



CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CICADM

MEMORIAS

CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MEMORIAS - AÑO 2022

TABLA DE CONTENIDO

EQUIPO EDITORIAL __ pág. 4

PRÓLOGO __ pág. 5

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA CLÍNICA DE TUCUMÁN USANDO SIMULACIÓN *Carlos Albaca Paraván, Marcelo Enrique Medina Galván* __ pág. 7

AVANCES CIENTÍFICOS-TECNOLÓGICOS DE LA NEUROCIENCIA Y LA GENÉTICA EN EL ANÁLISIS DE LOS PATRONES DE CONSUMO *Alejandra Giacosa, Ana María Morasso* __ pág. 29

ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO ACELERADO DE LA INDUSTRIA RETAIL EN NUEVO LEÓN, MÉXICO *Fernando Alor* __ pág. 45

LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2007-2022) *Ricardo Sebastián Piana* __ pág. 65

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMPETITIVA DE CALIDAD EN AGROINDUSTRIAS DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (ARGENTINA) *Santiago Agustín Perez, Rocio Lujan Gonzalez, Roberto Carlos Mariano, Santiago Ferro Moreno* __ pág. 84

INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA, LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL *Javier Esteban Vicuña, Mariela Paula Angelini* __ pág. 100

MODELO DE ENCUESTA DE MATERIALIDAD EN RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD SIGLO 21-ARGENTINA *Marina Fausti, Marilyn Solange Merchán, Carla Romina Torres, Gabriela Serra* __ pág. 137

LA IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACIÓN EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS: CASO ESPECÍFICO LA ESPECIALIDAD DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE VILLA GUERRERO, MÉXICO *Arneeth Pérez Jaimes, José Guillermo Aguirre Calderón* __ pág. 160

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL. EL CASO DE SAN LUIS *María José Galetto, Pablo Darío Rossi, Ma. Celeste Escudero, Hernán Horacio Argüelles* __ pág. 183

FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES *Miguel Angel Marafuschi Phillips, Karina García, Federico Marco* __ pág. 198

SITUACIÓN DE LAS PYMES TURÍSTICAS DE LA CIUDAD DE LA PLATA. EFECTOS POSPANDEMIA EN HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES PLATENSES 2021 - 2022 *Gloria Molinari, Alejandra Alfonso, Nora Scaramellini, Laura Alvarez* __ pág. 219

ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO DESDE UNA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
Marisa A. Sánchez, Marianela De Batista __ pág. 236

CONSIGNAS: SU INTERPRETACIÓN Y COMPRENSIÓN PARA EL APRENDIZAJE. RELATO DE EXPERIENCIAS
EN ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE LA FCE *Maria Agustina Rocca,*
Mariana Gravellone __ pág. 255

LA VIGILANCIA NORMATIVA ESTRATÉGICA Y GLOBALIZACIÓN: UNA APLICACIÓN COMPETITIVA PARA
LA IDENTIFICACIÓN DE MEDIDAS NO ARANCELARIAS EN EXPORTACIÓN DE PITAHAYA *Nely Pérez*
Martínez, Iván David Ruiz Rosas, Cristian Ferney Cely Acero __ pág. 277

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LAS CONCEPCIONES DE NUDGES *Mariano Emilio Visentin* __ pág. 299

IMPACTO AMBIENTAL, SOCIAL Y ECONÓMICO DE LAS ACCIONES DE RSE DESARROLLADAS POR
EMPRESAS DE SAN JUAN, ARGENTINA *Alfredo Julián Carrizo Rodríguez, Nancy Edyth Rodríguez Ávila*
__ pág. 315

MORENO ASOCIATIVO. CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS DEL PARTIDO DE
MORENO *Claudio Fardelli Corropolese, Carlos Javier Meilán, Matías Ahumada, Blasa Reyes Lobos* __
pág. 337

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE DOCENTES EN LAS UNIVERSIDADES EN FUNCIÓN DE LA
NORMATIVA VIGENTE *Danya Veronica Tavela, Natalia Soledad Toloza, Lucrecia Anahí Asorey* __ pág.
354

CONSTRUYENDO BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EN ASIGNATURAS INTRODUCTORIAS A LA
ADMINISTRACIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP *Ma. Alejandra*
Pedragosa, Ma. Fernanda Barranquero __ pág. 375

DINÁMICAS DEL DESARROLLO TERRITORIAL PARTICIPATIVO. CASO DE ESTUDIO: CAPILLA DEL MONTE,
PROVINCIA DE CÓRDOBA *Vanesa Crissi Aloranti, Yanina Veppo, Giuliana Beltramone, María Laura*
Lagoría, Ariadna Martinez, Fabián Mascheroni, Facundo Vallejos __ pág. 387

EMPRESAS ARGENTINAS EN EL SISTEMA B: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA DE ACCIONES AMBIENTALES
INFORMADAS *Estefanía Solari, Diego Pontorno, Mónica Patricia Sebastián, Susana Abram* __ pág.
406

CIUDADANÍA RECUPERADA Y AUTOGESTION *Cecilia Chosco Díaz, Mirtha Anzoategui* -- pág. 422
PERTENENCIA INSTITUCIONAL A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLZ. ¿QUÉ
SINTIERON DURANTE LA PANDEMIA LOS INGRESANTES 2020 Y 2021? *Norma Salvatierra, Fabiana*
Maceiras, Candela Bontempo, Eugenia Gaggero, Lucila Palacios __ pág. 439

AYER Y HOY DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL GRAN LA PLATA
Carla Maroscia, Paula Cecilia Ruiz __ pág. 458

INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN REDES ORGANIZACIONALES: EL CASO DEL BANCO ALIMENTARIO DE LA PLATA *Adriana N. Fassio, Liliana Galan, Carla Maroscia, María Gabriela Rutty, Laura Zaidman* __ pág. 485

POLÍTICAS DE DESARROLLO REGIONAL Y CIUDADES INTERMEDIAS. REVISIÓN DE MODELOS EN CORRIENTES, ARGENTINA *Silvina López, Mónica Ines Cesana Bernasconi* __ pág. 503

¿RESISTENCIA AL CAMBIO O AUSENCIA DE TEORÍA? EL PROBLEMÁTICO CASO DE UNA INICIATIVA SUSTENTABLE EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL *Paula Ruiz* __ pág. 524

RESISTENCIA Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO *Ricardo Barrera* __ pág. 547

EFFECTOS REGIONALES DE LA EXTRACCIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA *Juan Carlos García Anaya, Isaac Guerrero Rincón* __ pág. 561

LA RSC EN RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN *Diana Milena Pacheco Ortiz, Juan Fernando Rendón García* __ pág. 580

REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN RURAL *María Lucía García Aguirre* __ pág. 599

LAS COMPETENCIAS EXPONENCIALES DE LOS FUTUROS GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS. EL CASO DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES Y DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA *Fernando R. Simonato, Mario A. Mori* __ pág. 619

UN APORTE A LA AGENDA 2030: ACCIONES DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL *María Amanda Plano, Carla Maroscia, Julieta Odriozola* __ pág. 633

LA ADOPCIÓN DE TIC'S EN LAS PYMES DE LATINOAMÉRICA. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA *Gabriel Maldonado Gómez, Patricia Guadalupe Espino Guevara, Antonio Barreda Mendoza, Enrique Moreno Vargas* __ pág. 654

APLICACIÓN DE ANÁLITICA DE NEGOCIOS EN LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS *Mauricio Cuozzo, Emiliano Koch, Marcelo Enrique Medina Galván* __ pág. 670

DIAGNÓSTICO DE FONDOS DE INVERSIÓN ASG EN ARGENTINA 2021-2022 *Juan Manuel Salvatierra, Santiago Bohner, Marcos Mastrángelo* _ pág. 686

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN 2022 *Agustina Betsabé Maza Zurita, Marcelo Enrique Medina Galván* __ pág. 711

EQUIPO EDITORIAL

Consejo Editorial

Dr. Gilli, Juan José. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

ORCID ID 0000-0002-7482-1368

Dra. Estefanía Solari. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

ORCID ID 0000-0002-2532-5034

Mg. Gabriela Mollo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

ORCID ID 0000-0002-7322-027X

Mg. Cecilia Nóbile. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

ORCID ID 0000-0003-4929-5455

Mg. Lorena González. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

ORCID ID 0000-0002-1392-1533

Editor Responsable

Dr. Gilli, Juan José. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

ORCID ID 0000-0002-7482-1368

Editor Técnico

Lic. Agustín Santoro. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

Comité Científico

Dra. Jenny Vinueza Luna - Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.

Dra. Isabel Cristina Quintero Sepúlveda - Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia.

Dra. Alma Berenice Méndez Sáenz - Universidad Autónoma de Nueva León. México.

Dra. Néstor Amadeo Bruno Pérez - Universidad de La Laguna. España.

Mg. Paola Andrea Salazar Valencia - Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia.

Mg. Luis Fernando Moreno Garzon - Universidad de Santo Tomás. Colombia.

Mg. Juan Manuel Salvatierra - Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

PRÓLOGO

La administración es una disciplina en constante evolución, que se nutre de una amplia gama de fuentes y técnicas de investigación. Esta es crucial para comprender la complejidad de los sistemas organizacionales y descubrir soluciones innovadoras para los desafíos actuales.

La investigación en administración se basa en la exploración sistemática y rigurosa de temas relevantes en el campo de la administración, como la gestión de recursos humanos, la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo, la innovación y la gestión del cambio. Los resultados de estas investigaciones pueden utilizarse para mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones, así como para aumentar su capacidad de adaptación y resiliencia en un mundo empresarial en constante cambio.

No quedan dudas que la investigación en administración es esencial para el desarrollo y la innovación en el ámbito organizacional. Es una herramienta poderosa para descubrir nuevas formas de abordar los desafíos organizacionales y encontrar soluciones efectivas. A través de la investigación en administración, podemos mejorar la comprensión de los sistemas organizativos, construir una base sólida de conocimiento y contribuir al avance de la disciplina.

Sin embargo, la investigación es solo una de las caras de la moneda. La utilidad de esta solo es plena si se acompaña de una correcta difusión, ya que es esta la que permite que las ideas y los conocimientos generados por los investigadores lleguen a un público más amplio, que interpele los resultados a los que otros arribaron, cuestionen, complementen, o tomen como insumo para sus propias investigaciones.

En esta línea, los congresos son una herramienta fundamental para el desarrollo y la difusión de la investigación en el campo de la administración. Estos eventos reúnen a investigadores, académicos y profesionales de diversas procedencias geográficas, temáticas y metodológicas para discutir los últimos avances en el campo y compartir sus conocimientos y experiencias. Así, los congresos se convierten en oportunidades únicas para explorar nuevas ideas y enfoques en la disciplina, y para establecer contactos con otros investigadores y profesionales del campo.

En estas líneas introductorias, quisiéramos destacar la necesidad de contar con espacios de intercambio de ideas que sean específicos para la región latinoamericana, teniendo en cuenta que la realidad organizacional en América Latina es única, y requiere soluciones y enfoques particulares y situados. Los desafíos económicos, políticos y sociales que enfrentan los países latinoamericanos son diferentes a los de otras regiones del mundo, por lo cual resulta imperativo que los investigadores y profesionales de la administración en América Latina tengan un espacio para discutir estos desafíos y compartir soluciones específicas para la región.

Es por estas razones que resultaba inaceptable que una de las universidades nacionales de mayor prestigio e impacto de la Argentina, no contará con un espacio que permita difundir el conocimiento

generado en torno a las Ciencias Administrativas, a la vez que se configura como un espacio de encuentro y consolidación de redes de trabajo y cooperación latinoamericanas.

Es por ello que la Universidad Nacional de La Plata organiza, en el marco de la Facultad de Ciencias Económicas y vehiculizado por medio de su Centro de Investigaciones Administrativas y el Doctorado en Ciencias de la Administración el 1er Congreso Internacional de Investigaciones en Ciencias de la Administración (CIICADM), cuya finalidad es la de proporcionar un espacio de aprendizaje colectivo, de interacción de perspectivas y de construcción de conocimiento para una mejor comprensión de las fuerzas que están conduciendo cambios e impactando en las dinámicas organizacionales.

Este documento reúne los trabajos presentados en el marco del Congreso con la esperanza de seguir contribuyendo a la creación de nuevo conocimiento así como también a la vinculación entre colegas de diversas regiones e instituciones.

Saludos,

Juan José Gilli – Director Doctorado en Ciencias de la Administración.

Gabriela Mollo Brisco – Directora Centro en Investigaciones Administrativas.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

SIMULACIÓN DE PROCESOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA CLÍNICA DE TUCUMÁN USANDO
SIMULACIÓN**

TÍTULO EN INGLÉS:

**OPTIMIZATION OF THE CUSTOMER SERVICE PROCESS OF A CLINIC IN
TUCUMÁN USING SIMULATION**

Autor (es)

Carlos Albaca Paraván¹
Marcelo Enrique Medina Galván²

¹ Mag. Ing., Docente Investigador. Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e: calbaca@herrera.unt.edu.ar

² Lic., Docente Investigador. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e: mmedina@face.unt.edu.ar

RESUMEN:

Los modelos de filas de espera están presentes en todas partes, y por esto, el tiempo de espera se convierte en un factor importante en la satisfacción del cliente y en la competitividad de una organización. En este contexto, el objetivo de este trabajo consiste en optimizar el proceso de atención al cliente desde el punto de vista de los tiempos de espera en una clínica de Tucumán. Para ello se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal cuya población objetivo fueron los afiliados que utilizaron el servicio en noviembre de 2019, donde se utilizó simulación de eventos discretos, trabajando con Redes de Petri para el modelado conceptual y el simulador Arena para realizar las pruebas y experimentaciones.

Este trabajo fue realizado en el marco de una Beca de Posgrado del Consejo de Investigaciones de la UNT. Res. HCS N° 0480/20.

Palabras clave:

Simulación, Gestión de Procesos, Filas de Espera, Modelos de Colas, Redes de Petri

ABSTRACT:

Queuing models are present everywhere, and for this reason, waiting time becomes an important factor in customer satisfaction and in the competitiveness of an organization. In this context, the objective of this work is to optimize the customer service process from the point of view of waiting times in a clinic in Tucumán. For this, a quantitative, descriptive cross-sectional study was carried out whose target population were the affiliates who used the service in November 2019, where discrete event simulation was used, working with Petri Nets for conceptual modeling and the Arena simulator to perform tests and experiments.

This work was carried out within the framework of a Postgraduate Scholarship from the Research Council of the UNT. Res. HCS No. 0480/20.

Keywords:

Simulation, Process Management, Waiting Lines, Queue Models, Petri Nets

1. INTRODUCCIÓN

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforma uno o más insumos para obtener uno o más productos o servicios para los clientes, que se espera, tendrán un valor más alto que los insumos originales (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008). El análisis de procesos permite contestar algunas preguntas importantes, como ¿cuántos clientes pueden manejar el proceso por hora? ¿Cuánto tiempo tomará servir a un cliente? ¿Qué cambio necesita el proceso?, por lo que el primer paso es definir con claridad cuál es el propósito del análisis para poder definir el grado de detalle del modelo del proceso durante su preparación (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Presente en la mayoría de los procesos están las filas de espera, por lo que el tiempo de espera se convierte en un factor importante en la satisfacción del cliente y en la competitividad de una organización (Schroeder, 1992). En este contexto, muchos problemas prácticos de líneas de espera tienen características que permiten que puedan usarse alguno de los modelos de colas existentes en la literatura, sin embargo, con frecuencia dentro de un análisis están presentes variaciones y los cálculos de las fórmulas matemáticas resultantes son más complicadas y muchas aplicaciones reales de las colas son demasiado complicadas para modelarse analíticamente, recurriendo a la simulación por computadora (Render, Stair, & Hanna, 2012).

La clínica objeto de este estudio brinda una amplia variedad de servicios, por ejemplo: consulta con médicos de pediatría, clínica médica, medicina familiar, ginecología y obstetricia, cardiología, dermatología, endocrinología, etc., y atención en enfermería. En este contexto, los pacientes deben realizar diversas filas de espera desde que ingresa a la clínica hasta que es atendido por el profesional de la salud correspondiente.

Debido a la complejidad del proceso de atención y el número de filas de espera y a diferentes características de las colas descritas por García Sabater (2016) se decidió realizar la optimización del proceso usando simulación, teniendo la ventaja adicional de poder simular días, semanas o meses en solo minutos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La experimentación mediante el modelado matemático y la simulación por computadora es una forma de adquirir conocimiento acerca del comportamiento de los sistemas cuando la experimentación con el sistema real no es posible debido a la no existencia física del mismo, o las escalas de tiempo, los costos o algún otro tipo de situación no lo permitan (Urquía Moraleda & Martín Villalba, 2013). Algunos problemas de colas que a primera vista parecen sencillos pueden ser muy difíciles o imposibles de resolver de forma matemática ya que los modelos descritos en la bibliografía no coinciden con la realidad. Cuando se realiza una serie de servicios en secuencia y la tasa de salida de uno es la tasa de

entrada de otro, ya no se pueden aplicar las fórmulas matemáticas descriptas, por lo que hay que recurrir a la simulación (de la Fuente García et al, 2008).

Un proyecto de simulación es dinámico por naturaleza, los resultados que se van obteniendo a medida que se va desarrollando ponen a su vez de manifiesto nuevos problemas, así como limitaciones inherentes al sistema en estudio, y pueden forzar a reconsiderar la orientación tomada en un principio. Para tener éxito en un entorno tan dinámico, es necesario emplear una aproximación metodológica correcta (Rodríguez Torres & Delgado Altamirano, 1991).

Esencialmente, ciclo de vida o metodología de la simulación incluye las siguientes etapas (Guasch, Ángel Piera, & Casanovas, 2016):

- **Formulación del problema:** especifica la información que se pretende obtener, las hipótesis que se van a probar o los efectos con los cuales se va a experimentar. La especificación de los objetivos es una de las tareas más importantes, ya que, si los objetivos no están claros o no son concretos, existe el peligro de no abordar correctamente el problema.
- **Diseño de un modelo conceptual:** debe considerarse como una segunda etapa un proceso de abstracción de la realidad para conceptualizar la porción de esta, como un sistema (modelo conceptual). Esto permitirá comprender los procesos y/o mecanismos básicos de funcionamiento. También corresponde a esta etapa especificar qué resultados esperamos obtener del modelo para así responder a las preguntas formuladas. Al especificar los resultados, se detecta a menudo qué partes del modelo pueden ser simplificadas o eliminadas dado que no contribuyen a responder a dichas preguntas.
- **Recogida y tratamiento de los datos:** en general, se recomienda cuestionar siempre toda la información y los datos disponibles. ¿Cuál es la fuente?, ¿Cuándo se obtuvo?, ¿Cómo fue recogida?, ¿Tiene ésta sentido?, ¿Tenemos insuficientes datos o son excesivos? Para obtener buenos resultados es condición indispensable disponer de unos buenos datos.
- **Construcción, verificación y validación del modelo:** en numerosos proyectos de simulación el esfuerzo se concentra más en la construcción del modelo que en la resolución del problema. En esta misma línea, la obtención de un modelo ejecutable se convierte erróneamente en un objetivo prioritario. Para avanzar en la consecución de los objetivos, es recomendable construir primeramente uno o varios modelos simplificados que caractericen las partes más esenciales del sistema de interés. Por otro lado, para tener una garantía razonable de que el modelo de simulación representa la realidad, es necesario verificarlo y validarlo. La verificación consiste en comprobar que el modelo se ejecuta correctamente y según las especificaciones del modelo conceptual. La validación, por su parte, consiste en comprobar que las teorías, hipótesis de trabajo y suposiciones son correctas.

- **Análisis o experimentación:** consiste en experimentar con el modelo con el objetivo de efectuar inferencias que permitan tomar decisiones con mayor seguridad. En esta etapa se emplean a menudo técnicas analíticas como la reducción de la variancia o el diseño de experimentos.
- **Documentación:** es importante mantener un documento al día que refleje el estado del proyecto. Por lo tanto, el documento evolucionará y se enriquecerá en paralelo con el proyecto de simulación.
- **Implementación:** se entiende por implementación el tomar decisiones como consecuencia del estudio de simulación.

3. METODOLOGÍA

El proyecto de simulación y la experimentación se llevó a cabo siguiente el ciclo de vida explicado anteriormente.

3.1. Formulación del problema

La clínica, brinda dentro de sus instalaciones una amplia variedad de servicios para sus afiliados. En este contexto, se puede generar molestia debido al gran flujo de afiliados que cada día realizan filas de espera desde que llegan a las instalaciones de la empresa hasta que son atendidos por los médicos (ver Figura 1).

Debido a esto, se debe tener en cuenta que la empresa puede no estar asignando recursos de manera óptima. Como resultado de esta situación se pretenden resolver las siguientes preguntas como objetivos del proyecto de simulación:

- ¿Cómo se puede mejorar el proceso de atención al cliente?
- ¿Los tiempos de espera se pueden reducir?
- ¿Hay una correcta asignación de recursos al proceso de atención al cliente?
- ¿Cuáles son las alternativas para mejorar este proceso?

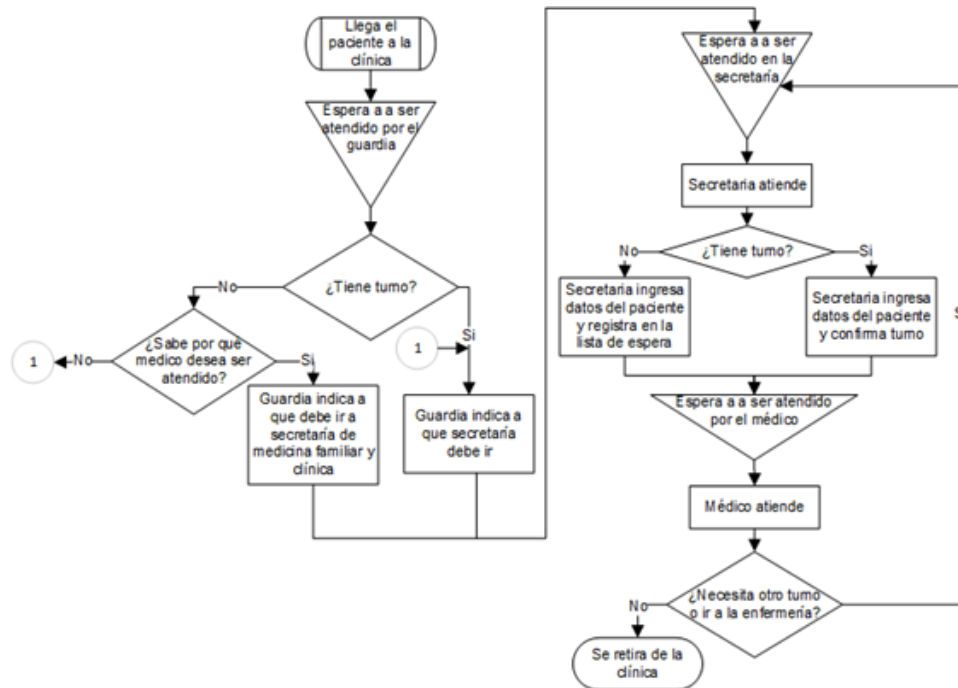


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente. Fuente: elaboración propia.

3.2. Diseño del modelo conceptual

Para el diseño del modelo conceptual de la simulación se eligió el de Redes de Petri (RdP) ya que, entre los distintos formalismos para describir el modelo conceptual, este puede beneficiarse de todas las ventajas del desarrollo modular cuando la descomposición del sistema se realiza considerando tan solo los eventos que afectan a su comportamiento y que forman parte de las dinámicas de interés, al asociarse a cada módulo un único evento. Permiten representar de forma natural un modelo de eventos discretos (Huayna, Cortez, & Vega, 2009), y aunque no es el único formalismo que maneja eventos y actividades, es el único que representa formalmente el paralelismo y la sincronización (Silva & Valette, 1989). Además de los aspectos formales de las RdP, estas poseen una gran documentación y respaldo basado en su uso en diferentes trabajos de investigación tanto en el modelado de sistemas de eventos discretos, como en el modelado concreto de procesos de atención al cliente y específicamente de procesos de atención al cliente en sistemas de salud.

3.2.1. Supuestos y decisiones

Se realizaron las siguientes suposiciones y decisiones:

- Se hace la suposición que el paciente pide siempre los turnos por teléfono.

- Se decidió no incluir enfermería en el modelado ya que aporta menos del 10% de los turnos asignados a los pacientes y el aumento de complejidad en el modelo no justifica su inclusión.

3.2.2. RdP del proceso

Luego de un proceso de desarrollo de un modelo conceptual evolutivo que inició con el modelado de un proceso de un guardia de seguridad, una secretaria y un médico, la Figura 2 muestra la RdP definitiva del proceso de atención al cliente de la clínica con el total de secretarías y médicos disponibles.

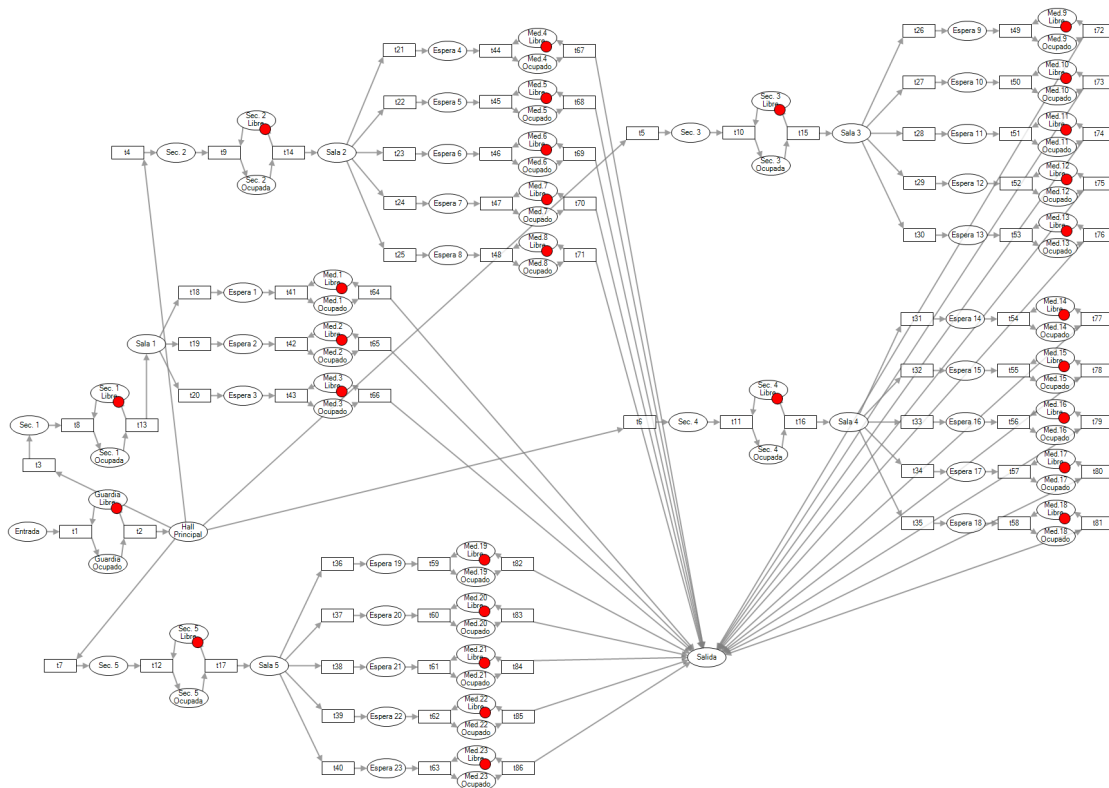


Figura 2. RdP del proceso de atención al cliente. Fuente: elaboración propia.

3.3. Recogida y tratamiento de los datos

Los datos para la elaboración del proyecto de simulación fueron obtenidos de las siguientes maneras:

- Documentos del sistema informático de la clínica: pacientes atendidos por especialidad, pacientes atendidos por las secretarías, médicos por especialidad, especialidades por secretaria, pacientes atendidos por día/semana/mes, porcentaje de ocupación de los turnos, etc.

- Observación: tiempo de atención de las secretarías.
- Entrevistas con expertos: tiempo de atención del guardia.

3.3.1. Información general

En función de los datos recolectados del sistema informático se pudieron obtener los datos mostrados en la Tabla 1, la misma muestra la distribución del número de pacientes atendidos (turnos + demanda espontánea) según especialidad ordenados de mayor a menor número de pacientes atendidos.

Especialidad	Pacientes atendidos	% pacientes atendidos	% acumulado pacientes atendidos
Medicina Familiar	1711	19,58%	19,58%
Pediatría	1348	15,43%	35,00%
Traumatología	919	10,52%	45,52%
Cardiología	866	9,91%	55,43%
Cirugía	680	7,78%	63,21%
Ginecoobstetricia	634	7,25%	70,47%
Gastroenterología	328	3,75%	74,22%
Endocrinología	327	3,74%	77,96%
Dermatología	296	3,39%	81,35%
Otorrinolaringología	287	3,28%	84,63%
Urología	253	2,90%	87,53%
Neurología	240	2,75%	90,27%
Neumonología	225	2,57%	92,85%
Reumatología	149	1,71%	94,55%
Nutrición	111	1,27%	95,82%
Flebología	93	1,06%	96,89%
Oncología	87	1,00%	97,88%
Infectología	85	0,97%	98,86%
Nefrología	63	0,72%	99,58%
Fonoaudiología	37	0,42%	100,00%
Total	8739	100%	

Tabla 1. Cantidad de pacientes atendidos por especialidad en el mes de noviembre de 2019 ordenados de mayor a menor frecuencia absoluta. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 1, las 9 primeras especialidades (coloreadas en celeste) agrupan más del 80% del total de los pacientes atendidos en el mes (ranking de Pareto).

