnicas estadísticas para dicha determinación, mientras Bitner y Hubert (1994) han acudido a la técnica de incidentes críticos.

Es posible además hacer referencia a Pamies (2004), quien avanzó en la conceptualización de la calidad de servicio a través de nuevas versiones que pretenden mejorar tanto el modelo americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998), utilizado en esta investigación, como el modelo nórdico generado por Grönroos. A partir de este último enfoque, Rust y Oliver (1994, citados por Pamies, 2004), plantean un modelo formado por tres dimensiones: 1) *el resultado o producto del servicio* que equivale a la calidad técnica del modelo de Grönroos; 2) *la entrega del servicio* que es equivalente a la calidad funcional y 3) *el entorno del servicio* que recoge la influencia que el entorno físico que rodea al servicio tiene en su valoración.

A su vez, Brady y Cronin (2001) propusieron un modelo compuesto por tres dimensiones primarias de calidad del servicio –*interacción, entorno y resultado*– formadas por tres subdimensiones al interior de/en cada una de ellas: fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. Dado que el modelo nórdico define la calidad del servicio utilizando términos globales, mientras que el modelo americano utiliza términos descriptivos, Brady y Cronin proponen la integración de ambas escuelas, sosteniendo que una sin la otra resultaría incompleta.

En función de nuestras investigaciones previas, estamos en condiciones entonces de definir esos criterios que miden la calidad de los servicios públicos en la ciudad de Córdoba, teniendo en cuenta que de los resultados obtenidos se pudieron agrupar 4 atributos bien diferenciados y evaluables: Gestión, Infraestructura, Recursos y Servicios y que pueden ser vinculados con los tres elementos del modelo nórdico seleccionado.

La calidad del servicio percibida se entiende como una actitud relacionada con la superioridad de un servicio, la cual se compone por múltiples dimensiones (Duque, 2005; Civera, 2008). El Modelo Nórdico que tiene, de acuerdo a Colmenares & Saavedra (2007) su principal representante es Grönroos (1982), se basa en el paradigma de la desconfirmación y se ha focalizado principalmente en el concepto de calidad de servicio percibido, sin entrar a buscar evidencias empíricas que lo soporten (Colmenares & Saavedra, 2007).

Como se menciona en párrafos previos, el modelo integra tres tipos de dimensiones: La calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa

- Calidad técnica: Hace referencia a que el servicio sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Esta es la dimensión de lo “que” recibe el consumidor.
- Calidad funcional: Es la forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. Esta hace referencia al “cómo” el consumidor lo recibe.
- Imagen corporativa: Es la forma en que los consumidores perciben la empresa.

Por último, podemos concluir que, en la revisión de los diferentes estudios realizados, la literatura muestra una gran diversidad de resultados, en cuanto a qué escala o instrumento es más adecuado para la medición de la calidad de servicio. Frente a esto, se seleccionó el modelo nórdico y sus componentes, a partir del cual el equipo de investigación se encuentra en la etapa final de elaboración y revisión de los instrumentos de relevamiento de información para validar su utilidad en función de los objetivos planteados en el trabajo.

MÉTODOS

Con el objetivo de definir el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta tres variables evaluadas centrales en la investigación: tener cloacas, contar con alumbrado público y tener recolección de residuos. . Se tomó la proporción de éxito en cada uno de los servicios obtenido en la investigación realizada previamente sobre Políticas Públicas Metropolitanas¹³ y en la investigación sobre Servicios Públicos de

¹³ Saunders, S; Garbino, P; Pierre, J; Aravena, D (2013):” Política Urbana Metropolitana. Los servicios públicos en la ciudad de Córdoba y el bienestar de la ciudadanía como sustento del desarrollo local”. <http://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/7162014MI-Pol%C3%ADtica-Urbana-Metropolitana.pdf>

la Municipalidad de Córdoba¹⁴. Estos valores fueron 0,79, 0,98 y 0,98 respectivamente. El nivel de confianza se estableció en 95% y el mayor error relativo fue de 5,2% quedando definida una muestra de 380 casos. Las encuestas realizadas fueron aplicadas en cada una de las zonas, los barrios y las manzanas y las viviendas se seleccionaron de manera aleatoria.

La ciudad se diferenció en zonas utilizando círculos concéntricos, partiendo desde el centro (Zona A) hacia la circunvalación (Zona D), mientras que los barrios adyacentes a dicha vía pero localizados fuera de ella forman la zona E.

Las personas encuestadas se eligieron respetando las cuotas de sexo y tramos de edad y en función del último Censo Nacional de Población Hogares y Viviendas. Para validar el trabajo de campo y preparar los datos para el análisis, se procedió a una revisión de las encuestas corroborando que los cuestionarios estuviesen completos y no se presentaran inconsistencias.

RESULTADOS

A manera de síntesis, en el Cuadro N°1 se exponen los principales indicadores surgidos del análisis. En la primera columna se presenta el Índice de Satisfacción General (ISG) para cada servicio estudiado y en las columnas siguientes el mismo indicador desagregado por zonas.

Las flechas verdes indican que el indicador de una zona presentó un valor superior al ISG, mientras las flechas rojas indican un valor menor al del indicador general. Donde no se presentan flechas, el índice de la zona y el general, coincidieron.

El índice de satisfacción general (ISG) encontró el mejor valor para la recolección de residuos, seguido por el barrido de calles, alumbrado público, mantenimiento de semáforos y mantenimiento de la señalética. La zona con mayor nivel de insatisfacción con los servicios estudiados es la E, conformada por los barrios ubicados fuera del anillo de la Circunvalación, en ella los indicadores de todos los servicios están por debajo de los ISG. Le siguen en orden, y a manera de insatisfacción, las zonas D y A.

Medición de la Calidad Percibida

Otro aspecto que se planteó abordar con la investigación fue el de encontrar un modelo de medición de la calidad percibida el cual se adecuara a la realidad de los habitantes de la ciudad de Córdoba.

En función de los resultados obtenidos en las dos investigaciones anteriores (2013 y 2015) se concluyó que el enfoque propuesto por la escuela americana que se aplicó para la medición de la calidad percibida en esas dos oportunidades, no fue una elección acertada debido a sus manifiestas inconsistencias. Frente a los dos estudios realizados, se indagó sobre otras opciones metodológicas. En este marco, se indagaron nuevas posibilidades.

Es posible hacer referencia a Setó-Pamies (2004), quien avanzó en la conceptualización de la calidad de servicio a través de nuevas versiones que pretenden mejorar tanto el modelo americano de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1998), utilizado en anteriores mediciones, como el modelo nórdico generado por Grönroos.

A partir de este último enfoque, Rust y Oliver (1994), citados por Setó-Pamies, (2004), plantean un modelo formado por tres dimensiones: 1) el resultado o producto del servicio que equivale a la calidad técnica del modelo de Grönroos; 2) la entrega del servicio que es equivalente a la calidad funcional y 3) el entorno del servicio que recoge la influencia que el entorno físico que rodea al servicio tiene en su valoración. Esta categorización se vincula en forma directa con los resultados expuestos en este trabajo.

¹⁴ Saunders, S; Garbino, P; Conci, E (2015). “Los servicios públicos de la Municipalidad de Córdoba: la satisfacción y percepción de bienestar de la ciudadanía y su contribución al desarrollo local sustentable”.

Servicio	ISG	ZONAS				
		A	B	C	D	E
Cloacas	38	↑ 39	↑ 43	↑ 44	↓ 37	↓ 18
Barrido de calles	46	↓ 45	↑ 51	↑ 50	↑ 47	↓ 36
Mantenimiento de espacios verdes	42	↑ 48	↑ 44	↑ 43	↓ 39	↓ 38
Alumbrado público	45	↑ 49	45	↓ 44	↑ 50	↓ 41
Recolección de residuos	54	↓ 49	↓ 49	↑ 55	↑ 58	54
Desmalezamiento	35	↑ 39	↑ 41	↑ 39	↓ 34	↓ 26
Mantenimiento de calles	35	↓ 33	↑ 39	↑ 38	↓ 34	↓ 32
Mantenimiento de veredas	32	32	↑ 38	↑ 36	↓ 30	↓ 26
Mantenimiento de semáforos	45	↓ 36	↑ 49	↑ 49	45	↓ 44
Mantenimiento señalización	45	45	↑ 46	↑ 46	↑ 48	↓ 44
Mantenimiento mobiliario urbano	40	↑ 41	↑ 42	↑ 41	↓ 38	↓ 39
Problemas detectados por zona en función de los índices de satisfacción que se encuentran por debajo de los valores del indicador general para cada servicio estudiado		Problemas en el barrido de calles recolección de residuos, mantenimiento de calles y de semáforos	Problemas con recolección de residuos	Problemas con alumbrado público	Problemas con cloacas, mantenimiento de espacios verdes, el desmalezamiento, mantenimiento de calles y veredas, y mobiliario urbano	Problemas con barrido de calles, cloacas, mantenimiento de calles, veredas, semáforos, alumbrado público, señalización, mantenimiento de espacios verdes, mobiliario urbano, recolección de residuos y desmalezamiento

Cuadro N°1: Resumen de Índices de Satisfacción de los Servicios, valores generales y por zonas geográficas. Fuente: Elaboración propia

A su vez, Brady y Cronin (2001) propusieron un modelo compuesto por tres dimensiones primarias de calidad del servicio –interacción, entorno y resultado- formadas por tres subdimensiones al interior de cada una de ellas: fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. Dado que el modelo nórdico define la calidad del servicio utilizando términos globales, mientras que el modelo americano utiliza términos descriptivos, Brady y Cronin proponen la integración de ambas escuelas, sosteniendo que una sin la otra resultaría incompleta.

El Cuadro N°2 resume los porcentajes de respuesta de cada uno de los ítems que conformaron las tres dimensiones en estudio. Prevalcieron como se puede observar las valoraciones negativas sobre las positivas en cada uno de los ítems analizados.

DIMENSIÓN	ITEM	Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo
Entorno del Servicio	El municipio tiene instalaciones en buen estado de conservación	13%	19%	24%	12%	24%	8%	
	En general las instalaciones están limpias	10%	21%	26%	13%	20%	9%	1%
	El municipio, en general, tiene tecnologías de apoyo tales como las informáticas y las de comunicación.	12%	18%	17%	15%	25%	11%	2%
	El municipio tiene los elementos materiales necesarios para brindar los servicios que otorga	13%	22%	24%	12%	18%	10%	1%
	El municipio tiene instalaciones modernas y actuales	15%	24%	20%	18%	16%	6%	1%
	Si se necesita resolver alguna duda y/o problema, la atención en el municipio se brinda en un tiempo razonable o adecuado.	20%	27%	22%	10%	13%	7%	1%
Calidad Técnica (Resultado del Servicio)	Los servicios brindados por el municipio se prestan sin errores	20%	25%	25%	9%	14%	5%	2%
	Los servicios que prestan el municipio son duraderos en el tiempo	21%	27%	21%	9%	14%	7%	1%
	Los servicios que brinda el municipio son reparados rápidamente cuando sufren una interrupción o un daño	26%	30%	18%	7%	14%	4%	1%
	La cobertura (social/territorial) que el municipio brinda con sus servicios es la adecuada	17%	28%	23%	7%	17%	6%	2%
	El sistema de gestión municipal tiene la capacidad para detectar problemas de los ciudadanos	20%	36%	21%	8%	11%	2%	2%
	El municipio se preocupa por dar la mejor respuesta al ciudadano	24%	25%	22%	12%	11%	4%	2%
Calidad Funcional (Interacción Empleado-Cliente)	Se nota que los empleados municipales trabajan de manera entusiasta a favor del cliente-usuario.	36%	21%	16%	12%	13%	2%	
	Los empleados son serviciales y atienden con amabilidad.	25%	21%	20%	9%	17%	7%	1%
	Los empleados atienden con rapidez a los clientes-usuarios	26%	23%	24%	10%	11%	4%	2%
	Los empleados hacen que me sienta cómodo	25%	23%	19%	15%	12%	5%	1%
	La actitud de los empleados hacia mí ha sido siempre correcta	16%	21%	21%	13%	17%	10%	2%
	Los empleados municipales entienden mis necesidades e inquietudes	14%	22%	24%	9%	20%	9%	2%
	El horario que disponen los empleados municipales para la atención al público es el conveniente y el adecuado	18%	23%	19%	12%	17%	9%	2%
	Considero que los empleados municipales están capacitados para las tareas que realizan	19%	24%	22%	13%	16%	6%	
Los empleados municipales son confiables en las respuestas que me brindan	14%	21%	25%	12%	21%	5%	2%	

Cuadro N°2: Distribución de frecuencias de los ítems que componen cada dimensión del modelo propuesto. Fuente: elaboración propia.

En la dimensión Calidad Técnica y Calidad Funcional fueron las que presentaron las variables con menor valoración. Ante la afirmación *El sistema de gestión municipal tiene la capacidad para detectar problemas de los ciudadanos* el 77% de los clientes usuarios respondieron diferentes niveles de desacuerdo con la misma. Algo similar sucedió con las afirmaciones *Los servicios que brinda el municipio son reparados rápidamente cuando sufren una interrupción o un daño* la que obtuvo un 74% de distintos grados de desacuerdo, *Se nota que los empleados municipales trabajan de manera entusiasta a favor del cliente-usuario* obtuvo un 73% de valoración en desacuerdo y *Los empleados atienden con rapidez a los clientes-usuarios* también con un 73% del mismo tipo de calificación.

Luego del análisis descriptivo y con la finalidad de medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de la escala utilizada, se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach, a través del cual se evaluó la magnitud en que los ítems del instrumento estarían correlacionados. Del análisis de los coeficientes obtenidos se concluye que el conjunto de variables propuestas para medir cada constructo **Entorno del servicio, Calidad técnica (El resultado del servicio) y Calidad Funcional (Interacción empleado-cliente)** lo hacen de manera adecuada. Luego de evaluar la incidencia de los ítems en cada dimensión se procedió a aplicar la técnica de análisis factorial confirmatorio (AFC). A través de ese procedimiento se pretendió determinar si el número de factores obtenidos y sus cargas se correspondían con los que cabría esperar a la luz de una teoría previa acerca de los datos. La hipótesis a priori fue que existían cinco factores y que cada uno de ellos estaba asociado a un conjunto de variables las que se detallaron en puntos anteriores.

El Kaiser-Meyer-Olkin dio un valor muy bueno de 0,924 sugiriendo que fue pertinente utilizar el AFC con los datos surgidos de la investigación; por otra parte esto se reconfirmó al observar el Sig. de la Prueba de esfericidad de Bartlett que al ser igual a 0 conduciría a rechazar la hipótesis nula de esfericidad y consecuentemente se pudo asegurar que el modelo factorial era el adecuado para explicar los datos. La tabla de porcentajes de variable explicada sugirió tres factores donde el primer factor explica el 39,16 % de la varianza total, el segundo explica el 12,089% y el tercer factor el 4,973%, lo que llevó a concluir

que entre los tres explicaban un valor cercano al 60% (56,222%) de la varianza total. La matriz de componentes rotados sugirió la conformación de tres factores los que se pueden observar en el Cuadro N°3. Habiendo realizado el AFC y obteniendo los resultados a los cuales se hace referencia el modelo sugerido inicialmente fue confirmado.

	Componente		
	1	2	3
Los empleados son serviciales y atienden con amabilidad.	,830		
Los empleados atienden con rapidez a los clientes-usuarios	,821		
Los empleados hacen que me sienta cómodo.	,808		
Los empleados municipales entienden mis necesidades e inquietudes	,795		
La actitud de los empleados hacia mí ha sido siempre correcta	,760		
Se nota que los empleados municipales trabajan de manera entusiasta a favor del cliente-usuario.	,719		
Los empleados municipales son de confiables en las respuestas que me brindan	,606		
El horario que disponen los empleados municipales para la atención al público es el conveniente y el adecuado	,583		
Considero que los empleados municipales están capacitados para las tareas que realizan	,570		
Los servicios que se prestan son duraderos en el tiempo		,718	
Los servicios se prestan sin errores		,710	
Los servicios son reparados rápidamente cuando sufren una interrupción o un daño		,648	
El sistema de gestión municipal tiene capacidad para detectar los problemas de los ciudadanos		,611	
El municipio se preocupa por dar la mejor respuesta al ciudadano		,566	
La cobertura que el municipio brinda con sus servicios es la adecuada		,554	
En general las instalaciones están limpias			,510
El municipio tiene los elementos materiales para brindar los servicios			,701
El municipio, en general, tiene tecnologías de apoyo tales como las informáticas y las de comunicación. (el sistema no se cae, páginas web, terminales de autogestión)			,668
El municipio tiene instalaciones modernas y actuales			,610
El municipio tiene instalaciones en buen estado de conservación			,538

Cuadro N°3: Matriz de componentes rotados. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han podido contrastar hipótesis acerca de ítems individuales y poder así responder a preguntas tales como ¿miden estos ítems lo que pretenden medir? (validez) y, una vez establecida ésta, ¿con qué precisión se obtiene esta medida? (fiabilidad). Se ha logrado validar el cuestionario propuesto en esta tercera medición adaptando versiones anteriores a las verdaderas necesidades percibidas por los clientes-usuarios de la ciudad de Córdoba, e intentando expresar las diferentes afirmaciones puestas a consideración de la población bajo estudio utilizando un lenguaje más claro y comprensible. Un modelo que logra confirmarse para una población no necesariamente se

confirme para otra, puesto que nada garantiza que los ítems se entiendan de la misma manera en distintos contextos, o incluso, que las variables latentes tengan la misma conceptualización, por lo que adaptar los modelos o bien definir nuevos es fundamental en este tipo de estudios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Taurus - Universidad Católica.
- Baez, J., & Perez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic Editorial.
- Boisier, S. (2004). Una (re)visión heterodoxa del desarrollo (territorial): un imperativo categórico. *Estudios sociales - Volumen 12. Número 23*, 10-36.
- Boulding, W., Staeling, R., & Zeithaml, V. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, 7-27.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing* vol.30, n° 1, 8-32.
- Cronin, J. J. (1994). SERVPERF VERSUS SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol.58, 125-131.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL vs SERVPERF Scales. *VIKALPA* vol.29, N°2, 25-37.
- Kanitz, H. (2006). Bases para una política comunal práctica. En H. Kanitz, E. Arraiza, E. Beltrán, & P. y. Cáceres, *Políticas Municipales para el Desarrollo Local y Regional* (págs. 18-59). Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Kliksberg, B. (2002). *Hacia una economía con rostro humano*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Liborio, M., & Peralta, C. (2014). *Procesos de urbanización y desurbanización de los barrios pericentrales de la ciudad de Córdoba. Primer Encuentro de Investigadores que Estudian la Ciudad de Córdoba / compilado por Elvira R. Fernández, Marie*. Córdoba: Editorial de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba. E-book.
- Marienhoff, M. (1993). Tratado de Derecho Administrativo - Tomo II. En M. Marienhoff, *Tratado de Derecho Administrativo*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.
- Petracci, M. (1998). La medición de la Calidad y la Satisfacción del Ciudadano- Usuario de Servicios Públicos Privatizados. *Instituto Nacional de la Administración Pública*, 7-63.
- PNUD. (1996). *Informe sobre desarrollo humano*. Madrid: Mundi-Press - Libros -.
- Rey del Castillo, P. (2004). *Nota metodológica sobre los indicadores del barómetro del CIS*. Reis núm. 108, pp. 151-178. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de REIS: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_108_081168422661721.pdf
- Sáez, A. (2011). Factores críticos para la medición de la calidad del servicio del aseo urbano en el municipio Maracaibo. *TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Vol 13 (3) ISSN 1317-0570*, 329-354.
- Saunders, S, Garbino, P., Pierre,J., Aravena, D. (2013). *Política Urbana Metropolitana. Los servicios públicos en la ciudad de Córdoba y el bienestar de la ciudadanía como sustento del desarrollo local*. Córdoba, Argentina: Universidad Blas Pascal.
- Schvarstein, L. (2004). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- Sosa, H., & Aenlle, M. B. (2006). Desarrollo local y regional sustentable. En H. y. Kanitz, *Políticas Municipales para el Desarrollo Local y Regional* (págs. 271-304). Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Suarina Canals, C. (2002). Adaptación de la escala SERVQUAL al ámbito financiero. *Revista española de Financiación y Contabilidad Vol. XXXI, n°113*, 803-831.

DIVERSIDAD IDEOLÓGICA Y ADMINISTRACIÓN. UN ESTUDIO EXPLORATORIO.

Vinsennau, Daniel José vinsennau@econ.unicen.edu.ar
Lorenzo, María Natalia lorenzonatalia@yahoo.com.ar
Simonetta, Carlos David simonetta@econ.unicen.edu.ar
Facultad de ciencias económicas de la UNCPBA

RESUMEN

A la hora de evaluar personal en el ámbito laboral, las empresas suelen recurrir a valoraciones cuyo propósito supone determinar el estado de “normalidad” de una persona a efectos de incorporarlo o proponerlo para un puesto de responsabilidad. Es en esas instancias donde entra en juego la noción de “normalidad”. Luego, definir los límites entre “normalidad” y “anormalidad” nos remite al campo de las “diferencias” y, consecuentemente, al concepto de diversidad. Ello implicaría, de parte de las organizaciones, que su gestión requiere dar un paso más allá de lo legal con la intención no solo de lograr beneficios tendientes a mejorar su desempeño y el compromiso de quienes trabajan en ellas, sino también para alcanzar recompensas individuales tendientes al desarrollo personal del talento humano. En este sentido, este estudio busca profundizar respuestas de trabajos anteriores, concretamente respondiendo sobre algunas dificultades de las personas al desempeñarse grupalmente en ámbitos de diversidad ideológica.

Palabras claves: Diversidad y RSE. Diversidad ideológica en administración. Diversidad no visible. RSE y diversidad ideológica.

INTRODUCCION**MARCO TEORICO: ORGANIZACIONES Y DIVERSIDAD**

Transcurrida ya una década del siglo XXI las sociedades contemporáneas ofrecen una perspectiva múltiple y cambiante en todos los ámbitos, con una cara atractiva e históricamente novedosa, pero que entraña innegables desafíos. Esa variabilidad se refleja en mayor o menor medida según los países en un incremento de la complejidad política y económica, así como en la coexistencia de realidades sociales y culturales cada vez más diversas. Esta diversidad viene de la mano de determinados fenómenos sociales que acarrear consecuencias inimaginables, cambios paulatinos que tienen un impacto determinante en la manera en que se conciben nuestras sociedades y, en particular, en el sistema productivo y el mercado laboral.ⁱ

En definitiva nuestras sociedades se mueven en un contexto socioeconómico plural, heterogéneo, voluble y diversificado que requiere de nuevas formas de encarar los problemas y de gestionar las tendencias tanto por parte de los actores públicos como de los operadores privados.