La Tabla 2 muestra los mismos datos de la Tabla 1 desagregados por secretaría y ordenados por orden alfabético.

Especialidad	Sec.1	Sec.2	Sec.3	Sec.4	Sec.5
Cardiología					866
Cirugía			680		
Dermatología					296
Endocrinología					327
Flebología					93
Fonoaudiología					37
Gastroenterología					628
Ginecoobstetricia				634	
Infectología					85
Medicina familiar				1711	
Nefrología					63
Neumonología					225
Neurología	240				
Nutrición					111
Oncología					87
Otorrinolaringología					287
Pediatría		1348			
Reumatología					149
Traumatología	919				
Urología					253
TOTAL	1159	1348	680	2345	3507
TOTAL PORCENTUAL	13,26%	15,43%	7,78%	26,83%	36,70%

Tabla 2. Pacientes atendidos por especialidad en el mes de noviembre de 2019. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 2, las Sec.4 y 5 agrupan la mayor cantidad de pacientes de la clínica, siguiéndole la 2, 1 y finalmente la 3.

Del sistema informático, también se obtuvieron datos sobre la asignación de turnos y la ocupación de los mismos, estos pueden observarse en la Figura 3.

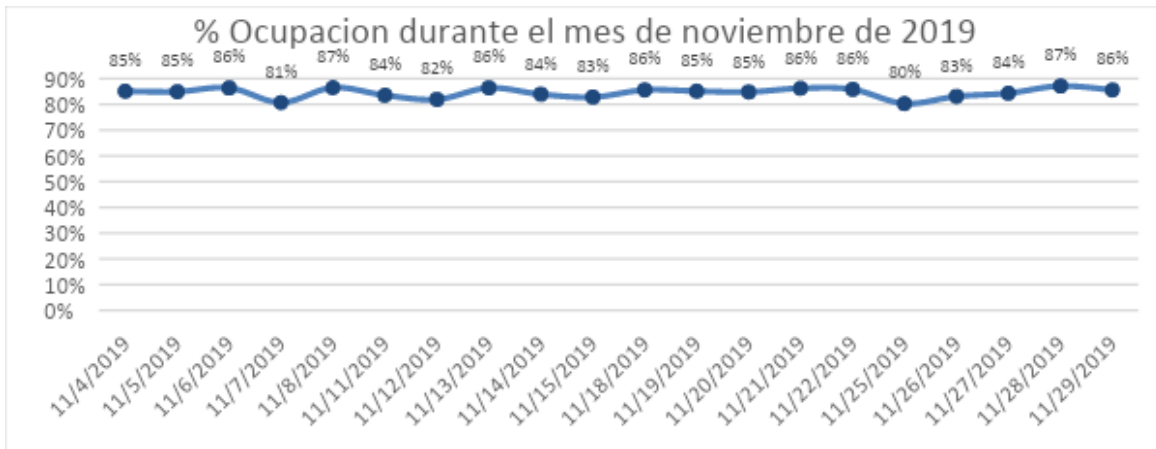


Figura 3. Porcentaje diario de ocupación durante el mes de noviembre de 2019. Fuente: elaboración propia.

Lo importante de observar de la Figura 3 es que la tercera semana es la más estable en cuanto a la fluctuación de pacientes por día y justo coincide con la semana de mayor ocupación promedio (86%). De esto se puede concluir que considerando solo los datos de la tercera semana para realizar las estimaciones se pueden obtener resultados bastante precisos debido al estado estable del flujo de pacientes durante la semana (Render, 2012).

3.3.2. Decisiones de modelado

Para el modelado de la clínica se utilizaron las 9 especialidades que agrupan más del 80% de los pacientes atendidos. Usando la información de las tablas anteriores, se generó la Tabla 3, la cual muestra la distribución de médicos y pacientes por Secretaría y especialidad médica.

Secretaría	Médicos Total	Pacientes Total	Especialidad	Médicos x Esp.	Pacientes x Esp.
Secretaría1	17%	13%	Traumatología	100%	100%
Secretaría2	20%	19%	Pediatría	100%	100%
Secretaría3	17%	10%	Cirugía	100%	100%
Secretaría4	25%	33%	Medicina Familiar	59%	73%
			Ginecoobstetricia	41%	27%
Secretaría5	21%	25%	Cardiología	32%	48%
			Gastroenterología	32%	20%
			Endocrinología	26%	16%
			Dermatología	10%	16%

Tabla 3. Distribución de porcentaje de médicos y pacientes por Secretaría y especialidad médica. Fuente: elaboración propia.

En base a la información de la Tabla 3, se construyó la Tabla 4, la cual muestra la distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaria y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno.

Secretaría	Consultorio	Especialidad	% de pacientes x consultorio
Secretaría1	1	Traumatología	33,33%
	2	Traumatología	33,33%
	3	Traumatología	33,33%
Secretaría2	4	Pediatría	20,00%
	5	Pediatría	20,00%
	6	Pediatría	20,00%
	7	Pediatría	20,00%
	8	Pediatría	20,00%
Secretaría3	9	Cirugía	20,00%
	10	Cirugía	20,00%
	11	Cirugía	20,00%
	12	Cirugía	20,00%
	13	Cirugía	20,00%
Secretaría4	14	Medicina Familiar	24,33%
	15	Medicina Familiar	24,33%
	16	Medicina Familiar	24,33%
	17	Ginecoobstetricia	13,50%
	18	Ginecoobstetricia	13,50%
Secretaría5	19	Cardiología	24,00%
	20	Cardiología	24,00%
	21	Gastroenterología	10,00%
	22	Gastroenterología	10,00%
	23	Endocrinología/Dermatología	32,00%

Tabla 4. Distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaria y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno. Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Suposiciones de modelado

El sistema de información de la clínica no registra el momento en el que el paciente ingresa a la misma y es atendido por el guardia de seguridad para ser derivado a la secretaria correspondiente. Por eso no se cuenta con información para inferir cómo es la llegada de

los pacientes ni el tiempo de servicio del guardia, por lo que se los supone como se muestra a continuación.

3.3.3.1. Llegada de pacientes a la clínica

Inicialmente se pensó utilizar una distribución de Poisson ya que Render (2012) explica que es la distribución que describe la llegada de pacientes de manera independiente durante un cierto intervalo de tiempo, siendo además, una suposición equivalente que la distribución de probabilidad del tiempo que transcurre entre dos llegadas consecutivas es exponencial. En el caso particular de la clínica, los pacientes no llegan solamente por demanda espontánea sino que tienen un turno previamente asignado en un promedio del 85% de los casos. Debido a esta particularidad, se procedió a generar para la simulación una separación de la llegada de los pacientes con y sin turno.

- Llegada de pacientes con turno (T_t): se usó como unidad de tiempo el minuto y se calculó el número promedio de llegadas por unidad de tiempo de la siguiente manera:
 - El horario de atención al público es de 07:00 a 21:00 hs., por lo que se desprende que atienden 14 horas diarias.
 - En el mes de noviembre se consideraron 4 semanas de lunes a viernes, lo que da un total de 20 días laborales.
 - En el mismo mes se atendieron 7011 pacientes con turno.
 - De todo lo anterior se puede concluir que el tiempo promedio entre la llegada de dos pacientes consecutivos con turno es:

$$T_t = \frac{20 [\text{dia}] \times 14 \frac{[\text{hora}]}{[\text{dia}]} \times 60 \frac{[\text{minuto}]}{[\text{hora}]}}{7011 [\text{paciente}]} = 2,4 \frac{[\text{minuto}]}{[\text{paciente}]}$$

- Llegada de pacientes sin turno (T_s): el procedimiento realizado para calcular el número promedio de llegadas por minuto fue el mismo que el anterior, dando como resultado:

$$\mu = \frac{20 [\text{dia}] \times 14 \frac{[\text{hora}]}{[\text{dia}]} \times 60 \frac{[\text{minuto}]}{[\text{hora}]}}{1728 [\text{paciente}]} = 9,72 \frac{[\text{minuto}]}{[\text{paciente}]}$$

Reemplazando este valor de μ en la fórmula general de la función exponencial, se determinó que la llegada de pacientes sin turno a la clínica sigue la siguiente distribución de probabilidad:

$$T_s(X) = 9,72 e^{-9,72X}$$

3.3.3.2. Tiempo de atención del guardia

Se utilizó una distribución exponencial ya que Render (2012) asegura que es la óptima para calcular los tiempos de servicio (atención al cliente) en líneas de espera.

En este caso, como en el anterior, se usó como unidad de tiempo el minuto. Además, como no se dispone del valor μ , y apelando al uso de la probabilidad subjetiva mencionada por Render (2012), se consultó con la coordinadora administrativa el tiempo aproximado de atención al público por el guardia de seguridad, a lo que respondió que “en promedio es de aproximadamente 30 segundos”. Por lo que se decidió usar este valor para reemplazar μ de la fórmula general y concluir que el tiempo de atención de pacientes por el guardia de seguridad siguiente la siguiente distribución de probabilidad:

$$f(X) = 0,5e^{-0,5X}$$

3.3.3.3. Tiempo de atención de las secretarias

Mediante la observación in situ, se registraron de forma manual los tiempos de atención de las secretarias. Luego, usando estos valores y el software Oracle Crystal Ball, se realizaron pruebas de ajuste de los datos a diferentes distribuciones de probabilidades, usando como criterio de selección el estadístico de Anderson-Darling. Este estadístico mide qué tan bien siguen los datos una distribución específica, siendo que, para un conjunto de datos y distribución en particular, mientras mejor se ajuste la distribución a los datos, menor será este estadístico. También puede utilizar el estadístico de Anderson-Darling para comparar el ajuste de varias distribuciones con el fin de determinar cuál es la mejor (Guisande González, y otros, 2006).

Para el caso del tiempo de atención de las secretarias se ajustó a una distribución Beta con los siguientes parámetros (ver Figura 4):

- $\alpha = 1,4237$
- $\beta = 1,4171$
- Mínimo = 0,89
- Máximo = 3,96
- Bondad del ajuste = 0,3135

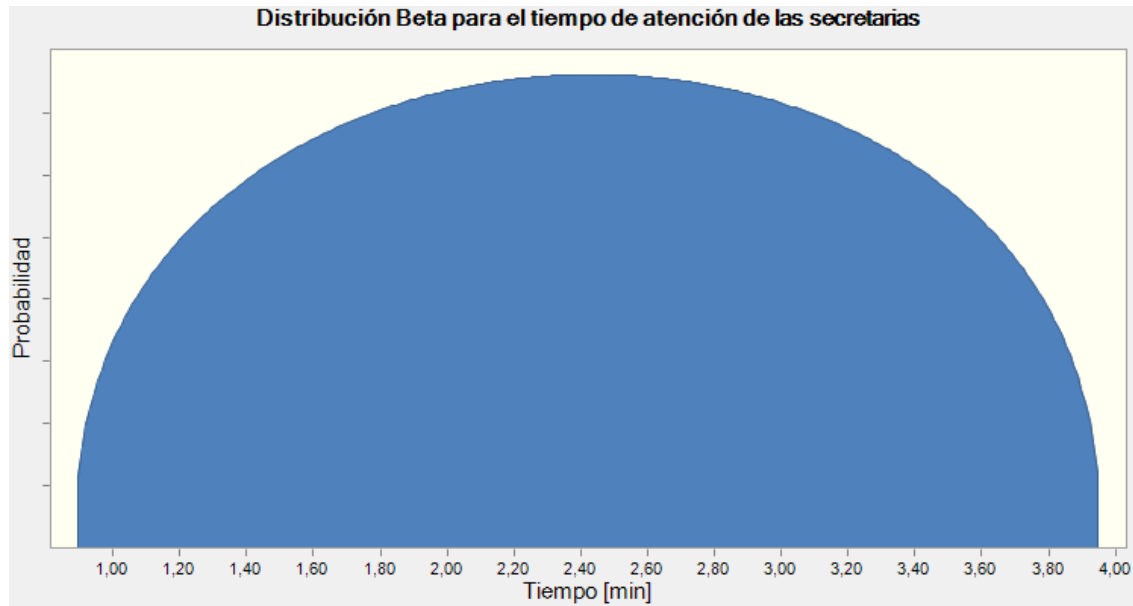


Figura 4. Distribución de probabilidad del tiempo de atención de las secretarias. Fuente: elaboración propia.

3.3.3.4. Tiempo de atención de las especialidades médicas

La mayor dificultad para llevar a cabo esta determinación, fue que el sistema informático de la clínica no posee ningún informe que brinde explícitamente información sobre los horarios reales de atención (solo el de los turnos asignados) o tiempos de atención de los médicos. Por lo que, para poder determinar los tiempos de atención, se tuvo que tener como referencia el horario de la actualización de la historia clínica (HC) del paciente, teniendo que realizar la diferencia de horarios entre dos pacientes consecutivos. El uso de esta metodología tuvo como desventaja la pérdida de muestras debido a la imposibilidad de calcular el tiempo de atención del primer paciente, y de un paciente cualquiera si el que el del turno anterior no asistía (ver Figura 5).


 Dr. MEDICO N° 1 4 Noviembre Lunes		Con turno:			Sin turno:			
		5	1	3	2	0		
13:00	Paciente N° 1	Sub. Salud	Turnó: call1				HC	
13:15	Paciente N° 2	OSPRERA	Turnó: call2				Recepcionó: sec01	HC
13:30	Paciente N° 3	Red Seg.	Turnó: call3				Recepcionó: sec01	HC
13:45	Paciente N° 4	Particular	Turnó: call1				HC	
14:00	Paciente N° 5	ASUNT	Turnó: call2				Recepcionó: sec01	HC
14:15	Paciente N° 6	OSFATUN	Turnó: call2				Recepcionó: sec01	HC
14:30	Paciente N° 7	Sub. Salud	Turnó: call3				Recepcionó: sec01	HC
...								
Ref.: ■ Paciente atendido. ■ Paciente en espera. ■ Paciente ausente.								

Figura 5. Esquema de la pantalla de turnos del sistema informático. Fuente: elaboración propia.

En la Figura 5 se puede observar que de los 7 pacientes que solicitaron turno, solo 5 asistieron (2 ausentes). De aquí se desprende que como máximo, se podría tener 5 horarios de actualización de HC, pero debido a Paciente N° 2 y Paciente N° 5 no tienen un paciente inmediatamente anterior, no es posible calcular este tiempo, reduciéndose el número de muestras a 3. A continuación se procede a describir, a modo de ejemplo por cuestiones de espacio, solo la distribución de probabilidad de la especialidad médica Medicina Familiar y Clínica Médica. La Figura 6 muestra la distribución de probabilidad Beta para el tiempo de atención de los médicos de las especialidades de medicina familiar y clínica médica. La misma posee los siguientes parámetros:

- $\alpha = 2,4347$
- $\beta = 5,9250$
- Mínimo = 1,77
- Máximo = 33,91
- Bondad del ajuste = 0,2925

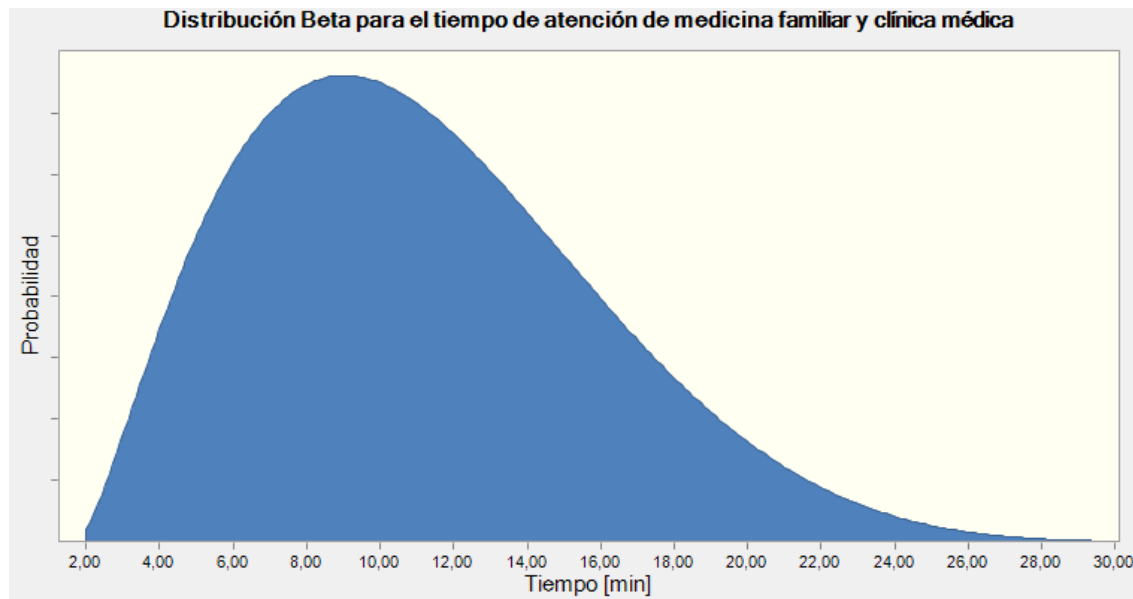


Figura 6. Distribución de probabilidad del tiempo de atención de los médicos de medicina familiar y clínica médica. Fuente: elaboración propia.

3.4. Construcción del modelo

Para la construcción del modelo se utilizó la aplicación “Arena Simulator Software v14.00”. Se decidió usar este simulador ya que es uno de los más usados para la simulación de procesos, cuenta con documentación oficial de acceso libre, gran cantidad de tutoriales realizados por expertos en la herramienta y un abanico de funciones, variables e informes acordes a lo que se necesita en este trabajo.

La Figura 7 muestra el prototipo final del modelo de simulación de la clínica. En este caso el modelo cuenta con el guardia de la entrada, las cinco secretarías y los 23 consultorios médicos. Para la distribución de los pacientes por las secretarías, de las especialidades en los consultorios y la distribución de los pacientes en los consultorios se utilizó la información mostrada previamente.

3.5. Experimentación con el modelo

Se realizaron 10 corridas de la simulación y las medidas de desempeño del sistema que se tuvieron en cuenta fueron:

- L_q : longitud media de la cola en cada proceso servidor (guardia, secretaria y médico).
- W_q : tiempo medio de espera en la cola en cada proceso servidor.
- T_s : tiempo medio de servicio de cada proceso servidor.
- W : tiempo medio de espera en todo el sistema (clínica).
- T : tiempo medio dentro del sistema (clínica).

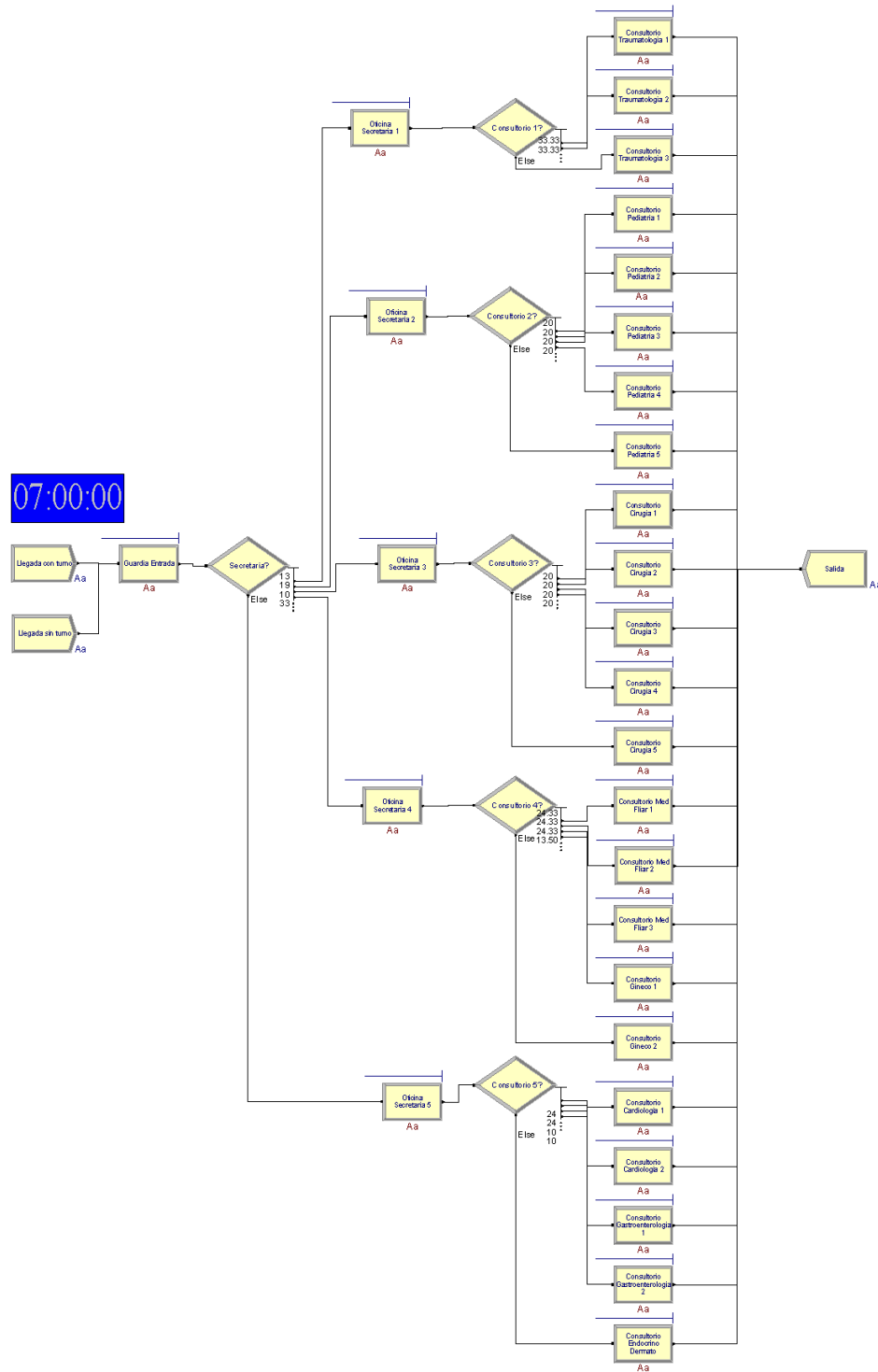


Figura 7. Imagen del prototipo final del modelo de simulación de la clínica. Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS

Por cuestiones de espacio no se muestran de forma detallada los resultados del guardia, secretarías y médicos, pero si se puede observar a nivel global del sistema que: $W = 35,3068$ [min] y $T = 62,0137$ [min].

Además, se puede remarcar que los tiempos de espera para los consultorios de cardiología oscilan alrededor de los 100 minutos, endocrinología de 40, ginecología de 45 y medicina familiar y clínica médica de 60.

Luego de realizar modificaciones en el modelo (por ejemplo: quitar el guardia y/o unificar las secretarías), se pudo determinar que el guardia y las secretarías no influyen de forma significativa en los tiempos del sistema, por lo que se decidió modificar la cantidad de consultorios médicos que atienden cada especialidad, el resultado de esta modificación puede observarse en la Tabla 5.

Sec.	Cons.	Especialidad antes	Especialidad después
Sec.1	1	Traumatología	Cirugía
	2	Traumatología	Pediatría
	3	Traumatología	Pediatría
Sec.2	4	Pediatría	Cardiología
	5	Pediatría	Cardiología
	6	Pediatría	Cardiología
	7	Pediatría	Cardiología
	8	Pediatría	Cardiología
Sec.3	9	Cirugía	Medicina Familiar
	10	Cirugía	Medicina Familiar
	11	Cirugía	Medicina Familiar
	12	Cirugía	Medicina Familiar
	13	Cirugía	Medicina Familiar
Sec.4	14	Medicina Familiar	Ginecoobstetricia
	15	Medicina Familiar	Ginecoobstetricia
	16	Medicina Familiar	Ginecoobstetricia
	17	Ginecoobstetricia	Endocrinología/Dermatología
	18	Ginecoobstetricia	Endocrinología/Dermatología
Sec.5	19	Cardiología	Traumatología
	20	Cardiología	Traumatología
	21	Gastroenterología	Traumatología
	22	Gastroenterología	Gastroenterología
	23	Endocrinología/Dermatología	Gastroenterología

Tabla 5. Distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría antes y después de los cambios realizados. Fuente: elaboración propia.

Una vez reorganizadas las especialidades en los consultorios de las secretarías, se procedió a recalcular los porcentajes de pacientes, la distribución de médicos de cada especialidad en los consultorios de cada secretaría y el porcentaje de pacientes atendidos en cada uno.

Una vez realizados los cambios y corrida la simulación, se observó que: $W = 12,7648$ [min] y $T = 39,7288$ [min]. Además, ninguna especialidad médica tiene un tiempo de espera superior a 30 minutos que es la máxima espera indicada por la Ley N° 26.361 de Defensa al Consumidor (2008).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En este trabajo se utilizó la simulación por computadora para analizar la espera en el proceso de atención al cliente de una clínica médica. Para ello, se recorrieron todas las fases del ciclo de vida de un proyecto de simulación, utilizando el modelo de RdP para el diseño de un modelo conceptual.

Este modelo teórico, es formalismo matemático que permitió obtener un modelo gráfico, comprensible y fácilmente escalable, útil para el uso de una metodología de prototipado evolutivo del modelo de la clínica. A su vez, la versatilidad que brinda la modularidad de las RdP, posibilita usar este modelo en particular para otros casos de estudios similares, realizando solo algunas modificaciones para su adaptación.

Además, se realizó una larga y ardua tarea de recolección de información en donde se solicitó documentación escrita de la clínica, se tuvieron entrevistas con los encargados, se realizó observación de tareas y se recolectó información del sistema informático. Como punto para destacar de esta actividad vale comentar la poca documentación sobre los procesos con la que contaba la empresa y que la utilización de un sistema informático enlatado no permitió una eficiente y completa recolección de datos sobre los pacientes, turnos y médicos.

De lo expresado anteriormente se puede concluir, en primer lugar, la dificultad de obtener la información necesaria para realizar un modelo de simulación correcto y así llegar a conclusiones fiables. En segundo lugar, la importancia de un buen sistema de gestión como parte de los activos intangibles de la empresa (Kaplan & Norton, 2016) que permita utilizar los datos almacenados para producir un servicio más eficiente y una mejor asignación de los recursos. Y por último, remarcar los beneficios (mejora de las expectativas de los clientes y optimización sin precedente de las operaciones) de transformar la tecnología de una simple herramienta de apoyo a un arma estratégica (Davenport, 2011).

REFERENCIAS

- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Davenport, T. H. (2011). Competir mediante el análisis. *Harvard Business Review*, 18-28.
- de la Fuente García, D., Parreño Fernández, J., Fernández Quesada, I., Pino Diez, R., Gómez Gómez, A., & Puente García, J. (2008). *Ingeniería de organización en la empresa*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- García Sabater, J. P. (2016). *Aplicando Teoría de Colas en Dirección de Operaciones*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Guasch, A., Ángel Piera, M., & Casanovas, J. (2016). *Modelado y simulación: aplicación a procesos logísticos de fabricación y servicios*. España: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Guisande González, C., Barreiro Felpeto, A., Maneiro Estraviz, I., Riveiro Alarcón, I., Vergara Castaño, A. R., & Vaamonde Liste, A. (2006). *Tratamiento de Datos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Huayna, A., Cortez, A., & Vega, H. (2009). Aplicación de las redes de Petri a la simulación discreta de sistemas. *Revista de Ingeniería de Sistemas e Informática*, 6(2).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral (the balanced scoreboard)*. Grupo Planeta.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Valor*. México: Pearson Education.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2012). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. México D.F.: Pearson.
- Rodríguez Torres, F., & Delgado Altamirano, R. (1991). *Técnicas y modelos de simulación de sistemas*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Schroeder, R. G. (1992). *Administración de Operaciones*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Silva, M., & Valette, R. (1989). *Advances in Petri Nets*. Springer.
- Urquía Moraleda, A., & Martín Villalba, C. (2013). *Modelado y simulación de eventos discretos*. España: Editorial de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Carlos Albaca Paraván

Ing. en Computación, Magister en Ingeniería de Software y Maestrando en Administración. Jefe de Trabajos Prácticos dedicación exclusiva de las asignaturas “Protocolos de Comunicación TCP/IP” y “Redes de Área Extendida”. Codirector académico de la

Especialización en Integración de Tecnologías Informáticas y responsable de la asignatura “Bases de Datos Avanzadas II”. Miembro del proyecto “Internet de las Cosas: desde los sistemas embebidos a las aplicaciones”. Autor de numerosos artículos y trabajos científicos, coordinador y disertante de diversos cursos de posgrado y extensión, tutor de múltiples trabajos de graduación de grado y posgrado y vasta experiencia en gestión.

Marcelo Enrique Medina Galván

Contador Público Nacional, Licenciado en Administración de Empresas y Profesor en Ciencias Económicas (UNT). Maestrando en Estadística Aplicada y Doctorando en Humanidades - Área Administración de Empresa (UNT). Profesor Titular en “Contabilidad Gerencial” e “Investigación Operativa/Análisis Cuantitativo de Negocios I”, y a cargo del “Taller de Metodología de Investigación en Administración”, “Control de Gestión” y “Práctica Profesional” de la Licenciatura en Administración (FACE-UNT). Investigador Categoría II y director del proyecto “Big Data y Analítica de Negocios en la Gestión Empresarial y Organizacional: casos y aplicaciones”. Participante de números eventos como expositor, conferencista y evaluador. Director del Instituto de Administración, coordinador de la Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración y miembro del consejo consultivo del Instituto de Investigaciones Estadísticas (FACE-UNT). Consultor de Empresas en: Administración de Costos, Control de Gestión y Métodos Cuantitativos aplicados a los Negocios.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

MARKETING

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**AVANCES CIENTÍFICOS-TECNOLÓGICOS DE LA NEUROCIENCIA Y LA
GENÉTICA EN EL ANÁLISIS DE LOS PATRONES DE CONSUMO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**Scientific-technological advances in neuroscience and genetics in the analysis of
consumption patterns.**

Autor (es)

Alejandra Giacosa¹

Ana María Morasso²

¹ Mg., Profesor. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina. Correo-e: giacosaalejandra@gmail.com

² PhD, Profesor. Facultad de Medicina. Universidad del Salvador. Argentina. Correo-e: anamariamorasso@gmail.com

RESUMEN:

Las empresas alimenticias diseñan los productos mediante el análisis de las necesidades de los consumidores utilizando diversas herramientas tradicionales como encuestas, entrevistas, focus group, entre otras.

En la actualidad existen otro tipo de análisis más profundos que detectan el significado del producto para el consumidor o análisis genéticos. La genética, en los patrones de consumo alimentario, tiene una fuerte injerencia.

Los avances científico-tecnológicos tanto en la neurociencia como en la genética, permiten tener un conocimiento más acabado del organismo humano que explica situaciones hasta ahora desconocidas.

En esta ponencia se van a presentar situaciones que influyen directamente en el comportamiento de los consumidores y que son desconocidos por ellos.

El objetivo del presente trabajo es indagar en base a un análisis bibliográfico el impacto de los avances genéticos y de la neurociencia en los patrones de consumo alimentarios.

Palabras clave:

Alimentos – Patrones - Consumo – Genética – Neurociencia

ABSTRACT:

Food companies design products by analyzing consumer needs using various traditional tools such as surveys, interviews, focus groups, among others.

Currently there are other types of deeper analysis that detect the meaning of the product for the consumer or genetic analysis. Genetics, in food consumption patterns, has a strong influence.

Scientific-technological advances in both neuroscience and genetics allow for a more complete understanding of the human organism that explains hitherto unknown situations.

This paper will present situations that directly influence the behavior of consumers and that are unknown to them.

The objective of this work is to investigate, based on a bibliographical analysis, the impact of genetic advances and neuroscience on food consumption patterns.

Keywords:

Food - Patterns – Consumption -Genetics – Neuroscience

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de satisfacer el hambre y el apetito es común a todas las poblaciones del mundo, sin embargo, la manera de satisfacerlas varía en cada una de ellas por la influencia de factores culturales, individuales, ambientales, económicos, familiares y de disponibilidad de alimentos.

La elección de los alimentos que forma parte de una dieta se produce por la compleja interacción entre procesos biológicos, sociales y culturales, entre los cuales, las preferencias y aversiones alimentarias, los valores, el simbolismo y las tradiciones junto a las características organolépticas del alimento juegan un papel importante.

El presente trabajo tiene como objetivo determinar el impacto de los avances genéticos y de la neurociencia en los patrones de consumo alimentarios.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La alimentación es una de las características más profundamente enraizadas en la vida y la cultura de los pueblos; es una forma de identidad. Los alimentos crean una conciencia profunda de pertenencia al grupo, siendo considerada una expresión social marcada por la cultura, creencias, costumbres, trabajo, marketing y medios de comunicación.

En los últimos 20 años se han producido importantes cambios demográficos, sociales y económicos, que han contribuido a modificar estilos de vida de la población con la consecuente variación de las conductas alimentarias. El progreso de las industrias, el crecimiento de las zonas urbanas, los avances en la economía y la unificación de los mercados, presentaron cambios muy positivos respecto a la mejora en la calidad de vida, mayor acceso a los servicios, mayor disponibilidad y variedad de alimentos, entre otros.

Sin embargo, también tuvieron consecuencias negativas como hábitos alimentarios inapropiados, disminución de la actividad física, aumento en el consumo de tabaco y alcohol. Estos cambios han producido un aumento de la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles, patologías como la obesidad, diabetes, dislipidemias, hipertensión y cáncer (De Dienheim Barriguete P.J., Silva DeDienheim R., Shultz Silva de Dienheim I., 2020, pp. 9-11).

La Organización Mundial de la Salud establece que la alimentación no saludable (ingesta aumentada de calorías, sodio, grasas saturadas y trans, azúcares y la ingesta insuficiente de fibras y frutas) condiciona la aparición de factores de riesgo y enfermedades no transmisibles (OMS, 2003, pp. 24-25).

Se puede definir a la alimentación como la acción que consiste en obtener del entorno en forma voluntaria una serie de productos, naturales o transformados, que se conocen con el nombre de alimentos. La alimentación incluye un proceso de selección de los alimentos, fruto de las disponibilidades y aprendizaje sociales e individuales en el que influyen factores socioeconómicos, ecológicos y psicológicos.

La nutrición comienza tras la ingesta del alimento. La misma se define como el conjunto de procesos derivados de la incorporación de sustancias provenientes del mundo exterior mediante la alimentación, para obtener energía, construir y reparar las estructuras orgánicas y regular los procesos metabólicos.

Asimismo, se debería considerar las significaciones que los mismos tienen para cada individuo. Por lo tanto, los alimentos no cumplen únicamente una función fisiológica, sino también social y no se digieren de forma exclusiva mediante procesos orgánicos internos, sino mediante representaciones que vienen del entorno.

Estos procesos pueden estudiarse desde dos perspectivas distintas la biológica, desde la nutrición o la fisiología, aplicando principios y metodologías basadas en funcionalidades de la ciencia, genéticas o fisiológicas a cada práctica alimentaria y asociando una función epistemológicamente sólida a cada rasgo cultural.

La otra perspectiva está dada desde las ciencias humanas y sociales, insistiendo en lo contrario, en que la alimentación humana incluye una dimensión de ritual, simbólica y social, ofreciendo también aproximaciones que han postulado explícita o implícitamente la autonomía de lo social con respecto a las influencias biológicas (Sintjago, 2010, pp. 1-12).

Las conductas que tienen los individuos en cuestiones de comida reflejan la manera de pensar sobre ella, el grupo en que se nace y se crece determinan lo que produce placer físico y psicológico, los gustos y los hábitos que se han formado en la experiencia personal e individual son inseparables. Además, toda cultura posee un bagaje de leyendas, cuentos,

dichos, mitos y juegos que estructuran y dan razón a la existencia de prácticas, de prohibiciones (tabúes) y preferencias alimentarias.

Se considera patrón alimentario al conjunto de productos que un individuo, familia o grupo de familias consumen de manera ordinaria según un promedio habitual de frecuencia estimado en por lo menos una vez al mes; o bien que dichos productos cuenten con un arraigo tal en las preferencias alimentarias que puedan ser recordados por lo menos 24 horas después de consumirse (Torres Torres, 2007, pp.127-150).

En el diseño de alimentos saludables hay 2 variables a considerar. La primera es conocer a los consumidores de manera más precisa, tanto sus aspectos conscientes como inconscientes. Siendo la otra, conocer las nuevas tecnologías para la producción de alimentos y los factores que previenen el desarrollo de enfermedades.

Los consumidores seleccionan los productos en forma consciente sólo en una parte ínfima, mientras que la gran elección la realizan en forma inconsciente. El deseo por algún producto es el resultado del significado que tiene el producto en la mente del consumidor. El significado está conformado por el instinto, que se traduce en impulso; por emoción, que se refleja en un sentimiento y por último en la razón que es la función de ese producto (París J. A., 2012). Este estudio determinó que sólo una parte de esa decisión es racional, y depende el momento que este transitando el consumidor al realizar la elección será una de esas tres partes la preponderante. Los aportes de las investigaciones de la neurociencia determinan que las decisiones de compra son entre un 5 y un 10% conscientes y el resto es inconsciente.

Para hacer aflorar los significados que los productos tienen para los consumidores París J. A. desarrolló una metodología específica basada en técnicas cualitativas (París J. A., 2012). Para las empresas, utilizar este tipo de estudios, que le permitan conocer los verdaderos significados de los productos para sus consumidores, lograría disminuir los fracasos empresarios ofreciendo en el mercado lo que realmente este quiere. La utilización de estos estudios es muy incipiente en el mundo empresarial. Los análisis sensoriales para alimentos son utilizados por las grandes empresas. Sin embargo, estos análisis no determinan significados de productos.

La genética nutricional comienza a desarrollarse y tomar relevancia en la salud de los seres humanos a partir de que se ha completado la secuencia del genoma humano. La causa de su relevancia es que un gran número de genes codifican las proteínas que intervienen y/o controlan los procesos nutricionales.

La secuencia genética de los seres humanos es idéntica en un 99,9%, siendo, las variaciones del 0,1%, las causas de las diferencias en los fenotipos (pelo y color de piel, altura, peso, entre otros) y la susceptibilidad individual para la salud o la enfermedad.

Las alteraciones en el fenotipo son resultado de diferencias en la expresión genética o de procesos moleculares alterados. Un ejemplo sorprendente y simple de cómo puede alterarse la expresión génica es un polimorfismo que modifica la tolerancia a la lactosa (disacárido encontrado entre otros en la leche) de la dieta. Los mamíferos adultos pueden ser intolerantes a la lactosa.

La tolerancia a la lactosa puede conferir una serie de ventajas entre las que se incluyen una mejor nutrición, prevención de la deshidratación y una mejor absorción del calcio (Martí, A, Moreno-Aliaga, M. J, Zulet, M. A. y Martínez, J. A., 2005, pp. 157-164).

El avance en el conocimiento de la genética humana permite el surgimiento de nuevas disciplinas que estudian los genes relacionados con la nutrición.

El primer nivel de aplicación de la genómica es la nutrigenética. Esta disciplina estudia la distinta respuesta fenotípica a la dieta en función del genotipo de cada individuo, es decir, estudia cómo las variaciones en la molécula de Ácido Desoxirribonucleico (ADN) de cada individuo pueden relacionarse con una distinta respuesta a la dieta (Corella D., 2007, pp. 89-101).

Hay estudios que demuestran que la respuesta a una misma dieta no es homogénea en todos los individuos, sino que existen importantes diferencias interindividuales detectando distintos segmentos según el grado de respuesta observado (Corella D., 2007, pp. 89-101).

El estudio realizado por van Erk y colaboradores en 2006 concluyó cómo un desayuno alto en proteínas o alto en hidratos de carbono influía en la expresión genética en hombres sanos. Las unidades experimentales consumieron dos desayunos diferentes y analizaron la influencia de estos desayunos en la expresión del genoma completo a través del Affymetrix

Human Expression U133A 2.0 Genechip (Carabajal Azcona Á. y Martínez Roldán C., 2012, pp. 257-268).

El estudio determinó que estos desayunos de distinta composición en macronutrientes provocaban una diferente expresión en 141 genes. El consumo de un desayuno rico en hidratos de carbono provocó una mayor expresión de genes implicados en el metabolismo de la glucosa, mientras que el desayuno rico en proteínas se asoció con una expresión diferencial de genes relacionados con la biosíntesis proteica. (Corella D., 2007, pp. 89-101)

El reconocimiento ex ante de marcadores genéticos y la determinación de respuestas interindividuales, permitiría la realización de recomendaciones dietéticas más personalizadas y conseguir una mayor eficacia y efectividad en la prevención y tratamiento de enfermedades (Corella D., 2007, pp. 89-101).

Considerar a cada individuo y su tratamiento en forma particular, es decir, teniendo en cuenta características propias y no utilizar tratamientos en forma masiva es lo que se denomina medicina de precisión.

La medicina de precisión introdujo el concepto de “nutrición de precisión” que sería la disciplina que tendría en cuenta las características diferenciales del individuo para aconsejar la mejor dieta para prevenir o tratar la enfermedad (Corella D., Barragán R., Ordovás J. M. y Coltell, O., 2018, pp. 19-27). Por lo tanto, si se desea implementar una nutrición de precisión se necesita realizar estudios previos de investigación (nutrigenéticos y nutrigenómicos) en los que se analicen los datos ómicos y la dieta del individuo y de esa manera evaluar su influencia en los distintos estados de salud-enfermedad.

Existen estudios en el cual el investigador se centra en un conjunto de genes candidatos pre-seleccionados relacionados con el fenotipo que se está investigando y se analizan estos genes de manera específica o se utilizan técnicas de investigación masiva de miles de genes al mismo tiempo mediante los denominados arrays de expresión de genoma completo (Carabajal Azcona Á. y Martínez Roldán C., 2012, pp. 257-268).

En la era post-genoma todas las enfermedades son consideradas como el resultado de la interacción entre el genoma de cada individuo y el ambiente, variando la contribución relativa de cada uno de ellos.

Los factores ambientales están constituidos por todos aquellos factores no genéticos entre los que se incluyen: los estilos de vida (dieta, ejercicio físico, consumo de tabaco, alcohol, estrés, entre otros), el medio ambiente (contaminantes químicos, contaminantes físicos, microorganismos, etc.) y la asistencia sanitaria (fármacos, intervenciones quirúrgicas, otros cuidados de salud, etc.). De todos estos factores ambientales, la alimentación sería cuantitativamente la más importante ya que todos estamos expuestos continuamente a este factor desde el primer momento de la vida. Para algunas enfermedades será cuantitativamente más importante la influencia genética, mientras que para otras lo será la ambiental, pero en ambas tiene que producirse dicha interacción para llegar al resultado final (Carabajal Azcona Á. y Martínez Roldán C., 2012, pp. 257-268).

Si se tiene en cuenta sólo la dieta, la misma puede considerarse como un exposoma formado por los alimentos, nutrientes, componentes no nutritivos de los alimentos, grupos de alimentos, patrones de dieta, formas de cocción, tiempo en el que se ingieren las comidas, número de comidas al día, entre otros (Corella D., Barragán R., Ordovás J. M. y Coltell, O., 2018, pp. 19-27).

Sin embargo, es importante incluir en los estudios otras variables como la edad y el sexo, el estilo de vida, la actividad física, el consumo de tabaco, el nivel socioeconómico, entre otros.

Hay un factor adicional que se debe tener en cuenta, la relación entre genómica y percepción del sabor. Esto implica que unas personas perciban mejor unos sabores que otros y que se inclinen, en consecuencia, por el consumo preferente de determinados alimentos.

La selección de alimentos está determinada por necesidades nutritivas y psicológicas, por influencias socioculturales, como las propias experiencias individuales, el costo de los alimentos y/o la percepción de los beneficios para la salud. Este último factor no siempre es valorado por las personas, es decir, no valoran tanto el hecho de comer sano, sino que consideran más importante, al elegir un alimento, sus características organolépticas, fundamentalmente el sabor.

Existen actualmente 5 sabores reconocidos: dulce, salado, amargo, ácido y umami, y se está estudiando la aceptación del sabor graso. Diversos estudios han revelado que el comportamiento de la población respecto al sabor revela una distribución Gaussiana: es decir, un porcentaje importante de población que no es capaz de percibir un sabor en una concentración que la mayoría de la población lo percibe, y otro porcentaje que lo percibe de manera extrema a la misma concentración (Corella D., Barragán R., Ordovás J. M. y Coltell, O., 2018, pp. 19-27).

Este comportamiento en la percepción del sabor es lo que explica la aceptación o rechazo a ciertos alimentos en forma diferente para cada individuo. Por ejemplo, cuanto mayor es la percepción del sabor amargo más es el rechazo a los alimentos amargos, como endivias, brócoli, espinacas, acelgas y aceite de oliva. En lo que respecta al sabor umami (sabor sabroso) se encontró una relación con el consumo de carnes, quesos curados, champiñones, tomates y otras verduras que poseen este sabor. Se relaciona al sabor dulce con el consumo de azúcares, hábitos de comida compulsivos, que en la actualidad están relacionados con el crecimiento de enfermedades no transmisibles.

El estudio del sabor aún está en fases preliminares, ya que los tests de percepción del sabor suelen hacerse con muestras pequeñas, por ser necesario catar un número importante de sustancias a distintas concentraciones y la valoración de la percepción del sabor en escalas específicas. Los estudios que más avanzaron mediante el análisis de los genes son los que determinan la percepción del sabor amargo.

Por lo tanto, conocer la percepción del sabor permitirá modificar los platos para conseguir aceptación de determinados alimentos.

Asimismo, mediante la combinación de técnicas de cocinado y de la utilización de las especias más adecuadas, puede disminuirse la percepción del sabor amargo de algunas verduras (como espinacas, acelgas, brócoli, endivias) (Corella D., Barragán R., Ordovás J. M. y Coltell, O., 2018, pp. 19-27).

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue el método deductivo. La revisión bibliográfica se realizó mediante el uso de artículos científicos en revistas y libros. Se expusieron soluciones preexistentes al problema planteado fundamentando las afirmaciones de autores mediante la técnica de la cita indirecta.

Se realizó la evaluación de las diferentes posiciones preexistentes para fundamentar una posición respecto al objetivo planteado.

4. RESULTADOS

Las investigaciones consultadas y la posición de los diferentes autores muestran que el descubrimiento del genoma humano permite diferenciar 2 etapas, la pre-genómica y la post-genómica. En la era pre-genómica las investigaciones de la asociación entre la dieta y los distintos estados de salud se han realizado sin tener en cuenta las diferencias interindividuales, suponiendo que la misma dieta tendrá el mismo efecto en cada individuo.

Por su parte, en la era post-genómica se plantea la asociación entre la dieta y la salud. En estas investigaciones se parte de la base que el efecto de la misma dieta en distintos individuos puede ser diferente, por lo que una determinada recomendación general podrá ser beneficiosa para mejorar el estado de salud de unas personas según sus características genéticas, pero no para otras.

Los estudios son concluyentes en que el conocer los genes mediante la nutrigenética y la nutrigenómica es fundamental para definir las preferencias de la persona y de esa manera poder aplicar la nutrición personalizada.

Asimismo, se pudo observar que la percepción del sabor condiciona mucho los alimentos consumidos.

Mediante el conocimiento de la percepción del sabor se lograría incrementar el consumo de verduras, por ejemplo, y de otros alimentos saludables en personas que lo precisen por sus características genéticas. Esto contribuiría a aumentar el placer y el disfrute de la comida.

Se ha demostrado que la adecuación del patrón de consumo alimentario hacia modelos más saludables puede contribuir de manera significativa a la disminución del riesgo de sufrir enfermedades no transmisibles.

La nutrición de precisión tiene como objetivo ofrecer alimentos más especializados, es decir, que el individuo tenga un alimento acorde con sus propias necesidades, incluyendo las genéticas. Las empresas alimenticias ofrecen productos para el consumo masivo. Cada vez más se encuentran en las góndolas productos con agregados nutricionales o para prevenir algunas deficiencias como la de calcio o regular la flora intestinal, para mencionar algunos. Sin embargo, como se desarrolló previamente, no todos los individuos asimilan o necesitan lo mismo, por lo cual quizás los efectos de estos alimentos para la mayoría sean beneficiosos, pero para algunos no tanto. Las empresas deberían comenzar a desarrollar alimentos pensando en esta nutrición de precisión.

Las investigaciones de París J. A. (2012) lograron desarrollar una técnica que permite aflorar los significados de los productos, complementando de esta manera otro de los factores que interviene en el momento de la elección de los alimentos.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Se pudo determinar, a partir de la revisión realizada, que los avances científicos y tecnológicos en la genética y en la determinación de los significados de los alimentos no son aplicados en forma masiva.

Los avances en estudios genéticos y su incidencia en la alimentación y en el gusto siguen todavía en estudio, esto podría motivar que las empresas alimenticias no utilicen ese conocimiento para el desarrollo de productos.

Al hacer investigación de mercados, puntualmente de las necesidades de los consumidores, se debería tener en cuenta todos los aspectos que influyen en el mismo para la toma de decisiones, tanto las conscientes como las inconscientes. Se puede afirmar que en lo que se refiere a alimentación, el porcentaje inconsciente esta dado una parte por el significado que los productos alimenticios tienen en la mente del consumidor, como en su genética, algo que es inmanejable para el mismo.

Tanto los significados como la genética se pueden hacer consciente mediante, las técnicas de afloramiento de significados, para los significados, mientras que los aspectos genéticos por los distintos estudios que realiza la nutrigenómica.

Las herramientas tradicionales de investigación de consumidores son útiles como primer paso para detectar las características visibles y conscientes de los individuos. De esa manera se puede realizar una primera segmentación para poder luego profundizar los análisis e ir conociendo a cada consumidor y sus verdaderas necesidades.

La utilización de la técnica de afloramiento de significados complementaria los análisis actuales sensoriales, como así también los genéticos a fin de poder desarrollar alimentos tendientes a la nutrición de precisión y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Los productos masivos permiten economías de escala y reducciones de costos importantes para las empresas, sobre todo las grandes empresas. Sin embargo, quizás si las empresas hicieran productos acordes con segmentos más pequeños de mercados no deberían estar innovando constantemente porque los productos tienen un ciclo de vida muy corto. Los consumidores no son leales a productos que no los satisfacen realmente.

La neurociencia y la genética constituyen un insumo tecnológico que impacta en los patrones de consumo y permitirían una transformación de la industria alimentaria con el desarrollo de nuevos alimentos de base genérica más la diferenciación según el gusto, significado y características genéticas de los consumidores.

REFERENCIAS

Libros:

París, J. A. (2012). *La Segunda Miopía del Marketing y las técnicas de afloramiento de significados*. Argentina: Ediciones Haber.

Documentos en internet:

Carabajal Azcona, Á. y Martínez Roldán, C. (2012). *Manual Práctico de Nutrición y Salud. Kellogg's*. Recuperado el 18 de enero de 2022, https://www.kelloggs.es/es_ES/nutrition/manual-de-nutricion.html

Corella, D. (2007). *Genómica nutricional*. Instituto Danone: Alimentación, nutrición y salud. Vol. 14, N.º 4, pp. 89-101. Recuperado el 26 de junio de 2021, <https://es.scribd.com/document/54249333/Genomica-nutricional>

Corella, D., Barragán, R., Ordovás, J. M. y Coltell, O. (2018). *Nutrigenética, nutrigenómica y dieta mediterránea: una nueva visión para la gastronomía*. *Nutrición Hospitalaria*, 35, pp. 19-27. Recuperado el 28 de septiembre de 2020, <https://dx.doi.org/10.20960/nh.2120>

De Dienheim Barriguete P.J., Silva DeDienheim R., Shultz Silva de Dienheim I. (2020). *Evolución de las Enfermedades No transmisibles en el mundo*. *Milenaria Ciencia y Arte*, 15, pp. 9-11. Recuperado en 18 de enero de 2022, <http://www.milenaria.umich.mx/ojs/index.php/milenaria/issue/view/16/18>

Marti, A., Moreno-Aliaga, M. J., Zulet, M. A. y Martínez, J. A. (2005). *Avances en nutrición molecular: nutrigenómica y/o nutrigenética*. *Nutrición Hospitalaria*, 20 (3), pp. 157-164. Recuperado en 18 de enero de 2022, http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112005000400001&lng=es&tlng=es.

OMS (2003). *Dieta, Nutrición y Prevención de Enfermedades Crónicas*. Serie de Informes Técnicos, 916, pp.24-25. Recuperado el 16 de junio de 2020. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42755/WHO_TRS_916_spa.pdf?ua=1

Sintjago, E. A. M. (2010). *Ritos de comensalidad y espacialidad. Un análisis antro-po-semiótico de la alimentación*. *Gazeta de Antropología*. 10.30827/Digibug.6779. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, https://www.ugr.es/~pwlac/G26_45Eduard_Maury_Sintjago.html

Torres Torres, F. (2007). *Cambios en el patrón alimentario de la ciudad de México*. *Revista Latinoamericana de Economía*. Vol. 38, núm. 151, pp. 127-150. Recuperado el 10 de noviembre de 2021, <https://www.researchgate.net/publication/317451924>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Alejandra Giacosa

Magister en Marketing Internacional. FCE, UNLP.

Categoría V del Programa de Incentivos a docentes investigadores (2013). Integrante en proyectos de investigación de la UNLP.

Profesor Titular, Asociada y Adjunta en asignaturas de grado en la UNLP, UNNOBA Y UCALP. Profesor Titular en asignaturas de postgrado en la UNLP y UB.

Asesoramiento a empresas en temas de Marketing local e internacional. Dictado de cursos de capacitación “Herramientas de Gestión” para Cooperativas de Trabajo.

Directora de la Pequeña, Mediana y Microempresa del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires (2014-2017).

Ana María Morasso

Doctora en Ciencias de la Administración, FCE, UNLP.

Magister en Salud Pública UBA. Magister en Economía de la Salud FCE, UNLP.

Investigadora miembro de International Association for dental research.

Directora Carrera de Especialización, Facultad de Medicina USAL.

Profesora Titular asignatura de grado Facultad de Medicina USAL.

Docente Carrera de Especialización del Instituto de Salud Pública FOUBA.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Políticas Públicas y desarrollo regional

**RELACIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN CON LA INDUSTRIA RETAIL EN NUEVO LEÓN,
MÉXICO.**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO ACELERADO DE LA INDUSTRIA RETAIL EN NUEVO LEÓN, MÉXICO.

TÍTULO EN INGLÉS:

ANALYSIS OF THE ACCELERATED GROWTH OF THE RETAIL INDUSTRY IN NUEVO LEÓN, MÉXICO.

Autor (es)

Fernando Alor¹

¹ Doctorable, Docente Investigador. Universidad Virtual CNCI, México. Correo-e:
fernando_alor@cncivirtual.mx

RESUMEN:

La presente investigación analiza el crecimiento que la industria retail ha tenido en los últimos años en el estado de Nuevo León, México, y su relación con el crecimiento poblacional que demanda productos de todo tipo para satisfacer sus necesidades.

A lo largo de la historia, Nuevo León se ha destacado por ser uno de los estados con mayor crecimiento económico del país, y actualmente es uno de los tres estados que más aporta a su PIB, siendo la industria comercial la segunda mayor fuente de ingresos para el estado.

El análisis desarrollado es de utilidad para todas aquellas personas que les interese la industria retail y su evolución a lo largo de los años con miras aun futuro en donde se detecten zonas geográficas de crecimiento poblacional con un alto índice de crecimiento comercial libre al que se pueda incursionar.

Palabras clave:

Industria retail, comercio, crecimiento poblacional, crecimiento económico, crecimiento comercial.

ABSTRACT:

This research analyzes the growth that the retail industry has had in recent years in the state of Nuevo León, México, and its relationship with population growth that demands goods of all kinds to meet their needs.

Along the history, Nuevo León has stood out for being one of the states with the highest economic growth in the country and is currently in the one of the three largest contributors to its GDP, with commercial industry being the second largest source of tax revenue for the state government.

The analysis developed is useful for all anyone interested in the retail industry and its evolution over the years with a view to the future where geographic areas of population growth with a high rate of free commercial growth area detected

Keywords:

Retail industry, trade, population increase, economic growth, business growth.

1. INTRODUCCIÓN

La industria retail en el estado de Nuevo León, México, ha sido pieza clave para el crecimiento comercial que ha tenido esta zona del país y a su vez ha ido evolucionando de la mano con el crecimiento poblacional que incrementa cada año hacia zonas en donde anteriormente no existían diversos comercios.

Existe una gran variedad de consumidores que requieren todo tipo de productos y servicios para satisfacer sus necesidades en las zonas que ahora habitan, por lo que la industria retail ha tomado relevancia entre las principales zonas geográficas del estado de Nuevo León a donde ha llegado por medio de “retailers” a las personas, para que adquieran productos o servicios de una manera más accesible y no tengan que trasladarse de un municipio a otro para adquirir los productos que necesiten.

Hace diez años no era común ver centros comerciales o negocios tipo franquicias en municipios que no forman parte del área metropolitana de Monterrey, sin embargo, en la actualidad ya existen y pueden mantenerse económicamente; por lo que son también considerados una fuente potencial de empleo que sirve para el desarrollo económico de la región en la que se ubican.

De igual manera, la industria retail está en constante evolución en las zonas donde ya tiene tiempo establecida, y ha ido innovando la manera de mantener a sus clientes por medio de distintas estrategias de marketing y la distribución de los productos que ofrece; además de que ha ido implementado estrategias de E-commerce (comercio electrónico), resaltando la importancia de la tecnología para mantenerse presente en todos los medios.

La presente investigación tiene como objetivo brindar un panorama general del crecimiento que ha tenido la industria retail en Nuevo León en los últimos años y la manera en la que se relaciona con el crecimiento poblacional que tiene Monterrey y su área metropolitana, por medio de un análisis detallado del desarrollo de nuevas zonas comerciales en puntos estratégicos que sirven para satisfacer las necesidades de la población.

Por todo lo mencionado el objetivo del presente trabajo consistió en: analizar el crecimiento que la industria retail en el estado de Nuevo León, México, y su relación con el crecimiento poblacional en el periodo .

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Origen del retail

Durante los últimos años mucho se ha hablado sobre la industria retail por todo el mundo, como si se tratase de algo nuevo y revolucionario; sin embargo, si investigamos los orígenes de la palabra “retail” , que traducida al español significa: “Al por menor”, nos damos cuenta de que en lo correspondiente a la cuestión del comercio, las ventas al por menor datan de la Prehistoria, cuando el hombre comenzaba a realizar trueques como una forma comercial sencilla y buscando satisfacer sus necesidades.

La palabra “retail” se puede referir al tipo de venta que ocurre cuando se vende un producto o servicio a un cliente sin intermediarios; es decir, cuando se realiza una venta directa al consumidor final. Esto puede ocurrir por diferentes canales, como, por ejemplo: tiendas físicas, tiendas online, venta directa, entre otros. (Llorca, 2018)

Como se mencionó anteriormente, el retail se caracteriza por vender al por menor y lo llevan a cabo empresas o negocios cuyo objetivo es la venta a varios clientes finales, con un inventario masivo de productos. Lo contrario al término retail es la venta al por mayor, cuyo objetivo es la venta de grandes cantidades de productos a pocos clientes, que por lo general son los retailers.