El mundo actual está cada vez más globalizado y en los últimos años se han visibilizado demandas sociales provenientes de grupos que históricamente han estado en un segundo plano, sufriendo incluso discriminación. Esto ha hecho patente la existencia de ciertos grupos de personas “diversas” con necesidades específicas de acuerdo a su realidad particular.ⁱⁱ

En lo que se denomina *mundo occidental*, la visión de una sociedad patriarcal ha ido perdiendo vigencia hacia una mayor horizontalidad en presencia de una mayor nivel de fragmentación social por sobre las jerarquías. Uno de los factores ha sido atribuido al incremento de dichas demandas como consecuencia de la diversidad; fenómeno que supone el gran cambio social del siglo XXI. En este ámbito, la diversidad es entendida como la suma total del potencial que se encuentra en todo grupo de personas a causa de la singularidad de cada una de ellas; lo que supone un reconocimiento y apreciación de las diferencias. Ello pasa por la creación de ciertos valores compartidos basados en la apreciación de la diferencia y el fomento de la tolerancia colectiva. En este sentido, la RS se erige como herramienta fundamental al servicio de la gestión de la diversidad.^{iiiiv}

De modo que la diversidad puede ser interpretada como una ampliación de reconocimiento de las características comunes, pero diferentes, de aquellos que piensan y actúan de modo distinto a la corriente dominante. Concretamente, pensamos que la diversidad no se agota en la “*Administración de los Recursos Humanos*”, sino que se proyecta más allá de la misma. En ese contexto vamos a considerar a

la diversidad como una variante cultural que le permite a la organización hacer crecer y desarrollar su dimensión social, sin segundas intenciones. Por lo tanto no es de extrañar que el propósito, que mayoritariamente se le atribuye, sea restringido a los “*recursos humanos*” y resulte ser, sin sorpresa, de carácter funcionalista.^v

Para que la diversidad en las organizaciones pueda examinarse en profundidad deben ampliarse algunas perspectivas fuertemente arraigadas en las metodologías que siguen apoyándose en el ideario funcionalista de la Administración, incorporando otras más críticas y más reflexivas de modo que permitan extender las fronteras de la investigación. Ello supone proyectar el objeto de estudio más allá de la empresa atendiendo su relación con la sociedad y las personas; y no dar por sentadas las cosas en forma natural, creando diálogos reflexivos que permitan una adecuada interpretación de contextos e intencionalidades.

La diversidad supone, también, una colección de muchas diferencias y similitudes individuales que existen entre personas. Así pues, si bien es cierto que cada persona es única, también quedan incluidas bajo el paraguas de la diversidad las características compartidas.

Ahora bien, es importante tener muy claro que se trata de establecer unos mínimos y de asentar unas bases para que todas las personas tengan las mismas oportunidades, lo cual no significa que todos seamos iguales. Este hecho iría contra la naturaleza de la diversidad, ya que anula las diferencias y empobrece la riqueza que la diversidad aporta, y lograría que la nómina de persona sí se diversifique pero no el trabajo.^{viiiviii}

En este contexto, la literatura más destacada propone que una revisión del comportamiento social en general y de las organizaciones en particular puede ser llevado a cabo a partir de cuatro categorías de conductas frente a la diversidad: exclusión, segregación, integración e inclusión (ver Figura N° 1).

En general, se entiende por *segregación* al dominio que ejercen sectores sociales fuertes y poderosos desde el punto de vista socio económicos sobre otros en situación de mayor debilidad y/o vulnerabilidad. Ello supone según Puyol “... la marginación que ciertos grupos hacen consciente o inconscientemente de otros derivada de ciertos criterios económicos y/ o culturales”.^{ix} Luego, Según Massey y Denton^x el grado en el cual un grupo de personas está distribuido en algún espacio geográfico o social determina, de alguna manera, el grado de segregación en que se encuentra. Esta categoría de análisis pone en evidencia que ciertas personas son consideradas diferentes por algunos grupos que se piensan superiores y que no quieren mantener contacto alguno con aquellos a los que considera peyorativamente inferiores.

El concepto de *exclusión* implica diferencias que impiden un mínimo de cohesión; razón por la cual lo único que define a un excluido es su propia condición ya que no encuentra otra similitud con otros de su misma situación. Son personas que se encuentran fuera del sistema sin derechos y nulas obligaciones. Estivill define la exclusión como “...una acumulación de procesos confluentes con sucesivas rupturas que surgen desde el corazón de la economía, la política y sociedad, la que gradualmente se distancia y ubica a personas, grupos, comunidades y territorios en una posición de inferioridad en relación a los centros de poder, recursos y de los valores predominantes”.^{xi}

La *integración* se da cuando las sociedades, si bien no toman distancia de ciertos grupos, les asignan un carácter diferente al que tiene el grupo mayoritario o dominante. Keyes entiende a la integración como “... la evaluación de la calidad de las relaciones que se mantienen con la sociedad y con la comunidad”.^{xii}

Luego, el término *inclusión* se encuentra asociado a las emociones y tiene que ver con la amplitud de criterio para aceptar al otro, aceptar sus diferencias en un generalizado clima de convivencia. Estivill entiende a la inclusión como definición contraria a la exclusión, donde la sociedad ni se distancia ni entrega una posición favorecida a algún grupo humano.

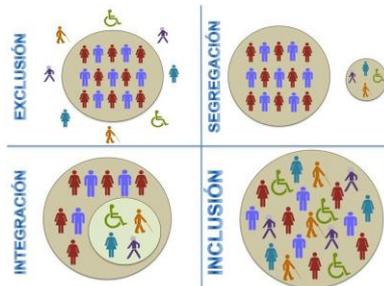


Figura N° 1: diferencias entre exclusión, segregación, integración e inclusión
Fuente: CILSA. O.N.G. por la inclusión

Dado que las empresas reflejan la realidad social, y los grandes cambios sociales sufridos se reflejan en el tejido organizativo de los grupos humanos que la conforman, resulta ineludible que sus líderes cultiven y propicien el diálogo, la colaboración y el reconocimiento de las diferencias que se dan en el género humano hacia estadios de *equidad*; categoría de análisis superadora para valorar en su justa medida la dignidad intrínseca del factor humano.

Una definición muy interesante de equidad es la que entrega Nancy Fraser (1997) donde se define la equidad a partir de dos campos, la justicia distributiva y la justicia cultural o simbólica. La primera se enfoca en la equidad socioeconómica y a las políticas de recursos y servicios básicos, la segunda se asocia a las políticas de reconocimiento y a medidas contra la discriminación de ciertos sectores de la sociedad, como las mujeres, minorías sexuales entre otros. Aunque ambas son atingentes, la equidad entendida como justicia cultural ayudará a analizar prácticas de gestión desde un punto de vista no higiénico, ya que muchos aspectos de la equidad distributiva están ya regulados por el poder legislativo.^{xiii}

En este contexto de análisis, las categorías de diversidad involucradas según García Morato pueden clasificarse en visibles, invisibles y provenientes de la interacción entre la persona y el contexto.^{xiv}

La *dimensión visible* se enfoca en las diferencias individuales observables de las personas como por ejemplo el género y la edad, y su atención se orienta hacia la igualdad de oportunidades.

Una vez garantizada la igualdad de oportunidades, es posible considerar la diversidad como una propiedad de un colectivo que mide la heterogeneidad de sus integrantes en relación con una serie de características personales

Ello implica considerar la *dimensión invisible*, que está conformada por una serie de características que determinan la forma de ser de cada persona como por ejemplo su orientación sexual y experiencia de vida. En este caso, su atención se enfoca hacia las diferencias de opinión y de esquemas mentales que pueden presentar los miembros de la organización.

Si las dos primeras dimensiones hacían referencia al individuo, una tercera como la *dimensión interacción persona-contexto*, trasciende las diferencias individuales y referencia cómo las personas de los distintos grupos de identidad tienen diferentes formas de ver y entender el trabajo, punto donde confluyen persona, sociedad y organización.

Esta forma tridimensional de observar la diversidad permite contemplar el trabajo como punto de encuentro entre las necesidades de las empresas y las necesidades de las personas. Permite observar las diferencias en las razones por las que cada persona trabaja, cómo trabaja, con quién y para quién trabaja y por qué trabaja. Situación que implica hacer referencia a las diferencias en cuanto a las necesidades de equilibrar la vida personal y profesional que durante el siglo pasado no existían, por ser uno de los miembros de la unidad familiar a cargo del cuidado de la misma.

Reconocer la diversidad que surge de estas dimensiones resulta ser una condición necesaria para su gestión tendiente a lograr beneficios que en consideración de García Morato^{xxvi} podrían resumirse de la siguiente forma: fortalecimiento de la cultura de la organización; mejora de la reputación de la compañía; contribución en la atracción y retención del talento; incremento de la motivación, el compromiso y, por tanto, la eficiencia de la plantilla; aumento de la innovación y creatividad en toda la organización tiene que emanar de un interés auténtico por parte de la organización para conseguir crear un entorno organizativo diverso donde se valoren las diferencias personales, como un fin en sí mismo.

A partir de este marco conceptual, el presente estudio se orientará a explorar el grado conocimiento y arraigo que de la diversidad -y su importancia en las organizaciones- tienen alumnos avanzados de la carrera de Administración de la Unicen. Ello habilitará nuevas oportunidades orientadas a otros grupos que cuenten con distintos grados de responsabilidad y vinculaciones con variados tipos de organizaciones a efectos de llevar a cabo nuevos estudios que amplíen el conocimiento de las categorías de análisis referenciadas.

METODOLOGÍA

Para que la noción de diversidad pueda examinarse en profundidad a efectos de lograr hallazgos que permitan mejorar el comportamiento organizacional deben ampliarse algunas perspectivas fuertemente arraigadas en las metodologías que siguen apoyándose en el ideario funcionalista de la Administración, incorporando otras más críticas y más reflexivas de modo que permitan extender las fronteras de la investigación. Ello supone proyectar el objeto de estudio más allá de las organizaciones atendiendo su relación con la sociedad y las personas, y no dar por sentadas las cosas en forma natural, creando diálogos reflexivos que permitan una adecuada interpretación de contextos e intencionalidades.^{xvii}

Cada vez más la diversidad genera nuevas demandas y se hacen más patentes. Ello supone que las organizaciones se vean enfrentadas a esa realidad. Lo que implica que resulta necesario que sean reconocidas en el marco de algunas categorías de análisis como podrían ser los criterios de exclusión, segregación, integración e inclusión.

En este sentido, este estudio busca profundizar el estudio sobre la diversidad ideológica en alumnos de 5to año de la carrera de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Con el fin de alcanzar este objetivo se llevará a cabo un estudio exploratorio en una muestra de 34 estudiantes de grado que cursan la última asignatura del plan de estudios vigente denominada Práctica del Management. Se busca conocer sus percepciones y el grado de importancia que le asignan a la diversidad como un factor relevante dentro de sus lineamientos estratégicos de las organizaciones. Para este examen se ha recurrido a la implementación de un cuestionario guiado y a la convocatoria de un grupo enfocado para discutir y profundizar temas relacionados al concepto de diversidad, y más específicamente, diversidad ideológica.

Para una mejor comprensión del marco donde se circunscribe este estudio y trabajo en particular, se exponen categorías y dimensiones de análisis general:

La categoría de lo Visible; que será examinado a través de: *Nacionalidad* (Identificación con el país de origen); *Género* (Significación cultural en modo de construcción social que hace referencia a un conjunto de pautas de comportamiento social. Concepto que suele ser asociado, con grado de distinción, a la condición biológica de sexo. De allí el género masculino y el género femenino); *Edad* (Tiene que ver con el tiempo que ha vivido una persona. Suele asociarse a las etapas de la vida dando lugar al concepto de generación); *Nivel de educación* (Conjunto de habilidades o conocimientos intelectuales, culturales y morales que tiene una persona. Suele tener origen en la educación formal e informal que se haya recibido); *Discapacidad* (Esta denominación permite reconocer la diversidad y refiere a las personas que presenten temporal o permanentemente una limitación, pérdida o disminución de sus facultades físicas, intelectuales o sensoriales, para realizar sus actividades conaturales).

La categoría de lo Invisible; que será examinado a través de: *Orientación sexual* (En sentido amplio la entenderemos como un proceso de desarrollo de identidad derivado de una atracción emocional, romántica, sexual o afectiva duradera que se da en una persona hacia personas del mismo sexo y/o del sexo opuesto); *Religión* (Implica un vínculo entre el hombre y Dios en el marco de una serie de creencias que rigen su comportamiento y prácticas tanto en su vida privada como pública); *Experiencia de vida* (Entendida como vivencia en primera persona que se proyecta en perspectivas y percepciones de las que se obtiene aprendizaje y que normalmente no se encuentran explícitas formalmente); *Ideología* (Comprendida como un conjunto de representaciones mentales fundamentales apoyadas en valores y preceptos acerca de algo, que caracteriza el pensamiento de una persona, de un colectivo de personas o de una época); *Estatus socioeconómico* (Las diferencias originadas en la preparación laboral de las personas, su posición económica y social –individual y familiar- basadas en su educación, ingresos, empleo y actividades con relación a otras personas origina lo que se conoce como el estatus

socioeconómico de cada una de ellas en sociedad. Situación que suele originar diferentes actitudes y perspectivas de vida).

En cuanto a lo particular de este estudio, se trata de cuestionarios guiados que indagan en la diversidad ideológica, en base a experiencias vividas por los alumnos en el plano laboral y/o estudiantil, relevando aspectos como dificultades, normalidad y anormalidad, causas de las dificultades y resultado de la experiencia con la diversidad ideológica.

RESULTADOS: EXPOSICIÓN y ANÁLISIS

La población estudiada es el quinto año curso 2018 de la FCE de la UNCPBA. Se trata de un curso de 17 varones, 17 mujeres, con un promedio de edad de 24 años y una moda de edad de 22 años. El desvío estándar es de 2,39 años.

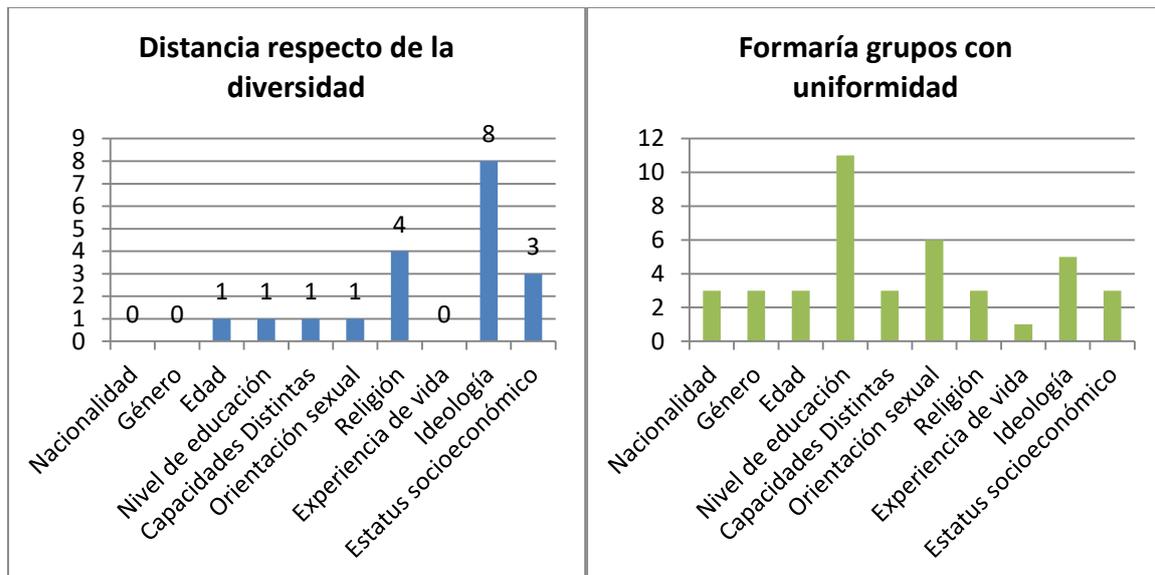


Gráfico 1. Fuentes de la diversidad ante las cuáles los alumnos prefieren mantener distancia. Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo se analizarán aspectos profundos de investigaciones anteriores. En el gráfico 1 precedente, se habían hallado tópicos de la diversidad sobre los cuales parte de la población estudiada prefería mantener distancia. Interesa el estudio detallado de la ideología como factor de diversidad, ya que cierto rechazo hacia ella era expresada como la preferencia a mantener distancia (gráfico 1, parte izquierda), pero al mismo tiempo era el tercer factor elegido de uniformidad para conformar grupos de trabajo o estudio. Esta forma de rechazo o de preferencia a salvar de antemano posibilidades latentes de diversidad ideológica, conlleva a que el equipo de investigación se concentre en describir detalles de este tipo no visible de diversidad, y cómo el grupo la interpreta, la asume, la caracteriza y le da tratamiento. Insistimos, esto es importante puesto que en las carreras de gestión se forman profesionales que serán asesores en la conformación y organización de equipos de trabajo, diseño de tareas, departamentos, y liderazgo de grupos humanos.

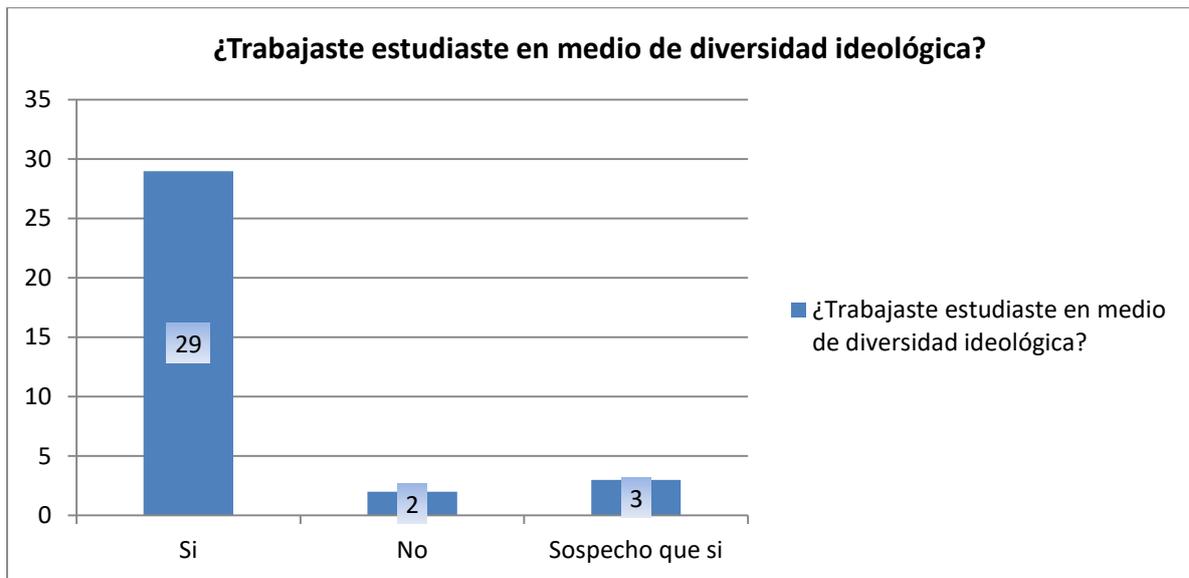


Gráfico 2: Experiencia con la diversidad ideológica

Como puede apreciarse, la población estudiada, en su gran mayoría, conoce la diversidad ideológica en base a la experiencia en sus estudios y/o tareas laborales. 34 personas admiten haber tenido contacto con este tipo de diversidad o sospechan haberlo tenido. Seguidamente el estudio se orientó a establecer otras características sobre este tipo de diversidad no visible.

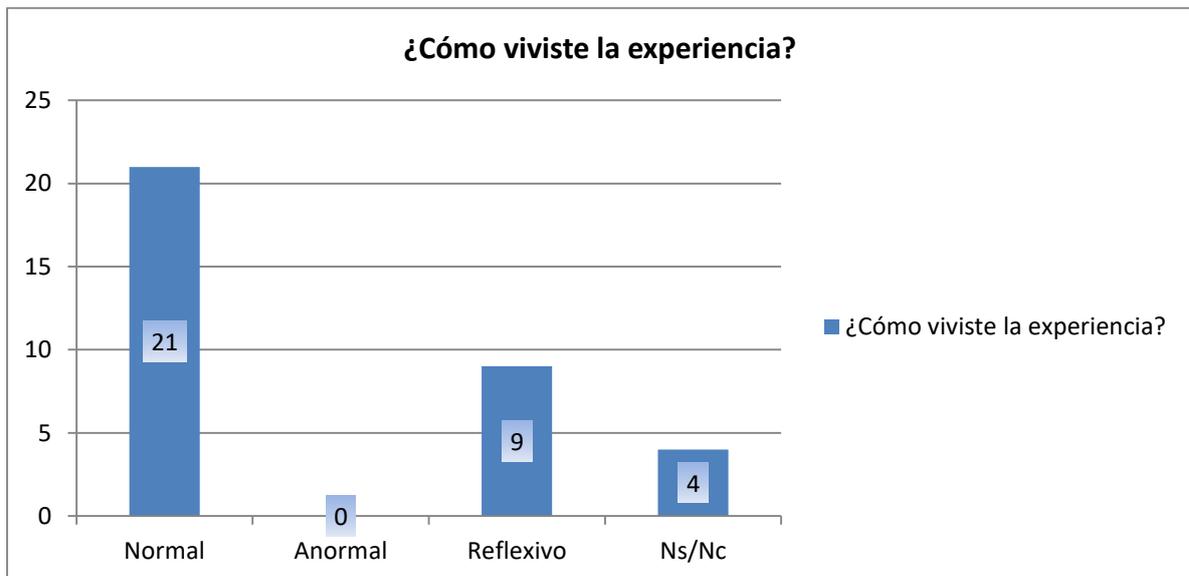


Gráfico 3. Interpretación de la diversidad ideológica.

En el gráfico 3, los resultados arrojan que ningún alumno considera que la diversidad ideológica sea algo anormal. 21 alumnos consideran normal la existencia de este tipo de diversidad no visible, mientras que 9 de ellos indicaron que la experiencia les sirvió para reflexionar acerca de las expresiones diversas en cuantos a idearios sociales y económicos. Existen 4 alumnos que no saben o no contestan, pero se recuerda que 2 alumnos no habían tenido contacto con la diversidad ideológica o, al menos, no lo supieron.

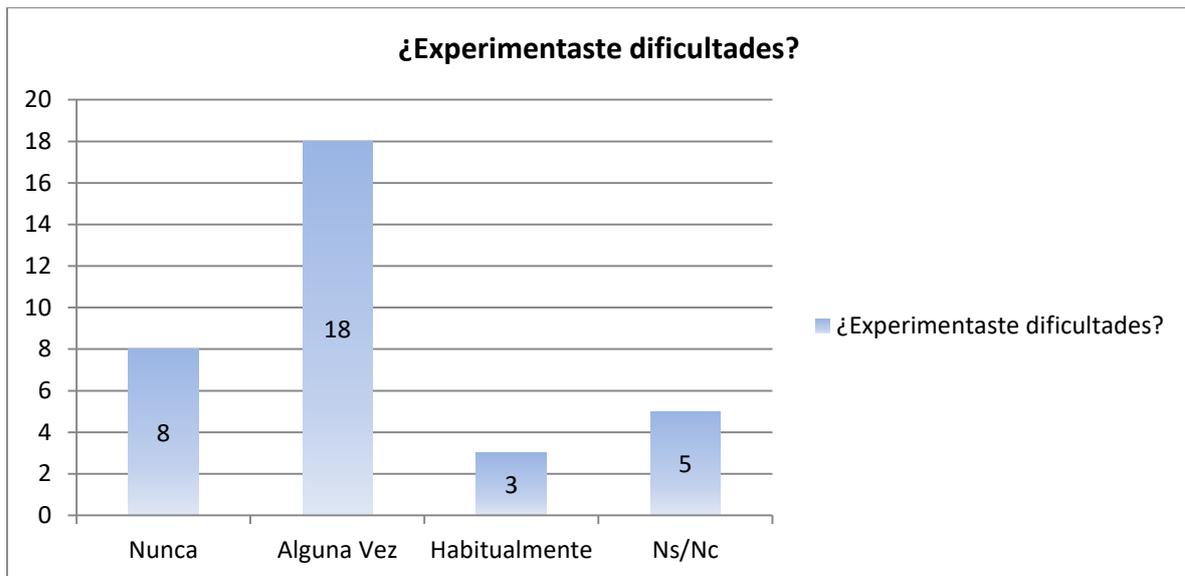


Gráfico 4. Dificultades debidas a la diversidad ideológica.