El retail tiene su origen en los comerciantes y mercaderes que desde el medioevo hacían trueques y negocios con diversos productos y hasta personas. Durante muchos años, el comercio minorista operaba de manera local con mercancía, a menudo limitada y carente de garantía; situación que con el paso del tiempo fue cambiando.

A raíz de que los ingresos de los retailers comenzaban a aumentar, las necesidades de los consumidores, poco a poco, también, crecían con el fin de satisfacer sus necesidades de consumo. A partir de esto, el retail fue forjándose y empezó a evolucionar hasta mejorar sus canales de distribución y ofrecer una variada cantidad de productos y servicios para convertirse en una de las industrias más grandes del mundo moderno.

La industria retail abarca todos aquellos comercios que ofrecen sus productos y/o servicios al consumidor final. Esta puede abarcar desde la “tiendita de la esquina” que no tiene una estructura de ventas definida, hasta las grandes cadenas comerciales que se ubican por todo el mundo y tienen una estructura comercial de ventas bien estructurada; como, por ejemplo, la cadena comercial Walmart, que a lo largo de los últimos años ha ganado popularidad por tener presencia en muchos países del mundo, y dentro del rubro retail se promueve como una tienda con precios siempre bajos. La cadena comercial OXXO, Empresa Mexicana que cuenta con tiendas por todo el país y en el extranjero en Países como EUA, Colombia y Chile.

Cadenas comerciales

Una cadena comercial puede definirse como todo negocio que mediante una administración centralizada pone a la venta diferentes productos utilizando prácticas comerciales estandarizadas. ¿Qué quiere decir lo anterior?, que a todo negocio ya establecido en el mercado y que utiliza una serie de procesos estandarizados para la venta de productos, podemos llamarle cadena comercial.

Es importante señalar que las cadenas comerciales deben cumplir con las normas y políticas económicas que les marcan las leyes de cada país en los que se establecen. Esto las hace de cierta manera más fuertes en comparación con un negocio no establecido que se dedica a lo mismo.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), en junio del 2018 existían 34 cadenas, 5567 tiendas en México; siendo las principales competidoras en la industria: Walmart, Soriana, Chedraui y La Cómer.

En Nuevo León, además de Walmart y Soriana, las cadenas comerciales OXXO, del grupo FEMSA, Seven Eleven y Farmacias Guadalajara, son las de mayor crecimiento económico y territorial en el estado, compartiendo el mercado regiomontano en la mayoría de los municipios.

En el sector de autoservicios, las empresas con mayor crecimiento en el 2019 fueron del grupo de La Comer y Walmart México, que aprovechan el diferencial que tienen en su nicho de mercado, que es la atención del segmento de la clase media y alta, comenzando a expandirse en la ciudad de Monterrey a través del concepto de City Market.

Con esta estrategia, el objetivo de estas empresas es el alza de sus acciones en los próximos semestres.

Centros comerciales

Los centros comerciales son considerados puntos retail primordiales en la atracción de clientes para las marcas y los negocios que se ubican en estos sitios.

El nacimiento de la industria de los centros comerciales en México data de finales de los años 60, con la inauguración de la Plaza Universidad en la Ciudad de México, en un proyecto inspirado en los malls de Estados Unidos y que marca el inicio de los centros comerciales con la inclusión de cines y diversos negocios.

Durante los años 80 y 90, las tiendas departamentales resaltaron un área de oportunidad al contar con centros comerciales, y optaron por desarrollar sus propios centros y captar así una gran cantidad de clientela para sus tiendas. (Lizan, s.f.)

Aunado a lo anterior, surgen alianzas y convenios comerciales entre tiendas departamentales y desarrollos comerciales para crear lo que actualmente llamamos “galerías”, en donde es posible encontrar diversos tipos de negocios retail como cines, restaurantes, tiendas departamentales, snacks, oficinas que ofrecen diferentes servicios, entre otros.

Todo este tipo de centros comerciales son los que se identifican más con el concepto de retail que actualmente impera y surgen alrededor de las zonas habitacionales de nueva creación para la comodidad de la gente que ahí vivirá, y de cierta manera se reduce la movilidad de las personas a otras plazas que pudieran ofrecer los mismos servicios.

Cabe señalar también que la tendencia de estos centros comerciales apunta a diferentes formatos, con zonas residenciales, hoteles, oficinas, centros de entretenimiento, entre otros; todo esto encaminado a que el lugar en el que se ubique cuente con todas las necesidades que puedan requerir sus habitantes.

Jorge Lizán, director general de la consultora Lizán Retail, en entrevista para la revista El Economista, los centros comerciales continúan con tiendas departamentales como anclas, y la tendencia apunta a que se verán diversos formatos que sean atractivos para los consumidores; a pesar de que en Estados Unidos las tiendas departamentales como anclas de centros comerciales están perdiendo relevancia, en México seguirán en la mayoría de los centros comerciales. (Flores ,2017)

En Nuevo León, Monterrey se caracteriza por ser una de las ciudades con mejor calidad de vida para las personas. Esto sucede por su constante crecimiento económico, oportunidades de empleo, alto nivel educativo; por lo que es frecuente encontrar personas de cualquier parte del mundo viviendo en la ciudad. Su constante crecimiento ha propiciado que numerosos centros comerciales surjan y se conviertan en espacios atractivos para los consumidores. Además, ofertan en sus espacios las mejores marcas nacionales e internacionales que buscan posicionarse en el competitivo mercado de la región noreste del país.

El primer centro comercial en Nuevo León se construyó en Monterrey, en el año de 1983, nombrándose Galerías Monterrey; el cual permanece vigente por sus constantes modernizaciones que lo siguen ubicando entre los principales centros comerciales.

En Monterrey y su área metropolitana, existen alrededor de 75 centros y plazas comerciales, según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, y las más grandes son Plaza Fiesta San Agustín, con 156 tiendas, Paseo la Fe y Galerías Monterrey, con 146, Plaza fiesta Anáhuac, con 125, Fashion Drive y Plaza Cumbres, con 80 y 79 tiendas, respectivamente; números que reflejan la importancia de estos centros y plazas comerciales para el impulso de la industria retail. (INEGI, 2019)

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada corresponde a una metodología cualitativa con un diseño descriptivo documental, ya que se recopila información de diversas fuentes de información pública con datos estadísticos sobre la población y economía del estado de Nuevo León, México; en donde las variables identificadas: crecimiento poblacional y crecimiento de la industria retail se relacionan directamente para la elaboración del análisis desarrollado; y no se llega a buscar explicar la relación de estas variables, sino más bien solo describirlas.

Para la muestra del presente análisis se tomaron en cuenta los datos del censo económico del INEGI 2014, en donde el comercio al por menor contaba con 54,703 negocios en todo Nuevo León.

4. RESULTADOS

Crecimiento urbano

En los últimos diez años el estado de Nuevo León ha tenido un incremento poblacional de 676,727 personas, siendo el octavo estado con mayor población en el país; por lo que estas cifras se ven reflejadas en el incremento de fraccionamientos y conjuntos habitacionales que se construyen en Monterrey y su área metropolitana.

El Plan de Desarrollo Urbano 2013–2025 del Municipio de Monterrey señala que

La ciudad de Monterrey juega un papel de gran importancia en la economía del Estado y del País, y de ahí se desprende la necesidad de impulsar el desarrollo urbano ordenado y sustentable, a través de la planeación, reglamentación y consulta ciudadana, generando programas, proyectos y acciones que se traduzcan en obras trascendentes que ofrezcan funcionalidad, comodidad, seguridad y beneficio social.

En ese sentido, vemos cómo la planeación de cada municipio en cuestión de desarrollo urbano va de la mano con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, tal como se menciona en el Plan de Desarrollo Urbano 2013-2025 del Municipio de Monterrey

que entre sus estrategias y líneas de acción establece: el fomento a ciudades más compactas, con mayor densidad poblacional y actividad económica; inhibir el crecimiento de las manchas urbanas hacia zonas inadecuadas; revertir el abandono e incidir positivamente en la plusvalía habitacional, por medio de intervenciones para rehabilitar el entorno y mejorar la calidad de vida en desarrollos y unidades habitacionales que así lo necesiten; adecuar normas e impulsar acciones de renovación urbana, ampliación y mejoramiento de la vivienda del parque habitacional existente; fomentar una movilidad urbana sustentable con apoyo proyectos de transporte masivo y que promueva el uso de transporte no motorizado; dotar con servicios básicos, calidad en la vivienda e infraestructura social comunitaria a las localidades ubicadas en zonas de atención prioritarias con alta y muy alta marginación; fomentar el desarrollo de relaciones de largo plazo entre instancias del sector público y del privado, para la prestación de servicios al sector público o al usuario final, en los que se utilice infraestructura provista total o

parcialmente por el sector privado; promover el uso y consumo de productos amigables con el ambiente y de tecnologías limpias, eficientes y de bajo carbono; entre otras.

Toda planeación de desarrollo urbano que oriente la forma en que la población se pueda distribuir para vivir en cierta zona, debe de tener como fin incrementar la calidad de vida y el crecimiento económico de la región.

Por lo anterior, es común que cadenas comerciales tengan en su escritorio información sobre qué fraccionamientos se están desarrollando en todo el estado para tener presencia en ellos y ofrecer en primera instancia artículos de primera necesidad; como son los casos de OXXO, de grupo FEMSA, y 7-Eleven, que pueden estar en construcción a la par que se construyen y habitan los fraccionamientos.

Tan solo la ciudad de Monterrey, y su área metropolitana, cuenta con 12 grupos inmobiliarios que son los principales proveedores de fraccionamientos que ofertan conjuntos habitacionales listos para habitar y en construcción, de los cuales 117 se ubican en su mayoría en zonas municipales con crecimiento poblacional como General Escobedo, Apodaca, Guadalupe, Villa de García, Cd. Benito Juárez, Ciénega de Flores y Pesquería.

Tabla 1

Fraccionamientos ubicados en Monterrey y área metropolitana

	Desarrollador inmobiliario	No. de fraccionamientos	Ubicación
1	Javer	14	Guadalupe, Salinas Victoria, Monterrey, Apodaca, General Escobedo, Villa de García, Benito Juárez, Santa Catarina.

2	Vidusa	18	Guadalupe, Zuazua, Monterrey, Apodaca, General Escobedo, Villa de García, Benito Juárez, Pesquería.
3	U-Calli	7	Apodaca, Monterrey, San Nicolás de los Garza, Villa de García.
4	Trazzo	8	Monterrey, Villa de Santiago, General Escobedo, Apodaca.
5	Grupo SADASI	6	Apodaca, Ciénega de Flores, Villa de García, Guadalupe.
6	RUBA	6	Escobedo, Ciénega de Flores, Benito Juárez.
7	ARA	4	Apodaca, General Escobedo, Benito Juárez, Pesquería.
8	Serena	3	Santa Catarina, Monterrey, San Nicolás.
9	Marfil	21	Apodaca, San Nicolás, Benito Juárez, Monterrey, General Escobedo, Guadalupe.
10	Carza	7	Monterrey, San Nicolás, San Pedro.
11	Axis	5	Guadalupe, Apodaca, General Escobedo, Santa Catarina.
12	GP Vivienda	18	Benito Juárez, Pesquería, Cadereyta Jiménez, Apodaca, General Escobedo, Monterrey, Villa de García, Guadalupe.

Fuente: Elaboración propia con base a datos del sitio web de cada desarrollador inmobiliario.

Cada uno de los fraccionamientos, en sus planos de desarrollo, cuenta con zonas identificadas como lotes comerciales, para que con base en el plan de desarrollo urbano puedan ubicarse negocios que oferten productos y servicios que requieran los habitantes de esos fraccionamientos, y no tengan necesidad de desplazarse largas distancias para adquirir algún producto.

Distribución del retail

Los primeros retails en aparecer al comienzo de cada fraccionamiento urbano que se desarrollan en Monterrey, y en su área metropolitana, ofrecen productos de primera necesidad. Conforme se van habitando estas zonas, se comienza con la construcción de plazas comerciales que ofrecen distintos tipos de productos y servicios; todo esto con previos estudios de factibilidad de cada proyecto.

Hablando de retails que ofrecen productos de primera necesidad y que se desarrollan al comienzo de cada fraccionamiento, es común que visualicemos en este giro a tiendas como OXXO y 7-Eleven; en donde las primeras cerraron el año 2019 con 1,630 tiendas en N.L., cada una atendiendo en promedio a 3,313 personas. Por su parte, 7-Eleven cuenta con 652 tiendas en Monterrey y su área metropolitana.

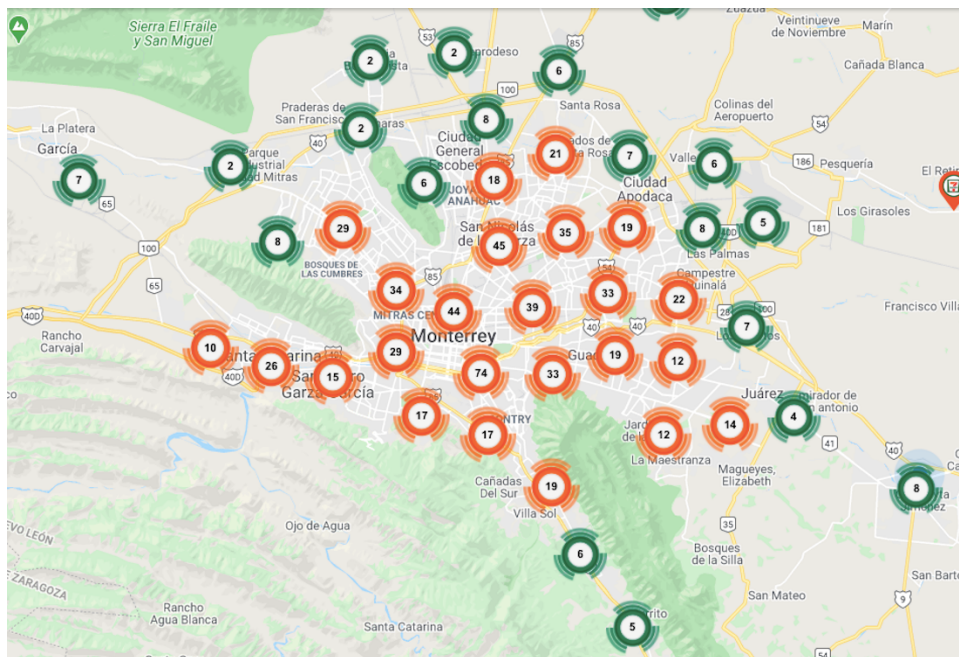


Figura 1. Distribución tiendas 7_Eleven en Monterrey y área metropolitana. Fuente: Buscador de tiendas 7-Eleven. (s.f.).

Visualizando la ubicación de los retails, como 7-Eleven en la figura 1, notamos que en las zonas del área metropolitana que tienen una mayor oferta de fraccionamientos para vivir, ya se cuenta con este tipo de tiendas. Por otro lado, los retail como OXXO cuentan con más del doble de tiendas que 7- Eleven, y tienen una presencia más significativa porque su cobertura y expansión ha sido mayor en los últimos años.

Con base al INEGI (2014), el estado de Nuevo León cuenta con 182,670 establecimientos con diferentes actividades económicas. Así, Monterrey es la ciudad que mayor participación tiene, seguida de los municipios del área metropolitana que cuentan con nuevos fraccionamientos disponibles para que la población los habite.

La población empleada en alguna actividad económica, en el Estado de Nuevo León, es de 1,399,230 personas, de este total, la ciudad de Monterrey ocupa el primer lugar con una participación del 38.6 %, seguida del municipio de San Nicolás de los Garza, con el 12.6 %, Guadalupe, con 11.3 % y Apodaca, con 7.8 %. Estos datos reflejan los municipios con mayor participación en actividades económicas y que marcan una tendencia en cuanto a oportunidades de empleabilidad y desarrollo urbano.

Principales municipios según su participación de unidades económicas, 2013
(Porcentajes)

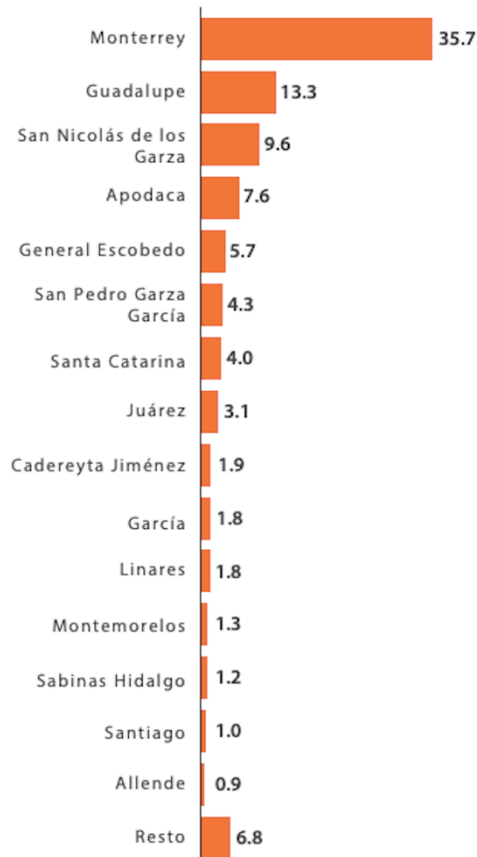


Figura 24. Principales municipios de Nuevo León, según participación en unidades económicas. Fuente: INEGI. (2019).

El estado de Nuevo León se ha caracterizado durante años por ser la capital industrial de México, en donde el 23 % de esta industria se compone de empresas manufactureras, el 17 % corresponde al comercio, el 10 % a la construcción, el 9 % a servicios inmobiliarios, el 9 % al transporte, el 7 % a servicios financieros, el 6 % al apoyo a negocios y el 2 % a servicios profesionales, entre otros.

Del 17 % correspondiente al comercio, existen 54,703 unidades económicas correspondientes al comercio al por menor, siendo la actividad económica que tiene mayor número de unidades o negocios establecidos en todo el estado.

Composición de la economía de N.L.

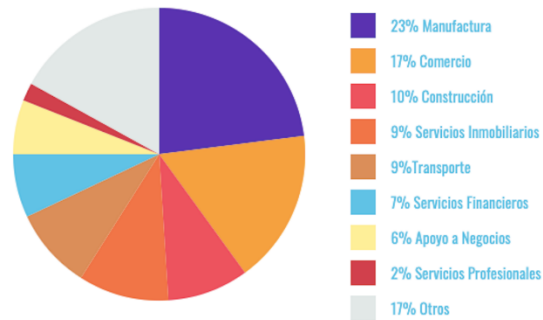


Figura 5 Composición de la economía en Nuevo León. Fuente: DATA N.L. (s.f.). A PARTIR DE INEGI 2014

Dentro de los posibles resultados y con base en el análisis de la información recabada, se puede identificar que el crecimiento urbano en el estado de Nuevo León influye directamente en el aumento de negocios tipo retail que, con el paso del tiempo, aumenta su expansión a zonas en donde anteriormente no tenía presencia.

Para la presente investigación se analizaron diversos documentos relacionados con la actividad económica comercial en el estado de Nuevo León, así como con su desarrollo urbano para los próximos años.

La Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Nuevo León (2016) es clara en cuanto a las zonas comerciales que debe de tener cada nuevo fraccionamiento, y eso a la vez influye en la atracción de nuevas inversiones para la economía local; ya que cada nuevo asentamiento para distribuir de forma ordenada a la población debe de ser equilibrado y sustentable para que se tenga una adecuada interrelación socioeconómica.

La industria retail, por su naturaleza de hacer más accesible para la población productos y servicios de cualquier tipo, se puede posicionar en zonas previamente identificadas, mediante estudios de mercado, en casi cualquier nuevo asentamiento poblacional; por lo que conforme siga creciendo la mancha urbana y la población, seguirá habiendo negocios de este tipo.

El crecimiento de la industria retail en el estado de Nuevo León se puede decir que va de la mano con el crecimiento poblacional que actualmente presenta esta región del país.

La creación de nuevas zonas urbanas, la migración de personas que llegan de otros estados y construcción de nuevos centros comerciales, impulsan el crecimiento de la industria retail que llega para ofrecer productos y servicios que la población requiere ante las nuevas estrategias de *marketing* que incentivan al consumidor a adquirir esos productos.

Analizando la información recabada, se identifica que existen zonas comerciales específicas para establecer negocios de este tipo en cada nuevo desarrollo urbano y asentamiento poblacional. Además, el crecimiento de la industria retail también hace que la economía crezca y se generen oportunidades de empleo en las zonas que se ubica.

Es importante señalar que la industria retail puede abarcar negocios de marcas ya establecidas, así como de aquellos pequeños negocios que surgen de la necesidad de la población por emprender un negocio propio; y este dato es muy importante porque puede ser la diferencia entre seguir en el mercado o desaparecer, ya que en ocasiones no se tiene una correcta administración del negocio.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En México, la industria retail representa una gran oportunidad para el desarrollo de centros y plazas comerciales en las principales zonas urbanas del país, como la zona metropolitana de Monterrey, Guadalajara, Ciudad de México, Tijuana, León, Puebla, Ciudad Juárez, que son las ciudades más pobladas del país. Pero, de igual manera, existen todavía muchas zonas suburbanas y ciudades en crecimiento en las que la industria retail puede desarrollarse y afianzarse en la economía de estas entidades.

La industria retail en Nuevo León representa un sector importante en la actividad económica del estado, al ser una de las principales actividades económicas que aporta ingresos significativos y genera empleos, solo por debajo de la industria manufacturera.

Con la información recabada, se logró identificar la relación que existe entre el crecimiento de la industria retail y el de la población en el estado de Nuevo León, principalmente en el municipio de Monterrey y su área metropolitana. Por esto, es importante seguir analizando los tipos de negocio retail que surgen a raíz de las necesidades de la población.

Los grandes centros comerciales que albergan negocios de este tipo, son los que cuentan con la mayor cantidad de locales comerciales para que la industria retail pueda establecerse, y en ocasiones son los que más afluencia de gente presentan, por la gran variedad de marcas y servicios que ofrecen.

Analizando la situación actual del retail, nos damos cuenta que el comercio electrónico juega un papel fundamental en el desarrollo de esta industria, ya que este canal de compra ha tenido un crecimiento considerable por el constante desarrollo de la tecnología.

De igual manera, la logística de distribución es clave para que la estrategia de cualquier comercio sea exitosa; la inversión en tecnología es clave para que la industria retail siga creciendo, sobre todo por la situación actual que vive la sociedad en constante cambio; y se desea que se cumplan las expectativas de los clientes, principalmente en las formas en las que se quiere pagar por algún artículo.

REFERENCIAS

Buscador de tiendas 7-Eleven. (s.f.).

<https://www.7-eleven.com.mx/buscador-tiendas/#/stores>

DATA Nuevo León. (s.f.). Composición de la economía de N.L. <http://datos.nl.gob.mx/>

DATA Nuevo León. (s.f.). Unidades Económicas y sus Características por Sector.

<http://datos.nl.gob.mx/unidades-economicas-y-sus-caracteristicas-por-sector/>

Flores, L. (2017). En Monterrey crece tendencia de centros comerciales con diversos formatos.

<https://www.economista.com.mx/estados/En-Mty-crece-tendencia-de-centros-comerciales-con-diversos-formatos-20170809-0128.html>

Gobierno Municipal de Monterrey. (2014). Plan de desarrollo urbano del municipio de Monterrey 2013-2015. http://portal.monterrey.gob.mx/pdf/2013_2025.pdf

INEGI. (2019). Censos económicos 2014. Nuevo León. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mnl_ce2014.pdf

INEGI. (2019). Censos económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

INEGI. (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Ley de desarrollo urbano del Estado de Nuevo León. (6 de diciembre de 2016). Periódico oficial del estado de Nuevo León. http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20DESARROLLO%20URBANO%20DEL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf

Lizan, J. (s.f.). México, un destino del retail internacional. <https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/comercial/13039-mexico-un-destino-del-retail-internacional>

Llorca, J. (2018) *El Código Retail: Lo que el management puede aprender del retail*. https://books.google.com.mx/books?id=tIFyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

RESUMEN HOJA DE VIDA

Fernando Alor Dávila

Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Cuento con una Maestría en Administración con especialidad en Mercadotecnia, y un Doctorado en Administración estratégica.

Profesionalmente cuento con experiencia en la industria privada desde el año 2006, y desde el 2009 en el sector educativo público.

Formo parte de la plantilla de tutores de la Universidad Virtual CNCI, y miembro del Cuerpo colegiado de investigación en el área de Administración y Negocios de la misma universidad.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Tecnología Informática y Sistemas de Información aplicado a la gestión organizacional

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2007-2022)**

TÍTULO EN INGLÉS:

IT Government Administrative Management in Buenos Aires province (2007-2022)

Autor

Ricardo Sebastián Piana¹

¹ Doctor en Ciencia Política, Universidad del Salvador; Doctor en Ciencias Jurídicas Universidad Nacional de La Plata; Abogado; Docente Investigador en la Fac. de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: rspiana@jursoc.unlp.edu.ar

RESUMEN:

En el presente trabajo describimos los sistemas informáticos de gestión administrativa que desde el año 2007 a 2022 se han implementado en la provincia de Buenos Aires a lo largo de distintas gestiones gubernamentales.

La Provincia de Buenos Aires es la organización pública más compleja de Argentina por la cantidad de jurisdicciones, empleados y sistemas de control.

Las tecnologías de gestión son centrales para la administración eficaz de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización, tecnologías que han evolucionado con las TICs.

En materia de gestión de personal, de expedientes, presupuestarias y de compras, la Provincia ha implementado herramientas informáticas desde 2007 a la fecha. Se estudiará, a partir de la normativa y documentación oficial, estas herramientas, su origen y gestiones que la han implementado.

Palabras clave:

GDEBA; PBAC; SiAPe; SIGAF; Sistemas Informáticos de Gestión Administrativa

ABSTRACT:

In the present work we describe the IT Government Administrative Management systems that from 2007 to 2022 have been implemented in the province of Buenos Aires throughout different governments.

The Province of Buenos Aires is the most complex public organization in Argentina due to the number of jurisdictions, employees and control systems.

Management technologies are central to the effective administration of the resources necessary for the organization to function, technologies that have evolved with ICTs.

In terms of personnel management, files, budgets and purchases, the Province has implemented computer tools from 2007 to date. Based on the regulations and official documentation, these tools, their origin and the governments that have implemented them will be studied.

Keywords:

GDEBA; IT Government Administrative Management; PBAC; SIGAF; SiAPe

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo presentamos los sistemas informáticos de gestión administrativa que desde el año 2007 a 2022 se han implementado en la provincia de Buenos Aires. A lo largo de distintas gestiones gubernamentales, se han desarrollado herramientas informáticas para la gestión de los recursos humanos, de expedientes, presupuestarios y de compras. Sin embargo, podremos advertir diferencias en el origen de estos sistemas, de su fundamentación y en las gestiones políticas y áreas encargadas de su implementación.

El Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires es, a la fecha, la organización pública con más empleados de Argentina² en un sistema complejo de regímenes estatutarios, cajas liquidadoras, dependencias y misiones funcionales heterogéneas (Gil García & Piana, 2019). Sus procesos de compra son de un volumen significativo (Fiscante, 2018). El manejo de su presupuesto y expedientes implican transacciones complejas no sólo por su sistema de control público sino también por las más de 40 jurisdicciones presupuestarias involucradas (Ley presupuesto 2022, Ley N° 15.320)³.

No es el objetivo de este trabajo señalar las bondades con las que suelen ser identificada la implementación de este tipo de sistemas: más transparencia, eficiencia, velocidad en la gestión o menos burocracia. Cualquiera fueran esas bondades, todavía deben pasar un período más extenso para que la comparación sea eficaz y no meramente declamativa. El trabajo será descriptivo y pretenderá señalar la normativa involucrada, la gestión de su inicio y alguna de sus herramientas dando cuenta, en forma previa, del contexto institucional bajo la cual se dieron.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

²

https://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleopublico/Seguimiento_del_empleo_publico_Provincial_5.pdf

³ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BgZ3M5fp.html>

Desde hace tiempo las tecnologías se han identificado como herramientas que permiten transformar insumos en productos (Thompson, 1967). Sin embargo, una nueva forma de comprender el término aparece cuando se asocian al *“modo en que una organización transforma sus insumos en productos”* (Robbins y Judge, 2009:536). Del elemento material pasan las tecnologías a asociarse con los conocimientos específicos que permiten el proceso de transformación (Perrow, 1970).

En este último caso, son Suárez y Felcman (2020:35) quienes en Argentina definen la tecnología como *“conocimiento utilizable o utilizado a escala social con el objeto de transformar elementos materiales y simbólicos en bienes y servicios”* y en el caso de las tecnologías organizacionales como *“aquellos conocimientos utilizados por organizaciones para transformar elementos materiales y simbólicos en bienes y servicios”* (2020:89).

Estos autores clasificaron las tecnologías en a) centrales o básicas, vinculadas con las actividades fundamentales de la organización sin las cuales los objetivos de la organización no pueden realizarse y b) de gestión o de apoyo que existen en función de las tecnologías centrales, a las que deben adaptarse y servir. Dentro de estas últimas, cabe destacar los procesos destinados a recolectar y analizar información, así como a planificar, implementar y controlar cursos de acción: brindan apoyo a las actividades de transformación que se desarrollan a través de las tecnologías básicas (Suárez & Felcman, 2020:88).

En esa misma línea, el concepto de área tecnológica administrativa aparece para los autores como el *“conjunto diferenciado de tecnologías administrativas utilizadas por organizaciones para el cumplimiento de determinados objetivos funcionales definidos éstos según una cierta división horizontal del trabajo organizacional”* (Suárez & Felcman, 2020:117) y entre ellas mencionan las de personal, comercialización, producción, finanzas, informática, relaciones públicas, etc.

Ahora bien, con los progresos y posibilidades tecnológicas que la informática y la Web 2.0 han desarrollado estos últimos decenios, los aspectos vinculados a la gestión administrativa parecen dar un nuevo impulso creando sistemas de almacenamiento de gran volumen de información, de procesamiento de datos y automatización de procesos. La aplicación de

estas herramientas de gestión y vinculación en el ámbito público ha sido denominada Gobierno Electrónico⁴.

Han existido muchas definiciones y vertientes sobre qué implica la aplicación de sistemas informáticos en la gestión de lo público. La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, aprobada en 2007, lo considera como *“el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos (CLAD, 2007:6-7).*

Las herramientas informáticas más comunes en una organización pública están asociadas a diversos mecanismos de vinculación con los recursos humanos, sistemas de expedientes electrónicos, sistemas de administración, gestión y registro presupuestario y de adquisición de bienes y servicios.

Los portales que vinculan gobiernos con empleados tienen como objetivo prestar servicios o capacitar a los empleados, agentes o funcionarios de la Administración Pública. También deben incluirse aquellas acciones tendientes a informatizar las bases de datos, legajos, antecedentes, sueldos y todas aquellas que tiendan a crear un sistema transversal de recursos humanos ágil, veraz e integral como requisito indispensable para poder rediseñar la estructura de la Administración.

La gestión electrónica de expedientes busca no sólo despapelizar, sino mejorar el control y la seguridad en las actuaciones administrativas y permitir el acceso a información pública por parte de la ciudadanía. Un sistema electrónico de expedientes debería permitir caratular, seguir, documentar y registrar las actuaciones de la Administración Pública sobre la base de la seguridad de la firma electrónica y digital.

⁴ Ciertamente, el paradigma del gobierno electrónico ha quedado desplazado frente a otras nuevas “oleadas” modernizadoras, como las del gobierno abierto (Gorochategui, 2015; Oyhanarte & Niilus, 2017; Kaufman, 2017, entre muchos otros). Más recientemente, autores como Carlés Ramió (2019) u Oscar Oszlak (2020) proponen un modelo de aplicación de inteligencia artificial y robótica para la administración pública. Sin embargo, y dado que trabajaremos en el nivel de las tecnologías informáticas de gestión, nos quedamos con el concepto de Gobierno Electrónico pues es el que mejor atiende al proceso de gestión al nivel administrativo, tal como hemos desarrollado en Piana (2007).

Los sistemas informáticos de administración, gestión y registro presupuestario permiten unificar los subsistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad para permitir tomar mejores decisiones en materia de plazos de deudas, proyecciones de ingreso y necesidades de prórrogas o manejo del flujo de fondos en tiempo real del registro.

Por último, el *e-procurement*, *e-purchasing* o portales de compras electrónicas son los nombres con que se conoce a la forma de agilizar, simplificar y mejorar las compras en una gran organización a través de las TICs. El abastecimiento estratégico del Estado supone un complejo mecanismo. Los beneficios para el Estado son claros: eliminando las asimetrías de información, es posible no sólo alejar los focos de corrupción sino lograr mejores precios, tener un amplio catálogo de oferentes y finalmente alcanzar mejores precios ahorrando dinero. La creación de un portal de compras gubernamental permite dotar a todo el proceso de compras públicas de mayor transparencia informativa, favoreciendo la reducción de precios por medio de la actuación corporativa del Estado y del mayor acceso de proveedores a las convocatorias.

La implementación de estos sistemas no es sencilla en una gran organización pública: exploración e innovación o políticas de mimetismo institucional, resistencia al cambio, dificultades de infraestructura o capacitación para la implantación, problemas de adaptación e interoperabilidad, politización de los cambios e inestabilidad de los sistemas por cambios de gestión son algunos de los grandes temas vinculados con la tecnología informática y los sistemas de información aplicado a la gestión de la organización pública.

3. METODOLOGÍA

Planteamos un estudio de tipo descriptivo a partir de la información normativa y documental sobre los sistemas informáticos de gestión administrativa de la Provincia de Buenos Aires.

Buscamos caracterizar y especificar las políticas aplicadas durante los últimos años dando cuenta de los aspectos centrales, normas, justificaciones, alcances y los momentos de implementación.

Las fuentes serán oficiales, documentos públicos y normas jurídicas de la provincia de Buenos Aires.

4. RESULTADOS

4.1. Contexto institucional

Durante la gestión 2002-2007 la Provincia de Buenos Aires llevó adelante diversas acciones y planes de modernización que actualizaron algunos procesos a pesar de no haber podido contar con cambios normativos a nivel legislativo (Piana, 2012). En lo que respecta a las tecnologías de gestión organizacional, el final de la gestión dejó las bases de lo que sería el sistema de administración de personal, implementado por la siguiente.

A pesar de la poca innovación tecnológica durante la gestión 2007-2015, de este período es la aprobación de la Ley de Administración Financiera⁵ y una nueva Ley de Contrataciones⁶. Ambas introdujeron aspectos informáticos en su proceso pero no se implementaron innovaciones tecnológicas.

Con el cambio de gobierno en 2015, el gobierno de María Eugenia Vidal inició un proceso de fuertes reformas normativas, algunas de ellas a nivel legislativo a pesar de no contar con mayoría de legisladores propios. Entre ellas, se destaca la aprobación de la Ley de Emergencia Administrativa y Tecnológica, Ley N 14.815⁷, que modifica sustancialmente los procesos de compra y la contratación de personal bajo el régimen de servicio en los

⁵ Ley N° 13.767, promulgada el día de la asunción de Daniel Scioli.

⁶ Ley N° 13.981.

⁷ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0v1b6hzB.pdf>. En este mismo acto aprobó una modificación en la Ley de Compras que fijó que el Poder Ejecutivo determinaría la instrumentación progresiva de los sistemas electrónicos y digitales de adquisiciones dentro de los seis (6) meses contados a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley.

términos de la emergencia declarada por su artículo 1º para paliar el “*grave déficit en materia administrativa y tecnológica*”.

También en 2016, impulsado por el Poder Ejecutivo provincial, se aprobó el Plan Estratégico de Modernización, Ley N° 14.828⁸, destacándose en los fundamentos que el proyecto respondía a la imperiosa necesidad de adecuar los procesos administrativos a los sistemas de calidad, herramientas informáticas y buenas prácticas de gestión administrativa vigentes a nivel regional y mundial. Esta ley extiende la validez y eficacia jurídica y valor probatorio a los expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firma electrónica, firma digital, comunicaciones electrónicas, notificaciones electrónicas y domicilios electrónicos que sus equivalentes en soporte papel.

Durante las gestiones de Marcri, Vidal y Larreta se suscribieron entre los distintos gobiernos acuerdos de colaboración. En efecto, como ha dicho Fiscante (2018:244) la alineación de “*los partidos políticos de las tres jurisdicciones en cabeza de mandatarios del Cambiemos (Nación, Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A.) activaron un proceso de difusión de políticas sin precedentes*”. En lo que respecta a este trabajo, con la suscripción del “Convenio Específico de Cooperación Técnica en el Ámbito del Convenio Marco de Colaboración” suscripto entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.) se acordó la cesión gratuita, intransferible y a perpetuidad de dos de los sistemas de propiedad del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a la Provincia de Buenos Aires: el Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera “SIGAF” y el Sistema Buenos Aires Compras “BAC”⁹.

También se celebraron Convenios de Prestación de Servicios onerosos con la empresa Bapro Medios de Pago S.A. para realizar planes integrales de adaptación del GDEBA, SIGAF y PBAC así como de mejora del Data Center ubicado en Avenida Centenario y 508,

⁸ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0X53DSax.html>

⁹ Este Convenio luego fue aprobado por el Decreto N° 1599/16. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0v7geCzx.pdf>

Gonnet, Partido de La Plata¹⁰. También debe destacarse la inversión que se realizó para mejorar la Red de Datos de la provincia.

Desde entonces a la fecha, y a pesar de las dudas respecto a la posible resistencia organizacional, las herramientas informáticas de gestión implementadas en la Provincia de Buenos Aires aún se siguen aplicando y han podido superar el cambio de gobierno.

4.2. SiAPe

El Sistema Único Provincial de Administración de Personal, más conocido como SiAPe, fue adoptado por Decreto N°1.643/07. El sistema había sido desarrollado por la Dirección General de Administración del Ministerio de Economía de la Provincia, el cual fue adaptado y escalado a nivel provincial. El Decreto fue propiciado por la entonces Subsecretaría de Gestión Tecnológica y Administrativa de la Secretaría General, a cargo de la Dirección Provincial de Personal. El área pasó luego a una Secretaría de Persona y Política de Recursos Humanos en la gestión de Scioli¹¹, Subsecretaria de Capital Humano en la gestión de Vidal y actualmente Subsecretaría de Gestión y Empleo Público.

El decreto de implementación, que lleva la firma de todos los Ministros de la Gestión del entonces Gobernador Felipe Solá, es profuso en cuanto a las consideraciones para su aprobación. Así, señala que la modernización del Estado es un marco para la innovación del funcionamiento de la estructura estatal en sintonía con las necesidades reales y que las nuevas tecnologías se han convertido en uno de los pilares básicos de la gestión organizacional. Pero además afirma que “... *en sus comienzos, la incorporación de tecnología para el procesamiento de datos fue utilizada para mantener los procedimientos manuales de forma automatizada, sin cambios que aprovecharan ese soporte que, aún*

¹⁰ Resolución N° 81/16, <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xAmED2so.html>; Resolución N° 82/16, <https://normas.gba.gob.ar/documentos/Byz5jnH4.html> y Resolución N° 83/16 <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BE3pZncQ.html>, todas ellas del Ministerio de Coordinación y Gestión Pública.

¹¹ Decreto N° 658/12, <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xAmzL8Uo.html>

siendo precario, no impedía rediseñar procesos con mejoras importantes y ello sin pretender mirarlo desde la óptica actual en que las nuevas tecnologías se han convertido en uno de los pilares básicos de la gestión organizacional y que su aplicación a la gestión de personal está transformando y agilizando rápidamente el control de este ámbito administrativo, habilitando un gran cambio cultural y organizativo a nivel global”.

Como han señalado García y Quintans (2019:137) “... *SIAPE tiene el objetivo de gestionar y mejorar las políticas de personal, teniendo especial consideración por las prácticas vigentes, las particularidades de cada organismo, sus experiencias y conocimientos para planificar su incorporación en la solución informática integral. La implementación del sistema, pretende repensar las formas de trabajo, simplificándolas y, por lo tanto, facilitándolas: pasando del trabajo por áreas y sectores a trabajar en procesos integrados que se caracterizan por compartir información”.*

Desarrollado bajo plataforma Oracle, el SiAPe nació cubriendo necesidades de información y gestión de diferentes niveles funcionales (operativos, mandos medios y alta gerencia) y por ello fue dividido aplicativos diversos, desde MiLegajo; eRreH (autorizaciones a solicitudes); Gestión Digital (Visión Gerencial de la información); Incentivos Digital (incluye viáticos y haberes), entre otros¹².

Hoy, como Portal del Empleado, el sistema ha agregado más funcionalidades y módulos, desde el autorregistro para el alta, solicitudes de exámenes médicos, hasta licencias por violencia de género¹³.

4.3. GDEBA

¹²

<http://www.siape.gba.gov.ar/manualespdf/manualesportadanueva/MANUAL%20INTRODUCTORIO%20-%20GENERALIDADES%20DE%20USO.pdf>

¹³ https://www.gba.gob.ar/empleopublico/dddpp/manuales_instructivos

Con la reglamentación de la Ley de Modernización, a través del Decreto N° 1018/16¹⁴, se da inicio al Sistema de Gestión Documental Electrónica Buenos Aires (GDEBA) que actúa como un módulo integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Gobierno de la provincia de Buenos Aires.

El sistema tiene su antecesor en el Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE), de la C.A.B.A. y desarrollado por la empresa EVERIS. Consta de diferentes módulos de formación, de acuerdo a las instancias de intervención: Escritorio Único, Comunicaciones Oficiales, Expediente Electrónico y Generador Electrónico de Documentos Oficiales, núcleo de todo el sistema.

En cuanto a la motivación del acto de aprobación del sistema se indica que *“Que este Gobierno se propone llevar adelante un proceso de modernización del sector público provincial, con el objetivo de adecuar los procesos administrativos a los sistemas de calidad, herramientas informáticas y buenas prácticas de gestión administrativa actualmente vigentes a nivel mundial. Tal proceso tiene por finalidad dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos, haciéndolos partícipes de la gestión y de los procesos de decisión en un esquema de participación democrática”*.

Con el Decreto N° 144/17¹⁵ se establece la obligatoriedad del uso del módulo “GENERADOR DE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS OFICIALES (GEDO)” como medio de creación de los proyectos de Decreto reconociéndose que se lo hace *“a fin de afianzar el proceso de cambio en materia de modernización administrativa y al encontrarse disponible en la Provincia de Buenos Aires la infraestructura tecnológica necesaria”* y después, por Resolución conjunta N° 11/17 del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros y 39/17 de la Secretaría Legal y Técnica¹⁶ se fijó que desde marzo de 2017 fuera obligatorio el uso de dos (2) módulos de GDEBA como medio de creación, registro y archivo de documentos. Sucesivas resoluciones irán ampliando los organismos y las tratas o trámites involucrados para llegar a enero de 2018 con la Resolución conjunta

¹⁴ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/VJLMZImx.pdf>

¹⁵ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xkqAIURV.pdf>

¹⁶ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BjbozRHw.pdf>

RESFC-2017-9-E-GDEBA-MJGM por la cual los dos organismos firmantes cierran toda carátula en papel. Si bien continuaron dictándose actos administrativos hasta noviembre del 2019, el proceso fue interrumpido, ampliando organismos y trámites¹⁷.

La administración general de GDEBA y su ejecución están hoy a cargo de la Dirección Provincial de Mejora Administrativa, perteneciente a la Subsecretaría de Gobierno Digital del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. Como se indicó más arriba, se inició con la gestión de Vidal en la órbita de la Subsecretaría de Modernización del Estado, Ministerio de Coordinación y Gestión Pública, pasando poco después y durante la misma gestión a la esfera del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

4.4. SIGAF

Como hemos mencionado más arriba, también el sistema deriva de la cesión de la C.A.B.A. Como recuerdan Gulayin & Melo (2021:10) el SIGAF “... comenzó a funcionar en la ciudad en el año 2005, basándose en la Ley N° 70, Decreto reglamentario N° 1000/GCBA/99, Ley de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad (1999)”. Pero la provincia de Buenos Aires, como muchos organismos públicos, ya contaba con distintos sistemas presupuestarios. En efecto, el SIGAF vendría a reemplazar al Sistema de Administración Financiera que ya existía en la Provincia desarrollado en tecnología Web/J2EE y al Sistema de Pagos de la Contaduría General de la Provincia (Fiscante, 2018)¹⁸.

En el año 2017 se comenzó con la gestión de adaptación del SIGAF Web a los procesos presupuestarios de la provincia de Buenos Aires, procesos tanto a cargo de la Contaduría General de la Provincia como de la Tesorería General de la Provincia. Finalmente, fue por

¹⁷ <https://gdeba.gba.gob.ar/pagina/15>

¹⁸ La implementación del SIGAF también obtuvo otras posibilidades que en esta temática venían llevándose a nivel municipal, obligatorios para la autoridad provincial, como el RAFAM. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BeyJ1C7B.html>

Resolución 565/18 del Contador General¹⁹ que a partir del 1° de enero de 2019, el Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera para la Provincia de Buenos Aires (SIGAF - PBA) dispuso que sea el sistema habilitado, de uso obligatorio, para la gestión presupuestaria, contable y financiera de todos los órganos de la Administración Pública Provincial central y descentralizada. La única referencia a la motivación está dada por el siguiente párrafo: *“Que los mencionados sistemas informáticos de gestión presupuestaria, contable y financiera, resultan ser herramientas eficientes para la gestión de recursos, gastos y de administración, necesarios para la transparencia y difusión de los diversos procesos, enfocados al logro de una administración orientada a los resultados y al control ciudadano de la gestión pública”*.

Su implementación no fue sencilla pero hoy está presente en casi todas las Jurisdicciones presupuestarias de la Provincia, incluyendo Poder Judicial, Ministerios, Organismos de Asesoramiento y Control y descentralizados. Como informa Melo (2020) un convenio de asistencia técnica con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata permitió asistir a los usuarios en la utilización del SIGAF.

El sistema hoy comprende los siguientes módulos: Formulación Presupuestaria; Presupuesto; Gastos; Tesorería; Contabilidad General; Fondos a Rendir; Obras Públicas; Seguimiento de Stock; Auditoría; Formulación Plurianual; Crédito Público; Autogestión de Proveedores; Bienes Patrimoniales; y Compras y Contrataciones Personales aunque la implementación también fue paulatina²⁰

4.5. PBAC

¹⁹ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xDyjL3FK.pdf>

²⁰ Resolución 2/18 y modif. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0nvEOPCM.html>, Resolución 592/18 ,
<https://normas.gba.gob.ar/documentos/x6ORyzUY.pdf>; Resolución 275/19
595/18, <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0nvEOPCM.html>; Resolución 276/19,
<https://normas.gba.gob.ar/documentos/0X8GzDSa.html>; Resolución
<https://normas.gba.gob.ar/documentos/BeW6wbFj.pdf> todas ellas de la Contaduría General.

Con el inicio de la gestión de Vidal se reglamenta la Ley de Compras con el Decreto 1.300/16. El Decreto no define ni regula el sistema de compras electrónico sino que sólo autoriza a la Autoridad de Aplicación a dictar la normativa relativa al uso de medios electrónicos (art. 4°) y fijar un cronograma para su implementación. Resultó innovador que la autoridad de aplicación del sistema fuera localizada en la Contaduría General de la Provincia, órgano constitucionalmente con funciones de control.

Por la Resolución N° 34/17 del Contador General se aprobó el “Cronograma de Incorporación de Procesos y Modalidades de Contratación” fijándose una gran cantidad de procedimientos obligatorios por el Sistema para inicios del 2018.

El sistema finalmente se habilitó y se resolvió su obligatoriedad para los organismos alcanzados por una Resolución conjunta del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros y la Contaduría General (N° 20/17 y N° 92/17, respectivamente). Allí se determinó que el portal <https://pbac.cgp.gba.gov.ar/> sea el canal de acceso público y gratuito a partir del cual la Provincia difunde sus llamados y efectúa los procesos de contrataciones de bienes, servicios y obras, regulados por la Ley N° 13.981.

El PBAC comprende desde la solicitud de adquisición del bien o servicio por las Jurisdicciones o Entidades, aprobación del pliego de condiciones particulares y publicación del llamado, invitaciones y publicaciones; consultas al pliego de condiciones particulares, presentación y recepción de ofertas; recepción de garantías de ofertas; acto de apertura de ofertas, preadjudicación: impugnación de la preadjudicación y recepción de su garantía; adjudicación; perfeccionamiento del contrato/emisión de orden de compra hasta la recepción de garantía de cumplimiento de contrato inclusive²¹.

Según la Contaduría es una herramienta de apoyo en la gestión de Compras y Contrataciones permitiendo la participación de los compradores, proveedores y la comunidad que tiene como beneficios la transparencia y difusión de los procesos de compras y contrataciones; la eficiencia y eficacia a través de novedosos mecanismos de selección, adquisición y contratación; que genera información actualizada y reducción de

²¹ Sin embargo, el sistema pudo convivir con el anterior Sistema de Identificación de Bienes y Servicios de la Provincia de Buenos Aires (SIBySPBA) y Sistema de Proveedores (Fiscante, 2018).

los tiempos administrativos y que permite acceso público y gratuito a través de internet (Contaduría General de la Provincia, 2022).

A partir de las entrevistas que recopiló Fiscante (2018) a funcionarios del proceso de implementación detectamos la existencia de resistencias en la aplicación, no sólo por la novedad del sistema en sí, sino también de modalidades nuevas de contratación, como la de los Convenios Marco. Sin embargo, los beneficios económicos de las nuevas modalidades de contratación tuvieron peso específico a la hora de su creciente utilización.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Como hemos señalado, los diversos sistemas tienen un florecimiento en la gestión 2015-2019. Pero no pueden decirse que sólo sean de esa gestión: el SiAPe “nació” a finales de la gestión de Solá, se desarrolló en la de Scioli y continuó su ejecución y mejora en las dos siguientes; por su parte, el SIGAF reemplazó otro sistema preexistente pero absorbió otros módulos como los de Bienes y Servicios y de Registro de Proveedores.

Tanto GDEBA como PBAC son traídos de la C.A.B.A. A pesar de tratarse de un caso de mimetismo institucional, tampoco fue un puro “enlatado”: tuvieron que realizarse ajustes que le sirvieron de adaptación a los mecanismos de control y complejidades de la Provincia.

Por otro lado y a pesar de los cambios de gestiones, los sistemas se consolidaron y no fueron deslegitimados por la entrante gestión.

Sin estas tecnologías de apoyo, la prestación de los servicios provinciales durante el ASPO y DiSPO, producto de la pandemia COVID-19, se hubieron resentido fuertemente.

Como también señalamos más arriba, el estudio de la implementación de estos sistemas debe dar cuenta del por qué los funcionarios adoptan políticas de exploración e innovación o políticas de mimetismo institucional; si existen resistencia al cambio y cómo se gestiona el cambio, las dificultades de infraestructura o capacitación para la implantación así como

los problemas de adaptación e interoperabilidad. Quedará para futuros trabajos ir desarrollando estos puntos con la necesaria profundidad.

REFERENCIAS

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD (2007). Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronic-o.pdf>

Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. (2022). Recuperado el 23 de mayo de 2022 <https://pbac.cgp.gba.gov.ar/ComprasElectronicas.aspx>

Fiscante, L. M., & Piana, R. S. (2018). Procesos de reforma en los Organismos de Control. El caso del Registro de Proveedores de la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires. *Estudios Sociales del Estado*, 4(7), 214-243. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://doi.org/10.35305/ese.v4i7.141>

Fiscante, L. (2018). *La hora de la verdad: el proceso de implementación del sistema de compras y contrataciones públicas electrónicas en la Provincia de Buenos Aires, período 1999-2017*. Tesis de Maestría en Administración y Políticas Públicas. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16546>

García, Ma. E. y Quintans, N. (2019). “El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial”, en Pagani, L., Payo, Ma. A. y Galinelli, B. (comp.) *Estudios sobre gestión pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://tinyurl.com/5n72bz23>

Gil GarcíaM., & Piana R. S. (2019). Historia reciente del empleo público del gobierno de Cambiemos en la provincia de Buenos Aires (2015-2018). Su estudio a partir de sus dimensiones normativas, discursivas y operativas. *Historia Regional*, (40), 1-17. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://historiaregional.org/ojs/index.php/historiaregional/article/view/288>

- Gorrochategui, N. (2015). Innovación: gobernanza reflexiva y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la gerencia pública Argentina. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7(13), 35-46. Recuperado el 23 de mayo de 2022 a partir de <https://revistas.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/424>
- Gulayin, D. & Melo, J. (2021). “Nueva Gestión Pública: Hacia un análisis del modelo de la Pcia. de Bs. As.”. 17º Simposio Regional de Investigación Contable organizado por el Instituto de Investigaciones y Estudios Contables, Universidad Nacional de La Plata.
- Kaufman, E. (2017). El papel de la Alianza para el Gobierno Abierto. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la Administración y las políticas públicas*, 1(2), 71-116. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/35](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/35)
- Melo, J. (2020). *La implementación del SIGAF en la Provincia de Buenos Aires. Análisis del caso de la CIC*. Trabajo Final de Especialización en gestión pública. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/135008>
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Buenos Aires:INAP. Recuperado de <https://tinyurl.com/mvu6zu6h>
- Oyhanarte, M., & Niilus, P. (2017). Gobierno abierto, Estado abierto. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la Administración y las políticas públicas*, 1(2), 11-43. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/33](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/33)
- Páez Arenas A. & Bisurgi, F. (2021). Tecnología y sistemas de gestión en la APN. Un análisis sobre el Sistema Integrado de Información Financiera Internet y el de Gestión Documental Electrónica. XV Congreso Nacional de Ciencia Política, Rosario, 10 al 13 de noviembre de 2021.
- Perrow, Ch. (1970). *Organizational Analysis: a sociological perspective*. Belmont: Wadsworth.
- Piana, R. S. (2007). *Gobierno Electrónico. Gobierno, tecnologías y reformas*. La Plata: EDULP.

Piana, R. S. (2012). *La reforma de la Administración Pública en la provincia de Buenos Aires. Su estudio en los años de la gestión 2002-2007*. Tesis de doctorado en Ciencias Jurídicas. UNLP. Recuperado el 23 de mayo de 2022 de <https://doi.org/10.35537/10915/31545>

Ramió, C. (2019) *Inteligencia Artificial y Administración Pública: Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Suárez, F., & Felcman, I. (2020). Tecnología y organización. *Cuadernos Del INAP (CUINAP)*, 1(38). Recuperado el 23 de mayo de 2022 de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/216](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/216)

Thompson, J. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. Nueva York: Mc Graw Hill.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Doctor en Ciencia Política, Universidad del Salvador (USAL); Doctor en Ciencias Jurídicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Doctorando en Ciencias de la Administración, UNLP. Docente Investigador Cat. II, con dirección de proyectos de investigación en la UNLP y USAL. Prof. Titular de Introd. al Estudio de las Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, UNLP y de Derecho Político en la Facultad de Ciencias Jurídicas, USAL.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estrategia y competitividad

Escriba aquí el tema específico dentro del eje temático.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMPETITIVA DE CALIDAD EN
AGROINDUSTRIAS DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (ARGENTINA)**

TÍTULO EN INGLÉS:

**COMPETITIVE QUALITY MANAGEMENT STRATEGIES IN AGROINDUSTRIES IN THE
PROVINCE OF LA PAMPA (ARGENTINA)**

Autor (es)

Santiago Agustín, Perez¹

Rocio Lujan, Gonzalez²

Roberto Carlos, Mariano³

Santiago, Ferro Moreno⁴

¹ Lic., Investigador. CONICET-Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Correo-e: s.perez@conicet.gov.ar

² Lic., Docente Investigador. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Correo-e: rgonzalez@agro.unlpam.edu.ar

³ Dr., Docente investigador, Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa. Becario posdoctoral de CONICET. Correo-e: rmariano@agro.unlpam.edu.ar

⁴ Dr., Docente Investigador. Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Correo-e: sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

RESUMEN:

Las agroindustrias de primera transformación son claves para el desarrollo sostenible territorial de provincias como La Pampa, Argentina. El presente trabajo evalúa la gestión competitiva de las empresas agroindustriales de primera transformación, haciendo énfasis en la gestión de la calidad. Se generó y validó un formulario semi-estructurado de 35 preguntas que apuntan a diagnosticar la gestión de las empresas. Se recabó información primaria mediante entrevistas presenciales y telefónicas a las/os dueñas/os y gerentes de las empresas. De las 74 agroindustrias provinciales se entrevistaron a 59 (79,7 %). Con la información procesada en indicadores e índices se trabajó el desempeño del entramado agroindustrial y por complejo. La gestión de calidad presenta un valor de desempeño competitivo de 17,9, siendo la percepción de la calidad por el cliente la más relevante. El complejo cárnico bovino se diferencia positivamente de los demás y el complejo forestal como el que peor desempeño presenta.

Palabras clave:

Entramados productivos; capacidades; ventajas competitivas; mejora continua

ABSTRACT:

First transformation agro-industries are key to the territorial sustainable development of provinces such as La Pampa, Argentina. This paper evaluates the competitive management of first transformation agro-industrial companies, emphasizing quality management. A semi-structured form of 35 questions aimed at diagnosing company management was generated and validated. Primary information was collected through face-to-face and telephone interviews with the owners and managers of the companies. Of the 74 provincial agroindustries, 59 (79.7%) were interviewed. With the information processed in indicators and indices, the performance of the agro-industrial network and by complex was worked on. Quality management presents a competitive performance value of 17.9, with the customer's perception of quality being the most relevant. The bovine meat complex differs positively from the others and the forestry complex as the one with the worst performance.

Keywords:

Production networks , capacities, competitive advantages, continuous improvement

1. INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial de primera transformación es relevante dentro del sector productivo nacional y de la provincia de La Pampa en particular, principalmente por: a) agregado de valor que realizan a los productos primarios, b) exportaciones de productos con valor agregado local, c) generación de puestos de trabajo, d) efectos multiplicadores provinciales y microrregionales y e) factor de arraigo territorial. Las variables y factores que forman parte de la competitividad y el desarrollo es una discusión continua, que necesariamente debe ser adaptada a la realidad y particularidades de los sujetos/objetos bajo estudio, sean organizaciones, entramados productivos o territorios.

La competitividad empresarial tal vez sea uno de los conceptos más importantes, discutidos y medidos en empresas; en principio pensado desde la economía, fue ganando con el tiempo concepciones sistémicas que amplían el horizonte de estudio. El desarrollo, también como concepto multidimensional, se encuentra consolidado como el marco para evaluar el desempeño de los territorios, si bien existen varias vertientes, la mayoría tiende a una mirada sostenible que supera la mera evaluación económica. El análisis y medición del marco de competitividad sistémica toma en cuenta la interacción entre factores macro, meso, micro y meta (Esser *et al.*, 1996). Dentro de las variables micro, se encuentra la gestión de la calidad (Ferro Moreno *et al.*, 2021).

La gestión de la calidad se plantea como una condición necesaria para mantener la competitividad de las organizaciones en el mundo actual (Castellano, 2014). La evidencia plantea que aquellas empresas donde se gestionan los procesos de calidad y además los mismos se encuentran certificados, presentan mayores niveles de competitividad (Aragón *et al.*, 2010).