En el gráfico 4 puede observarse que 18 personas enfrentaron alguna vez problemas por cuestiones ideológicas, y 3 personas lo hicieron habitualmente. Mientras tanto 8 personas nunca enfrentaron problemas de dicho tipo. En cambio 5 personas Ns/Nc. Es interesante destacar que de las 9 personas a las cuales la diversidad les había causado una experiencia reflexiva (gráfico 3), 6 de ellas experimentaron problemas alguna vez con dicho tipo de diversidad, 2 de ellas experimentaron problemas habitualmente y 1 nunca experimentó problemas con ella. De este detalle se desprende que vasta tan solo una experiencia con este tipo de diversidad para generar una respuesta reflexiva, aun cuando no se la considere “normal” en términos del gráfico 3.

Dentro de “otros” uno de los alumnos expone que fue testigo de *imposición* y *falta de respeto* entre las personas, siendo esa la dificultad que vivió.

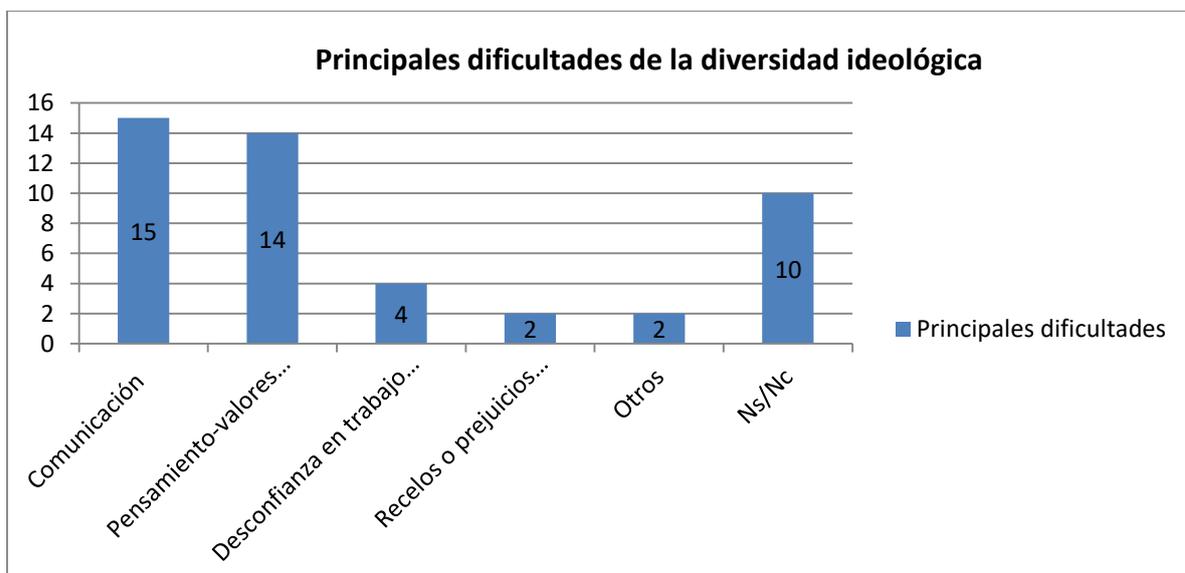


Gráfico 5: Tipo de dificultades debidas a la ideología en el trabajo o estudio.

Mayoritariamente, los problemas que las personas enfrentaron al trabajar y/o estudiar (gráfico 5), y que se relacionan con la diversidad ideológica tienen que ver con dos aspectos fundamentales; por un lado la dificultad de comunicarse, por el otro, el disímil pensamiento y los disímiles valores profundos que

las diversidad ideológica saca a flote. 10 personas han contestado que Ns/Nc, con esto se expone cierta tendencia a no analizar en detalle lo vivido. Puede deberse a que muchas personas consideran que este tipo de diversidad es normal (grafico 3) y por ello no se han detenido a analizar las dificultades que surgieron.

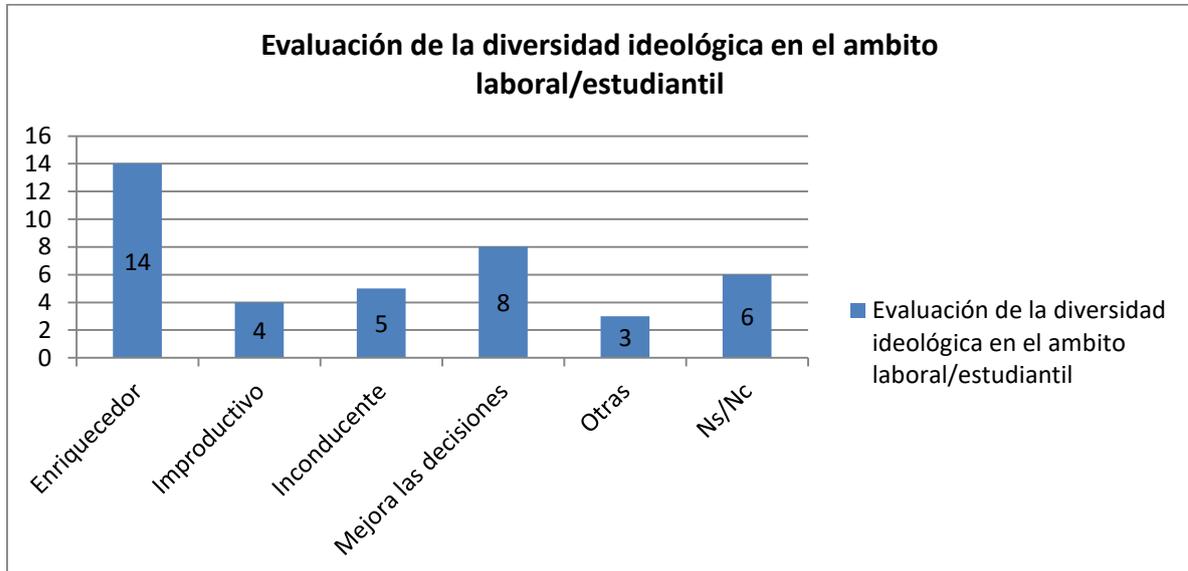


Gráfico 6: Evaluación de la diversidad ideológica en el ámbito laboral/estudiantil

En el gráfico 6 se detalla la evaluación que las personas realizan respecto de la diversidad ideológica. Se podía responder más de una evaluación. Hubo 22 valoraciones de resultado positivo, en el sentido de la ideología como diversidad enriquecedora y factor de la mejora de decisiones. Hubo 9 valoraciones negativas de resultados, basados en la improductividad y la no conducencia a los objetivos de trabajo y/o estudio. Dentro de la respuesta “Otras” hubo dos respuestas agregadas que podrían servir para explicar parte del resultado. Las frases utilizadas en esas 2 respuestas fueron: “Trabajar con diversidad ideológica solo llevó a desacuerdos en el grupo” y “Es improductivo o enriquecedor dependiendo del respeto a las personas”.

CONCLUSIONES

En trabajos precedentes, se había destacado la ideología como aspecto no visible de la diversidad que originaba cierta distancia por una parte importante de los alumnos, siendo la fuente de diversidad más destacada en ese sentido. Y por otra parte, también aparecía como una de las principales fuentes de diversidad que los alumnos preferían evitar para conformar grupos de trabajo y/o estudio. Más específicamente aparecía en tercer lugar de las características a evitar.

En ese sentido, se hallaron indicios en esta población, acerca de características más específicas de esta diversidad. A continuación se exponen algunas proposiciones, que al tratarse de un caso, no son válidas para la enunciación de generalizaciones, pero que aun así son útiles sobre todo a los fines de docencia y de formación de grado y postgrado.

P1: La ideología es una fuente de diversidad no visible, que los alumnos han compartido en su gran mayoría en equipos de trabajo o de estudio, es decir, la conocen y tienen experiencia en dicha fuente de diversidad.

Como puede apreciarse, P1 es un indicio para pensar que las respuestas de las personas a esa fuente de diversidad son al menos basadas en la experiencia que han ido acumulando, y no en teorías o pensamientos de otros. Se puede decir que son respuestas basadas en vivencias, y en reacciones a esas vivencias.

P2: La mayoría de los alumnos considera la diversidad ideológica como algo normal, pero para 9 de ellos ha significado un evento que originó reflexión, y por ende, no es considerado plenamente normal, ni anormal. Tal vez por ello se encuentran reflexionando al respecto.

Como puede percibirse, no siempre las fuentes de diversidad son entendidas como procesos fundantes de la condición humana y de los aspectos sociales y por ende organizacionales. No debe obviarse que también las distintas formaciones profesionales se concentran más en algunas ideologías que en otras, y en este sentido podría perderse de foco la diversidad ideológica general que impera en el entorno.

P3: La diversidad ideológica provoca, en la mayoría de los casos, algunas dificultades. En algunas ocasiones ocurren de forma habitual. La mayoría tienen que ver con aspectos de la comunicación entre personas, y los disímiles pensamientos y valores profundos que se contrastan a partir de esta fuente de diversidad.

La convivencia con este tipo de fuente de diversidad, como es lógico, provoca ciertas dificultades que las personas deben sobrellevar en el trabajo.

P4: La valoración de la diversidad ideológica es generalmente positiva, sin embargo algunas personas perciben que las dificultades que originan son negativas. Más del 60% de las personas consideran que esta diversidad mejora las decisiones y enriquece el trabajo, pero casi un 30% de ellas considera que vuelve al trabajo improductivo, y a las acciones inconducentes.

En cuanto a las respuestas no tabuladas que surgieron, interesa destacar que ellas fueron; 1- “Trabajar con diversidad ideológica solo llevó a desacuerdos en el grupo” y 2 - “Es improductivo o enriquecedor dependiendo del respeto a las personas”.

La conclusión del presente trabajo se basa en tres aspectos a mejorar para el mejor tratamiento de la diversidad ideológica por parte de los graduados de ciencias económicas. En definitiva, deberían existir 3 objetivos centrales en talleres, cursos y asignaturas que puedan despertar en el alumno capacidades para:

1 – Canalización de acuerdos temporales que sinteticen dificultades surgidas a partir de la diversidad ideológica. Esto tiene que ver por un lado con el estudio del conflicto, su comprensión y por el otro con herramientas de tratamiento del conflicto, como la negociación. Esto reduciría la visión de improductividad e inconducencia que algunas personas perciben.

2 – Trabajar sobre conocimientos en los cuales las divergencias ideológicas se manifiesten como algo normal y relativizando las posturas al respecto.

3 – Trabajar desde materias de formación en ética y responsabilidad a fin de promover formas de trabajo que respeten la diversidad, y a las personas que expresan la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PATRONES DE ACTITUDES DE ALUMNOS QUE CURSAN LOS ULTIMOS AÑOS DE LAS CARRERAS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES.

LUCILA ANABEL BOUCHET lucilabouchett@gmail.com
SUREDA SILVIA CRISTINA scsureda@gmail.com
SOSA NORA MABEL noramsosa@gmail.com
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. UNaM

Resumen

Actitud es una colección de comportamientos acostumbrados de un individuo o un grupo de personas que se reiteran ante situaciones similares que se pueden modificar y aprender para mejorar la relación con el entorno. Desde la percepción de los docentes la actitud de los alumnos se manifiesta a través de la buena predisposición, de mayor o menor participación en clase, el cumplimiento de las tareas encomendadas, entre otras. La definición de actitud es una concepción basada en el logro de los objetivos, el cual es, en la vida del estudio, alcanzar buen rendimiento académico en el trayecto universitario. Se analizaron opiniones de estudiantes de tres materias de los años superiores de las carreras de grado que se dictan la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM con el objetivo indagar acerca de actitudes como: atribución externa, percepción de significado, percepción de la propia competencia, objetivos en el aprendizaje y huida del esfuerzo. Se implementaron encuestas online, utilizando la plataforma Google Drive, que permite delinear rasgos cualitativos del grupo y obtener parámetros cuantitativos que permitan describir características demográficas. Concluyendo que las actitudes de los alumnos que se encuentran en una posición avanzada de sus carreras universitarias, son las propicias respecto al estudio.

Palabras claves Actitud del alumno. Percepciones ante el estudio.

Introducción**Diagnóstico de la situación problemática**

Desde la experiencia docente se percibe que algunos estudiantes al llegar al ciclo superior revelan una serie de carencias en su formación académica constituyendo esto un obstáculo para el desarrollo personal del futuro profesional. Entre muchos factores posibles esto podría deberse a la falta de motivación e interés en el proceso de aprendizaje, o a la actitud abúlica que adoptan durante el desarrollo de las distintas asignaturas.

Se concluyó, en diversas investigaciones que analizan la actitud hacia el aprendizaje de la ciencia en distintos estadios de la escolarización obligatoria, que la actitud positiva hacia las ciencias decrece a medida que el estudiante progresa en sus estudios hacia niveles superiores. Autores como Cannon y Simpson (1985) (1) arribaron a esta conclusión en estudios realizados con estudiantes en la primera etapa de escolarización, en concordancia, un estudio similar realizado con estudiantes de otro nivel de escolaridad, por Shrigley (1990) concluyó que la actitud hacia la ciencia disminuye a medida que el estudiante progresa en sus estudios en niveles de educación superiores. Este decrecimiento de la actitud de los estudiantes se presenta también entre estudiantes especializados en ciencias, como afirman James y Smith y Simpson y Oliver (1985), también en los trabajos de Simpson y Oliver (1990), quienes hallaron que las actitudes en ciencias disminuyen a lo largo de cada curso. (Como se cita en Prieto Patiño, Vera Maldonado, 2008) (2).

Este emergente vivencial de la experiencias de los actores involucrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje universitario motivo los objetivos del trabajo exploratorio sobre los patrones de actitudes de los estudiantes de cursos superiores de las carreras que se dictan en Facultad de Ciencias Económicas, ahondando de esta manera, en la investigación llevada adelante desde el proyecto “Construcción y evaluación de patrones de actitudes de alumnos que cursan los primeros años de cinco carreras de las

Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Exactas Químicas y Naturales de la Universidad Nacional de Misiones”.

Justificación

No existe aprendizaje posible si no hay un compromiso de aprender de parte del aprendiz, es fundamental la actitud que ponga ante esto, mucho más que su aptitud.

Estos términos, que en ocasiones se emplean como sinónimos, definen conceptos muy diferentes. Aptitud de origen latín *aptus* que significa 'capaz para', y se entiende como la idoneidad para ejercer un cargo, o llevar adelante buenos negocios.

El diccionario de la real academia establece que el término actitud proviene del latín “actitudo”, y se define como:

1. f. Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo
2. f. Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Autores como Dawes (1975) (3), señalan que si bien es posible medir las actitudes mediante escalas es difícil definir las. Edwin Hollander (2000) (4) establece que “Las actitudes son creencias y sentimientos acerca de un objeto o conjunto de objetos del ambiente social; son aprendidas; tienden a persistir, aunque están sujetas a los efectos de la experiencia; y son estados directivos del campo psicológico que influyen sobre la acción”.

Las actitudes se modifican para adaptarnos a alguna situación, se aprenden nuevas actitudes para lograr una mejor relación con el entorno. Actitud es una colección de comportamientos acostumbrados de un individuo o un grupo de personas que se reiteran ante situaciones similares. Estos comportamientos pueden ser más o menos duraderos.

Una actitud establece la forma en que nos relacionamos con las diferentes situaciones. Una actitud positiva lleva al individuo a encontrar situaciones positivas en el transcurso del hecho que está viviendo, enfrentándola con una posición abierta al aprendizaje. La actitud hacia uno mismo se denomina autoestima.

Una actitud negativa en una persona no le permite obtener beneficios de las situaciones problemáticas que enfrenta.

Es la psicología social la ciencia que estudia las actitudes de los seres humanos para poder predecir su conducta. Ajzen y Fishbein (1980; citados por Rodríguez y col., 2006:126) (5), plantean que “...existe un cierto acuerdo en considerar las actitudes como un factor importante, pero no el único, en la determinación de las conductas externas”

Las actitudes se aprenden, desde el medio en el que nos desenvolvemos, se copian y se adaptan desde el grupo donde trabajamos, o la sociedad nos enseña cuales son las actitudes que debemos desarrollar para lograr tal o cual cosa. En cambio la conducta debe manifestarse después que la actitud.

Según menciona González (2012) en su tesis, durante mucho tiempo ha permanecido vigente la inquietud o intención de algunos autores en el sentido de otorgar, al estudio y medición de las actitudes, “valor predictivo” con relación a la conducta. Es así como encontramos referencias a los trabajos de Thurstone (1927; citado por Rodríguez y col., 2006), Dillehay (1973; citado por Rodríguez y col., 2006) y Kraus (1995; citado por Rodríguez y col., 2006) entre otros, quienes con sus aportes intentan dejar bien clara esta relación.

Haciendo un poco de revisión de las distintas teorías de aprendizajes, encontramos que se basan en el estudio de las conductas ante ciertas circunstancias y otorgan una importancia variada al medio y la heterogeneidad entre los estudiantes.

Según Covington (1984) (mencionado en Navarro, 2003, p. 1)(6), existen tres tipos de estudiantes:

- a) Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxito escolar, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en sí mismos.
- b) Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo.
- c) Los que evitan el fracaso. Aquellos estudiantes que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para “proteger” su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en el salón de clases.

Al momento de evaluar a nivel general su propio desempeño como estudiantes y colocar sus expectativas en palabras, se pueden diferenciar distintas manifestaciones entre aquellos jóvenes que han logrado transitar más años por el sistema educativo unos con una evidente orientación al dominio y que otorgan a la “suerte” el motivo de sus logros.

Al tiempo que la mayoría de los jóvenes involucrados le otorgan un valor muy importante a la posibilidad de formarse, de estudiar para lo que demande el trabajo, surge una contradicción en sus expresiones, que deja al descubierto a un sistema que se contradice. Según Mattos (2002) “la actitud frente al trabajo y la capacitación parecen ser las características que más alto se cotizan en el mercado, al mismo tiempo que otros confirman que es cuestión de voluntad y una buena dosis de suerte” (Citado en Zamanillo, 2005, p.140) (7).

El concepto de actitud es uno de los temas estudiados por los psicólogos sociales y ha tenido tantas definiciones como investigadores o especialistas han trabajado en el tema, haciendo verdad que se pueden medir las actitudes mejor de lo que se las puede definir. En el campo de la Psicología el autor más influyente es sin lugar a duda Allport que define la actitud como estado mental y neural de disposición para responder, organizado por la experiencia, directiva o dinámica, sobre la conducta respecto a todos los objetos y situaciones con los que se relaciona.

Según una investigación realizada por Bazán y Aparicio (2006)(8) “La actitud es entonces una disposición personal, idiosincrásica, presente en todos los individuos, dirigida a objetos, eventos o personas, que se organiza en el plano de las representaciones considerando los dominios cognitivo, afectivo y conativo. La actitud determina aprendizajes a través de procedimientos productivos, emotivos y volitivos elaborados a través de información psíquica y a su vez estos aprendizajes pueden mediar como información social futura para la estabilidad o no de esta actitud” p.17

Desde la percepción de los docentes la actitud de los alumnos se manifiesta a través de la buena predisposición, de mayor o menor participación en clase, el cumplimiento de las tareas encomendadas, entre otras. En general la definición de actitud es una concepción basada en el logro de los objetivos, el cual es, en la vida del estudio, alcanzar buen rendimiento académico en el trayecto universitario. Sin embargo, en estas posiciones se desconoce a la actitud como un contenido del aprendizaje, como lo son los contenidos conceptuales o procedimentales en el aprendizaje de las ciencias.

Cayatalud (2000) opina que “Si la evaluación del aprendizaje de los alumnos puede condicionar positiva o negativamente la calidad del proceso instructivo, parece razonable tratar de analizar las características deseables del quehacer evaluativo de los profesores para tratar de maximizar sus efectos positivos y minimizar o anular los efectos negativos”. (mencionado por Tejedor, 2001, p.326)(9)

Como lo declaran Montes de Oca Recio N. y Machado Ramírez E. F (2011) (10) “La Didáctica centrada en el estudiante exige la utilización de estrategias y métodos adecuados, en los que el aprendizaje se conciba cada vez más como resultado del vínculo entre lo afectivo, lo cognitivo, las interacciones sociales y la comunicación”.

Numerosos estudios han puesto de manifiesto el impacto de la evaluación en el rendimiento de los alumnos como resultado de la influencia previa en el proceso y en los productos vinculadas con los niveles de calidad de la acción educativa. Como respuesta a la propia demanda social de mejora de la calidad de la enseñanza, no sólo se han ampliado los objetos y referentes tradicionalmente sometidos a evaluación, sino que también se han visto modificados el sentido y naturaleza de la evaluación, las características de la misma, las funciones que se le atribuyen.

En una situación de éxito, las autopercepciones de habilidad y esfuerzo no perjudican ni dañan la estima ni el valor que el profesor otorga. Sin embargo, cuando la situación es de fracaso, las cosas cambian. Ante una situación no propicia, decir que se invirtió gran esfuerzo implica poseer poca habilidad, lo que genera un sentimiento de humillación.

Dentro de esta percepción de la realidad es que esta investigación tiene como objetivo Indagar sobre los patrones de actitudes de los estudiantes de cursos superiores de las carreras que se dictan en Facultad de Ciencias Económicas ahondando en la investigación llevada adelante desde el proyecto

“Construcción y evaluación de patrones de actitudes de alumnos que cursan los primeros años de cinco carreras de las Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Exactas Químicas y Naturales de la Universidad Nacional de Misiones. Específicamente se investigará acerca de las actitudes de los estudiantes respecto al estudio, con preguntas que comprenden cinco categorías de análisis que miden: atribución externa, percepción de significado, percepción de la propia competencia, objetivos en el aprendizaje y huida del esfuerzo.

Población y muestra

La población sobre la cual se va a realizar esta investigación está conformada por estudiantes de las carreras de la facultad de Ciencias Económicas.

El muestreo por conveniencia se realizó en las asignaturas Auditoría, Estadística Uno y Evaluación de Proyectos.

- Estadística es una asignatura que corresponde al segundo año según el plan de estudio, que al no presentar restricciones de correlativas superiores, permite a los estudiantes cursarla en cualquier trayecto de su carrera.
- Auditoría asignatura correspondiente materia que correspondiente a quinto año (ciclo profesional) de la carrera de contador Público
- Evaluación de proyectos materia que correspondiente a quinto año de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Economía.

Metodología Desarrollada

Se implementaron encuestas online, utilizando la plataforma Google Drive, que permite delinear rasgos cualitativos del grupo respecto al tema de interés y obtener parámetros cuantitativos que permitan describir características demográficas del mismo.

Los datos que se analizan corresponden a las cohortes primer cuatrimestre 2018 de las asignaturas seleccionadas para el análisis. Finalizadas las instancias de exámenes parciales, se solicitó a los alumnos que respondan un cuestionario online autosuministrado, enlazado a hipervínculo de anuncio a todos los estudiantes inscriptos en el aula virtual de las asignaturas antes mencionadas.

Para indagar acerca de las actitudes de los estudiantes respecto al tema de interés el instrumento que se utilizó fue el formulario diseñado y valorado por Seifert y O’Keefe, (2001).

Este instrumento presenta cinco escalas que miden:

- atribución externa
- percepción de significado
- percepción de la propia competencia
- objetivos en el aprendizaje
- huida del esfuerzo (work avoidance)

cada una de estas escalas está compuesta originalmente de tres ítems, pudiéndose optar entre cuatro respuestas posibles: TA (Totalmente de acuerdo), A (De acuerdo), D (En desacuerdo) y TD (Totalmente en desacuerdo). Cada variable tiene su propia puntuación.

Resultados

Estadística

Participaron voluntariamente 38, de un total de 50 alumnos que cursaron Estadística en el primer cuatrimestre de 2018. La mayoría de ellos son estudiantes de la carrera de Contador Público y menos de un 13% alumnos de la carrera Licenciatura en Administración de Empresa. Según los datos recabados el 53% tenía al momento de responder entre 21 y 26 años, y casi un 30% de los estudiantes declararon ser mayores de 26 años. El 64% de los estudiantes que respondieron son del género femenino.