En este marco, el objetivo general de este trabajo es medir y analizar la gestión de calidad en las organizaciones agroindustriales de primera transformación de la provincia de La Pampa. Para esto se mapearon y entrevistaron a 59 de las 74 agroindustrias de primera transformación de la provincia de La Pampa.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La calidad es un elemento subjetivo, generalmente vinculado a los procesos y productos que se gestionan en las organizaciones (Martínez Santa María *et al.*, 2010). Es planteado como un activo intangible estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones (Castellano, 2014). En términos de competitividad, es crucial comprender y traducir las demandas del mercado en cuanto a la calidad, especialmente los atributos y propiedades que valora y está dispuesto a pagar el cliente final e intermedio por los productos y servicios (Ubfal, 2004; Castaño y Gutiérrez, 2011). En un entramado productivo, el

consumidor final es quien retribuye monetariamente los esfuerzos de cada uno de los subsistemas participantes (Iglesias, 2002; Castellano, 2014).

Uno de los ejes cruciales, a nivel entramados productivos, es la confianza y la capacidad de comunicación de los atributos de proceso y producto que se entienden diferenciales (Huerta y Sandoval, 2018). Las certificaciones, sellos y marcas colectivas son instrumentos relevantes para generar confianza y comunicar particularidades del proceso y los productos hacia el cliente (Alburquerque, 2008). Según el mercado destino, algunos de estos, además de ser instrumentos de calidad básica o adicional, se transforman en requerimientos obligatorios, donde se imponen como estrategias para la penetración en diferentes mercados (Huerta y Sandoval, 2018).

En las agroindustrias alimentarias argentinas es importante contar, como básico, con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Manejo Integrado de Plagas (MIP) y, según el nivel de habilitación, los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés). La adopción de BPM, MIP, llevar adelante POES y HACCP, contribuyen a la inocuidad alimentaria, aumentan la productividad, colaboran con la seguridad de todos los miembros de la organización, y mejoran la calidad de los productos. Todos estos aspectos repercuten de manera directa en la satisfacción del cliente y los procesos de mejora continua (Alleu et al., 2018).

Las normativas y metodologías de calidad se vinculan de manera positiva con los resultados operacionales de las empresas, puesto que éstos incrementan los niveles de productividad y la eficiencia en la cadena de suministro. Entre los certificados de calidad de procesos, determinadas agroindustrias elaboran sus productos bajo normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés). Los sistemas de calidad son una estrategia clave para lograr una mayor ventaja competitiva, y en muchos entramados productivos resultan un requisito clave para la agroindustria alimentaria (Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, 2002; Jiménez, 2006; Huerta y Sandoval, 2018).

Por otro lado, existen medidas y políticas internas y de gestión, que contribuyen a la generación de calidad. La percepción de la calidad de los productos por parte de la gerencia es un eje central para comprender la importancia que se le da al cliente y a su satisfacción. Contar con mediciones sobre la satisfacción del cliente y su interpretación sobre la calidad de los productos permite contar con información estratégica para la toma de decisiones. La implementación de sistemas de calidad, generan confianza en aquellos consumidores nuevos como antiguos siendo una fuente de ventaja competitiva (Castellano, 2014). La gestión de la calidad se relaciona no solo con la satisfacción de clientes, sino con la

necesaria participación y motivación de todos los actores de las empresas, principalmente las gerencias (Melo Torres *et al.*, 2020).

3. METODOLOGÍA

El total de agroindustrias de primera transformación de la provincia de La Pampa son 74, de estas desarrollaron entrevistas a 59 entre octubre de 2020 y mayo de 2021. Dichas agroindustrias se encuentran dentro de los entramados agroalimentarios aceiteros (de girasol y soja), de alimento balanceados, de carnes alternativas (pollo, cerdo, ovinos y cabras), cárnico bovino, forestal, harinero (de trigo), lácteo bovino, tostaderos de girasol y vitivinícola. Se realizaron preguntas descriptivas de las organizaciones (tamaño, antigüedad, productos, localización, formación, razón social, entre otros) y preguntas referidas con factores de gestión de la calidad. Con las respuestas de esta última variable, se armó un índice que puede tomar valores que van de -100 a 100 a partir de 5 factores (Ferro Moreno *et al.*, 2021):

- Contar con sellos y/o certificaciones de calidad
- Medición de la satisfacción del cliente
- Incorporación de denominación de origen e/o indicaciones geográficas en los productos
- Presenta trazabilidad de productos
- Percepción sobre la calidad en la competitividad de la organización

Para la valorización de las mediciones de cada factor se utilizaron indicadores de desempeño, calculados en base a la incidencia proporcional de los resultados del total de agroindustrias. Los indicadores de desempeño competitivo (IDC) de cada factor se calculan de la siguiente manera:

$$IDCf1 = -PRN + PRP + (PRI/2)$$

Siendo:

IDf1: indicador de desempeño del factor 1.

PNR: proporción de resultados negativos (cantidad de respuestas negativas sobre el total de respuestas).

PRP: proporción de resultados positivos (cantidad de respuestas positivas sobre el total de respuestas).

PRI: proporción de resultados intermedios (cantidad de respuestas intermedias, ni positivas ni negativas, sobre el total de respuestas).

Para calcular el índice de desempeño competitivo del eje calidad (IDC), se promediaron los cinco factores que conforman el eje, asumiendo que el peso relativo de cada factor es igual. La fórmula de cálculo fue la siguiente:

$$\text{IDC} = \sum (\text{IDCf1}, \text{IDCf2}; \text{IDCf3 IDCf4}; \text{IDCf5}) / 5$$

Con los resultados se desarrolló un análisis descriptivo con relación a variables estructurales de las organizaciones:

- Formación formal empresarial: título universitario con posgrado completo, universitario de grado completo, terciario completo, hasta secundario completo y primario completo.
- Antigüedad: año de creación menor a 1999, entre 2000 y 2009 y mayor a 2010.
- Tamaño: micro, pequeña, mediana tramo 1 y mediana tramo 2 (Res. N.º 563/2019 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa; SECPYME, 2019).
- Razón social: sociedades de hecho, sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, cooperativas y consorcios, empresas estatales y monotributistas.
- Localización: se georreferenciaron los resultados del índice a partir de las microrregiones productivas de La Pampa (CFI, 2013).

Por último, se realizó análisis estadístico de prueba de hipótesis mediante el método de la varianza, y análisis multivariado de conglomerado con el objetivo de obtener grupos de agroindustrias que presenten similitudes en la gestión de la calidad. Esta investigación forma parte del Proyecto Orientado de Investigación Regional -POIRE- 04/19 de la Universidad Nacional de La Pampa.

4. RESULTADOS

El eje de gestión de la calidad se encuentra conformado por 5 factores (tabla 1). El de mejor desempeño fue la percepción sobre la calidad a la hora de competir; el de peor desempeño fue la implementación de denominaciones de origen e indicaciones geográficas. El 71 % de las agroindustrias no presentan certificaciones de calidad. Además, el 81 % de las organizaciones tampoco presentan algún tipo de denominación de origen o indicación geográfica. El 39 % no conoce sobre trazabilidad de sus productos. El 85 % de las agroindustrias plantean que miden, analizan y le dan importancia a la satisfacción de clientes. Además, el 97 % sostienen que la calidad es un factor clave y gestionan sobre el mismo.

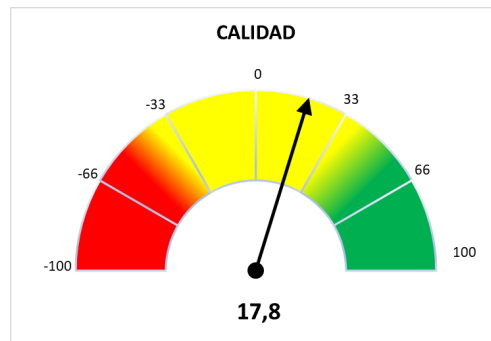
Tabla 1: Desglose del desempeño del eje gestión de calidad.

FACTOR	VALOR
Sellos y certificaciones	-12,3
Satisfacción del cliente	92,3
Denominación de origen e indicaciones geográficas	-72,0
Trazabilidad insumos	-15,2
Percepción sobre calidad	96,6

Fuente: Elaboración propia.

El eje de gestión de calidad obtuvo un valor del total de IDC=17,9 (figura 1). Este valor se encuentra en términos relativos un promedio intermedio-bueno.

Figura 1: IDC gestión de la calidad.

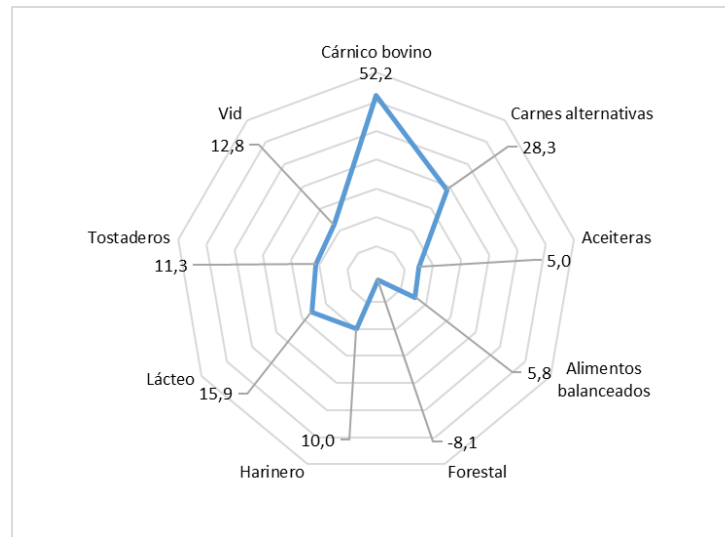


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

4.1 Variables Estructurales

Dentro del total de agroindustrias de primera transformación de La Pampa, el 24 % pertenecen al complejo lácteo bovino, 17 % alimentos balanceados, 15 % cárnico bovino, 10 % carnes alternativas y aceiteras, 8 % vitivinícolas, 5 % forestal, 5 % harinero y 5 % tostaderos de girasol. La gestión calidad promedio según el entramado productivo agroindustrial se presentan con importantes diferencias (figura 2). Los complejos cárnicos bovinos y de carnes alternativas son los que más altos valores presentan. Mientras que los complejos de productos forestales y de aceiteras, son los de menor valor.

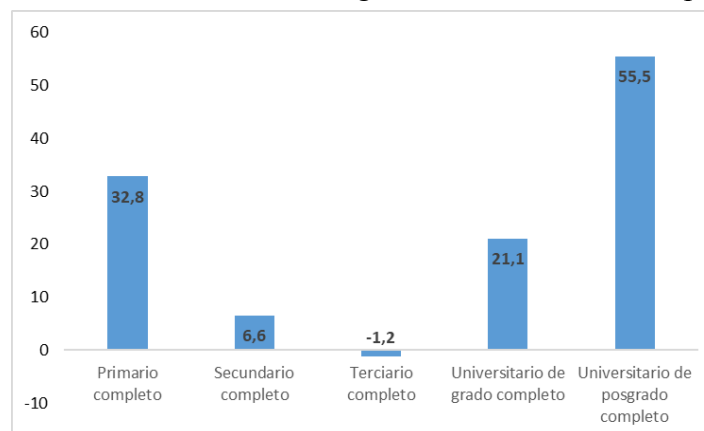
Figura 2: Gestión de la calidad por entramado productivo.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

A la hora de analizar la formación formal empresarial, un 7 % de las/os dueñas/os o gerentes agroindustriales presentan un título universitario con posgrado completo, el 44 % presentan un título universitario de grado completo, 8 % terciario completo, el 32 % hasta secundario completo y el 8 % hasta primario completo. En la figura 3 se plantea el promedio de gestión de la calidad por cada tipo de formación formal empresarial. Se puede observar que el universitario con posgrado completo fue el de mejor valor de gestión, mientras que el agroindustrial hasta terciario completo el de menor valor.

Figura 3: Gestión de la calidad según formación formal empresarial.

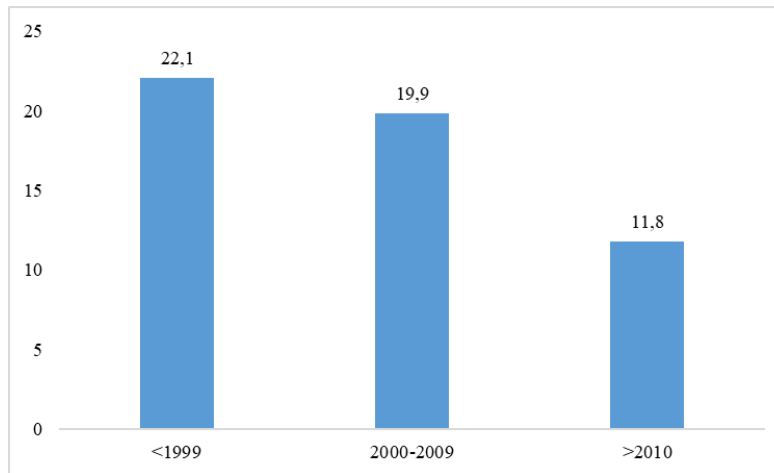


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

La gestión de la calidad considerando la antigüedad de las agroindustrias, tiene mayor valor cuanto más antiguas son (figura 4). El 39 % de las agroindustrias tienen una antigüedad

mayor a 23 años, y su IDC es de 22.1. El 25 % son agroindustrias que fueron fundadas entre el 2000 y 2009, su IDC es de 19.9. El 36 % son las agroindustrias “más jóvenes” fundadas desde 2010 a la actualidad y su IDC es de 11.8.

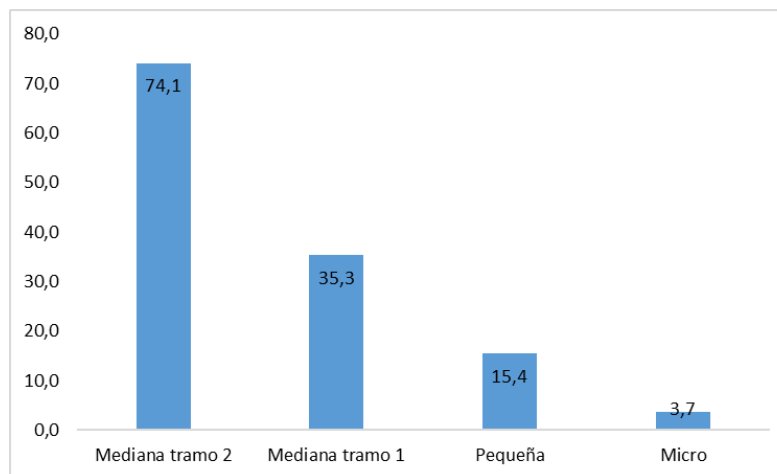
Figura 4: Gestión de calidad según antigüedad.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Cuando mayor es el tamaño organizacional de las agroindustrias, mejora la gestión de calidad (figura 5). Las micro son el 64 % de las organizaciones y las de menor valor de gestión de calidad (IDC de 3.7). El 24 % son pequeña empresa (15.4 de IDC), 5 % mediana tramo 1 (IDC 35.3) y 7 % mediana tramo 2 (IDC 74.1).

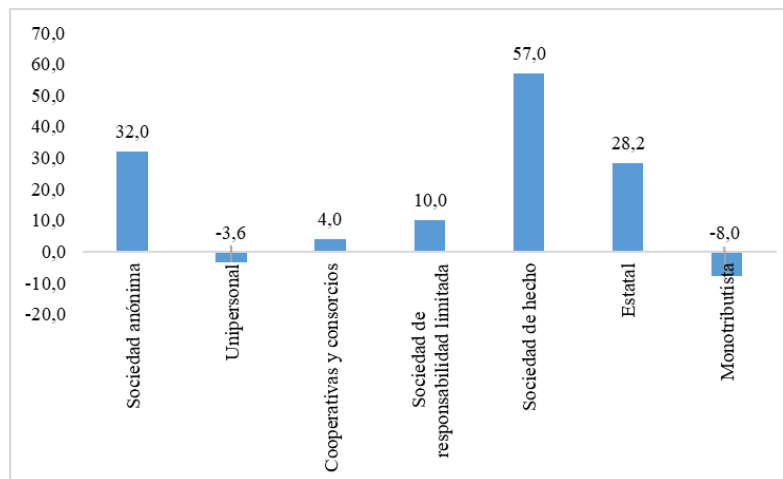
Figura 5: Gestión de calidad según tamaño organizacional.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Evaluando según la razón social organizacional, se pudo establecer que las sociedades de hecho son las de mejor valor de gestión de calidad (IDC 57) pero son sólo el 3 % de las agroindustrias (figura 6). Las sociedades anónimas tienen un IDC de 32 y son el 31 % del total. Las agroindustrias estatales tienen un IDC de 28.2 y son un 15 % del total. Las agroindustrias con personería jurídica monotributistas y unipersonales son las de menor valor siendo el 20 % del total con un IDC de -8 y -3.6 respectivamente.

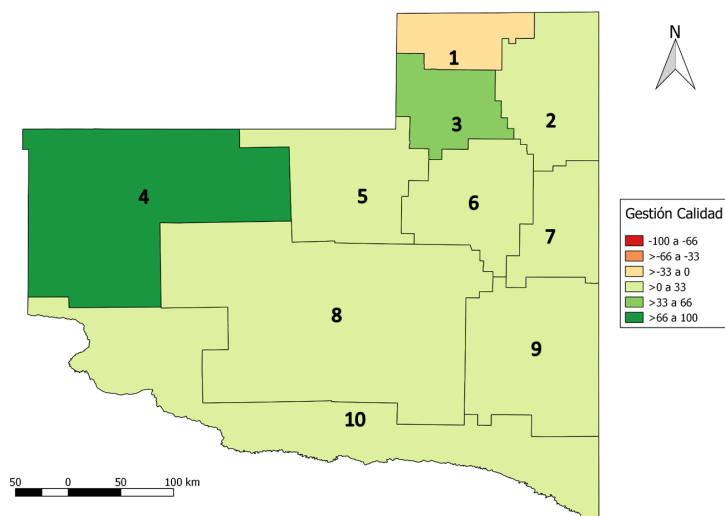
Figura 6: Gestión de calidad según razón social.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

De acuerdo con la localización y a nivel microrregional en el territorio de la provincia de La Pampa, se puede destacar la microrregión 4 como la de mayor valor de gestión de calidad, seguida por la microrregión 3 (figura 7). Se puede observar que el 70 % de las microrregiones no presentan diferencias significativas en los valores de gestión de calidad. La microrregión 1 es la de menor valor de IDC.

Figura 7: Gestión de la calidad por microrregión productiva.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

4.2 Análisis de Varianza y Conglomerados

Desarrollando el análisis de varianza de las variables planteadas anteriormente, se pudo establecer que solamente la variable tamaño organizacional es significativa con la gestión de la calidad (tabla 2). Mientras que las demás variables no fueron significativas.

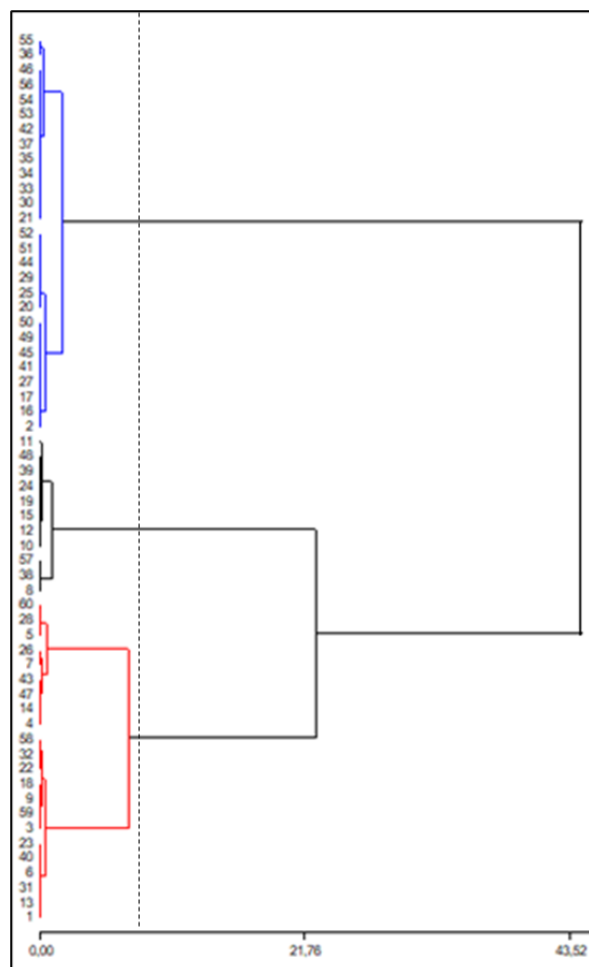
Tabla 2: Análisis de la varianza.

Variable	<i>P-value</i>	Análisis
Formación	0,058	No significativa
Entramado productivo	0,1078	No significativa
Microrregión	0,3391	No significativa
Antigüedad	0,3557	No significativa
Tamaño	0,0003	Significativa
Razón social	0,098	No significativa

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

En el análisis de conglomerado de agroindustrias por la gestión de calidad se pudo establecer 3 grupos sobresalientes (figura 8). El grupo 1 (azul) conformado por el 46 % del total de agroindustrias, el grupo 2 (negro) por el 19 % y el grupo 3 (rojo) por el 36 %.

Figura 8: Análisis de conglomerados



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

El grupo 1 se encuentra conformado por todos los entramados productivos, representando el total de forestal, gran parte de aceiteras y tostaderos (tabla 3), en este grupo el nivel de gestión de calidad es el más bajo y las empresas son las de menor tamaño. El grupo 2 se encuentra conformado por las agroindustrias con mayor nivel de gestión de calidad y de mayor tamaño organizacional. El grupo 3 es el conjunto de agroindustrias con un nivel de gestión de calidad y tamaño intermedio.

Tabla 3: Características análisis de conglomerados.

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
N	27	11	21
Lácteo	6	2	6
Carn. bovina	1	5	3
Carn. Alt.	2	2	2
Aceite	4	1	1
Balanceado	5		5
Forestal	3		
Harinero	2		1
Vid	2		3
Tostadero	2	1	
Calidad	-14,7	73,8	30,4
Empleados prom.	10	150	46
Año creación	1999	1999	1993

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La gestión competitiva de aspectos relacionados con la calidad es una arista estratégica para cualquier organización en general y para las agroindustrias de primera transformación de La Pampa en particular. Luego de medir y analizar la gestión de la calidad de las organizaciones que componen el entramado agroindustrial provincial, evaluada por cinco factores y un índice que los agrupa, se puede concluir que son varios los factores que se deben trabajar para mejorar esta arista de la gestión competitiva.

Los resultados permiten concluir que, en general, el promedio del total de las agroindustrias de primera transformación de La Pampa, presentan un nivel intermedio de gestión competitiva de la calidad. Los factores relacionados a las certificaciones, sellos y trazabilidad son los de menor desempeño, mientras que los factores relacionados al cliente y a la percepción de calidad en las organizaciones, fueron los de mayor valor positivo.

Los entramados productivos de carne bovina y carnes alternativas son los que representan mayor valor de gestión de la calidad; mientras que los entramados de productos forestales y tostaderos de girasol los de menor valor.

En el territorio de la provincia de La Pampa las microrregiones 4 y 3 son las de mayor valor de gestión de calidad. En La Pampa, el tamaño de las organizaciones es una variable significativa clave que define la gestión de calidad: a mayor tamaño, mayor es el nivel de gestión de la calidad. En cambio, la antigüedad, localización y razón social no son variables significativas que permitan definir la gestión de calidad. De acuerdo con el análisis de

conglomerados, se pueden apreciar las diferencias claras entre los grupos de acuerdo con su nivel de gestión de la calidad y la relación que existe con el tamaño de las empresas.

Contar con información primaria actualizada, medida, analizada y evaluada es clave para la toma de decisiones estratégicas públicas y privadas en el mediano y largo plazo. La gestión de la calidad es una arista clave de la generación y sostenimiento de ventajas competitivas. Los factores componentes son de naturaleza estructural, por lo tanto, los planes de mejora deben estar orientados a objetivos de mediano plazo que impliquen medidas sostenidas y procesos evolutivos hacia mejoras competitivas relevantes.

REFERENCIAS

Albuquerque, F. (2008). *Empresas, entorno empresarial y territorio: introducción a conceptos de redes, innovación y competitividad*. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla.

Alleu, G., Rosmini, M., Sequeira, G., Zogbi, A., Vico, J. P., Saavedra, S. y Sánchez, I. (2018). *Guía para el aseguramiento de la calidad industrial de alimentos de origen animal*. Programa de promoción de la Transferencia de los Resultados de la Investigación y Comunicación Pública de la Ciencia.

Aragón, A., Rubio, A., Serna A. y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MIPYMES de Tabasco. *Revista Investigación y Ciencia*, 47: 4-12.

Banco Interamericano De Desarrollo (BID) (2002). *Mapa de la Competitividad*. Documentos de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.

Castaño, L. y Gutierrez, A. (2011). *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana*. Centro Occidente AMCO. Universidad Tecnológica de Pereira.

Castellano, N. (2014). *Gestión de calidad y competitividad en las organizaciones*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer- Starmer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la Cepal*, 59: 39-52.

Iglesias, D. (2002). *Competitividad en la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. Cuaderno técnico N° 20. IICA.

Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9: 115-125.

Martinez Santa María, R., Charterina Abando, J. y Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2): 165-188.

Melo Torres, L., Sánchez Sulú, N. y Corbelle Cacabelos, F. (2020). Mapa de la competitividad en microempresas de la agroindustria alimentaria. *Revista Espacios*, 41(5).

Ubfal, D. (2004). *El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino*. Documento de Trabajo N° 15. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Económicas.

Consejo Federal de Inversiones (2013). Estudio integral de la provincia de La Pampa y sus microrregiones: aportes para el diseño e implementación del plan provincial y microrregional de desarrollo territorial. Disponible en:
<http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/estudio-integral-de-la-provincia-de-la-pampa-y-sus-microrregiones-aportes-para-el-diseno-e-implementacion-del-plan-provincial-y-microrregional-de-desarrollo-territorial/>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Santiago Agustín Perez: Lic. En Administración de Negocios Agropecuarios, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Becario Doctoral Interno CONICET. Doctorando en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

Rocio Lujan Gonzalez: Lic. En Administración de Negocios Agropecuarios, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Docente de las cátedras Estrategias en Sistemas Agroalimentarios y Costos para la Administración de la Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa.

Roberto Carlos Mariano: Dr. En Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad de La Plata. Lic. En Administración de Negocios Agropecuarios, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Becario Posdoctoral CONICET. Docente de la cátedra Estrategias

en Sistemas Agroalimentarios de la Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa.

Santiago Ferro Moreno: Dr. En Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Lic. En Administración de Negocios Agropecuarios, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa. Docente de las cátedras Estrategias en Sistemas Agroalimentarios y Costos para la Administración de la Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Estrategia y competitividad.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA, LIDERAZGO, CULTURA ORGANIZACIONAL

TÍTULO EN INGLÉS:

RESEARCH: STRATEGY, LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE

Autor (es)

Javier Esteban Vicuña¹

Mariela Paula Angelini²

¹ Mg. Director del Centro de Estudios de Estrategia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Argentina. Correo: vicuna.javier@gmail.com.

² Lic. Miembro del Centro de Estudios de Estrategia. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Argentina. Correo: marielaangelini@yahoo.com.ar

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo es poder analizar como las pymes de la región del AMBA desarrollan y aplican los conceptos de estrategia, liderazgo y cultura organizacional y si los mismos tienen una directa relación.

Los resultados aquí expresados provienen de una muestra de 67 contactos que respondieron una encuesta de 42 preguntas agrupadas en tres temas: estrategia 16, liderazgo 12, cultura organizacional 14, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Los resultados muestran diferentes desarrollos de los conceptos propuestos y escasa relación entre los mismos como parte de una visión de largo plazo.

Palabras clave:

Estrategia, liderazgo, cultura organizacional, gestión, decisión.

ABSTRACT:

The objective of this paper is to be able to analyze how SMEs in the AMBA region develop and apply the concepts of strategy, leadership and organizational culture and if they have a direct relationship.

The results expressed here come from a sample of 67 contacts who responded to a survey of 42 questions grouped into three themes: strategy 16, leadership 12, organizational culture 14, following the Likert scale with 5 response levels from totally disagree to totally agree. The results show different developments of the proposed concepts and little relationship between them as part of a long-term vision.

Keywords:

Strategy, leadership, organizational culture, management, decision.

1. INTRODUCCIÓN

La aplicación correcta de una estrategia exitosa en una organización depende de distintos factores. Hay que tomar en cuenta que se tiene que lidiar tanto con variables controlables cómo no controlables y al mismo tiempo considerar que las empresas se desempeñan en dos ámbitos: puertas adentro y puertas afuera.

A su vez se puede hacer un correlato y decir que lo no controlable está afuera y lo controlable adentro de las mismas, pero esto es una simplificación ya que no se da de manera tan clara, y también lo que se hace en toda empresa tiene que tener un estrecho vínculo con el contexto que por cierto es muy amplio e inestable.

Dicha inestabilidad se cristaliza en incertidumbre, motivo por el cual se trabaja en prospectiva, escenarios futuros y tendencias mundiales que puedan minimizar la misma y otorgar mayor claridad al momento de iniciar un proceso decisorio. Obtener información de calidad es entonces una necesidad imperiosa. Son muchos los factores que están fuera del alcance de las organizaciones especialmente las pymes, el COVID 19 es una muestra palmaria y lastimosa.