Los gráficos N°1, N°2 y N°3 que resultan del resumen del conjunto de los datos obtenidos describen el perfil de los alumnos que cursaron esta asignatura en la Facultad de Ciencias Económicas.

De las asignaturas seleccionadas para el presente análisis Estadística presenta una franja etaria diferente, se ve aumentado el porcentaje de alumnos que declaran edades mayores a 21. Esto es debido a que a pesar que la asignatura se presenta en segundo año según el plan de estudio, no tiene condiciones de correlativas superiores, permitiendo esto continuar con las carreras de Ciencias Económicas sin encontrar a Estadística como un escollo para el avance de las mismas.

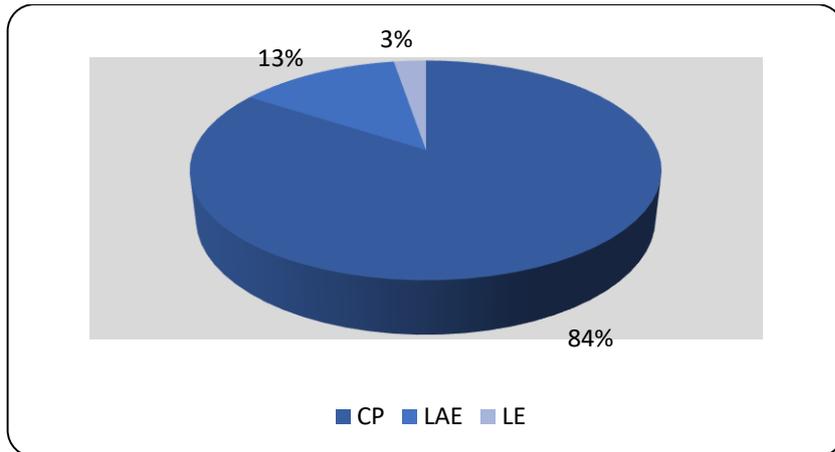


Gráfico N°1: porcentaje de respuestas según la carrera de grado

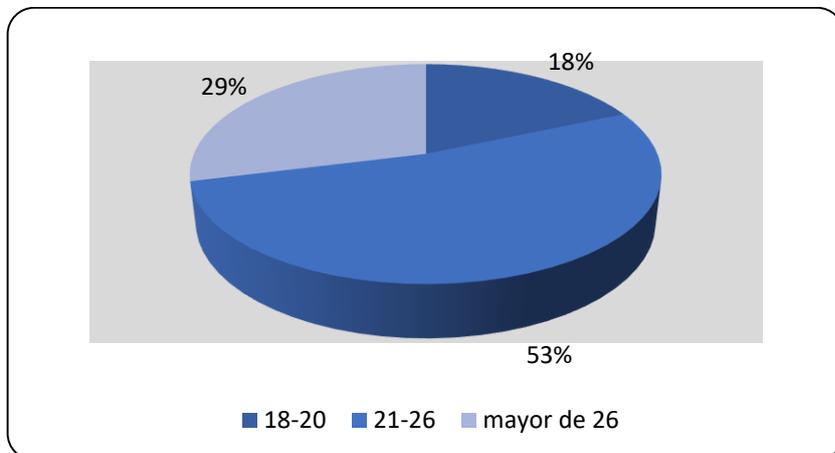


Gráfico N°2: porcentaje de respuestas según la franja etaria

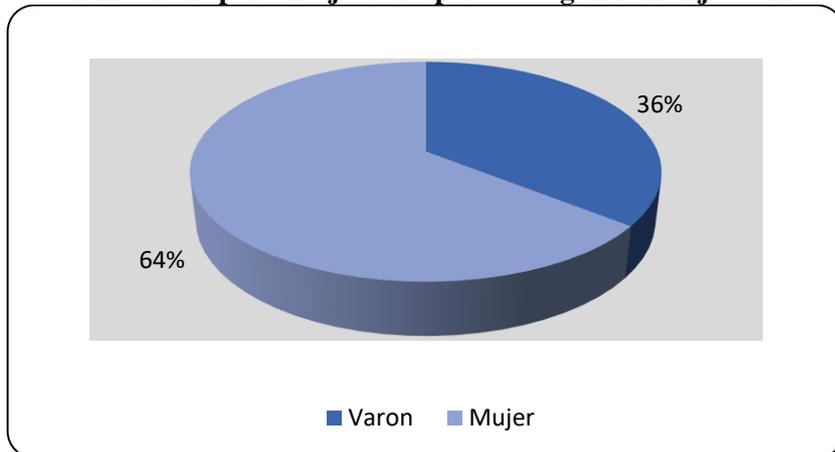


Gráfico N°3: porcentaje de respuestas según el género

El análisis de los datos recabados a través del instrumento de Seifert y O'Keefe mencionado se llegó a los siguientes resultados: los puntajes mayores se dieron en las escalas “actitud objetivo en el aprendizaje” y “percepción de la propia competencia”, (372 y 317 respectivamente).

Es notoria, también, la baja puntuación que se generó en la actitud “huida al esfuerzo” (227). Mientras que la “percepción de significado” y la “atribución externa” obtuvo los menores puntajes”, lo que representa un valor positivo para este grupo de estudiantes.

Auditoria

Esta asignatura corresponde al quinto año de la carrera de contador público. Participaron voluntariamente 24 estudiantes. En este grupo muestral se observa que el 50% de los estudiantes declaran tener más de 26 años, predominado entre ellos las mujeres.

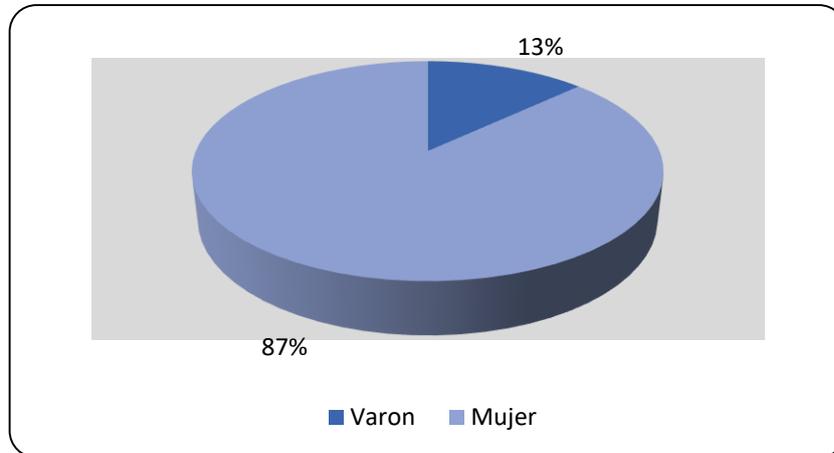


Gráfico N°3: porcentaje de respuestas según el género

En esta asignatura los mayores puntajes se obtuvieron en “objetivo en el aprendizaje” y “percepción de la propia competencia” (242 y 195 resp.) y los menores en “atribución externa” y “huida del esfuerzo” (121 y 134 resp) lo que representa un valor positivo para este grupo de estudiantes.

Evaluación de Proyectos

Esta asignatura corresponde al quinto año de las licenciaturas en economía y en administración de empresas. Participaron en este muestreo 18 de un total de 23 alumnos inscriptos. La mayoría de los estudiantes que accedieron a participar cursan la carrera de Licenciatura en Administración de Empresa, y similarmente a lo que se observa en las demás asignaturas el porcentaje mayor responde a las mujeres.

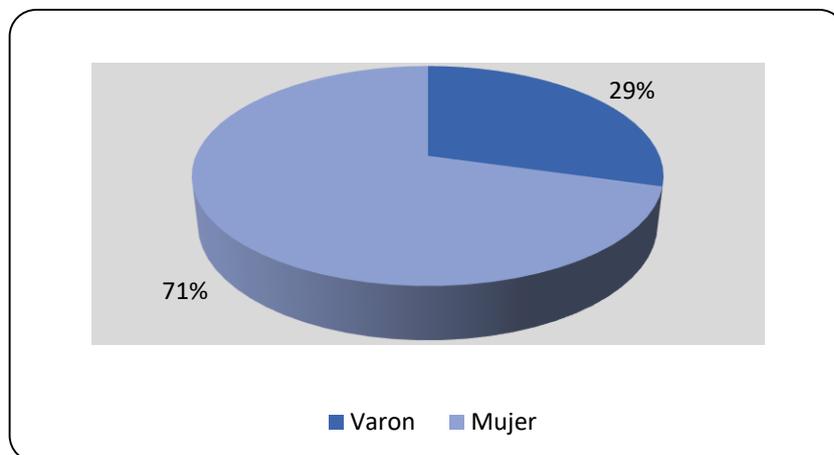


Gráfico N°3: porcentaje de respuestas según el género

Según la evaluación de las respuestas obtenidas de estos estudiantes se destaca en sus actitudes con respecto al estudio, tanto el “objetivo en el aprendizaje” y la “percepción de la propia competencia” (185 y 146) han obtenido los mayores puntajes, mientras las actitudes “atribución externa” y “huida al esfuerzo” (82 y 85) resultaron con puntajes más bajos.

Conclusiones

A partir de los datos analizados pareciera que la actitud de los alumnos que cursan estas asignaturas, los cuales se encuentran en una posición avanzada de sus carreras universitarias, son las propicias respecto al estudio.

Visto que en los tres grupos muestrales se da el mayor valor en la escala “objetivo en el aprendizaje” y

el menor en “atribución externa” se puede colegir que en general se auto perciben con actitudes altamente positivas hacia el estudio, atribuyéndose a sí mismos tanto la responsabilidad de sus logros como de sus fracasos.

Esta conclusión es similar a la obtenida en estudio previo realizado por Sosa (2017) (11), en el que se afirmó respecto al alto valor obtenido en la escala “objetivo en el aprendizaje” : “*Esto estaría indicando que los alumnos tienen un muy buen concepto acerca de sus potenciales individuales para enfrentar las complejas situaciones que se generen durante su proceso de aprendizaje.*” Y en relación al menor valor obtenido en la escala “atribución externa” manifiesta “*Esto indicaría que los alumnos que accedieron a contestar esta encuesta no acostumbran a atribuir sus éxitos o fracasos a causas externas, las percepciones de felicidad o de frustración son causados por factores que pueden manejar.*”

Estos resultados son los esperados en alumnos del nivel de educación media superior, tal como indica Marfileño (2015) (12) “Por lo que se refiere a los trabajos sobre actitudes hacia el estudio, se puede afirmar que no son muy numerosos y lo son menos en el nivel de educación media superior, tal vez porque se da por hecho que quienes continúan sus estudios presentan actitudes favorables al respecto, lo cual, ciertamente no es así, el estudio realizado aporta a esta tarea.”

No obstante se debe entender que no dejan de ser descriptivos a un grupo particular en un contexto específico, no puede inferirse de esta investigación que todos los estudiantes de la FCE de la UNaM tengan desarrolladas estas actitudes respecto al estudio.

Bibliografía

1. Cannon, R. K. & Simpson, R. (1985). *Relationships among attitude, motivation, and achievement of ability grouped, seventh-grade, life science students*. Science Education, 69 (2), 121-138. doi: 10.1002/sce.3730690203
2. Prieto-Patiño, L., & Vera Maldonado, A. (2008). *Actitudes hacia la ciencia en estudiantes de secundaria*. Psychologia. Avances De La Disciplina, 2 (1), 133-160.
3. Dawes, R.M. (1975). *Fundamentos y técnicas de medición de actitudes*. México. Editorial Limusa.
4. Hollander, E. (2000). *Principios y métodos en psicología social*. Editorial Amorrortu, España.
5. Rodríguez, A.; Assmar, E. y Jablonski, B. (2006). *Psicología Social*. México. Editorial Trillas.
6. Navarro, R. (2003) *El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE -, Vol. 1, No. 2 +<http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Edel.pdf> .
7. Zamanillo M., Grote E., Kieselbach T. (2005). *Desempleo de jóvenes y exclusión social: dimensiones, experiencias subjetivas y respuestas institucionales*. Universidad Nacional de Rio Cuarto Rio Cuarto. Córdoba.
8. Bazán, J., & Aparicio, A. (2006). *Las Actitudes hacia la Matemática-Estadística dentro de un modelo de aprendizaje*. Educación, 15(28), 7-20. Recuperado De [Http://Revistas.Pucp.Edu.Pe/Index.Php/Educacion/Article/View/2041/1974](http://Revistas.Pucp.Edu.Pe/Index.Php/Educacion/Article/View/2041/1974)
9. Tejedor, J. (2002). *Actitudes y conductas habituales de los profesores de enseñanza obligatoria en relación con la evaluación de los Alumnos*. Universidad De Salamanca. Revista De Educación, Núm. 328 (2002), Pp. 325-354.
10. Montes de Oca Recio, Nancy, & Machado Ramírez, Evelio F. (2011). *Estrategias docentes y métodos de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior*. Humanidades Médicas, 11(3), 475-488. Recuperado en 29 de julio de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202011000300005&lng=es&tlng=es. Lahy J. (2017).
11. Sosa, N. (2017). *Patrones de actitud ante el estudio de alumnos del primer año de la Facultad de Ciencias Económicas*” ConLad 2017
12. GUTIÉRREZ MARFILEÑO V. (2015). *Actitudes de los estudiantes hacia el estudio*. Revista caleidoscopio. N° 33 p.154.

**ADMINISTRACIÓN Y CRISIS EMPRESARIAL GESTIÓN. TAXONOMÍA.
CONTINGENCIA**

GHIGLIONE LUIS M. img@ghiglioneconsultora.com.ar

Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

RESUMEN

El presente trabajo focaliza la situación denominada “empresa en crisis”, que se encuentra asociada a la idea de insolvencia y consecuente amenaza la supervivencia del negocio. En las últimas décadas ha sido objeto de numerosas investigaciones en distintas partes del mundo, desplazándose paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Diversos autores analizan la crisis empresarial a través de causales endógenas y exógenas, controlables y no controlables, resaltando ya sea la gestión, el producto, el mercado y las causas naturales y no naturales, también mencionadas como normales o anormales.-

En particular Mitroff y Alspalan han puesto el acento en factores de largo tiempo de gestación y factores de corta o rápida gestación, construyendo en este sentido una taxonomía de amplia aceptación entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Se exponen entonces las causas más generales que generan la crisis, y se las caracterizan dentro de la taxonomía utilizada. Se mencionan los caminos para superarlas a través de las herramientas y el desarrollo personal y profesional de los integrantes e interesados en la vida de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Crisis – Gestación – Previsibilidad – Gestión - Contingencia

INTRODUCCIÓN

Las crisis empresariales constituyen una etapa difícil de soslayar, que debe tenerse en cuenta como una posibilidad o como una realidad penosa o difícil, pero también gestionable con mayor éxito en la medida que pueda ser advertida con tiempo suficiente, lo que es posible en muchos casos, y manejada con las herramientas de gestión que constituyen el acervo del profesional, del directivo y del empresario. Bien sabemos que el riesgo y la incertidumbre constituyen factores propios de la actividad económica y asimismo son la clave para la generación de valor. Asumir riesgos es la justificación para la libertad económica y permite obtener altos beneficios cuando se tiene éxito, como grandes pérdidas cuando esto no se da.

Durante la vida de la empresa la sana administración nos habla de reinversión de utilidades y de distribución de beneficios a los propietarios. Beneficios que no debieran conllevar una licuación de los activos ni la distribución de ganancias que no sean “líquidas y realizadas”

Por otro lado, ante la existencia de pérdidas, deben tomarse medidas para cambiar el rumbo y readecuar el giro, siempre que esto sea posible: ¡Pero nuestra obligación es lograr lo imposible!

El objetivo del presente es poner de resalto los principales tipos de crisis, y la mayor capacidad de previsibilidad según su tipo, como también las herramientas disponibles para su tratamiento y superación.

MARCO TEÓRICO

En esta etapa la metodología es relevamiento bibliográfico y entrevistas con directivos de empresas, siendo el universo de 30 empresas pymes establecidas en el Gran Buenos Aires.

Expondré pues en este caso, los resultados alcanzados, luego de focalizar en la crisis y visitar esas pymes. El indicador básico viene dado por la posibilidad de seguir en los negocios sin generar pérdidas. Y los cuestionarios incluyen los accidentes que motivaron situaciones críticas en los negocios de las firmas sub examen. Los que fueron integrados con motivo de las visitas efectuadas.

DESARROLLO

La crisis de la empresa se asocia generalmente a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, y ha sido en las últimas décadas objeto de numerosas investigaciones en distintas partes del mundo, desplazándose paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Diversos autores analizan la crisis empresarial a través de causales endógenas y exógenas, controlables y no controlables, focalizando bien en la gestión, el producto, el mercado y en causas naturales y causas no naturales, también mencionadas como normales o anormales.-

En particular, Castillo Esparcia¹⁵ presenta una clasificación o taxonomía que incluye diversos enfoques al clasificar las crisis, con lo que encontraremos:

Crisis Operativas y Crisis de Gestión

Crisis Financieras, de Imagen y provocadas por Agentes externos

Crisis Crónicas y Crisis Agudas

Crisis Inmediatas (en emergencia) y Crisis en desarrollo (No emergencia)

Crisis Externas, como ser Económicas, Tecnológicas, y Crisis Internas como ser las relativas al Personal y a la propia Organización

Crisis por Ataques Económicos Externos, por Ataques Informáticos (hackers) Externos, por Enfermedades Laborales, por la Psicología Organizacional y Social.

Crisis Evitables (Sobre las que podemos actuar preventivamente) y Crisis No Evitables como accidentes reiterados o importantes.

Qué es la crisis

Se entiende por crisis un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía.

Veamos el caso de Monitor, la empresa de consultoría formada por Michael Porter el “padre de la estrategia competitiva” en noviembre de 2012 se sometió la ley de quiebras y fue vendida a Deloitte a un precio muy bajo. Este resultado empresarial fue comentado en el sentido que toda empresa es vulnerable y se recordó el proverbio “médico cúrate a ti mismo” Parece ser que una de las cinco fuerzas apareció como relevante: los clientes no siguieron comprando los servicios que prestaba. Esto hizo recordar a Stewart¹⁶ cuando afirmaba que “la mayoría del management es inútil, preferible estudiar filosofía, Rousseau o Shakespeare” En realidad el riesgo es una característica esencial de toda empresa e incluso las más consolidadas son vulnerables. Un enfoque estratégico permite recuperarse: en el caso se invirtieron 4,5 millones de dólares por parte de los socios y luego continuando las dificultades se la vendió a Deloitte en el proceso falencial a un precio que aparece bajo pero que permitió su continuidad en otras manos.

Veo ahí un ejemplo claro de management que permitió resolver una situación tan difícil como es la insolvencia.

Cómo actuar frente a una Crisis

Vemos claramente pues que la situación de crisis de una empresa impone conductas especiales en lo interno, y su omisión genera efectos en torno a la responsabilidad de sus administradores y eventualmente de sus socios.

Es importante determinar que no siempre las terminologías son inequívocas e idénticas en diversos ámbitos al referirse a lo que se entiende por crisis, “zona de insolvencia”, o cesación de pagos o insolvencia.

¹⁵CASTILLO ESPARCIA, A. Comunicación organizacional. Teorías y estudios, Aynadamar, Málaga, 2005.

¹⁶ STEWART, Matthew. The Management Myth. The Atlantic Monthly. mbusa.com. Junio, 2006

Asimismo, no siempre se tratan a fondo las soluciones de gestión, de dirección debiendo tenerse en cuenta los aspectos de índole jurídica, como son el derecho societario donde se contemplan soluciones para enfrentar preventivamente las crisis, incluso ante la cesación de pagos o insolvencia. Existen asimismo, en último lugar las soluciones que surgen de los procesos concursales tendientes a lograr la rehabilitación empresaria, previo un acuerdo con los acreedores. Pero esto es lo que el directivo deberá considerar en último lugar, luego de aplicadas todas las herramientas de gestión que se desprenden de su función, leal y diligente, poniendo en juego su capacidad técnica, experiencia y conocimiento.

Toda vez que la gestión en tiempos de crisis genera responsabilidades solidarias a los administradores, lo que supone una visión particular de los intereses en juego, y de la obligatoriedad de ciertos actos societarios como necesarios para evitar responsabilidades.

Esos actos estarán vinculados a la planificación constitutiva de los socios, a la capitalización o financiamiento para asegurar el cumplimiento del objeto social; y posteriores obligaciones funcionales de los administradores, cuya omisión implica apartarse de deberes de información y control.

Las crisis deben ser asumidas tempranamente, ante los primeros síntomas, en beneficio de los propios socios y de los acreedores. La mejor y más inteligente formulación de la legislación nunca podrá dar soluciones perfectas cuando ya se ha desatado la crisis, y se tenderá más bien a atenuar los efectos catastróficos.

La conservación de la empresa implica una acción que debe estar a cargo de los administradores y socios de la empresa en crisis, y no de los acreedores ni del resto de los stakeholders.

En principio, las empresas debieran tener un manual de crisis en el que se establezcan los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.

Este manual debería contemplar un plan de acción para solucionar aquellas variables que pudieran anticiparse con claridad, dependiendo de la actividad de la empresa. Por ejemplo, si se trata de una industria química, debería tenerse en cuenta la posibilidad de un derrame en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados.

La Tecnología y la Crisis

La llegada de las nuevas tecnologías ha significado el acceso masivo a toda la información al mismo momento en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada.

Entre las ventajas se puede destacar la capacidad de mantener una gestión en la que se actualiza el transcurso de los acontecimientos, se ponen a disposición de los directivos los documentos que posteriormente se harán públicos, así como la capacidad de distribuir información de forma inmediata.

La Comunicación en Momentos de Crisis

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Los Stakeholders

En una crisis empresarial hay intereses comprometidos:

- El Estado
- El crédito
- Los clientes
- Los acreedores
- Las entidades financieras
- El empresario
- Los empleados
- El fisco

Las crisis pueden tener sus orígenes en:

Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc)

Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc)

Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc)

Accidentes relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente (incendios, derrames químicos, etc)

Hechos de tipo económico (insolvencia, fraude, corrupción)

Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc)

Nuevas leyes o regulaciones

Caída estrepitosa del mercado de capitales

Conflicto en las empresas familiares

En cuanto a este último punto, las sociedades de familia constituyen un núcleo de gran importancia para la economía en Argentina y el resto del mundo.

No existe jurídicamente una concepción de sociedad familiar. Cuando un emprendimiento se inicia en el seno de una familia debe optar por una estructura legal adecuada a sus necesidades.

Las opciones están determinadas por la configuración de asociaciones informales, asimilables en nuestro medio a las sociedades de hecho, o bien la elección de una tipología prevista en la Ley General de Sociedades o la Sociedad por Acciones Simplificada.

Generalmente las diferencias se generan en la segunda o tercera generación de la familia propietaria, donde aparecen más miembros consanguíneos y políticos, y en los intereses contrapuestos de sus integrantes que, en la mayoría de los casos, trasladan los conflictos familiares a la actividad empresarial de la sociedad comercial.

En la búsqueda de prevención de posibles conflictos societarios originados en desavenencias de origen familiar, debe definirse cuál será el instrumento jurídico que será la fuente para la resolución de controversias y la preservación de la actividad de la empresa, por sobre los intereses familiares, y si es conveniente que esas soluciones estén dentro o fuera del contrato social que regula la sociedad.

La doctrina y la práctica han denominado Protocolo de Familia al documento que contenga soluciones y reglas de convivencia.