Se torna entonces vital tener una clara idea de lo que sucede dentro de las paredes de la propia institución. En esta oportunidad el Centro de Estudios de Estrategia de la Facultad de Ciencias Económicas de UNLZ, ha decidido realizar una encuesta asociando los conceptos de estrategia con los de liderazgo y cultura organizacional con el objetivo de analizar las interrelaciones significativas de los mismos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La estrategia es un patrón de decisiones que en las empresas determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleadores y clientes– y la comunidad en su conjunto. Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la

finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. Otra forma de definir el concepto de estrategia es: la teoría que la alta dirección tiene sobre la base de sus éxitos pasados y futuros.

La estrategia presenta dos partes esenciales: el diseño y la implementación. El diseño o formulación de la estrategia es un proceso colectivo que se sustenta en el desarrollo y aplicación de competencias distintivas, difíciles de imitar. El diseño ha sido ampliamente estudiado y es posible sostener que, a partir de la definición de la misión y los valores corporativos, el diseño mismo de la estrategia considera un análisis de las fuerzas competitivas, y de los recursos y capacidades para llegar a la definición de la estrategia corporativa y sus consecuentes estrategias funcionales. El proceso que conduce a la elección de la estrategia de la empresa es un proceso de toma de decisiones; dicho proceso se nutre por la calidad de la gestión del conocimiento que distingue a la organización.

Las empresas adoptan sus decisiones estratégicas, pero un importante porcentaje de dichas decisiones fracasan. En consecuencia, la implementación de la estrategia no es una tarea menor, ya que tiene una implicación estructural en los niveles de éxito y fracaso que se alcancen finalmente. La implementación de la estrategia tiene dos categorías fundamentales: 1) la dirección y administración, que incluye la cultura organizativa; y 2) la implementación operacional, que considera el apoyo que puede generar, entonces, definir una estrategia como un patrón de acciones o plan que alineado con las metas, políticas y valores de la empresa, tomándolos como un todo, permite la utilización de recursos para el fortalecimiento de competencias en un ambiente de negocios competitivo, donde los rivales enfocan sus esfuerzos al logro de ventajas competitivas

En primer lugar, hay que reconocer que existe una fuerte relación entre la estrategia adoptada por la empresa y el entorno empresarial donde desarrolla sus actividades, lo cual definirá cuáles son las características internas de la empresa que podrán ser utilizadas para la generación de ventajas competitivas. Las fuerzas competitivas presentes en el entorno empresarial son específicas para cada sector y actividad productiva. La administración de

proveedores es un factor que determina la competitividad de la empresa, destacando mejoras en el proceso de toma de decisiones, donde las tecnologías de comunicación y los sistemas de información facilitan tales interacciones.

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro. El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la organización.

La teoría de Bass distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el "laissez faire". Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo "laissez faire" se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

Cultura organizacional. En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. La cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización. Asimismo, las personas dentro de la organización comparten experiencias, ideologías y formas de expresión de la cultura que se transmiten entre sí y van creando identidad y pertenencia. En este sentido la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa.

Ciertos autores definen a la cultura organizacional como la experiencia adquirida por el grupo para afrontar el entorno y resolver problemas internos de la empresa. Además, se la puede considerar como un conjunto de reglas y medios que moldean en los integrantes de una empresa los valores, normas y significados. En general, el estudio de la cultura organizacional permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recopilar información de las diversas manifestaciones culturales en la empresa. Por tal razón, se debe evaluar el estado de la cultura organizacional, así como sus resultados. En definitiva, es importante contar con información actualizada sobre las formas de medir la cultura organizacional, que brinde a la gerencia una herramienta para la toma de decisiones.

3. METODOLOGÍA

A tal efecto nos hemos comunicado con 215 de empresas pymes del AMBA solicitando que respondan las personas que tengan cargos de nivel medio en adelante. La tarea fue realizada durante los meses de abril, mayo y junio de 2021, habiendo obtenido 67 respuestas un nivel relativamente bajo en función a los contactos realizados.

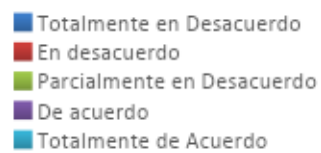
Está claro que la pandemia y la extremadamente larga cuarentena con las diversas versiones, idas y vueltas, no ha generado el mejor clima para que las personas se detengan a responder preguntas solicitadas por una casa de altos estudios. Paralelamente la metodología utilizada para comunicarnos, esto es enviar encuestas por google form se ha tornado una herramienta habitual y no necesariamente para realizar investigaciones, lo que provocó que desde las empresas ante un requerimiento de este tenor sea desestimado antes de saber su contenido.

Se empleó una encuesta con 42 preguntas agrupadas en tres temas: estrategia 16, liderazgo 12, cultura organizacional 14, siguiendo la escala de Likert con 5 niveles de respuesta desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

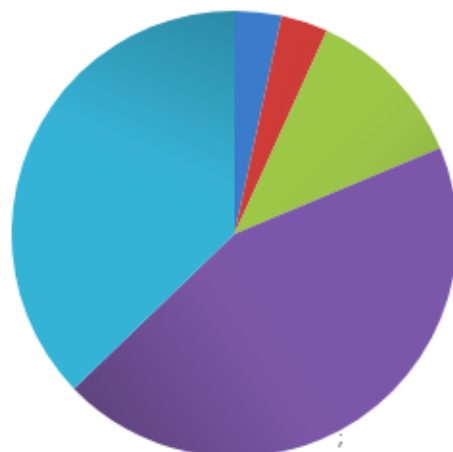
4. RESULTADOS

ESTRATEGIA

¿Conozco la misión de la empresa y trabajo por ella?



¿Conozco los objetivos de la empresa?



¿La visión de la empresa es clara y precisa?



Para toda empresa definir con claridad la misión, visión y los objetivos es una tarea fundamental pero además estas definiciones deben ser conocidas por los integrantes ya que de lo contrario no tendrá éxito su implementación.

En la encuesta vemos que se conoce la misión en un 85% que es un número importante. Los objetivos se conocen en un 70%, esta diferencia no es buena. Al preguntar por la

claridad de la visión un 31% están parcialmente de acuerdo o en desacuerdo un 31%, este es un dato negativo.

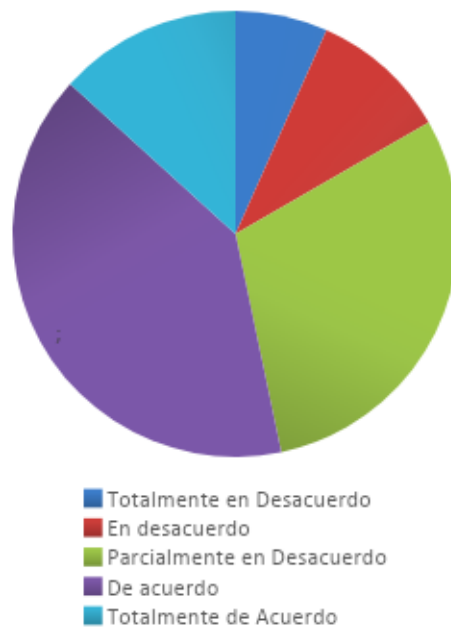
Me identifico plenamente con la empresa.



La identificación plena con la empresa tiene resultados variados: 64% de acuerdo, 32% parcialmente y desacuerdo, y aparece un 4% totalmente en desacuerdo. Aquí puede ocurrir que no todas las personas pueden elegir libremente en qué lugares trabajar, tomando en cuenta la crítica situación económica, social y de generación de empleo que el país

detentaba previa a la pandemia y que a partir de la misma la situación ha empeorado, por consiguiente, se trabaja donde se puede en muchas ocasiones.

Se evalúa la aplicación de las competencias.



La identificación de la estrategia se contempla de la identificación de su respectivo aprendizaje organizacional.



Se evalúa la aplicación de competencias se percibe una crítica a este proceder en las empresas ya que un 47% está en desacuerdo. Resultados muy similares tienen las respuestas que vinculan el aprendizaje organizacional con la estrategia, el aprendizaje debería ser un pilar fundamental tanto en el diseño como en la implementación de la estrategia sin embargo no hay un correlato entre ambos conceptos según las respuestas.

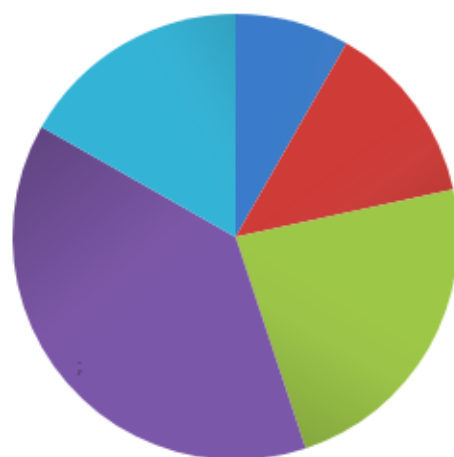
Para el cumplimiento de la estrategia se cuenta con los indicadores y correspondientes metas de desempeño.



Se capacita al personal en las competencias clave.



El proceso tiene indicadores de extremo a extremo derivados de los requerimientos de los clientes.



- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

En cuanto a la utilización de indicadores de desempeño para aplicar la estrategia hay un 80% que refiere que se utilizan, de la misma manera los indicadores responden a los requerimientos de los clientes. En cuanto a la capacitación del personal se reparte en partes iguales estar de acuerdo, con el desacuerdo y parcialmente, este es un dato preocupante.

La estrategia adoptada fue de la máxima calidad.



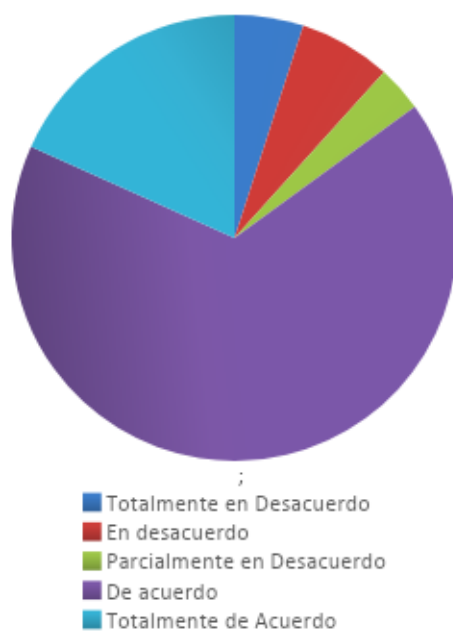
La estrategia adoptada permite cumplir los objetivos perseguidos.



La estrategia adoptada presenta solución a la problemática que se deseaba resolver.



La estrategia adoptada crea valor para la institución, favorece su desarrollo, y el cumplimiento de sus fines.

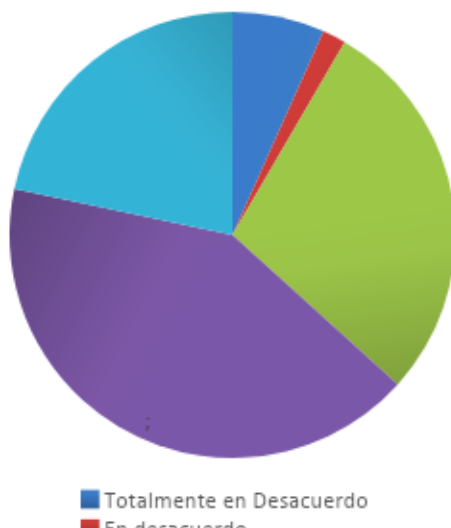


Sobre la estrategia aplicada fue de máxima calidad para un 55% es un pobre resultado, pero que la misma permite llegar a los objetivos que se persiguen tiene alta aceptación. La estrategia resuelve los problemas llega al 60% de aceptación y se suma lo parcialmente con 31% y en la misma proporción crea valor para la institución, favorece su desarrollo, y el cumplimiento de sus fines.

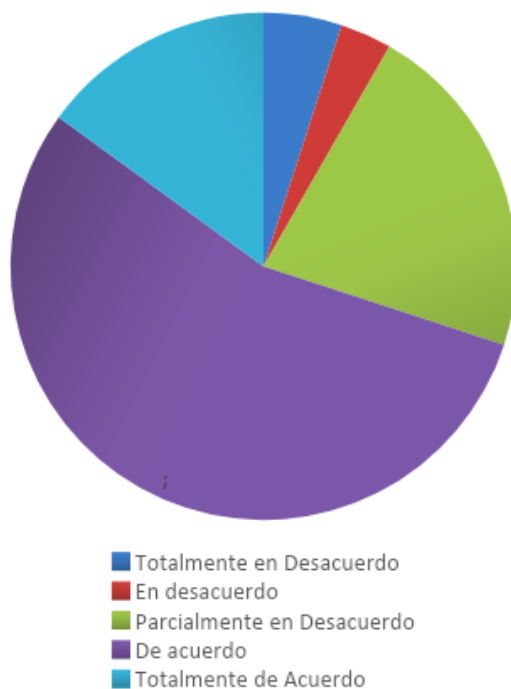
La estrategia fue implementada logrando altos niveles de compromiso por parte de los participantes.



La estrategia fue implementada logrando altos niveles de confianza de quienes debieron ejecutar dicha estrategia.



Una vez implementada la estrategia, los niveles de cooperación y compromiso de los encargados de la ejecución fueron positivos.



Pero un tercio, entre parcial y negativo dice que fue implementada logrando altos niveles de compromiso y confianza por parte de los participantes. Hubo demasiada gente que no tuvo

gran compromiso en la implementación. Una vez implementada la estrategia, los niveles de cooperación y compromiso de los encargados de la ejecución fueron positivos mantienen los mismos niveles.

LIDERAZGO

El líder comparte la misión y visión con sus seguidores.

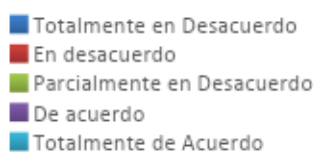
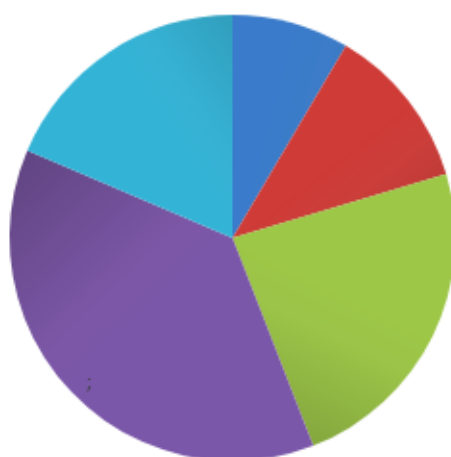


Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder.



El líder comparte la misión y visión con sus seguidores, 2/3 dice estar de acuerdo lo que es un número bajo. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, solo 52% tiene una respuesta positiva, esto puede ocurrir cuando el líder o no tiene tal visión, o no la comparte o no se coincide con la misma, en todos los casos es un resultado negativo.

Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.



El jefe se comunica adecuadamente con sus subordinados.



Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder, solo un 55% está de acuerdo. 4. El jefe se comunica adecuadamente con sus subordinados, se repite la baja aceptación con un 55%.

Los roles están bien definidos y cada quien es responsable por hacer su trabajo.



El diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de puestos y los perfiles de puestos.

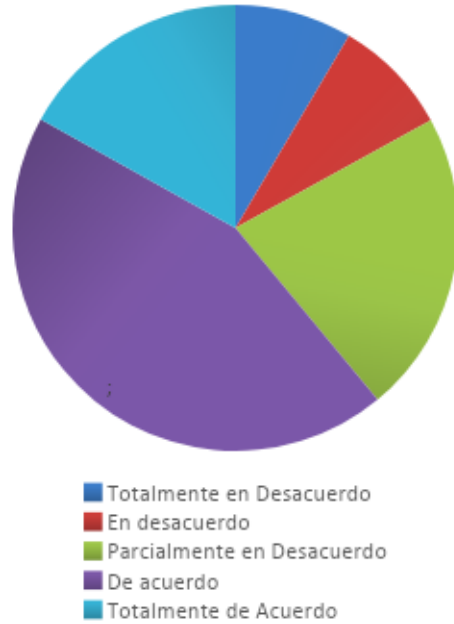


Los roles están bien definidos y cada quien es responsable por hacer su trabajo, aquí se mejora un poco con un 63%, como así también 6. el diseño del proceso impulsa los roles, las descripciones de puestos y los perfiles de puestos con 64%.

La supervisión del desempeño es la adecuada.



El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.

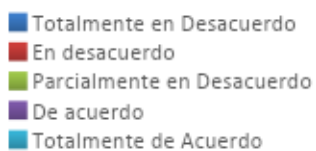


El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.

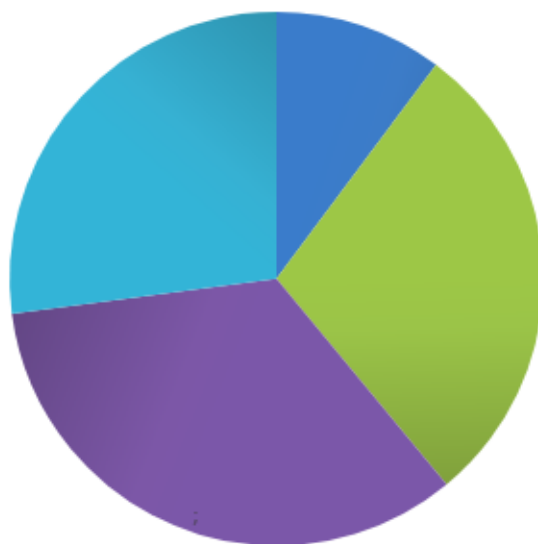


La supervisión del desempeño es la adecuada, las respuestas positivas llegan solo a 52%. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes, solo 60% de acuerdo. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos, se repite la respuesta.

El jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.



El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.



■ Totalmente en Desacuerdo ■ Parcialmente en Desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de Acuerdo

El jefe inmediato cuenta con mi respeto.

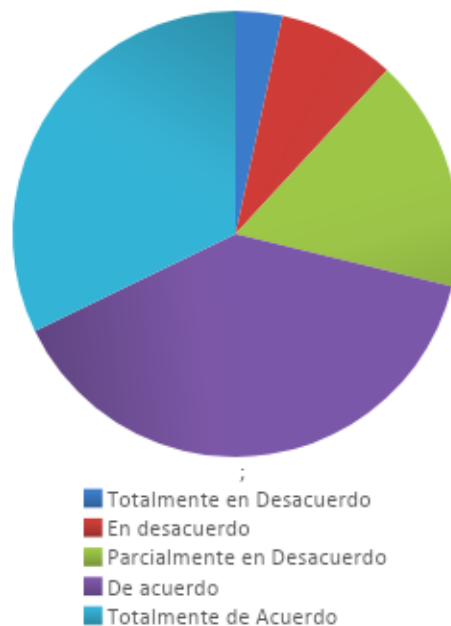


■ Totalmente en Desacuerdo ■ Parcialmente en Desacuerdo ■ De acuerdo ■ Totalmente de Acuerdo

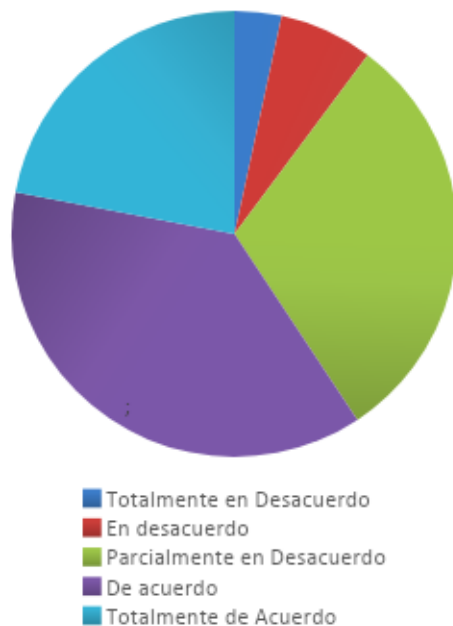
El jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia, 57% positivo. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores, en el 60%. El jefe inmediato cuenta con mi respeto, aquí todo cambió con 80% positivo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo.



En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.

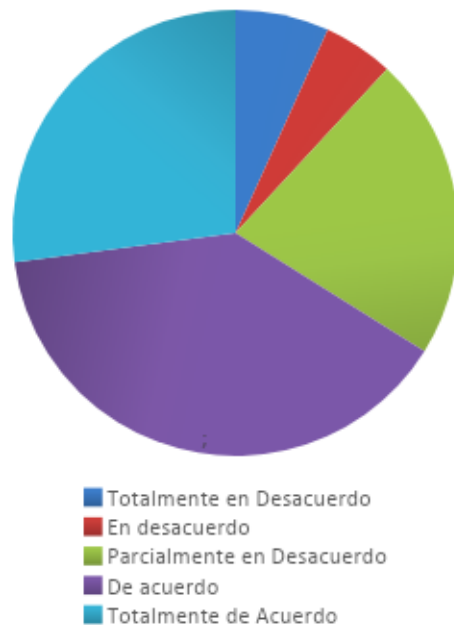


Todas las áreas de la empresa trabajamos como un solo equipo.

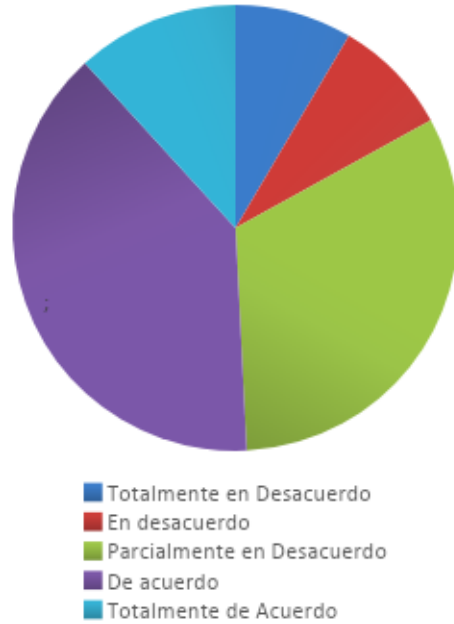


La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo, hay un 71% de aprobación. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa, solo 60% positivo. Todas las áreas de la empresa trabajamos como un solo equipo, es alta la respuesta negativa 25% y parcialmente de acuerdo también con 31%, muy llamativo.

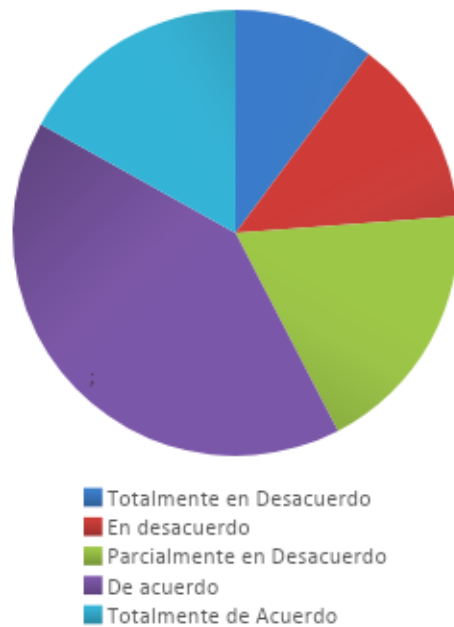
En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.



Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente.

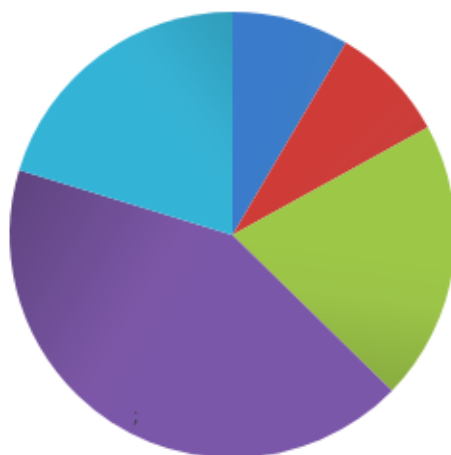


Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de manera tal que sabemos oportunamente los temas a tratar.



En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal, 2/3 positivo, parcial + 22%, mejoran los números. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente, solo 50 % positivo, puede ocurrir que las empresas no tengan programas de calidad o bien que no se llevan a cabo con la seriedad correspondiente, como ocurre con las encuestas de clima laboral que se hacen especialmente en grandes empresas. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de manera tal que sabemos oportunamente los temas a tratar, solo 57% positivo notable respuesta que infiere falta de planificación que tiende a ser reactivos, a solucionar el problema que se presentó.

La empresa se preocupa porque yo este actualizado.



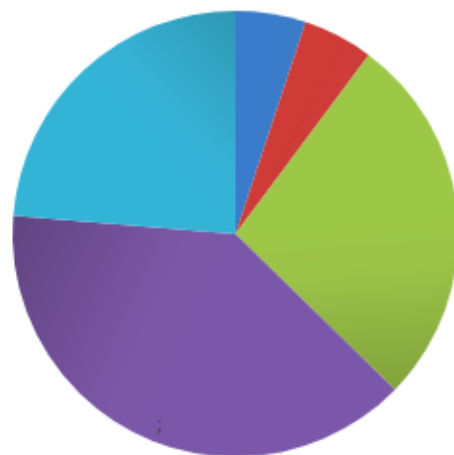
- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.



- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

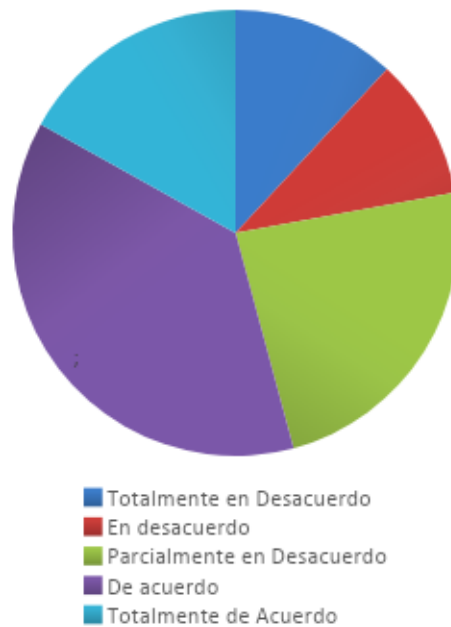
Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral.



- Totalmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

La empresa se preocupa porque yo este actualizado, 62% positivo más un 20% de manera parcial. En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros, se repiten valores. Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral, iguales valores.

El personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente.



La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.



La empresa reconoce el significado de la contribución que hago.



Siento que mi trabajo es reconocido.



Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.



El personal de nuevo ingreso realiza las funciones con la preparación suficiente, solo 55% positivo. La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima, 70% positivo más un 18% parcial, es un buen número. La empresa reconoce el significado de la contribución que hago, 50% positivo, de manera parcial un 37%, hay una importante necesidad de mejor reconocimiento. Siento que mi trabajo es reconocido, igual. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa, los números mejoran a un 63% positivo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Lo que se puede percibir tomando en cuenta esta batería de respuestas es que es bien dispar como llevan a cabo las empresas las estrategias, el liderazgo y la cultura organizacional. En muchas de ellas no se implementan estos conceptos de manera especialmente profesional y mucho menos relacionando los mismos de manera armónica.

Cómo se ha expresado más arriba para la estrategia es tan importante el diseño como la implementación de la misma. En este punto hay que analizar si están dadas las condiciones para llevar adelante la estrategia que se pretende, y para esto hay que analizar el tipo y estilo de liderazgo que tiene que estar inserto en una cultura organizacional que tiene que estar previamente determinada, y no que se genere de manera aleatoria, sino que forme parte del futuro deseado, vale decir de la visión.

Esta tríada tiene que convivir de manera armónica y consensuada, algo que en esta investigación no se denota de tal manera, por ende, es mucha la tarea a realizar en las pymes del AMBA.

REFERENCIAS

Bass, Bernard M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research",
New York: Free Press, 1981.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Javier Vicuña

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Magister en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad de Baltimore, USA.

Docente Universitario desde 1988, actualmente profesor titular de la materia Administración Estratégica de la FCE UNL y profesor adjunto de la materia Teoría de la Decisión Universidad Nacional de Avellaneda.

Se desempeñó como secretario de desarrollo institucional, fue secretario de postgrado, secretario académico y miembro del consejo académico de FCE UNLZ y consiliario superior de la UNLZ en representación de la FCE.

Mariela Angelini

Licenciado en Administración y Contador Pública, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Miembro titular del Centro de Estudios de Estrategia de la FCE UNLZ.

Se desempeña como docente de la Cátedra de Administración Estratégica de la FCE UNLZ.



**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**MODELO DE ENCUESTA DE MATERIALIDAD EN RESPONSABILIDAD
SOCIAL UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD SIGLO 21-ARGENTINA**

TÍTULO EN INGLÉS:

Survey Model On Materiality In University Social Responsibility At Universidad Siglo
21-Argentina

Autor (es)

Fausti, Marina¹

Merchán, Marilyn Solange²

Torres, Carla Romina³

Serra, Gabriela⁴

¹ Mg., Docente Investigador. Universidad Siglo 21, Argentina. Correo-e: marina.fausti@ues21.edu.ar

² Mg., Docente Investigador. Universidad Siglo 21, Argentina. Correo-e: marilynmerchan@gmail.com

³ Cr., Investigadora Adscripta. Universidad Siglo 21, Argentina. Correo-e: torresromina@gmail.com

⁴ Cr., Docente Investigador. Universidad Siglo 21, Argentina. Correo-e: gabrielaserra@hotmail.com

RESUMEN:

A través de un modelo de encuesta, se propone un instrumento para identificar los temas que importan a la comunidad de Universidad Siglo 21 a fin de aportar en la gestión de su responsabilidad social.

Para ello, se describe el proceso llevado a cabo para definir la encuesta de materialidad para que sea una metodología factible de aplicar por otras universidades.

Este proceso, además del sustento teórico propio de la responsabilidad social universitaria, implicó el relevamiento y análisis de la manera de reportar de las instituciones de educación superior, así como la identificación de los grupos de interés y su priorización. A partir de allí, se desarrollaron sentencias propias que procuraran definir cuáles son las percepciones y expectativas para esta comunidad universitaria.