Taxonomía

Mitroff y Alspalan¹⁷ (2003) por su parte han definido una taxonomía que propone tres distintas tipologías, es decir 1. crisis naturales, 2. crisis normales y 3. crisis anormales, de distinto tiempo de gestación, construyendo una clasificación ampliamente aceptada entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Así, encontramos a nivel global, en cada tipología a lo largo del tiempo diversas causas para las crisis de la empresa, como ser el envenenamiento de productos por Tylenol (1982), la Explosión del transbordador espacial Challenger de la NASA, la explosión del reactor nuclear en Chernobyl (Rusia 1986), la caída del Vuelo 103 de PanAm Airlines (1988), Terremotos Huracanes y Tsunamis en Oriente en toda época, la quiebra de la Baring B. Bank (1995), la caída de un avión Concord y Neumáticos Firestone de camionetas Ford con problemas (2000), el ataque y destrucción de las torres gemelas de New York (World Trade Center), el Antrax por correspondencia y la Contabilidad Creativa de Enron, Andersen y World Com (2001), etc, etc.

Qué decir en nuestro país del cíclico empleo de políticas públicas inconsistentes, como el fin de la convertibilidad, corralitos y corralones, pesificación asimétrica mediante legislación retroactiva que afectó los contratos bancarios, prohibición de las técnicas contables de ajuste por inflación (Decreto PEN de 2003 aún vigente), impuestos que no cumplen con los requisitos de equidad y razonabilidad por la distorsión que genera la emisión de la moneda de cuenta en base a simples necesidades del momento del sector público, etc, etc.

¹⁷ MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. “Cómo prepararse para lo peor” Revista Harvard Business Review” en español. Abril, 2003.

Esas distorsiones mencionadas, y muchas otras que no lo fueron pueden de alguna manera representarse sucintamente en los siguientes cuadros, que representan una Taxonomía de la Crisis desarrollada por los mencionados autores Mitroff y Alpaslan

Tipos de Crisis¹⁸

Crisis naturales	Incendios Inundaciones Terremotos
Crisis normales	Factor humano: Errores, huelgas Fallas máquina, contaminación (físicas) Recesión, cambio normas (económicas)
Crisis anormales	Atentados Secuestros Calumnias

En cuanto a la posibilidad de prever las situaciones críticas que pueden desarrollarse es útil clasificarlas según el tiempo de gestación, que puede ser largo o corto, y por otro lado tener en cuenta que esa gestación puede darse dentro de la organización por factores propios, o fuera de la organización por factores que llamamos externos.

Así llegamos a las siguientes cuatro posibilidades que inciden en la capacidad de previsibilidad, y para cuyo tratamiento se requieren distintas herramientas.

Previsibilidad¹⁹

Origen Tiempo de gestación	Interno	Externo
Crisis desarrolladas lentamente durante largo tiempo	Pérdida productividad Fallas en productos Activos ociosos	Nuevos competidores Productos sustitutos Macroeconomía
Crisis desarrolladas rápidamente en un corto lapso	Accidentes Contaminación de productos Huelgas de empleados	Atentado terrorista Hackers Legislación sorpresiva

Esta taxonomía tiene en cuenta el grado de previsibilidad de la crisis, previsibilidad que se valora de 1 a 4, siendo estas últimas las más difíciles, y que requieren una orientación proactiva de la empresa para la generación de planes de contingencia.- Aquí vale una distinción: las herramientas generales para la revisibilidad y manejo de las crisis incluyen Información sobre la Gestión, Análisis del Contexto, Planes de Contingencia y alto grado de Imaginación para prever lo imprevisible (nivel 4). Cierta número de empresas, conforme investigaciones realizadas en Estados Unidos preparan planes de contingencia para las crisis, los que se aplican según los casos. Otras ignoran lo impensable o difícil de prever y actúan por reacción cuando estos hechos se presentan.

Al respecto, aparece como importante la definición de un Centro o Departamento al que se asignen responsabilidades relativas a eventuales crisis, a saber: Definir un posible portafolio de crisis el que prevea alguna respuesta ante cada familia posible de crisis. En segundo término este Centro debe estar alerta a los signos y señales que preceden en forma inevitable a las crisis y las amplifican, debiendo advertir a los directivos apropiados sobre el particular. Y, por último, sería deseable volcar en papel planes para desarrollar capacidades humanas frente a las crisis, mediante ejercicios simulados de entrenamiento capacitación para responder adecuadamente en cada circunstancia.

¹⁸ Ídem, cita anterior.

¹⁹ Equipo de Economistas DVE (1991) "Cómo Sanear una Empresa en Crisis. Ed. De Vecchi. Barcelona.

Asimismo, en el contexto de las crisis deben tenerse en cuenta a las partes interesadas, los stakeholders, ya se trate de clientes, proveedores, competidores, entes públicos, accionistas, y teniendo en cuenta sus respectivos intereses, podrán lograrse resultados de manejo de crisis que resulten más exitosos.

Las crisis pueden dañar tanto a los consumidores, como los empleados, la competencia, la situación social, en medio ambiente y la recaudación impositiva. Toda crisis genera en forma inevitable responsabilidades sociales, económicas, legales y éticas, planteando preguntas acerca de la forma en que deben gobernarse las empresas y qué deben hacer los gerentes.

Si el gobierno de una empresa se define como la determinación de los recursos de la organización que serán desplegados y la resolución de conflictos entre los participantes, corresponderá entonces definir cuáles son los recursos que se utilizarán en situaciones de crisis y cómo se resolverán los conflictos entre los interesados.

Estas preguntas son básicas. Sin embargo la bibliografía en general nos cuenta poco con relación a las características del gobierno y dirección empresarial que permita evitar las crisis y una vez producidas posibilite en forma clara recuperarse con éxito.

El modelo tradicional de la gran empresa consiste en crear valor para el accionista enfatizando en relaciones contractuales tales como: “contratos escritos que contemplen todas las contingencias posibles”

Similar modelo se aplica en empresas pyme con mayor o menor grado de informalidad.

No obstante, en ambos casos, no es posible que cubrir todo el espectro de situaciones, en particular las situaciones de crisis, donde muchas veces puede ser imposible abarcar el universo de posibilidades y en otras aparece como altamente ineficiente.

Las crisis de tipo 4, que aparecen de pronto, rápidamente, y son de origen externo (atentados, hackers o legislación sorpresiva) son las que aparecen como más borrosas tanto para preverlas como para afrontarlas y gestionarlas.-

En su libro sobre Dirección en tiempos de Crisis, Silva y McGann²⁰ por su parte proponen tres elementos clave para posibilitar un resultado menos agresivo, a saber: la anticipación, el grado de compromiso de la empresa, y la urgencia con que deben tomarse las medidas. Asimismo, destacan tres importantes habilidades, necesarias en todo directivo, pero también en mayor o menor medida en todos los integrantes de la empresa, al efecto de una adecuada gestión de las crisis reales o potenciales, a saber:

- a) Visión: “Verlo todo, Verlo rápido” Es decir lo que puede llamarse “Auditoría en cinco minutos”.
- b) Valores: “Decirlo todo, Decirlo rápido” Es decir lo que se menciona como “Evaluación en cinco minutos”

Estos dos conceptos proveen un rápido análisis informal.

Los valores y la visión son activos de la gente que pertenece a toda organización. Pero no gobiernan a la organización. Sino que gobiernan las actividades informales (gang activities) Por lo tanto es importante la percepción por parte de los directivos de las visiones dominantes los valores dominantes en cada empresa, los que podrán eclosionar al desatarse una situación crítica.

Por último, un factor básico es que se menciona en último lugar:

- c) Versatilidad “Cambiarlo todo y Cambiarlo rápido”

Habilidad ésta que descuella en tiempos de crisis, a través de la aplicación de los planes de contingencia, que deben siempre existir en una organización que se precie de tal.

Por su parte, yendo a la herramienta Balanced Scorecard²¹ encontramos cuatro perspectivas: Clientes (Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra Visión), Finanzas (Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero), Procesos internos (En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes) y la cuarta Formación y Crecimiento (Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y

²⁰SILVA, Michael y MCGANN TYerry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times”. John Wiley & Sons. New York, pp 165 y ss.

²¹KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) “Cuadro de Mando Integral” Harvard Business School Press. Barcelona, página 22.

mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión) En cada uno de los casos deben plantearse objetivos, indicadores, blancos e iniciativa.

Las cuatro perspectivas son importantes. Representan los factores centrales que se evalúan, y llevan a paliar y saltar y disminuir efectos y aumentar posibilidades frente a toda crisis. No obstante, como tesis sostenemos que es la primera: los Clientes y la cuarta Crecimiento, Formación y Desarrollo las que merecen la mayor atención en toda época y principalmente en épocas de crisis.

<p>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</p> <p>GENERAR VALOR PARA EL CLIENTE</p>
--

CONSIDERACIONES

En el ámbito específico de nuestro país se observa que la amplia mayoría de los esfuerzos de estudio e indagación siguen estando concentrados en el tratamiento de la crisis una vez que ésta se encuentra avanzada y recae la atención profesional en los mecanismos judiciales y extrajudiciales, previstos por la normativa y práctica profesional en etapas ya avanzadas del proceso.

Es escasa la literatura local y mucho más aún los registros de intervención profesional sobre la temática en materia diagnóstica, así como el desarrollo de modelos que permitan establecer un marco de referencia sobre el particular.

El universo de la práctica profesional del Licenciado en Administración y también del Contador Público y actividades reservadas de su perfil profesional e incumbencias, no han contemplado hasta el presente espacios vinculados a esta problemática, aunque en términos prácticos la demanda de servicios profesionales en este campo es creciente, sobre todo en el espacio de pertenencia de la pequeña y mediana empresa (pyme). Esto debe revertirse, y debe existir mayor capacitación en el tema, ya sea en el grado como en el posgrado.

Las pymes se caracterizan por dificultades en la llamada “crisis de sucesión” por las que la segunda y tercera generación empresarial suelen tener dificultades para seguir con el negocio, para crecer y para diversificarse.

Estas y otras dificultades generan con frecuencia ineficiencias en el desarrollo de los negocios, con impacto en la economía empresarial, que llevan a dificultades financieras y posteriormente, de no existir un tratamiento adecuado, a la insolvencia y cese de la actividad.

Las pérdidas acumuladas, traducidas en pasivos excesivos, deben ser afrontadas por los siguientes caminos que pueden ser alternativos y en ocasiones complementarios: -aumento de capital por parte de los accionistas o empresarios – renegociación de pasivos en forma privada o mediante convocatoria de acreedores al concurso preventivo –redefinición del negocio –cese de la actividad empresarial por quiebra o liquidación.

Hemos relevado un número de empresas pyme argentinas del área metropolitana, que habiendo sufrido distintos tipos de crisis y dificultades financieras, han logrado revertirlas, y observamos que en muchos casos han logrado renegociar los pasivos, distribuyendo las pérdidas acumuladas con los acreedores. Otros casos analizados en cambio no han tenido éxito, y se atribuye el fracaso en distinta medida a la mala gestión y a la persistencia en negocios que han dejado de ser tales.-

RESULTADOS. CONCLUSIÓN.

Los resultados obtenidos en los relevamientos ya efectuados en más de 30 empresas pyme no permiten arribar a conclusiones categóricas sobre la capacidad para prever con suficiente anticipación aquellos accidentes de orden externo ni tampoco aquellos que surgieron de improviso, lo que llevó a dificultades que fueron solventándose en diversas formas.

Esto lleva a afirmar que por ahora, la conclusión es incierta.

Más bien genera una serie de preguntas que generan temas a investigar y esperamos hacerlo en una próxima etapa.

Estos temas son:

- ¿Son válidos los modelos de diagnóstico aceptados internacionalmente al momento de caracterizar la crisis empresaria de las pymes argentinas?
- ¿Se refleja la taxonomía de Mitroff y Alpaslan en la identificación de la problemática de la empresa en crisis en el contexto local?
- ¿De qué manera a partir del modelo de diagnóstico empleado puede ensayarse una guía sistemática para la práctica profesional del Licenciado en Administración y el Contador Público en su intervención en la empresa en crisis?

A esto desde ya nos encontramos abocados.

BIBLIOGRAFÍA

- ALPASLAN Can M, GREEN Sandy E, MITROFF Ian I (2009) “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Volume 17. Number 1. Berkeley.
- BALANKO-DICKSON, Greg (2007) “Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso” Ed. McGraw Hill. México.
- CHAN KIM, W. Y MAUBORGNE, Renée (2005) “La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”. Editorial Norma. Bogotá.
- COCHA Celia (2015) “Gestión de la Crisis. Soluciones Concursales”. Tesis UAI. Buenos Aires.
- GARCÍA PONCE, D. y SMOLAK-LOZANO, E. (2013) “Compilación y Revisión de Teorías y Taxonomías Prácticas”. *Revista Vivat* de setiembre 2013. Universidad de Málaga.
- DAMASIO, Antonio (2018) “El Extraño Orden de las Cosas” Ed. Destino, Lisboa.
- DEMING, W. Edwards (1989) “Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis” Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GHIGLIONE, Luis María, DI LORENZO, Raúl y MAYANSKY, Félix (2012) “Planeamiento y Control de Gestión”. Macchi, San Luis y Buenos Aires.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Harvard Business School Press. Barcelona.
- KIECHEL III, Walter (2010) “The Lords of Strategy”, Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.
- LERBINGER, O. (1997) “The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility”. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey, 1997
- MAGRETTA, Joan (2012). “Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy”. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts
- MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. (2003) “Cómo prepararse para lo peor” *Revista Harvard Business Review* en español. Abril, 2003. Boston.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2011) “La Creación de Valor Compartido” en *Harvard Business Review*, Enero 2011. Boston.
- MINTZBERG, Henry - QUINN, James Brian y VOYER, John (1997) “El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos y Casos”. Ed. Prentice Hall. México.
- SCAGLIONE, Alberto (2007); “Reflexiones para un marco contable conceptual de aplicación en la Hacienda Pública”. *Revista D&G*. Errepar de marzo 2007. Buenos Aires.
- SENGE, Peter (1998). “La quinta disciplina” Granica. México.
- SCHUMACHER, Ernst Friedrich (1984), “Lo pequeño es hermoso”, Hermann Blume, Madrid.
- SILVA Michael y MCGANN Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times” John Wiley & Sons. New York .

**PROPUESTA DE ANALISIS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA
PROVINCIA DE MISIONES**

DIEMINGER PERLA HAYDEE perladieminger2@gmail.com

VILLAGRA CRISTINA NOEMÍ cristinaNvillagra@gmail.com

Facultad de Ciencias Empresariales Universidad de la Cuenca del Plata

RESUMEN

El presente trabajo, representa una parte de la investigación realizada en la Universidad de la Cuenca del Plata, Facultad de Ciencias Empresariales, denominado, ‘Estado de situación de la Gestión Pública Provincial a partir de los elementos administrativos en la provincia de Misiones’. Los objetivos consisten en conocer las bases de comprensión de la Administración Financiera Provincial, conocer sobre los elementos de la Administración Financiera y comenzar a analizar las funciones de las unidades organizativas que integran la administración financiera provincial.

Es un desafío para la administración financiera es la era digital, en la que el procesamiento de la información y las empresas se han transformado considerablemente por lo que el escrito comienza con las primeras consideraciones de los conceptos a manejar en la temática.

PALABRAS CLAVES: Administración Financiera, Gestión del Estado, Contabilidad Pública, Presupuesto Público, Finanzas Públicas.

INTRODUCCIÓN

A nivel nacional, desde el año 1992 en el esquema del Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental, rige lo establecido en la *Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional*.

Este esquema de Administración Financiera Gubernamental no está ejecutivo en la Provincia. En el año 2003 en el esquema de la Transformación del Sector Público, y la reforma administrativa del Estado Provincial, se ha dictado de la *Ley VII N°47 (Antes Ley 3934) de Administración Financiera, Administración de Bienes, Régimen de Contrataciones y Sistemas de Control Interno de la Administración General*, la Ley a facultado al Poder Ejecutivo a establecer los cronogramas y metas temporales que permitan lograr la plena instrumentación integrada de los sistemas previstos en esta Ley, oportunidad en que operará la sustitución de los sistemas y procedimientos vigentes.

Mediante el Decreto Provincial N° 224/03 se establece que el régimen de la Ley VII N°11 Ley de Contabilidad su reglamentación y modificatorias continuará de aplicación hasta tanto se reglamente la Ley, y también se mantienen los sistemas computarizados de ejecución presupuestaria y movimiento de fondos y valores vigentes hasta su sustitución por el Sistema Integrado Provincial de Administración Financiera.

Sin perjuicio de ello, esencialmente sus contenidos, sistemas y procedimientos, son preexistentes en la vigente Ley Provincial VII N°11 denominada Ley de Contabilidad.

Teniendo en cuenta este contexto, se centraliza el análisis en los procesos de la administración financiera provincial, indicando, áreas operativas involucradas, marco legal, conceptos, características y funciones para iniciar un proceso de reflexión sobre las posibles mejoras a incorporar a la Administración Financiera Provincial.

(Makon 2000) Brinda una definición de administración financiera como “(...) el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible”.

Los elementos administrativos nombrados por Makón a las que se refiere en su definición, son: las unidades organizativas, los recursos, las normas, los sistemas y los procedimientos administrativos, por lo que seguidamente se tendrá este esquema para el análisis y desarrollo de la Administración Financiera de la Provincia de Misiones.

Por su parte, La ley 24156 en su art. 2 define que “Administración Financiera comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado”.

Los *elementos administrativos*, a que se refiere el mencionado artículo, son el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos.

Órganos, entendidos como, unidades organizativas, que en el sector público integran la administración financiera que tienen como objetivo y responsabilidad la de programar, coordinar la ejecución y evaluar el presupuesto, administrar el sistema de recaudación tributaria, gestionar las operaciones de crédito público, administrar el Tesoro y contabilizar todas las transacciones económicas y financieras que ejecutan las organizaciones públicas. En el marco de sus interrelaciones se plantearán el conjunto de sistemas.

Las normas, disposiciones legales nacionales, provinciales que enmarcan su accionar, las funciones que forman parte de su estructura, las jerarquías obligaciones y derechos de sus componentes.

Los *procedimientos administrativos*, que traducen la interdependencia entre los elementos que componen la estructura de cada área, pueden ser formales e informales.

Si bien la Ley de Administración Financiera no se encuentra en vigor en la Provincia, permaneciendo vigente la Ley Provincial de Contabilidad Pública, como ya se ha expresado, el denominado sistema de administración financiera se considera preexistente, en sus características principales. Por lo expuesto se considera la investigación a llevarse adelante una adecuación al enfoque sistémico. (Dieminger 2007)

Por otra parte la administración financiera, en términos de otro tipos de organizaciones no públicas, según (Van Horne y Wachowicz 2010), se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente, de esta manera la función administración puede desglosarse en tres áreas importantes; decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

El presente trabajo, representa una parte de la investigación realizada en la Universidad de la Cuenca del Plata, Facultad de Ciencias Empresariales, denominado, ‘Estado de situación de la Gestión Pública Provincial a partir de los elementos administrativos en la provincia de Misiones’.

El objetivo General del presente trabajo consiste en conocer las bases de comprensión de la Administración Financiera Provincial.

Objetivos específicos: Conocer sobre los elementos de la Administración Financiera Provincial. Analizar las funciones de las unidades organizativas que integran la administración financiera provincial. Generar aportes para la administración financiera provincial.

La Gestión y el Control se constituyeron en funciones esenciales del proceso administrativo cualquiera sea su grado de complejidad, técnicas o estrategias para la generación de recursos aplicados regularmente con eficacia y transparencia, en todos los ámbitos que el proceso involucre (Rodríguez 1997).

La doctrina administrativa implementada habla de la actividad de contralor²², como aquella que garantiza, dentro de la organización gubernamental, la correcta realización de su función. Dependiendo del tipo de control que se ejerza y de los distintos grados de eficacia con que se mantengan en el proceso, la sociedad y su gobierno pueden facilitar o dificultar la corrupción gubernamental.

MARCO TEÓRICO

Al largo del tiempo, de pasar a analizar la división del trabajo, aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Para establecer la estrategia a seguir

²² La actividad de Control debe ser considerada como aquella que le indica al responsable, en qué sector o actividad, los procesos adolecen de técnica que impiden el perfeccionamiento de la gestión o cuanto menos flanquean la posibilidad de desvíos en las mismas. La labor conducirá, en no pocos casos a actos ineficientes, ineficaces y otros carentes de legitimidad; por lo tanto, contrario a las exigencias que la comunidad formula a los responsables en todo Estado de Derecho.

se debe conocer, a fondo, no solo la organización en su interior, sino el entorno en el que se desempeña, sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas.

En los años noventa la transformación del medio geopolítico colocó a las organizaciones en un mundo que presenta situaciones inesperadas. La concepción tayloriana correspondía a un periodo en reinaba la certeza. El mundo presente es imprevisible, vertiginoso, globalizado impone a las organizaciones nuevos enfoques.

A su vez, se plantea en esta época, la gestión del cambio y la generación del valor Compartido, planteada por Michael Porter.

La creación de valor compartido según (Porter y Kramer 2011) representa una propuesta de gestión que involucra a la organización, no solo en tener en cuenta a los grupos de interés internos, como los externos. Intentan demostrar que no es buena la tradicional división lo social y lo económico.

Para ellos es menester atender no solo al entorno sino también a la gestión interna de la. Atender a los grupos de interés internos, sino también a los externos.

Es un desafío además para las organizaciones, quienes son objeto de estudio de la administración, la actual era digital o de las personas, o la Administración 4.0, en la que el procesamiento de la información, la cultura, las personas y las organizaciones se han transformado considerablemente, hoy una empresa como Apple²³ Inc. Google Inc²⁴., ambas de California USA, son en la actualidad de las más poderosas del mundo, por consiguiente, colaboran considerablemente en los recursos tributarios de los Estados Unidos, como muchos otros ejemplos de los cambios tecnológicos que también repercuten en la hacienda pública. En el caso de Argentina, Mercado libre²⁵. Todas ellas cotizan en NASDAQ²⁶.

El contexto está cambiando, el entorno externo de las instituciones se está transformando. Algunos de esos cambios son originados por la reforma del Estado, otros por los cambios en la dinámica económica. Es necesario interpretar estos cambios, porque el éxito de la gestión se relaciona con la capacidad para adaptarse a los mismos.

Sin embargo, si buscamos listar los desafíos actuales de la gestión institucional tendremos que reconocer que no todos ellos revisten el mismo nivel de importancia, se presentan los más estratégicos, que parten de considerar a la organización como resultante de un conjunto de voluntades, y otros que parten de considerar a la organización como un sistema o un subsistema dentro de un sistema mayor que se constituye como entorno.

Los modelos de gestión se han modificado en muchas organizaciones sin que la gente lo perciba de manera inmediata. No obstante, hoy se conoce que cuando la dinámica del funcionamiento organizacional se hace transparente, el control es eficiente, resulta más fácil identificar el camino hacia los propios objetivos.

Generar un cambio dentro del modelo de gestión involucra entonces, un gran desafío estratégico. Implica tomar conciencia del modelo vigente, de sus limitaciones, que impiden alcanzar los objetivos. Creando la obligación de revisar y redefinir sus funciones y procesos.

A continuación, se abordarán conceptos referidos a específicamente a la gestión pública, precisamente al contabilidad pública, en esta primera sección se presentarán algunas definiciones conceptuales que permitirán la comprensión del análisis posterior.

La Contabilidad Pública

²³ Apple Inc. Empresa Tecnológica. Fundadores: Steve Jobs, Stephen Wozniak, Ronald Wayne. 1 de abril de 1976. Creador de la Mac, Apple Macintosh, iPod, iPhone, entre otros.

²⁴ Google Inc. Año de fundación. 1998. Fundadores: Larry Page y Sergey Brin, Conformación de la sociedad, 4 de septiembre de 1998. Oferta pública inicial (NASDAQ). 19 de agosto de 2004. Nuestra Historia Recuperado: 28/09/2017 < <https://www.google.com.ar/intl/es-419/about/our-story/>>

²⁵ Mercado libre. Empresa de comercio electrónico. fundada el 2 de agosto de 1999, en Buenos Ares Argentina. Fundadores: Marcos Galperin, Hernán J. Kazah.

²⁶ NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) . Asociación Nacional de Distribuidores de Valores Cotización Automatizada. Bolsa de valores electrónica de los Estados Unidos, además de la Bolsa de Nueva York. New York Stock Exchange.

(Atchabahian 1999) menciona que La contabilidad pública es una disciplina social que estudia la gestión administrativa de los entes públicos.

Se focaliza en la administración económica: La acción de gobierno, Dirección y Ejecución.

Todo ello orientado a la aplicación de medios de índole económica (bienes y servicios económicos). Para lograr con ese empleo, la satisfacción de necesidades del ente al que la hacienda pertenece.

La contabilidad pública registra contablemente los movimientos de recursos y gastos que el estado dispone y gastos que ejecuta en base a las políticas que refleja la acción llevada adelante por el poder ejecutivo gubernamental fijada en las leyes de presupuesto sancionadas por los poderes legislativos, que tienen por objeto satisfacer las necesidades públicas de los ciudadanos del estado.

Y da las bases para que el legislador pueda trazar los planes con sujeción a los cuales a desenvolverse la gestión administrativa de la hacienda. Y esto lo consigue sistematizando las funciones administrativas, agrupándolas por su finalidad y estableciendo un orden cronológico de su realización.

Como finalidad instrumental, la contabilidad pública se ocupa de mejorar el cumplimiento de los fines de la Hacienda Pública.

(Gordillo 1994) expresa que como disciplina técnica la contabilidad pública debe asumir esta tarea de ordenamiento de las funciones administrativas.

Es función de la Contabilidad Pública, entonces estudiar la operaciones de la hacienda pública en conjunto y en detalle. Para perfeccionar la doctrina administrativa de la Hacienda pública por vía racional y experimental. Con miras al cumplimiento de sus Fines.

Los órganos de la Hacienda Pública; organización de la hacienda del Estado Nacional, Provincial y Municipal

Es necesario describir los órganos que le dan vida mediante la acción que cumplen sobre la materia administrable:

El órgano volitivo le incumbe elaborar decisiones que han de ejecutar los demás órganos.

En las formas democráticas, este órgano reposa en el pueblo, titular de soberanía y por ende sujeto de la máxima potestad dentro del estado. Quien delega en sus representantes directos el Poder Legislativo.

El órgano directivo; tiene funciones complementarias de las atribuidas al órgano volitivo pues contribuye a poner en ejecución las decisiones adoptadas por este, dirige y coordina la labor de los órganos de ejecución, actúa como nexo entre el poder legislativo y el ejecutivo es el presidente de la nación y el gobernador en las provincias.

El órgano Ejecutivo está representado por el conjunto de funcionarios y empleados encargados de realizar la labor de administración o gestión de la hacienda cumpliendo instrucciones de los órganos directivo y volitivo.

Por su parte, el Poder Judicial, garantiza que todas las otras funciones estén de acuerdo a derecho.

A su vez las actividades de control, a nivel nacional las ejerce la Auditoría General de la Nación y Sindicatura General de la Nación.

A nivel Provincial, la Ley I N° 70 (Antes Ley 2557)²⁷ expresa que el despacho de los negocios administrativos de la Provincia estará asignado a Ministros-Secretarios, quienes tendrán a su cargo Ministerios o Secretarías de Estado. El Poder Ejecutivo realizará su gestión a través de los siguientes organismos:

Ministerios

- a) de Coordinación General de Gabinete;
- b) de Gobierno;
- c) de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos;
- d) de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología;

²⁷ Ley modificatoria - Modifica la Ley I – N° 70 (Antes Ley 2557) Ley de Ministerios. Ley I – N° 162 Posadas, 9 de junio de 2016. Boletín Oficial, 28 de junio de 2016

- e) de Ecología y Recursos Naturales Renovables;
- f) del Agro y la Producción;
- g) de Desarrollo Social, la Mujer y la Juventud;
- h) de Salud Pública;
- i) de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración;
- j) de Trabajo y Empleo;
- k) de Derechos Humanos;
- l) de Turismo;
- m) de Industria;
- n) de Deportes.

Secretarías de Estado:

- a) de Energía; y
- b) de Agricultura Familiar.

Los Ministros-Secretarios despachan los asuntos de su competencia y ajustan su cometido de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo Cuarto, Título Segundo, Sección Primera, Segunda Parte de la Constitución Provincial y lo dispuesto en la presente Ley, modificatorias y complementarias".

Los ministros-secretarios despachan de acuerdo con el Gobernador todos los asuntos de su competencia y refrendan con su firma las resoluciones de éste, sin cuyo requisito no tienen validez. Resuelven por sí todo lo referente al régimen interno de sus respectivos departamentos.

Órgano	Detalle
Volitivo	Estado Nacional: Cámara de Diputados y Senadores Estado Provincial: Cámara de Diputados Estado Municipal: Honorable Consejo Deliberante
Directivo	Estado Nacional: Presidente Estado Provincial: Gobernador Estado Municipal: Intendente
Ejecutivo	Poder ejecutivo asistido por: Estado Nacional: Jefe de Gabinete Estado Provincial: Ministerios, Subsecretarías, Direcciones, Departamentos, empleados Estado Municipal: Departamentos, Direcciones, Secretario de Hacienda, Empleados

Órganos del Estado Fuente: Elaboración propia.

Ámbito de la Administración Financiera

Como se ha mencionado a nivel nacional al hablar del ámbito de Administración Financiera, se hace referencia al sector público. Integran este sector la Administración Central y los Organismos descentralizados; las Empresas Públicas; Los Fondos Fiduciarios; Entes Públicos; Las organizaciones privadas a las se haya acordado subsidios o aportes y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación este a cargo del Estado Nacional a través de sus jurisdicciones o entidades.

Este criterio no es coincidente con el fijado para la Provincia de Misiones, a saber, según la Ley de Contabilidad Ley VII N°7, se entiende por Administración General: La Administración Central y Los Organismos Descentralizados.

Quedan sujetas a los alcances de las Leyes mencionadas, aun cuando no integren la Administración General, las personas físicas, de existencia ideal y entes públicos no estatales a los que les hubiere asignado recursos para un objeto determinado.

Los mencionados alcances se refieren en particular, a la responsabilidad de rendir cuentas en tiempo y forma de la aplicación de los recursos recibidos y del cumplimiento de las condiciones establecidas en el acto de asignación directamente al órgano de control externo: el Tribunal de Cuentas.

Se define por:

- Organismos Descentralizados, aquellos que desarrollan una actividad administrativa, cuentan con recursos propios, y han sido creados por leyes especiales.
- Consejo General de Educación²⁸
- Dirección General de Rentas²⁹
- Dirección General del Centro de Cómputos³⁰
- Dirección Provincial de Vialidad³¹
- Ente Provincial Regulador de Agua y Cloacas
- Instituto De Fomento Agropecuario E Industrial Ifai³²
- Instituto De Arte Audiovisuales De Misiones³³
- Instituto Del Suelo³⁴
- Instituto Misionero de Agua y Saneamiento
- Instituto Provincial de Alerta Temprana
- Instituto Provincial del Teatro Independiente³⁵
- Instituto Provincial de Estadísticas Y Censo³⁶
- Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional
- Instituto Previsión Social³⁷
- Servicio Provincial de Enseñanza Privada De Misiones (Spepm)³⁸
- Administración Central a los poderes del Poderes y Organismos del Estado Provincial que no cuentan con recursos propios.

A estas Jurisdicciones se agregó la Jurisdicción Obligaciones a Cargo del Tesoro. En esta se incluyen aquellos gastos originados por compromisos asumidos por el Tesoro provincial y que por sus características especiales no pueden asignarse a las jurisdicciones en la ley.

A diferencia del nivel nacional, en la Provincia, quedan excluidos de la administración financiera y el control interno, las Empresas y Sociedades del Estado: El Instituto Provincial de Loterías y Casinos

²⁸ <http://www.cgepm.gov.ar/>

²⁹ <https://www.dgr.misiones.gov.ar>

³⁰ <http://www.ccpm.misiones.gov.ar/>

³¹ <http://www.dpv.misiones.gov.ar/>

³² <http://ifai.gob.ar/>

³³ <http://www.iaavim.misiones.gov.ar/>

³⁴ Ley XVI - N° 115

³⁵ Ley Provincial del Teatro Independiente. Ley VI – N°. 180. Posadas, 21 de mayo de 2015. Boletín Oficial, 13 de junio de 2016

³⁶ <https://www.ipecmisiones.org/>

³⁷ <http://www.ipsmisiones.com.ar/>

³⁸ <http://www.spepm.com/>

Sociedad del Estado³⁹, Multimédios Sociedad Anónima por participación estatal mayoritaria⁴⁰, Electricidad de Misiones Sociedad Anónima, Industrial Minera Misionera Sociedad Anónima, Mercado Central de Misiones Sociedad Anónima, Sociedad del Conocimiento Sociedad Anónima con participación estatal mayoritaria, Aguas Misioneras Sociedad del Estado, Marandú Comunicaciones Sociedad del Estado, Confort Créditos y Servicios Sociedad del Estado, Parque Industrial Posadas Sociedad del Estado.

Los fondos públicos manejados por ellas han quedado fuera de la administración financiera provincial y fuera de las funciones de control ejercidas por la Contaduría General de la Provincia y el Tribunal de Cuentas.

El criterio nacional considera a todas las Empresas y Sociedades del Estado, como personas jurídicas públicas, según lo expresan Barra, Linares, González de Reca y Fanelli y Evans, aun cuando algunas de estas Sociedades del Estado incursionen en el campo del derecho privado, para lo cual no es impedimento su capacidad específica para actuar en el ámbito del derecho público, al ser una creación estatal, hallarse constituido su patrimonio con fondos públicos y ser su objetivo el logro del bienestar general, carecen de un fin lucrativo, revisten el carácter de personas públicas. Como consecuencia de ello, se hallan sometidas al control de la Administración Pública, no sólo en cuanto al correcto empleo de sus fondos sino también en lo relativo al cumplimiento de los fines que se le asignaron.

METODO

El presente estudio puede ser clasificado como una investigación de tipo exploratoria dado por indagar lo que se conoce del campo en el marco teórico.

Representa una parte de la investigación realizada en la Universidad de la Cuenca del Plata, Facultad de Ciencias Empresariales, denominado, ‘Estado de situación de la Gestión Pública Provincial a partir de los elementos administrativos en la provincia de Misiones’.

El enfoque utilizado en este estudio es de tipo cualitativo, porque busca generar un modelo y comprensión del fenómeno a partir de los datos, para desarrollar una propuesta a partir de los mismos los cuales fueron recogidos y analizados sistemáticamente.

La elección del estilo de investigación cualitativa se plantea por considerarlo más apropiado respecto al objeto de la investigación.

Se realizó un análisis documental y de diferentes informes.

En cuanto al modelo teórico de referencia de la investigación, se procedió a recurrir a los estudios académicos existentes.

RESULTADOS

La gestión financiera Provincial y sus elementos administrativos, cuenta con normas, procedimientos y unidades organizativas o áreas Operativas que integran la administración financiera provincial, si bien la Ley de Administración Financiera no se encuentra en vigor, permaneciendo vigente la Ley de Contabilidad, como ya se ha expresado, el denominado sistema de administración financiera se considera preexistente, en sus características principales.

Existen definidas las siguientes Áreas Operativas: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Crédito Público.

Dentro de esta última área funciona la Dirección de la Deuda Pública, que es el área específica, que reúne algunas características que podrían asimilarla a la Oficina Nacional del Crédito Público. Gestión de Bienes y Control.

³⁹ Empresa constituida por aplicación de la Ley 3643 de diciembre de 1999. Importante fuente de recursos para el estado Provincial, el presupuesto de recursos estimado para del año 1999 superaba los 90 millones de pesos anuales.

⁴⁰ Empresa constituida por las atribuciones conferidas por Ley 2723 al Poder Ejecutivo, quien dicta el Decreto N° 1462 del año 1993 y procede a la sustitución de una Sociedad con un capital 99% Estatal y 1% de la Fundación del Centro Cultural Misiones quien suscribió su parte del capital con un subsidio de 1.000\$. Se privatizaron de esta forma L.T. 17 Radio Provincia de Misiones y L.T. 85 Canal 12.

Quedan fuera del ámbito del Área y de la Administración financiera, los presupuestos de las Empresas y Sociedades del Estado.

Elemento Administrativo	Detalle
Unidades Organizativas	Presupuesto Tesorería Contabilidad Crédito Público Gestión de Bienes Sistema de Control
Las Normas	Que rigen a cada unidad organizativa
Procesos Administrativos	Sistemas Interdependencia (Formal e Informal)

Elementos Administrativos de la Gestión Financiera del Estado Fuente: Elaboración propia en base a ley nacional 24156 en su art. 2.

CONCLUSIONES

El estado tiene el mandato constitucional de satisfacer necesidades públicas que son aquellas que nacen de la vida colectiva y se satisfacen mediante la actuación del Estado (Villegas 2000) (educación, salud, seguridad social etc.) y lo hace mediante la asignación de recursos a través del presupuesto donde el poder ejecutivo y el congreso nacional determina los recursos, programas y políticas públicas destinadas a satisfacer lo que ellos mismo definen como necesidades pública priorizando y sabiendo a su criterio cuáles son las mismas y sus formas de cumplimiento

Las satisfacciones de estas necesidades públicas mediante el desarrollo de actividades al efecto requieren la prestación y servicios y labores destinadas a proveerlas realizados por el Estado en forma primaria y en forma subsidiaria por el sector privado.

La contabilidad gubernamental, es un sistema de información contable de naturaleza financiera, patrimonial y económica, que registra las operaciones financieras de las entidades y dependencias de la administración pública. Todos los eventos económicos cuantificables que afecten al Estado forman parte del interés de la contabilidad gubernamental. Tiene por finalidad producir datos útiles para la toma de decisiones, para el control de ciudadanía y sus representantes y los órganos de control. Y el sujeto al cual se dirige es a la ciudadanía, sus representantes y organismos de control. Su función es conocer los aspectos financieros patrimoniales de los planes de gobierno. Verificar el cumplimiento según criterios de legalidad y determinar responsabilidades.

A diferencia de la contabilidad nacional que es un registro numérico sintetizado, que describe las características y el resultado de un sistema económico, un conjunto de países, un país, una provincia.

Tiene la finalidad de determinar relaciones cuantitativas existentes en el conjunto de la economía de un país, entre las unidades individuales y la economía nacional. El sujeto al cual se dirige la contabilidad nacional es también la hacienda pública y también las haciendas individuales.

Y como función, proporcionar una imagen numérica de los que sucede en realidad en la vida y en la actividad económica en un determinado país y supone una base de cifras para las actuaciones de los órganos estatales que, en mayor o menor medida la dirigen. Es un medio de conocimiento de la economía de un país región o zona. Recoge la información necesaria para juzgar los resultados económicos de un país. Constituye un instrumento de política económica. La información obtenida sirve de base para fundamentar sobre ella los planes de economía política.

La diferencia entre la contabilidad pública, y la contabilidad privada es que la contabilidad privada su objeto de estudio es la hacienda privada o sea se trata de una persona humana⁴¹, o persona jurídica, esta tiene como finalidad la satisfacción de una necesidad o la producción de un bien o servicio. Estudia operaciones como gastos, compras, ventas o de productos o servicios, se vincula con disciplinas como el derecho comercial y su marco legal son del Código Civil y Comercial de la Nación, las normas contables emitidas por la FACPCE⁴², las resoluciones técnicas a las que adhiera el CPCE⁴³.

Creemos que el Estado, debe plantearse debido a importancia, incorporar conceptos, como planificación estratégica, misión, valores, con una correcta determinación de hacia dónde queremos ir como sociedad y en función a ello, cada unidad organizativa, sea un ministerio u otra entidad del estado, logren poder proyectarse para la correcta administración financiera.

A su vez, plantear un control de resultados según los objetivos propuestos, plasmados con medición monetaria en los presupuestos ejecutados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Atchabahian, Adolfo. Régimen jurídico de la gestión y del control en la hacienda pública. Buenos Aires: Depalma, 1999.

Dieminger, Perla Haydee. La Deuda Pública en la Provincia de la Misiones. Gestión y Control. Posadas, 2007.

Gordillo, Agustín. Tratado de derecho administrativo. Buenos Aires: Macchi, 1994.

Makon, Marcos P. Sistemas integrados de administración financiera pública en América latina. Chile: Publicación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2000.

Porter, Michael E, y Mark R Kramer. La creación de valor compartido. Harvard Business Review, 2011.

Rodriguez, Héctor. El Control público moderno. 1997.

Van Horne, James C., y Jhon M. Jr. Wachowicz. Fundamentos de Administración Financiera. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación, 2010.

Villegas, Héctor. Manual de Finanzas Públicas. Buenos Aires: Depalma, 2000.

⁴¹ Código Civil y Comercial de la Nación. Ley 26.994. Ley 26.994. Aprobación. Sancionada: octubre 1 de 2014. Promulgada: octubre 7 de 2014.

⁴² FACPCE Federación Argentina de Consejo Profesionales en Ciencias Económicas. <https://www.facpce.org.ar/>

⁴³ Consejo Profesional de Ciencias Económicas en la que tenga sede la organización. En el caso de la Provincia de Misiones. <http://cpcemnes.org.ar/>.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA PYME COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES

GARCÍA JAVIER ANTONIO jagarcia@face.unt.edu.ar
MEDINA GALVÁN MARCELO ENRIQUE mmedina@face.unt.edu.ar
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

RESUMEN

En la actualidad, las empresas cuentan con una multiplicidad de datos, lo que representa una gran oportunidad para transformar los mismos en información y conocimiento. Los sistemas de información son elementos claves en la gestión de una economía digital y en un entorno que multiplica los datos de las operaciones, de los clientes, de los proveedores, de los competidores y del entorno. A partir de los datos disponibles, las empresas pueden generar y potenciar un activo intangible como lo es el capital intelectual en el contexto de la gestión del conocimiento.

El análisis de rentabilidad intenta proporcionar un mapa económico de las operaciones en la empresa, que conduzca al conocimiento de los ingresos y los costos, y la rentabilidad de los servicios y clientes. El objetivo del trabajo es presentar una metodología de evaluación de la rentabilidad en una pyme en el marco de la gestión del conocimiento y el capital intelectual. El diseño metodológico de esta investigación es de corte cuali-cuantitativo, utilizando como método la investigación – acción e identificando 5 etapas de trabajo.

Los resultados de este trabajo serán utilizados por la gerencia de la empresa, teniéndolo como base para establecer políticas y procesos de avance que permitan fortalecer la gestión estratégica.

Palabras clave: Rentabilidad – Gestión – Conocimiento – Capital Intelectual

INTRODUCCIÓN

Uno de los factores esenciales, para que una empresa se posicione en altos niveles de competitividad en el mercado, es el acceso rápido, eficiente y fácil a información valiosa y útil. Para alcanzar este objetivo, es necesario que los datos que se obtienen a partir del funcionamiento de la empresa sean de calidad. Calidad es una característica fundamental que deben poseer los datos que son utilizados como materia prima por los procesos de producción de información. La calidad de la información es una particularidad fundamental que debe tener un producto de información para que su utilización cumpla con los requisitos de los usuarios.

En la actualidad, las empresas cuentan con una multiplicidad de datos, lo que representa una gran oportunidad para transformar los mismos en información y conocimiento. Los sistemas de información son elementos claves en la gestión de una economía digital y en un entorno que multiplica los datos de las operaciones, de los clientes, de los proveedores, de los competidores y del entorno. A partir de los datos disponibles, las empresas pueden generar y potenciar un activo intangible como lo es el capital intelectual en el contexto de la gestión del conocimiento.

El control de costos dentro del expendio de combustibles aún no se explota en plenitud con todas las herramientas de control de costos que pueden resultar eficaces para la gerencia. El análisis de rentabilidad resulta imprescindible para una buena gestión, porque lo que no se mide no se puede gestionar. Y a los administradores les interesa conocer la rentabilidad de los servicios y de los clientes. Gestionar adecuadamente la rentabilidad de la empresa representa hoy en día una estrategia clave para lograr una ventaja competitiva en los mercados altamente turbulentos y competitivos.

El objetivo del trabajo es presentar una metodología de evaluación de la rentabilidad en el marco de la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Como objetivos específicos se plantean:

- Presentar una metodología de diagnóstico en una pyme.
- Analizar los costos e ingresos para determinar la rentabilidad por clientes y líneas de producto.
- Proponer recomendaciones para tomar decisiones.

- Generar instrumentos que colaboren en la instauración de una cultura de medición en donde las decisiones se tomen en función de datos.

El objeto de estudio se centra en una PyME ubicada en Los Nogales, San Miguel de Tucumán. La empresa cuenta con varios años de trayectoria dedicándose a su actividad actual: la comercialización de combustibles. Cuenta con dos grandes grupos de clientes: minoristas y mayoristas, atendidos por Casa Central y dos Sucursales.

El estudio se realizará en función de los datos del mes de agosto del año 2017 hasta enero del año 2018, analizando los ingresos y costos mensuales. Se focalizará en los clientes mayoristas, es decir, aquellas empresas que realizan compras en grandes volúmenes (por litros de combustible).

Por motivos de confidencialidad y protección de la información, solamente se mostrarán los modelos de planillas de trabajo y la metodología empleada para el desarrollo del trabajo.

MARCO TEÓRICO

Los cambios radicales provocados por la tercera revolución industrial –la de las nuevas tecnologías– han creado de hecho una nueva dinámica, porque desde mediados del siglo XX la formación de las personas y los grupos, así como los adelantos científicos y técnicos y las expresiones culturales, están en constante evolución, sobre todo hacia una interdependencia cada vez mayor. Hay que admitir que esto último es un elemento positivo. Por ejemplo, ¿se puede imaginar hoy en día una utilización de las biotecnologías que no tenga en cuenta las condiciones culturales de su aplicación? ¿Se puede concebir una ciencia que se desentienda de la educación científica o de los conocimientos locales? ¿Se puede pensar en una cultura que descuide la transmisión educativa y las nuevas formas de conocimiento? Como quiera que sea, la noción de conocimiento es un elemento central de todas esas mutaciones. En nuestros días, se admite que el conocimiento se ha convertido en objeto de inmensos desafíos económicos, políticos y culturales, hasta tal punto que las sociedades cuyos contornos empezamos a vislumbrar bien pueden calificarse de sociedades del conocimiento.

El auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha creado nuevas condiciones para la aparición de sociedades del conocimiento. La sociedad mundial de la información en gestación, sólo cobrará su verdadero sentido si se convierte en un medio al servicio de un fin más elevado y deseable: la construcción a nivel mundial de sociedades del conocimiento que sean fuentes de desarrollo para todos, y sobre todo para los países menos adelantados.

Un elemento central de las sociedades del conocimiento es la “capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano”. Estas sociedades se basan en una visión de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, integración, solidaridad y participación.

La economía del conocimiento describe una etapa particular del desarrollo del sistema capitalista, basada en el conocimiento, que sucede a una fase de acumulación del capital físico. Tal como Marx había predicho a mediados del siglo XIX, parece ser que el conocimiento está sustituyendo a la fuerza de trabajo y que la riqueza creada se mide cada vez menos por el trabajo en su forma inmediata, mensurable y cuantificable, y depende cada vez más del nivel general de la ciencia y del progreso de la tecnología. La economía del conocimiento pone de manifiesto la complementariedad estructural y tecnológica que existe entre las nuevas posibilidades de codificación, acopio y transmisión de la información facilitadas por las nuevas tecnologías, el capital humano de los trabajadores que pueden utilizarlas y una organización “reactiva” de la empresa –gracias a los avances de la gestión del conocimiento– que permite la explotación más amplia posible del potencial de productividad.

La administración del conocimiento, Knowledge Management (KM), ha centrado su especial interés en una ventaja competitiva para las organizaciones: los conocimientos teóricos y prácticos de sus miembros que en forma individual y colectiva son aplicados a la actividad de las organizaciones, así como las formas mediante las cuales las organizaciones lo gestionan para producir y difundir al interior de la empresa nuevos conocimientos y mejorar continuamente la calidad de sus productos y su competitividad en el mercado.

Este enfoque proviene directamente de los estudios sobre los cambios mundiales en las sociedades humanas a partir de la emergencia de la Sociedad del Conocimiento, y el impacto de las tecnologías de la información.

Desde los años 90, algunos autores se interesaron especialmente en diseñar modelos para estimar los conocimientos existentes en las organizaciones asimilándolos a una forma de capital; se trata de modelos

para estimar el capital intelectual de las organizaciones, con un enfoque netamente contable; ejemplos de esta corriente son los trabajos de teóricos como Karl Erik Sveiby (1997) y Leif Edvinson (1997), y modelos como el “Skandia Navigator”, “Balance Score Card”, “Intangible Assets Monitor” o “Intellectual Capital Benchmarking System”. Otra corriente, dentro de KM, se interesó por caracterizar los procesos mediante los cuales las organizaciones desarrollan, difunden o utilizan el conocimiento pertinente para aplicarlo a la mejora continua, bajo supuestos claramente expresados por, por ejemplo, Davenport (2001): “la única ventaja sustentable de una empresa proviene de lo que conoce en forma colectiva, la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y cuán rápidamente adquiere un conocimiento nuevo”. O también Probst (2001), para quien el conocimiento, entendido como el conjunto de aprendizajes y habilidades que los individuos utilizan para solucionar problemas, es el único recurso que aumenta con el uso.

Uno de los conceptos más populares dentro de la Gestión del Conocimiento caracteriza al conocimiento como “la combinación de información, experiencia, contexto, interpretación y reflexión dentro de una organización”. Dixon (2001) se refiere a este tipo de conocimiento que reside en las organizaciones como “conocimiento común”, que a diferencia de aquel que reside en los libros, bases de datos, etc., se lo localiza en los miembros de la organización. En esta línea de trabajo se hace una diferenciación cualitativa entre el conocimiento, la información y los datos (Lara, 2001).

Según Thomas Davenport la Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés (Davenport T., 1997)

Para Yogesh Malhotra la Gestión del Conocimiento involucra el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, en conjunto con las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos. (Malhotra, 1997), (Malhotra, 2002).

Según Hubert Saint-Onge, es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual, (Saint-Onge, 1998).

Resumiendo las distintas posiciones podríamos decir que la Gestión del Conocimiento: es un proceso sistemático que se basa en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar en forma cooperativa los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, con la finalidad de desarrollar las aptitudes organizacionales y la generación de valor.

Es relevante, cuando se toma la decisión de poner en funcionamiento un modelo de Gestión del Conocimiento, considerar que uno de los factores claves para su éxito son las personas. Además es importante tener en claro que la gestión del conocimiento está esencialmente basada en una buena gestión de la información.

Teóricos de la Administración tales como Peter Drucker y Peter Senge han contribuido a la evolución del Gerenciamiento del Conocimiento. Drucker ha enfatizado la creciente importancia de la información y del conocimiento explícito como recursos organizacionales, mientras que Senge ha abordado una dimensión cultural de la gerencia, considerando a las empresas e instituciones como organizaciones que aprenden (learning organizations).

En un Modelo de Gestión del Conocimiento podemos enunciar las siguientes etapas:

I. En la etapa inicial llamada de identificación, recolección y selección, se identifican cuáles son los aspectos claves y en función de los mismos se revisa el núcleo fundamental de los dominios del conocimiento.

II. La etapa de Descubrimiento del Conocimiento tiene como finalidad explorar en la llamada Memoria, llevando a cabo la transformación de la información disponible en conocimiento interesante para la toma de decisiones. Al Descubrimiento de Conocimiento en Bases de Datos (Knowledge Databases Discovery, KDD) se lo define como: el Proceso de Extracción no trivial para identificar patrones que sean válidos, novedosos, potencialmente útiles y entendibles, a partir de datos (Piatetsky-Shapiro, 1991). Se utiliza la combinación de medidas de utilidad, novedad, simplicidad y validez para establecer que tan interesantes pueden ser los patrones que se hallen. En este sentido, se puede afirmar que un patrón representa conocimiento si su medida de interesante rebasa un cierto umbral, lo cual está basado únicamente en medidas definidas por el usuario. El proceso de KDD consiste en usar métodos de minería de datos (algoritmos) para extraer (identificar) lo que se considera como conocimiento de acuerdo a la especificación de ciertos parámetros usando una base de datos, junto con procesamientos, muestreo y transformaciones de la misma.

La Minería de Datos (Data Mining) es un proceso que, a través del descubrimiento y cuantificación de relaciones predictivas en los datos, permite transformar la información disponible en conocimiento útil para la organización. Dentro de los Sistemas de Soporte a las Decisiones hallamos a la Minería de Datos como una herramienta poderosa la misma es una idea basada en una simple analogía. El crecimiento de los almacenes de datos ha creado montañas de datos, que representan un recurso de gran valor para la organización. No obstante para extraer lo valioso de la montaña se debe excavar, o practicar la minería, para llegar a las pepitas de metal precioso, en nuestro caso el conocimiento (Fayyad y otros, 1996).

Una de las definiciones aceptables de la minería de datos afirma que es una metodología de análisis de datos tradicional enriquecida con las técnicas más avanzadas aplicadas al descubrimiento de patrones desconocidos. Se trata de un concepto de explotación de naturaleza radicalmente distinta a la de los sistemas de información de gestión, dado que no se basa en indicadores de gestión o en información altamente agregada, sino en la información de detalle contenida en la base de datos. Constituye por tanto una de las vías clave de explotación de los Almacenes de Datos o Data Warehouse, dado que es este su entorno natural de trabajo.

III. La etapa de Compartir le brinda accesibilidad al Sistema de Conocimiento a los diversos usuarios. El mismo puede ser compartido en reuniones presenciales donde se debaten las ideas y opiniones sobre el conocimiento disponible.

IV. La fase de Aplicación utiliza el conocimiento necesario para resolver los problemas, tomar decisiones, mientras que se investigan las ideas y se aprende. Para salvar el conocimiento, se requiere que el sistema entienda el propósito del usuario y su contexto. Acceder al conocimiento en el momento correcto requiere un sistema proactivo que monitoree la conducta del usuario identificando sus objetivos. La gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico.

El gran reto de la gestión del conocimiento es que el conocimiento propiamente dicho no se puede gestionar como tal. Sólo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y autoorganizarse será el gran paso, cuando se cree que las personas llevan dentro, intrínsecamente, la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas. La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y también, desde luego, en el uso creativo de las tecnologías de la información.

Existen diferentes definiciones para el capital intelectual. Para Brooking, por ejemplo, "con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione".

Edvinsson, presenta su concepto mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo".

Steward, define el capital intelectual como el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico de esta investigación es de corte cuali-cuantitativo, utilizando como método la investigación – acción.

Para realizar este trabajo se identificaron 5 etapas: 1) Diagnóstico de la situación actual; 2) Diseño de la intervención; 3) Implementación de la intervención, 4) Procesamiento y 5) Análisis y presentación de resultados.

A continuación se describen cada una de las mismas.

Diagnóstico de la situación actual

Como primer paso se fijó una entrevista con los dueños de la empresa, quienes expresaron sus diversas problemáticas en la operatoria diaria. Luego de esta reunión se confeccionó el siguiente diagnóstico organizacional:

- No existen definidos responsables para el análisis de la rentabilidad por cliente ni por línea de productos,
- La información se almacena en planillas de Excel, pero es escasamente utilizada,
- No se genera información relevante para la toma de decisiones. Los datos permanecen dispersos y sólo se registra por ese fin último,
- No se realiza un seguimiento puntual sobre cada cliente,
- Las decisiones se toman principalmente sobre la base de la intuición de manera centralizada.

Luego, se fijaron las siguientes preguntas a responder:

- ¿Cuál es la estructura de costos de la empresa?
- ¿Cuál es la naturaleza de las operaciones del negocio?
- ¿Cuánto cuesta brindar los servicios y atender a los clientes?
- ¿Cuál es la rentabilidad de Casa Central y Sucursales?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para gestionar los costos y para mejorar la rentabilidad del negocio?

Diseño de la intervención

Posteriormente a la confección del diagnóstico, se definieron los siguientes lineamientos de trabajo: realizar entrevistas a gerentes y personal de la empresa, entrevistas a los dueños, observar el trabajo día a día y trabajar de manera conjunta con personal operativo para realizar la recopilación de datos y la confección de las planillas necesarias para iniciar el trabajo.

La propuesta abarcó el trabajo de 4 semanas y una presentación final en una reunión con todos los integrantes de la empresa. Adicionalmente, se propuso realizar avances intermedios y la posibilidad de evacuar dudas a través de reuniones esporádicas y visitas a la empresa.

El período analizado abarcó los meses desde agosto de 2017 hasta enero de 2018.

Implementación de la intervención

Se realizaron las siguientes tareas:

- Recopilación de antecedentes
- Análisis de la estructura de costos
- Identificación de los procesos de recopilación de datos
- Relevamiento de informes
- Recopilación de datos

El proceso de relevamiento fue realizado en la empresa y encarado con los diferentes responsables y personal a cargo de las tareas administrativas y operativas.

El trabajo consistió en entrevistas sobre la operatoria de la empresa. También se realizó una investigación documental, relevando el material escrito, la reglamentación, la descripción de las tareas y documentos relacionados con los procesos administrativos, recopilados por la empresa. Se elaboraron los Estados de Resultados para analizar la rentabilidad del negocio.

Procesamiento

Una vez recopilados los datos de la estructura de ingresos y costos de la empresa, se procedió a digitalizar lo que no se encontraba en este formato. Cabe destacar que lo único existente en planilla de Excel, eran los registros de ventas a clientes. Todos los datos de costos debieron recolectarse mediante entrevistas con responsables o a través de distinta documentación (como facturas, recibos, etc.).

Se realizaron tablas, gráficos y un análisis comparativo para cada uno de los meses analizados.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez elaboradas las planillas para la determinación de los ingresos, costos y resultados por cada uno de los períodos analizados, se procedió a analizar y presentar los resultados de la investigación realizada. Se dividirá esta parte en 5 incisos para una mejor comprensión del trabajo.

Parte A: análisis de la rentabilidad por cliente

Se listan a continuación las tareas realizadas en esta sub-etapa:

- Se analizó la rentabilidad a nivel cliente mayorista de toda la empresa como unidad de negocio.
- Se construyeron las ventas por cliente y por línea de producto.
- Se determinó el margen de cada cliente.
- Identificación de los clientes que producen pérdidas y los clientes más rentables.

A modo de ejemplo, se expondrán los resultados gráficos para el primer y el último mes analizado (agosto 2017 y enero 2018):

Margen Acumulado Agosto

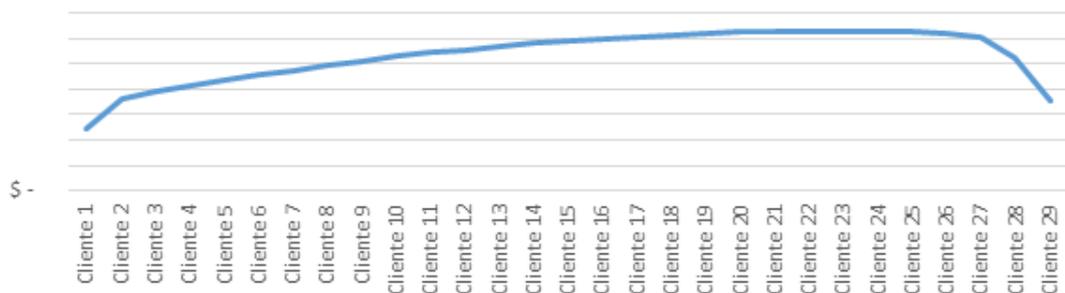


Gráfico 1: curva lomo de ballena para el mes de agosto 2017

Margen Acumulado Enero

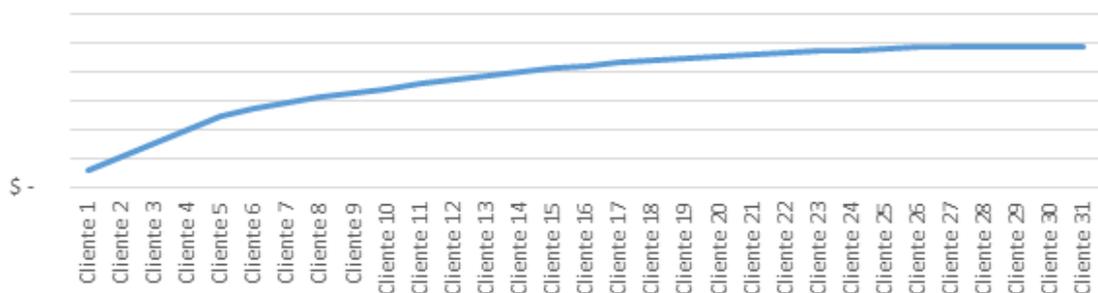


Gráfico 2: curva lomo de ballena para el mes de enero 2018

En ambos casos se puede observar que existen clientes que son rentables y algunos que no lo son. La empresa debería trabajar solo estos últimos para mejorar su situación económica y financiera.

Parte B: análisis de ventas y márgenes a nivel empresa

En esta sub-etapa se realizaron los siguientes trabajos:

- Observar la composición de las ventas por mes clasificadas por tipo de combustible, en litros y pesos.
- Identificar los productos con más participación en las ventas.
- Estimar un margen promedio por litro.

Se exponen a continuación los modelos de planillas que se confeccionaron para la realización de este trabajo.

Ventas netas	Magnum	Súper	Diesel plus	D10
Mes				

*Litros				
*Pesos				

Tabla 1: modelo de planilla para la comparación de ventas en litros y pesos por mes y tipo de combustible

		Magnum	Súper	Diesel plus	D10
Mes	Margen				
	Litros				
	Margen por litro				

Tabla 2: modelo de planilla para la estimación de los márgenes unitarios por litro y tipo de combustible

Parte C: análisis de precios unitarios

En esta instancia, se realizaron las siguientes tareas:

- Analizar la composición de los precios.
- Establecer una metodología para fijar precios para cada tipo de combustible por estación de servicios (Casa Central y Sucursales).

A modo de ejemplo se muestran a continuación las planillas para analizar las composiciones de precios para Casa Central y Sucursal 1.

	Casa Central				Sucursal 1			
	Magnum	Súper	Diesel plus	D10	Magnum	Súper	Diesel plus	D10
Costo de compra neto								
Costo de flete								
Subtotal 1								
Margen de ganancia								
Subtotal 2								
Tasa ITC								
Tasa gasoil/hídrica								
Tasa IVA								
Impuestos totales								
Precio de venta								

Tabla 3: modelo de planilla para la determinación de los precios unitarios por sucursal

Parte D: análisis de costos y ventas por mes

En esta penúltima sub-etapa, se realizaron las siguientes actividades:

- Construir las ventas mensuales
- Construir los costos mensuales
- Evaluar el comportamiento de las ventas, costos y márgenes.
- Analizar la influencia de las compras realizadas al nuevo proveedor.

A modo de resumen, se presentarán los siguientes gráficos representativos de las tareas realizadas:

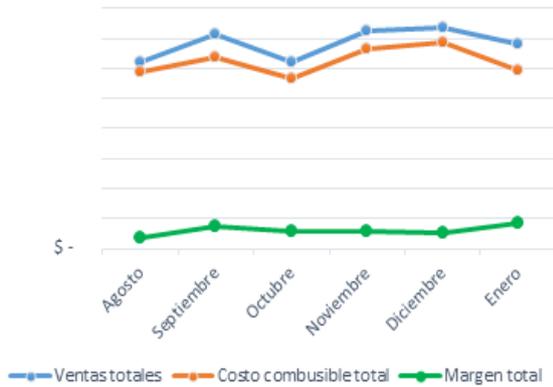


Gráfico 3: ventas, costo de compra de combustible y márgenes totales por mes

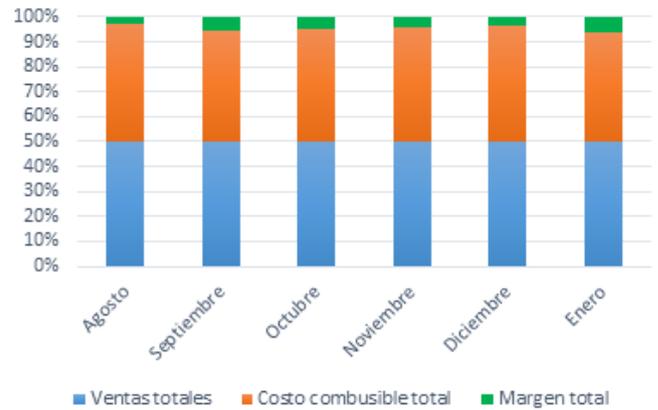


Gráfico 4: gráfico apilado de ventas, costo de compra de combustible y márgenes porcentuales por mes

Parte E: confección de Estados de Resultados para toma de decisiones

Ya en esta última etapa, el objetivo fue confeccionar un modelo de Estado de Resultados para analizar la situación económica de la empresa. Para ello se realizó lo siguiente:

- Listar todos los ingresos y costos de la empresa.
- Construir el Estado de Resultados para el período agosto 2017 a enero 2018.
- Analizar la situación económica de la empresa.

Se presenta a continuación el modelo de Estado de Resultados propuesto para la toma de decisiones (por el método variable):

	Mes
Ventas totales netas	
Costo combustible total neto	
Margen de contribución total	
Costos fijos operativos:	
Costo de distribución a Sucursal 1	
Costo de distribución a Sucursal 2	
Seguros	
Honorarios Profesionales	
Servicios	
Sueldos	
Depreciaciones	
Descuento de cheques	
Resultado Operativo Mensual	

Tabla 4: modelo de Estado de Resultados propuesto

Del análisis realizado en esta última etapa, se pudo observar que, para todos los meses analizados, la empresa incurrió en pérdidas operativas.

CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

Al finalizar los trabajos citados anteriormente, se puso en evidencia que los datos se encuentran dispersos y no hay una centralización, lo que dificulta gestionar con información útil y oportuna. No hay una rutina que concentre los datos para una visión global y no existe un control y seguimiento de los costos.

Como propuestas para la empresa, se indicaron las siguientes recomendaciones:

- Realizar un control de stock periódico. Aparear los litros comprados y vendidos.
- Mejorar las registraciones de compra y venta de combustibles.
- Formalizar las políticas de compra, venta, cobranzas y pagos. Designar un responsable. Realizar el seguimiento de las cuentas corrientes. Confeccionar planillas integradoras.
- Ordenar las funciones del Organigrama. Esbozar una breve descripción de los procedimientos.
- Ordenar el trabajo e implantar un ambiente de control que represente una dimensión del control interno. (Informe COSO).
- Sistematizar el control de los litros de venta a clientes minoristas. Evaluar el sistema de registración de las ventas. Consultar la operación automatizada de las bocas de expendio.
- Evaluar las rutinas del manejo de fondos. Definir un circuito de caja chica.
- Organizar la información pertinente a sueldos.
- Implementar un registro de las operaciones de descuento de cheques. Formalizar el seguimiento de los costos de servicios, seguros, impuestos, depreciaciones.
- Se recomienda diseñar y ordenar las planillas de informes gerenciales, para discutirlos en forma periódica (Reuniones de Avances Estratégicos) para facilitar la toma de decisiones.

En el caso estudiado, se ilustra la importancia de la gestión del conocimiento y el capital intelectual como aspectos claves para generar una ventaja competitiva e instaurar una cultura hacia la medición y el uso intensivo de los datos para crear información que ayude a la gestión estratégica de una pyme.

Existe un gran potencial en los sistemas de información de las pymes para que generen una gestión exitosa de las mismas.

En un contexto caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad de variables macroeconómicas, el análisis de rentabilidad a partir de los datos provistos por los sistemas de información, representa una herramienta útil para generar conocimiento y apoyar una toma de decisiones efectivas para un mejor desempeño de las pymes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Becerra-Fernandez, Irma; Sabherwal, Rajiv. "Knowledge Management: Systems and Processes", Editorial M.E. Sharpe, 2010
2. Bergeon, Bryan. "Essentials of Knowledge Management". Editorial Wiley. 2003.
3. Collinson, Chris; Parcell, Geoff. La Gestión del Conocimiento. Editorial Paidós. Barcelona. 2003.
4. Davenport Thomas." Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben". Editorial Pearson Educación. 2001.
5. Edvinsson L, Malone M. Intellectual Capital. New York: Harper, 1997.
6. Fernández Ziegler, Rodolfo Oscar; "Planificación y Control de Gestión", 3º Edición, Editorial Centro Cultural de la Cooperación, Buenos Aires, 2013.
7. Hill, Charles; Jones, Gareth; "Administración Estratégica", 9º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2014.
8. Horngren, Charles; Foster, Datar, Srikant; Foster, George; "Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial", 14º Edición, Editorial Pearson, México, 2014.
9. Pérez Carballo, Juan; "Control de Gestión Empresarial. Textos y Casos", 8º Edición, Editorial Alfaomega Grupo Editor, Buenos Aires, 2013.

UNA BUENA LECCIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONALADAMS JUAN ARIEL jadams@fce.unam.edu.arDE LUCA ANABELLA anydeluca86@gmail.comDOMINGUEZ GUILLERMO ALFONSO cpguillermominguez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Misiones

Resumen:

El trabajo tiene como propósito el describir la experiencia llevada adelante en el marco de un proyecto de extensión universitaria desarrollado en marco del Programa de Fortalecimiento a las Actividades de Extensión de la Universidad Nacional de Misiones (PROFAE).

El proyecto se comenzó a realizar en el periodo Marzo-Abril 2018 y aún sigue en vigencia. Se llevó adelante con un grupo de estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Economía y Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones. Se basó en la vinculación de los estudiantes con PyMEs del departamento capital de la provincia de Misiones a fin de brindarles herramientas para mejorar la gestión y competitividad de las mismas.

Cada grupo que ha participado del mismo llevó adelante un análisis situacional mediante la identificación y descripción de forma objetiva de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas) estudiadas. Con una mirada sistémica y evaluativa, detectando los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados por el emprendedor.

Se utilizó la herramienta de Diagnóstico Empresarial para conocer la situación actual de la organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, para luego poder dar distintas soluciones a esos problemas.

El análisis del trabajo realizado permite afirmar que la extensión juega un papel importante en la formación universitaria, brinda a los estudiantes la posibilidad de enfrentarse al “mundo real” antes de la graduación. Les aporta experiencia y vivencias, ven las dificultades que pueden encontrar en el futuro trabajo y se acercan al rol profesional.

Palabras claves: Extensión universitaria. Formación. Aprendizaje.**Introducción**

La extensión universitaria se concibe como el conjunto de actividades de colaboración entre actores universitarios y no universitarios, en formas tales que todos los actores involucrados aportan sus respectivos saberes y aprenden en un proceso de interacción del conocimiento con prioridad a los sectores más postergados (Arocena, 2011: 11).

El proyecto de extensión realizado forma parte de los proyectos en el marco de Programa de Fortalecimiento a las Actividades de Extensión de la Universidad Nacional de Misiones (PROFAE).

En este caso, han participado, por un lado, estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía y Contador Público de la FCE, acompañados por docentes y profesionales desempeñando el rol de tutores y, por otro los emprendedores de la Provincia de Misiones y Pequeñas y Medianas Empresas que demandan asistencia técnica para el fortalecimiento de la gestión de sus organizaciones. Los mismos se concentran principalmente en las localidades de Posadas y Garupá, provincia de Misiones.

Lograr convertir una idea en un negocio es un sueño para todos los emprendedores, sin embargo, ese sueño requiere de un esfuerzo constante que enfrenta desafíos a cada paso.

Por medio de este proyecto los emprendedores y las empresas pudieron contar con apoyo y de esta manera incrementar sus oportunidades de éxito, ya que a través del proyecto pudieron contar con acceso a los conocimientos y experiencia de los futuros profesionales, los estudiantes, y de esta manera dar un giro sustancial a sus emprendimientos y empresas.

En muchos casos la continuidad de las pequeñas empresas se ve afectada por muchos factores: inexperiencia, desconocimiento, falta de asesoramiento. Es decir, se advierte por un lado la intencionalidad política y de varias instituciones de favorecer la economía formal propiciando iniciativas de creación y fortalecimiento de emprendimientos o microempresas pero, por el otro, la ausencia de tradición emprendedora o empresarial en estas personas o familias, sumado al desconocimiento de las

herramientas que pudieran dar lugar a una gestión eficiente y eficaz, termina atentando contra la permanencia de estas iniciativas.

El trabajo a través de metodologías participativas y encuentros de seguimiento permitió consolidar un espacio de interacción colectiva, donde hubo una puesta en común por parte de los estudiantes y docentes tutores de las problemáticas y oportunidades de las diferentes empresas estudiadas, a la vez de llevar a la práctica las herramientas para mejorar dichas problemáticas.

En ésta dirección, se generarán vínculos de aprendizaje recíproco con el sector productivo de la provincia, ya que es una experiencia donde los estudiantes trabajan con actores no universitarios (las empresas / emprendedores) que aportan sus propios saberes y ambos aprenden en un proceso interactivo haciendo realidad *la extensión universitaria* y la creación de conocimiento.

Ese intercambio que se realiza entre los estudiantes universitarios y esos “otros” hace que se dé un aprendizaje de ambas partes, unos aprenden de los otros, lo que Santos (2010a, 2010b) llama *ecología de saberes*.

Objetivos del trabajo

Generales

- Brindar asistencia técnica a los emprendedores para mejorar el desarrollo y optimización de la producción, administración y comercialización de sus negocios.
- Lograr que los estudiantes apliquen los conocimientos y herramientas aprendidas a lo largo de la carrera para ayudar en la gestión de las PyMEs.

Específicos:

- Realizar diagnósticos de producción, administración, comercialización y dirección empresarial en las empresas y emprendimientos bajo estudio.
- Identificar factores que determinen la relación entre los diagnósticos y el desarrollo organizacional.
- Identificar factores que pueden mejorar la calidad de trabajo con la relación de estos dos factores.
- Identificar factores Críticos del emprendimiento o empresa.
- Dar a conocer los factores identificados para transformarlos en conocimiento útil para la mejora de las organizaciones.
- Capacitar a emprendedores y empresarios sobre herramientas de investigación de operaciones, estadísticas, economía, administración y modelos de gestión.
- Proponer mejoras a través de actividades y herramientas de administración, economía y contabilidad.

Justificación: Un incesante cambio y globalización empujan a la Universidad hacia una constante revisión y reinención (Casas, 2005). La necesidad de comunicación y colaboración de la Universidad hacia la sociedad se hace cada vez más necesaria: ayudar al desarrollo económico, es un ejemplo de ello (Xarur, 2008).

Dentro de esta idea de comunicación y colaboración con la sociedad aparece la Extensión Universitaria, función considerada, junto con la Docencia e Investigación, como sustantiva a la Universidad.

Sumado a esto, las empresas locales en Misiones tienen un serio problema de gestión interna además de los sistémicos o de política económica, que en conjunto generan una situación de inestabilidad y en algunos casos fuerzan al cierre de las mismas.

De todas maneras, según estadísticas llevadas a cabo por entes nacionales⁴⁴ se reveló que son las pequeñas y medianas empresas, como así las empresas unipersonales, las que conforman un tejido social que mantiene vivo el interior de las provincias y a la actividad en su conjunto. Luego esto se traduce en el trabajo de los comercios, generando en la economía regional un efecto multiplicador.

Por este motivo, es fundamental el aporte desde la Universidad a través de diferentes proyectos de extensión para brindar herramientas de mejora en gestión de negocios a emprendedores y microempresarios.

⁴⁴ http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_demografia/

Por ese motivo, a través de este proyecto se buscó brindar por un lado asistencia técnica con una mirada sistémica, contextual, descriptiva y evaluativa, detectando los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados por los emprendedores.

Y, por otro lado la vinculación de la Universidad a la sociedad, agregando valor en una ida y vuelta de construcción de conocimiento y permitiendo así, que los futuros profesionales puedan aprender del mundo real aplicando las herramientas aprendidas en el aula.

Metodología: El trabajo se realizó a través de metodologías participativas y encuentros de seguimiento, además de la aplicación de la herramienta de Diagnóstico Empresarial.

Este tipo de herramienta es de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de la organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de metodologías se pueden detectar las causas principales de los problemas, de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros a buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de recursos.

El Plan de Trabajo del proyecto se desarrolló a partir de las siguientes actividades:

- Talleres participativos

Desde los talleres participativos donde se buscó reflexionar colectivamente (estudiantes y docentes / tutores) sobre temáticas de interés para el emprendedor, tales como la importancia de la administración y la planificación, el impacto económico, social y la evaluación de resultados. En los talleres se avanzó en la realización de diagnósticos y el diseño de planes de fortalecimiento organizacional. La modalidad participativa permite generar sinergias positivas derivadas de la interacción sostenida a partir de prácticas, conocimientos y metodologías diversas.

- Encuentros de trabajo específicos

En los encuentros de trabajo específicos los equipos técnicos (estudiantes y docentes/tutores) acompañarán a los emprendedores en la implementación de mejoras de las acciones surgidas de los talleres de reflexión.

Tabla de Actividades

Las siguientes actividades se han llevado adelante para alcanzar los objetivos		
Actividades	Resultados esperados	Indicadores
Actividad 1: Taller de Reflexión sobre impacto de la administración en la eficiencia organizacional	Reconocimiento de la importancia de la administración en la mejora de los resultados alcanzados por la organización	100% de participación de los emprendedores interesados
Actividad 2: Taller de Diagnóstico Empresarial	Realización de un diagnóstico pormenorizado del estado de situación interna y contextual de la organización	100% de participación de los emprendedores interesados Informe de Diagnóstico Empresarial.
Actividad 3: Taller de Desarrollo del Plan de Fortalecimiento Organizacional	Diseño de un Plan de Fortalecimiento Organizacional	100% de participación de los emprendedores interesados Plan de Fortalecimiento Organizacional.
Actividad 4: Encuentros de implementación de mejoras y seguimiento	Implementación de propuestas derivadas del Plan de Fortalecimiento y reconocimiento de los avances alcanzados a partir estas	100% de participación de los emprendedores involucrados Informe de Mejoras Observadas.
Actividad 5: Encuentros Evaluación de resultados		100% de participación

Fuente: Elaboración propia (10/05/2018)

Se ha desarrollado un modelo organizado de gestión mediante el desarrollo de una metodología de intervención para que se logró prestar asistencia técnica a las empresas y emprendedores, utilizando las capacidades técnicas de los estudiantes participantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM de las carreras de Licenciatura en Administración, Contador Público y Licenciado en Economía que han actuado de consultores de empresas, y la colaboración técnica de los tutores representados por docentes. Para obtener resultados se propuso realizar las siguientes actividades institucionales:

Selección y Seguimiento de Empresas: Se realizaron varias reuniones con las autoridades de la Confederación Económica de Misiones y el Fondo de Crédito de Misiones a los efectos de relevar las

empresas que han participado y recibieron servicio de asistencia técnica de los estudiantes de la Universidad Nacional de Misiones. Hay que aclarar que dichas empresas han recibido un crédito del Fondo de Crédito de Misiones y están obligadas a prestar colaboración con la actividad.

Esta tarea consistió específicamente en identificar las empresas potenciales, evaluar el crédito recibido, documentar la caracterización de la empresa (ej. Actividad, producción, monto del crédito, equipamiento, objetivo, características del emprendedor/empresario, etc.), y con ello brindar información clara, tanto al estudiante/participante como al tutor que colaborará con la asistencia técnica de la empresa.

Fueron 20 empresas en total elegidas de diversas áreas de la economía, principalmente el comercio, pero también participan empresas de producción de alimentos, fábricas de moldeados y cerámicos, fábrica de muebles, como también de servicios como de gestoría, farmacias, infantiles, entre otras actividades económicas.

Metodología de asistencia: Se realizaron varias reuniones entre los miembros del equipo técnico a los efectos de realizar o generar una metodología que permita integrar las actividades de asistencia técnica que logre planificar las variables a relevar, realizar un diagnóstico de las necesidades de la empresa, realizar propuestas de mejora con recomendaciones de herramientas de gestión y posteriormente monitorear la asistencia técnica mediante visitas en la empresa receptora de la metodología.

De esta manera se realizó un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas con los siguientes ítems:

- Aplicación del crédito: Se determinó que ítems son importantes por el Fondo de Crédito para determinar si el empresario o emprendedor está transitando un buen camino en cuanto a su inversión.
- Legales: con respeto a la normativa legal se incluyeron temáticas sencillas que pueden considerarse en el análisis como ítems que en algunas actividades pueden ser importantes como elaboración de alimentos o actividades reguladas como farmacias.
- Estrategia: se realizaron preguntas típicas sobre la estrategia y dirección de la misma.
- Administración de la organización.
- Comercialización
- Producción
- Factores críticos no previstos

Modelo matemático diseñado para automatizar las actividades de los profesionales y estudiantes participantes: con el objetivo de crear un modelo matemático aplicable a la gestión y monitoreo de emprendimientos, se procedió a las siguientes actividades. El procedimiento para armar el modelo fue el siguiente:

Se determinó los temas básicos y principales problemáticas que observan los técnicos del Fondo de Crédito de Misiones:

- Administrativas: ausencia de control de stocks, insuficiente planificación estratégica.
- Contables: falta de registros de operaciones, escasa facturación.
- Comerciales: explotación sub-óptima de las posibilidades del mercado.
- Productivas: Ineficiencias por la organización de los procesos.
- Legales: incumplimiento de inscripciones y de normativas de seguridad e higiene.

Metodología: Se determinó una metodología de intervención para identificar el problema de la empresa, realizar diagnóstico, proponer una acción, aplicarla en la empresa y luego determinar si hay un resultado, donde las etapas son las siguientes:

- Datos previos de la empresa
- Visita de diagnóstico
- Desarrollo de plan de mejoras
- Presentación de plan de mejoras
- Seguimiento a la implementación del plan de mejoras
- Evaluación de resultado.

Investigación previa: se capacitó a los estudiantes explicando lo que es un consultor, las aplicaciones, resultados, perfil. Se debe investigar la empresa y evaluar el expediente de la empresa solicitando el crédito, el estudiante o consultor debe hacerlo y determinar la cuestión impositiva, ubicación, observaciones del emprendimiento etc.

Modulo de diagnóstico para determinar necesidades: A los efectos de determinar las necesidades de las empresas se procedió a armar un formulario en un modelo de Excel que evalúa la variable y pregunta antes descripta mediante un puntaje de 1 a 5, donde 5 es un puntaje excelente y 1 es un puntaje muy mal, donde en cada caso se propone en el diagnostico un curso de Acción recomendada por el estudiante a la empresa, es así que se expone el puntaje, la situación que se consideró y la acción recomendada para cada uno de los puntajes:

- Puntaje 5: Excelente - Ventaja importante del negocio - Solo observar
- Puntaje 4: Bueno- Desarrollo normal - Ventaja normal del negocio - Solo observar
- Puntaje 3: Aceptable- Desarrollo bajo - No hay ventaja - se debe identificar en que específicamente accionar
- Puntaje 2: Regular- Poco desarrollado - No hay ventaja y es un problema importante- accionar a la brevedad
- Puntaje 1: Malo - Riesgo inminente - No hay ventaja y es un problema importante y Urgente- accionar inmediatamente

Tabla de asignación de puntajes

Diagnostico	Accion recomendada	Puntaje - Valor
Excelente	Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Bueno- Desarrollo normal	Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
Aceptable- Desarrollo bajo	No hay ventaja - se debe identificar en que específicamente accionar	3
Regular- Poco desarrollado	No hay ventaja y es un problema importante- accionar a la brevedad	2
Malo - Riesgo inminente	No hay ventaja y es un problema importante y Urgente- accionar inmediatamente	1

Fuente: Elaboración propia (10/05/2018)

Es así que el estudiante realiza el diagnostico con un formulario pro-forma con la obligación de asignar un puntaje a cada variable y por ello el estudiante asigna un puntaje entre 1 y 5, y de esa manera la planilla electrónica de cálculo con preguntas y variables poseen un formato condicional que establece el color de las variables.

El formato condicional asigna para el valor 5 un color verde y para el valor 1 un color rojo, y para un color intermedio un amarillo, o sea los colores del semáforo.

Con dichos colores es posible determinar mediante la mera observación en la planilla si un ítem del diagnóstico esta con colores verdes y sin mayores problemas o con colores rojos es decir, con necesidades de intervención con una propuesta que mejore los resultados

Evaluación con Likert: a partir de la evaluación del diagnóstico, en esta parte el modelo se aplica la herramienta de la escala de Likert de 1 a 5 para armar una línea que indique clasificación de los temas según el grado de necesidad de la empresa, es así que se clasifica de 1 a 5 y se puede observar visualmente cómo se comporta las necesidades de la empresa en los distintos temas. Es así que es recomendable abordar todos los puntajes 1 primero para luego abordar los temas con puntaje 2, y así sucesivamente.

Puntaje y toma de decisión de qué temas se abordará: se enfoca el diagnóstico con ánimo de lograr evaluar qué tan bien se gestiona la producción, administración, comercialización y dirección empresarial en las empresas y emprendimientos bajo estudio.

Para esto se definió una serie de normas y recomendaciones para los estudiantes y tutores como orientación para asistir a las empresas. Por ejemplo, se asigna un valor 5 cuando el empresario conoce a todos sus clientes, identifica sus necesidades y sabe lo que vende, Planifica la venta con objetivos, tiene preparado el flujo de ventas, tiene lista de clientes, usa varios canales de ventas, tiene ofertas,

realiza negociaciones, tiene políticas y estándares claros, tiene un plan de ventas, además de manejar muy bien las dificultades para vender.

En definitiva, lo que se orientó a los estudiantes es identificar factores que pueden mejorar la calidad de trabajo con la relación de estos dos factores e identificar factores críticos del emprendimiento o empresa.

Exponer los factores y Plan de mejoras: Una vez que hemos identificado las necesidades de la empresa, los estudiantes con su tutor deben dar a conocer los factores identificados para transformarlos en conocimiento útil para la mejora de las organizaciones. Y proponer a través de las actividades y herramientas de investigación de operaciones, estadística, economía, administración y gestión, las mejoras pertinentes.

Para esto se desarrolla un plan de mejoras y un seguimiento a la implementación del plan de mejoras mediante la identificación de la necesidad, la importancia o urgencia de dicha necesidad y, también la herramienta que puede implementarse en dicha empresa. El plan de mejoras está vinculado a la lista de variables a analizar, con ayuda del tutor, el estudiante decide qué acciones, metodologías, capacitación, recomendaciones y seguimiento se establece cuando se entrega el diagnóstico al empresario

Resultados: Actividades Realizadas hasta el momento:

Actividad 1: Taller de Reflexión / desarrollo sobre impacto de la administración en la eficiencia organizacional - Reconocimiento de la importancia de la administración en la mejora de los resultados alcanzados por la organización. -

Se procedió a realizar talleres de capacitación para los estudiantes avanzados interesados en la temática de la práctica profesional supervisada, explicando el proyecto y mostrando las ventajas que tienen los estudiantes que van a participar en el proyecto. Al principio se vio mucha reticencia, aunque participaron más de 20 estudiantes por capacitación.

Convocatoria del proyecto a los Estudiantes:



Fuente: captura propia

Del total de estudiantes que participaron, 18 lograron empezar las capacitaciones y avanzar en las asistencias técnicas.

En la actividad de capacitación de diagnóstico empresarial se procedió a capacitar a estudiantes y tutores mediante diversos encuentros de capacitación, discusión de criterios y puesta en común de dificultades.

Taller de Diagnóstico Empresarial-Realización de un diagnóstico pormenorizado del estado de situación interna y contextual de la organización



Fuente: captura propia

Informe de Diagnóstico Empresarial - Actividad 3: Taller de Desarrollo del Plan de Fortalecimiento Organizacional Diseño de un Plan de Fortalecimiento Organizacional



Fuente: Captura propia

En cuanto al diagnóstico los estudiantes y tutores han visitado 22 empresas y se ha realizado la actividad sin problemas mayores.

Hay que hacer hincapié que los resultados finales de los trabajos aún no han concluido. Se conoce que los equipos de estudiante y tutores están trabajando en el diagnóstico y en la asistencia técnica en las fotos anteriores.

Conclusiones

Las prácticas en contextos reales, y en este caso vistas a través de un proyecto de extensión, juegan un papel importante en la formación universitaria porque brindan a los estudiantes la posibilidad de enfrentarse al «mundo real» antes de la graduación. Adquieren experiencia y vivencias, ven las dificultades que pueden encontrar en el futuro trabajo, vencen la idea de que no pueden ejercer a ese nivel y se acercan al rol profesional.

Marcela Andreozzi (2000) sostiene que las prácticas en instituciones reales permiten al estudiante desarrollar tareas profesionales en situaciones «próximas al ejercicio profesional».

El estudiante logra así un contacto directo con aspectos del campo profesional: demandas, requerimientos, condiciones de trabajo, relaciones con destinatarios, normativa y usos y costumbres que son propios de la cultura del trabajo.

La experiencia de extensión llevada adelante permitió que los estudiantes que están participando puedan tener un contacto real con el mundo empresarial de la región, realizado los diagnósticos empresariales correspondientes y de esta manera pudiendo entender el proceso de las pymes, sus problemáticas y factores críticos para los empresarios.

Ellos lograron identificar los factores, y a su vez capacitaron al empresario brindándole información útil para la toma de decisiones en materia de su organización.

El espacio curricular que Schön denomina *practicum reflexivo* (Lucarelli, 2009) consiste en el aprendizaje de la profesión realizando una práctica con la colaboración de un docente-tutor, tal como se dio en este caso.

En esta experiencia, al igual que el planteamiento de Schön, los estudiantes realizaron reflexiones en acción. El autor plantea que ésta es poder reflexionar sobre la práctica misma, pensar en lo que se hace en el momento en que lo están haciendo y luego volver a mirar con el resultado de esa reflexión.

Lo que las experiencias en extensión permiten es poder lograr que el estudiante realice una articulación entre la teoría y la práctica en una ida y vuelta constante, como estudiante y como asesor del empresario, y eso le permite reorganizar lo que está haciendo en el momento mismo de la acción.

Se da además, un aprendizaje situado (Díaz Barriga, 2003), porque existe relación entre el estudiante y el contexto real donde se realiza la práctica, en este caso en las empresas analizadas, es decir, se aprende en situaciones específicas.

De esta manera se constituye un periodo de formación para los estudiantes, donde éstos pasan un tiempo trabajando con profesionales de su sector y en escenarios reales. Zabalza (2003) hace hincapié en la necesidad de que existan estas prácticas en las carreras universitarias, ya que permiten a los estudiantes integrar la teoría poniendo en práctica lo que el estudiante sabe y así poder relacionar, comprender y aprender de los otros.

Referencias bibliográficas:

Andreozzi, M. (1996). El impacto formativo de la práctica. Avances de investigación sobre el papel de las «prácticas de formación» en el proceso de socialización profesional. *Revista IICE*, año V, n.º 9. Buenos Aires: FF y L-UBA. — (2000). Experiencias de práctica profesional en la formación de grado universitario. Modalidades de implementación y formatos básicos de experiencia. *2.º Congreso Internacional de Educación: debates y utopías*. Buenos Aires.

Arocena, R. (2011). Curricularización de la extensión: ¿por qué, cuál, cómo? En Arocena, R. y otros. *Integralidad: tensiones y perspectivas*. Cuadernos de Extensión n.º 1, Montevideo: Universidad de la República. Disponible en http://www.extension.edu.uy/sites/extension.edu.uy/files/Cuaderno_integralidad.pdf. Consultado en enero de 2013.

Casas, M. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 2(2), 1-18.

DÍAZ BARRIGO ARCEO, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. *Revista electrónica de investigación educativa*, 5(2), 1-13.

Lucarelli, E. (2009). *Teoría y práctica en la universidad. La innovación en las aulas*. Colección Educación, Crítica y Debate. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.

POLLA, Renée (2015). «Aprendizaje universitario en contextos reales de práctica». En: *InterCambios*, vol. 2, n.º 1, junio

Santos, Boaventura de Sousa (2010a). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Montevideo: Extensión, Universidad de la República-Ediciones Trilce. — (2010b). *La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. Montevideo: Extensión, Universidad de la República-Ediciones Trilce.

Zabalza, Miguel A (2003) “CURRICULUM UNIVERSITARIO INNOVADOR.

¿Nuevos Planes de estudio en moldes y costumbres viejas?”. Universidad de Santiago de Compostela. España

Xarur, X. (2005). La reflexión sobre la responsabilidad social universitaria y su sentido para la educación superior en la sociedad latinoamericana y caribeña. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 9-15.

ⁱ - Castillo Charfolet, M. y Suso Araico, A. (2012): La gestión de la diversidad; por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas. Fondo social Europeo. Madrid

ⁱⁱ - Gatica Herrera, D. y Ruz Lillo, L. (2014): Gestión de la Diversidad en Chile: Un Estudio Exploratorio. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración. Santiago - Chile

ⁱⁱⁱ - Vinsennau, D.J. y Simonetta, C.D. (2016): RESPONSABILIDAD SOCIAL. Enfoques posibles para el estudio de la diversidad cultural, 32º Congreso Nacional de ADENAG, Luján, 26 y 27 de mayo.

^{iv} - CEOE CEPYME CANTABRIA (2011). Responsabilidad Social Corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión socio laboral. Recuperado en Abril 2016, <http://goo.gl/K1wd0I>.

- v - Vinsennau, D.J. y Simonetta, C.D. (2016): RESPONSABILIDAD SOCIAL. Enfoques posibles para el estudio de la diversidad cultural, 32º Congreso Nacional de ADENAG, Luján, 26 y 27 de mayo.
- vi - Ingold, T. (1994): Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life, Londres y Nueva York, Routledge.
- vii - Kreitner, R. y Kinicki, A. (2001): Organizational Behavior, Nueva York, McGraw-Hill.
- viii - Thomas, D. A. y Ely, R. (1996): Making Differences matter: a new paradigm for managing Diversity. Harvard Business Review 74, no. 5 (September–October): 79–90.
- ix - Puyol, R. –coordinador- (1986): Diccionario de Geografía, Madrid, Síntesis.
- x - Massey, D. S. y N. A. Denton (1988): The Dimensions of Residential Segregation. Social Forces 67(2): 281-315.
- xi - Estivill, J. (2003): Panorama de la lucha contra la exclusión social Conceptos y estrategias. OIT.
- xii - Keyes, C. (1998): Social Well-Being. Social Psychology Quarterly, 61, 121-140.
- xiii - Gatica Herrera, D. y Ruz Lillo, L. (2014): Gestión de la Diversidad en Chile: Un Estudio Exploratorio. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Economía y Administración. Santiago - Chile
- xiv - García Morato, M. V. (2012): Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2012. <https://goo.gl/PfRT3r>
- xv - García Morato, M. V. (2012): art. Cit.
- xvi - Fraser, N. (1997): Justice Interruptus: Critical reflections on the "post socialist" condition. New York: Routledge.
- xvii - Vinsennau, D.J. y Simonetta, C.D. (2016): RESPONSABILIDAD SOCIAL. Enfoques posibles para el estudio de la diversidad cultural, 32º Congreso Nacional de ADENAG, Luján, 26 y 27 de mayo