Consecuentemente, entendemos que una vez definida la materialidad se facilitará la gestión y la comunicación sobre las temáticas sustentables más relevantes para Universidad Siglo 21.

Palabras clave:

Responsabilidad Social Universitaria; Materialidad; Encuesta

ABSTRACT:

Through a survey model, an instrument is proposed to identify the issues that matter to the Siglo 21 University community in order to contribute to the management of its social responsibility.

For this, the process carried out to define the materiality survey is described so that it is a feasible methodology to be applied by other universities.

This process, in addition to the theoretical support of university social responsibility, involved the survey and analysis of the manner of reporting of higher education institutions, as well as the identification of interest groups and their prioritization. From there, own sentences were developed that tried to define what the perceptions and expectations are for this university community.

Consequently, we understand that once materiality is defined, management and communication on the most relevant sustainable issues for Universidad Siglo 21 will be facilitated.

Keywords:

University Social Responsibility; Materiality; Survey

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se propone generar una metodología específica y propia de la Universidad Siglo 21 para identificar los temas materiales a incluir en sus Reportes de Sustentabilidad.

En este marco, el equipo de investigación se ha preguntado: ¿Cuál es el mejor instrumento para identificar los temas materiales en la política de Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad Siglo 21? Como respuesta a esta pregunta guía, el objetivo principal del presente trabajo se enmarca en la descripción del proceso llevado a cabo para la construcción de una encuesta de materialidad.

El diseño metodológico es de corte mixto siendo un estudio de caso en el que se volcaron tanto las experiencias de investigaciones anteriores, como las actividades propias de esta etapa. Siendo un estudio de caso de la Universidad Siglo 21, el objetivo es que lo que se presente aquí sea susceptible de ser escalado y extrapolado a otras Universidades que trabajan en política de Responsabilidad Social Universitaria.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Resulta necesario hacer mención a algunas aproximaciones teóricas en torno a la Responsabilidad Social Universitaria, la materialidad, los grupos de interés, y a la generación de reportes de sustentabilidad en las instituciones universitarias, para establecer el marco conceptual en el que se inscribe el presente trabajo. Por esta razón es que a continuación se brindarán los fundamentos teóricos que representan el soporte conceptual desde el cual se parte cuando aquí se menciona a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), los grupos de interés y la materialidad.

2.1. Responsabilidad Social Universitaria

La Responsabilidad Social Universitaria, según Valarezo y Túñez (2014), es un compromiso activo y real con el entorno interno y externo. Por ello, la Universidad que es socialmente responsable es aquella que se desprende del enfoque netamente académico para involucrarse con la realidad y las necesidades de la sociedad (p.87).

La responsabilidad social, desde hace un tiempo es objeto de estudio por parte de las universidades (González Alcántara, Fontaneda González, Camino López & Revilla Gistáin, 2015; Maon, Lindgreen & Swaen, 2009; Vallaeys, 2014; Vallejo & Govea de Guerrero, 2011). En este marco y tal como lo plantea Corretgé, R. & Miret, J. (2018):

(...) el vínculo entre las universidades y la responsabilidad social va más allá del estudio de ésta desde una perspectiva exclusivamente academicista, ya que un número creciente de universidades está empezando a gestionarse de acuerdo a un modelo organizacional, prestando más atención a las relaciones con los distintos grupos de interés y realizando acciones que se pueden ubicar dentro del ámbito de la responsabilidad social dirigidas a estos grupos que interactúan con la organización (Corretgé, R. & Miret, J. p.139).

Teniendo en cuenta esto, las Universidades buscan a través de sus políticas y Reportes de Sustentabilidad visualizar el rol que tienen en la sociedad, alineando explícitamente sus cuatro funciones o procesos tradicionales que son: gestión, docencia, investigación y extensión, con la misión y valores institucionales, es decir, con el compromiso social y ambiental. Esta responsabilidad se materializa mediante una gestión institucional transparente, con participación de toda la comunidad universitaria y los múltiples actores sociales vinculados con el desempeño universitario y se orienta a la transformación efectiva del desarrollo del saber hacia la solución de los problemas de exclusión social, inequidad e insostenibilidad, en el territorio específico en que se desenvuelve. (Vallaeys et al., 2009, p.6-7)

Sin embargo, hemos observado que para declarar las actividades de RSU existen diversas metodologías y modelos de reportes. No hay uniformidad en ellas, ya que cada institución adopta y adapta la modalidad de realizar su informe de acuerdo con su propia política de

RSU. Las instituciones suelen seguir distintos estándares u optar por una auto declaración, es decir, seguir una metodología propia definida por la organización, lo cual dificulta la comparabilidad de información y la visualización de progresos en las diversas gestiones.

Para los autores Chirinos y Pérez (2016) la Responsabilidad Social Universitaria es “una política fundamental que debe incorporarse en todas las universidades para la creación, y difusión del conocimiento científico en función de garantizar aporte de competencias cualidades y capacidades en las comunidades lo que traerá como respuesta el desarrollo sostenible” (p. 15). Entonces, las Universidades como organizaciones sociales deben ser generadoras de cambios y, con ello, apuntar a la formación de profesionales capaces de atender a las demandas de la sociedad.

Ahora bien, entendemos que para que una institución educativa comience su trayecto hacia la gestión de la RSU debe realizar un diagnóstico como primera tarea. Es decir, una autorreflexión que permita conocer cuál es la situación de partida, cuáles sus fortalezas y cuáles las áreas de mejoras. Este autodiagnóstico es participativo, por lo cual contempla tanto a los actores internos como los externos a la Universidad.

En Colombia, autores como Bolio Domínguez y Pinzón Lizarriaga (2019), enfocaron la construcción de un modelo de autoevaluación institucional en el análisis de sus estudiantes, a quienes consideran como la principal fuerza impulsora de las instituciones educativas hacia la transformación social. Así, basaron el diseño de su instrumento, vinculando estrechamente la RSU a los futuros profesionales que se encuentran en formación (p.80).

En línea a lo planteado Vallaey, F. (Dir.) (2021) en URSULA (Union de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana), construir y consensuar un modelo de gestión socialmente responsable de las instituciones en torno a 12 metas, abarcando los 4 ámbitos de Gestión organizacional, Formación, Cognición y Participación social de las Instituciones de Educación Superior (p.52-53).

Una vez realizado el autodiagnóstico, la institución sabrá cuáles son las percepciones de los actores internos y las expectativas de los actores externos, pudiendo avanzar hacia la materialidad.

2.2. Grupos de interés

Las instituciones educativas deben actuar teniendo en cuenta los impactos que sus acciones pueden generar y contemplando las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Éstos últimos, también conocidos como stakeholders, son individuos o grupos de individuos que puedan, directa o indirectamente, afectar o ser afectados por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de una universidad. (Vallaeyts et al., 2009, p.10)

La Global Reporting Initiative (2016) en sus llamados Fundamentos de GRI101, sostiene que uno de sus principios para la elaboración de reportes es la inclusión de los grupos de interés en cualquier tipo de organización, expresando que ésta debe identificar a sus grupos de interés y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables (p.7).

En este marco, los grupos de interés más habituales en la Universidad son: personal docente y no docente, estudiantes, egresados, el Estado, autoridades, etc. Aunque también hay otros actores que son afectados de manera indirecta por la Universidad como, padres de estudiantes, familia de empleados, colegio de profesionales, entre otros. (Vallaeyts et al., 2009, p.11). Los criterios sugeridos por los autores para calificar los vínculos con los grupos de interés son:

- Por responsabilidad: personas con las que tiene responsabilidades legales, financieras y operativas, según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la Universidad para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Por cercanía: personas con las cuales interactúa la universidad, incluidos grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la universidad.
- Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de la universidad, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, cuya seguridad, sustento, salud o bienestar, dependen de sus servicios.

En relación con esto, GRI (2016) expone que se espera que la organización identifique un proceso para tener en cuenta las opiniones de sus grupos de interés al determinar si un tema es material, a través de la identificación y el mantenimiento de canales de comunicación pertinentes. Al respecto expresa:

(...) Los procesos de participación de los grupos de interés pueden servir como herramienta para comprender las expectativas e intereses razonables de los grupos de interés, así como sus necesidades de información. La participación sistemática de los grupos de interés, ejecutada adecuadamente, normalmente da lugar a un aprendizaje continuo para la organización, así como a una mayor rendición de cuentas para los grupos de interés. La rendición de cuentas fortalece la confianza entre la organización y sus grupos de interés (p.8).

2.3. Materialidad

La materialidad está conformada por aquellas temáticas que cristalizan los ejes transversales en la gestión de una organización. Por tanto, hablar de materialidad implica hacer mención a los temas sobre los que la organización decide hacer foco en su planificación estratégica y en las acciones que de ella se desprendan. Uno de los principios de la institución referente en elaboración de informes de sustentabilidad, GRI (2016) en sus Fundamentos de GRI101, manifiesta:

(...) el informe debe tratar temas que: reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización informante; o influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés. Por lo tanto, en la elaboración de informes de sostenibilidad, la materialidad es el principio que determina qué temas relevantes son suficientemente importantes como para que sea esencial presentar información al respecto (p.10).

Entonces, se puede afirmar que es clave determinar la materialidad, no sólo a la hora de realizar reportes, sino a la hora de analizar la gestión de la sostenibilidad en una organización. En consideración a esto, se plantea como punto crucial, desarrollar un proceso exhaustivo para determinar cuáles son las temáticas importantes para esta

comunidad universitaria a fin de incluirlas en su reporte de sustentabilidad y en su gestión de RSU.

Identificar los temas materiales permitirá avanzar hacia la definición de indicadores propios que representen a la Universidad para su inclusión en el reporte anual.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo constituye un estudio de caso, cuyo objeto es la Universidad Siglo 21 (UES21), procurando identificar los temas materiales de la Universidad respecto a su gestión de sustentabilidad. Delimitamos esta investigación como exploratoria y descriptiva, siendo su metodología de investigación de corte mixto.

En primera instancia se realizó un rastreo bibliográfico junto con un trabajo de campo para generar una encuesta propia. Como antecedentes de estas actividades caben mencionar los trabajos de investigación de un equipo interno de la universidad que desde el 2016 aborda el tema. Estos artículos, a modo de etapa de preparación, implicaron el diseño, propuesta metodológica y búsqueda de marcos de referencia y estudios de bibliografía especializada en el tema.

A posteriori, se propuso la identificación de las temáticas que conforman la responsabilidad social universitaria, así como la identificación de quienes son los grupos de interés en las instituciones de educación superior, y los mecanismos de diálogo que se mantienen para conocer sus opiniones.

Por otra parte también, se procedió a la identificación de temas internos relevantes mediante la revisión de documentos institucionales como el Plan Estratégico Institucional, informes de Autoevaluación Institucional, etc.

Por lo tanto, para lograr el objetivo planteado, se realizaron las siguientes instancias que se enuncian a continuación y serán desarrolladas en los subtítulos del apartado siguiente:

- Instancia 1: Definición de temas materiales en instituciones de educación superior.
- Instancia 2: Identificación de los grupos de interés de la UES21 a los que se les consultara por los temas materiales.

- Instancia 3: Diseño de la encuesta de consulta a los grupos de interés.

De tal manera, entonces, la propuesta del presente trabajo es procurar la identificación de los temas materiales de la UES21, a partir de la consulta a los grupos de interés a través de una encuesta construida a especialmente para dicho fin.

Cabe señalar así mismo que entendemos como una continuación necesaria de esta propuesta, el análisis de los datos recabados, para establecer prioridades en función a la opinión de los públicos de interés, y a fin de aportar información útil que contribuya con las decisiones de gestión de responsabilidad social en la Universidad.

4. RESULTADOS

Teniendo en cuenta la delimitación previa de etapas, a continuación, se brindarán los principales resultados para cada una de ellas:

4.1- Resultados Instancia 1 (Definición de temas materiales en instituciones de educación superior)

Uno de los pasos para determinar los temas a consultar en la encuesta de la Ues21 consistió en un análisis comparativo sobre los temas que informaron otras universidades en sus informes de sostenibilidad, fundamentalmente, de Latinoamérica, aunque también se tuvieron en cuenta algunas españolas. Esta comparación no solo incluyó los temas relevantes tomados en consideración por estas, sino también sus públicos de interés y metodología utilizada para reportar. La implementación de esta metodología permitió corroborar que no hayan quedado aspectos materiales significativos sin analizar, los que resultaron de gran utilidad a la hora de construir la consulta propia de la Universidad.

Se revisaron los reportes de las siguientes universidades latinas:

- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)
- Universidad del Pacífico (Perú)
- TEC de Monterrey (México)
- Andrés Bello (Chile)
- Universidad de Santiago de Chile (Chile)
- Pontificia Universidad Javeriana (Colombia)
- UPB - Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia)

- Universidad de los Andes (Colombia)
- Universidad Anáhuac (México)
- Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Y, de España:

- ESADE Barcelona
- UOC Cataluña (Universitat Oberta de Catalunya)

A grandes rasgos, la mayoría de las universidades consultadas informa sobre:

- Su comunidad: que incluye los productos y servicios destinados a la comunidad interna de cada universidad, es decir, estudiantes y egresados, académicos, colaboradores y directivos. En la mayoría entro de esta categoría de tema, se incluye la gestión interna de la universidad y sus prácticas de buen gobierno y la calidad de vida universitaria de los estudiantes.
- Su mirada sobre la educación: que contempla el plan curricular (académico y extraacadémico), la promoción del espíritu emprendedor y de Responsabilidad Social, programas de intercambio nacionales e internacionales, las actividades de extensión.
- Sus avances en investigación: desde sus publicaciones científicas (en algunos casos, vinculadas a los ODS) a la aplicabilidad de estas investigaciones a la vida real, incluyendo la presencia en bases de datos prestigiosas, casos de estudio y documentación de buenas prácticas, etc.
- Su vinculación con el medio o social: describiendo la relación y vínculo con otras organizaciones, sean públicas, privadas o del tercer sector.
- Su impacto ambiental: esta descripción suele estar incluía en un segmento que generalmente llaman Campus sostenible y, dentro de este, se reportan temas como el consumo energético y de agua, sus emisiones de carbono y el tratamiento de sus residuos, no siendo estos los únicos temas, pero sí los más reportados.

Por su parte, la ESADE de Barcelona informa sobre estos temas, pero con un enfoque acotado a ciertos subtemas a los que da mayor relevancia. Por ejemplo, a su marco institucional lo describe desde una perspectiva de derechos humanos. A su vez, es la única que puntualiza en los aspectos económicos con la importancia de un tema material.

Es válido aclarar que no todas las universidades seleccionadas reportaron íntegramente sus impactos, sino que algunas priorizaron temas específicos. Es el caso de la Pontificia Universidad Javeriana que presenta un Informe de Sostenibilidad Ambiental en el que describe sus principales logros de implementación del Plan de Manejo Ecológico y Ambiental obtenidos en el año de gestión reportado.

Lo mismo ocurre con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) que utiliza el UI GreenMetric World University Ranking, “un sistema de evaluación a nivel mundial que compara los esfuerzos de las universidades en función de su compromiso y sus acciones para la sustentabilidad” (UNAM, s. f., <https://sustentabilidad.unam.mx/>). Con UI GreenMetric, la UNAM prioriza, mayormente, mediciones vinculadas al medioambiente, aunque de manera no excluyente.

De todas maneras, la mayoría de las universidades investigadas utilizó la metodología GRI (Global Reporting Initiative) para reportar sus impactos, ya sea de conformidad o referenciado, o también, su aporte a la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por Naciones Unidas, como la UOC de Cataluña. También, en este sentido, vale destacar que el TEC utiliza el “University Impact Ranking” publicado por Times Higher Education (THE) que mide, a nivel global, el impacto positivo que tienen las universidades en la contribución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Otra mención merece la herramienta aplicada por la Universidad Andrés Bello denominada Reporte y Evaluación de la Sustentabilidad en Instituciones de Educación Superior (RESIES). Esta fue desarrollada por la Red Campus Sustentable con el objetivo de “facilitar la transición de las Instituciones de Educación Superior (IES) hacia la sustentabilidad” (Red Campus Sustentable, s. f., <https://redcampussustentable.cl/que-es-el-resies/>). Fue diseñada para aplicarse considerando

las situaciones contextuales de Latinoamérica, ya sea como guía de seguimiento o como medio de evaluación y reporte de la sostenibilidad.

Finalmente, una forma de reportar seleccionada por la Universidad de los Andes (Colombia) que se diferencia de las anteriores es solo mostrando una comparación de sus impactos en los años y temas, a fin de exponer su evolución. En anexo 1, se encuentra el cuadro comparativo de cada universidad.

4.2- Resultados Instancia 2 (Identificación de los grupos de interés de la Universidad a los que se les aplicará la encuesta)

En relación a los públicos de interés, salvo en los casos en los que no se especifica a quiénes va dirigido, gran parte de los reportes explorados interpelan a los mismos grupos, a saber:

- Comunidad universitaria (directivos, académicos, estudiantes, administrativos y ex alumnos),
- Sistema educativo y otras universidades
- Sector productivo o privado
- Estado y sus instituciones
- Organizaciones sociales o del tercer sector con las que trabajan
- Comunidad en general

Pueden evidenciarse otros públicos tales como los medios de comunicación, generadores de contenidos de valor e influenciadores, donantes y benefactores, sindicato y organizaciones vinculadas a la cultura o la salud. Las universidades que tiene relación con el catolicismo, también incluyen públicos como la Arquidiócesis y Diócesis, etc.

De la comparación de grupos de interés identificados por otras organizaciones, se constituyó la base para definir los Grupos de Interés propios de la Universidad Siglo 21. Se obtuvo una grilla con los principales Stakeholder y un ranking de prioridad de los mismo a los fines de considerar sus intereses para el armado de los indicadores sobre los que se reportara las actividades de RSU. Para lograr dicho ranking se analizó por qué debe considerarse cada grupo de interés identificado, la expectativa que estos tienen sobre la actividad de la Universidad y cuál es el canal de comunicación que existe actualmente.

Tabla N° 1:

Grupos de interés de Universidad Siglo 21

GRUPOS DE INTERES DE SIGLO 21		PRIORIDAD
Comunidad Siglo 21	Estudiantes Grado Pregrado Post grado Otros estudiantes- educ continua	5
	Autoridades	5
	Egresados	5
	Co docentes-personal no académico	5
	Docentes e Investigadores	5
Comunidad externa	Sector productivo- empresas	4
	Entes reguladores y de autoridad	4
	Leads, high school - Padres y madres de familia	3
	Comunidad local- sociedad civil-	3
	Otras universidades	3
	Proveedores no académicos	2
	Opinión publica-medios de comunicación	1
Organismos internacionales	1	

Fuente: Elaboración Propia

4.3- Resultados Instancia 3 (Diseño de la encuesta de materialidad de UES21).

Habiendo identificado los grupos de interés en general e identificado aquellos que resultan prioritarios para la Universidad Siglo 21, se diseñó el plan de consulta sobre los temas materiales a estos grupos de interés, siempre desde una mirada transversal en función de los cuatro ámbitos de RSU; Formación, Investigación, Participación Social y Vida Institucional.

Para ello se diseñó un instrumento que fue puesto a disposición de la institución para ser enviado digitalmente a las bases de datos. El proceso de construcción de la encuesta implicó identificar distintas dimensiones en que se manifiestan los ámbitos de actuación de la Universidad de manera de que cada tema material se asocie a una dimensión.

Para el armado del instrumento se procedió, en primera instancia a clasificar cada tema material y compararlo con los indicadores estándares de GRI. A continuación, se relevaron los indicadores utilizados por los distintos modelos universitarios con relación al tema material respectivo.

Finalmente se elaboró una sentencia propia para medir el desempeño en temas específicos. De tal manera que se propuso identificar la información necesaria para la construcción de un indicador propio para Ues21, considerando la disponibilidad de la información y la fuente de la misma.

Cabe señalar que, a las categorías identificadas, se le adicionaron una serie de sentencias en referencia a los impactos que la pandemia Covid19 que emergía en el momento de la aplicación de la encuesta.

Por lo tanto, la encuesta construida contempla 7 ámbitos de consulta:

Tabla N° 2:

Ámbitos de consulta de la encuesta de materialidad de Siglo21

AMBITOS DE CONSULTA	
1	Contexto actual frente a la pandemia del Covid19
2	Formación académica,
3	Investigación y producción del conocimiento,
4	Participación social,
5	Vida institucional,
6	Buen gobierno de la Universidad,
7	Impacto ambiental de las actividades.

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al contenido de la encuesta, cada categoría se encuentra desagregadas a su vez en variables específicas constituyendo un total de 58 sentencias. Cada sentencia puede ser calificada con 6 opciones, respecto a la consulta sobre cuán importante resulta para cada público cada uno de los diferentes aspectos que integran la propuesta académica y la vida

universitaria. Las opciones son :Nada Importante; Poco Importante; Medianamente Importante; Importante; Muy Importante; y No sabe/No Responde.

En el anexo B se muestra la encuesta propuesta.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Determinar los temas materiales de la Universidad Siglo 21 en este trabajo se entendió como la manera de contribuir a la gestión de su responsabilidad social. Aspirando a su vez a que el reporte de sustentabilidad de la Universidad represente los temas que verdaderamente importan a sus miembros.

A tal fin, consideramos necesario realizar una consulta a los grupos de interés a través de un instrumento que fuera específico. Es por ello que en este trabajo proponemos la encuesta de materialidad de Universidad Siglo 21 como un medio para indagar sobre los impactos relevantes de las funciones institucionales en su comunidad.

Podremos afirmar entonces, que la materialidad de Siglo 21 está compuesta por 58 temas materiales, que serán confirmados o no como muy importantes por sus grupos de interés, tal cual lo arrojen los resultados de la consulta. Además, la universidad contará con una herramienta para evaluar la pertinencia y la jerarquización de las temáticas según la opinión de la comunidad universitaria.

Concluido este proceso y para dar continuidad al presente trabajo, tenemos la intención de realizar, la construcción de la matriz de materialidad y la generación de los indicadores propios, que representen los temas materiales

Estos temas, con su consecuente validación y priorización son un aporte importante para la gestión sustentable de nuestra Universidad y, por ende, deberían estar reflejados en los reportes e informes de responsabilidad social de la UES21.

REFERENCIAS

Bolio Dominguez, V., & Pinzón Lizarriga, L. (2019). Construcción y Validación de un Instrumento para evaluar las características de la responsabilidad social universitaria en estudiantes universitarios. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 79-96..

Corretgé, R. & Miret, J. (2018). Adaptación de los estándares GRI y creación de indicadores de RSU, un trabajo conjunto de la Universitat de Barcelona y la Universitat Pompeu Fabra. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 137-155. doi: <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.710> *Correo de correspondencia: jmiret@ub.edu

Chirinos, Y. & Pérez, C. (2016). La Responsabilidad Social Universitaria: emprendimiento sostenible como impacto de intervención en comunidades vulnerables. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 91-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1560>

Global Reporting Initiative (2016). GRI 101 Fundamentos. Obtenido de www.globalreporting.org. Recuperado :<https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

González Alcántara, Ó., Fontaneda González, I., Camino López, M. Á. & Revilla Gistáin, A. (2015). La responsabilidad social en las universidades españolas 2014/15. Recuperado de <https://goo.gl/NULsKD>

Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71-89. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>

Retolaza, I. (2010). *Teoría del cambio. Un enfoque de pensamiento acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Ámsterdam: PNUD.

Valarezo González, Karina , Túñez López, José Miguel(2014) . *Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU* .University Social Responsibility.

Vallaey, F.; de la Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros pasos*. México: Banco Interamericano de Desarrollo/McGraw-HILL

INTERAMERICANA.

Recuperado

de:

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/14191/responsabilidad-social-universitaria-manual-de-primeros-pasos>

Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105-117. Recuperado de <https://goo.gl/aF8XK4>

Vallaes, F. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: El Modelo URSULA, estrategias, herramientas, indicadores. CAF, URSULA. Disponible en: <https://unionursula.org/wp-content/uploads/2020/09/RSU-El-modelo-URSULA.-Estrategias-Herramientas-Indicadores.pdf>

Vallaes, F. (Dir.) (2021). Hacia una política pública latinoamericana de Responsabilidad Social Universitaria: Innovación social, calidad y pertinencia de la educación superior. CAF, URSULA.

Vallejo, R. & Govea de Guerrero, M. (2011). Responsabilidad social e investigación: retos de la universidad del siglo XXI, *Telos*, 13(2), 216-236. Recuperado de <https://goo.gl/U2L5NS>

ANEXO A

Cuadro Comparativo entre Informes de Sustentabilidad de Universidades

Universidad	Año	Metodología	Temas materiales	Públicos
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	2020	Global Reporting Initiative (GRI), opción esencial	<ul style="list-style-type: none"> Formación Investigación Vinculación con el medio Gestión interna Campus sostenible <p>Lineamientos estratégicos que conforman el corazón de su propósito y que hacen parte del 2017 y el 2022: "Universidad que proyecta su identidad" "Universidad que genera conocimiento" "Universidad que forma personas con vocación de servicio a la sociedad" "Universidad de calidad y sostenible" "Universidad que es vínculo".</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad universitaria (directivos, académicos, estudiantes, administrativos y exalumnos) Sistema educacional Sector productivo Estado y sus instituciones Sociedad civil, organismos sociales y culturales.
Universidad del Pacífico - Perú	2019-2019	Integra el Informe de Progreso (pilares del Pacto Mundial de las Naciones Unidas), de los Principes for Responsible Management, Education, de las Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la Responsabilidad Social Universitaria de la Asociación de Universidades Confiadas a la Comunidad Jesuítica en América Latina. Estándar internacional GRI y de otros sistemas de indicadores vinculados al desarrollo sostenible.	<p>Cinco áreas de impacto:</p> <p>Educativa: Plan curricular, Promoción del espíritu emprendedor, Programas de intercambio nacional e internacional.</p> <p>Cognitiva y sistemática: Programas de extensión, investigaciones y publicaciones, casos de estudio y documentación de buenas prácticas, alianzas estratégicas, desarrollo de políticas públicas con resultado.</p> <p>Social: Participación en el desarrollo de políticas públicas, consultoría, Programas de becas y ayuda gestión eficiente, Políticas de buen gobierno.</p> <p>Organizacional: Programas de becas y ayuda, gestión administrativa eficiente, Políticas de buen gobierno.</p> <p>Ambiental: Cultura organizacional, Voluntariado, Promoción y apoyo del activismo</p>	Alumnos, profesores, personal de apoyo, exalumnos, Estado, empresas, otras organizaciones nacionales e internacionales
TEC de Monterrey	2019-2019	En 2019, Times Higher Education (THE) publicó por primera vez el University Impact Rankings, lista que mide, a nivel global, el impacto positivo que tienen las universidades en la contribución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).	<p>Proyectos académicos con sentido social.</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigación. Campus: gerencia acciones de impacto social y ambiental positivo. Estudiantes: las guapas académicas con intereses similares se unen para alcanzar objetivos compartidos y de gran impacto para la sociedad. EVATEC: las Asociaciones y Clubes de egresados diseñan y ejecutan proyectos de trascendencia social para la mejora del entorno y la vinculación de sus integrantes. 	Alumnos, profesores, colaboradores, EVATEC, familias, amigos y aliados. Personas, entidades e instituciones que colaboran con la comunidad Tec.
Andrés Bello (Chile)	2020	B Reporte y Evaluación de la Sustentabilidad en Instituciones de Educación Superior (RESIES) es una herramienta desarrollada por la Red Campus Sustentable que tiene por objetivo analizar la transición de las Instituciones de Educación Superior (IES) hacia la sustentabilidad. Está diseñada específicamente para el contexto latinoamericano y funciona tanto como una guía como un medio de evaluación y reporte de la sustentabilidad de las IES.	<ul style="list-style-type: none"> Campus sostenible (huella, energía, agua y residuos) Comunidad (estudiantes, académicos y colaboradores): becas, vida estudiantil, diversidad e inclusión estudiantil, satisfacción, desarrollo laboral, equidad de género, etc.) 	No especificados
Universidad de Santiago de Chile	2020	GRI + contribución a CDS	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a la educación y movilidad social Diversidad y equidad de género Internacionalización Interculturalidad Innovación y emprendimiento Transformación digital Formación e investigación para la sustentabilidad Campus sostenible Calidad de vida universitaria Contribución a la comunidad y difusión del conocimiento Función pública y alianzas para la contribución a las políticas públicas 	<p>Grupos internos: Se dividen entre estudiantes y</p> <p>Grupos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Egresados y egresadas Proveedores/as y contratistas Comunidades, Municipios Autoridades e instituciones del Estado relacionadas con la Universidad Comunidad de educación media Instituciones culturales, organizaciones sociales y organizaciones civiles Servicios de atención primaria de salud pública y otros centros de salud Medios de comunicación
Pontificia Universidad Javeriana	2020	El presente Informe de Sostenibilidad Ambiental describe los principales logros de implementación del Plan de Gestión Ecológico y Ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> Ecología Humana e Integral Cultura ecológica 	Estudiantes, profesores, directivos, administrativos, egresados
UPS Colombia (Universidad Pontificia Bolivariana)	2019	GRI	<p>El tema que tuvo mayor relevancia en esta consulta fue la gestión enfocada del agua, seguido de los avances en la inversión en infraestructura física y tecnológica y los lineamientos antimicrobiano. Focos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bienestar, familia y vida. 	Estudiantes, empleados, sector académico e investigativo, sector público, empresarial, sector social, comunidad, organizaciones internacionales, medios de comunicación, generadores de contenidos de valor e influenciadores, Arquidiócesis y Diócesis, egresados, donantes y benefactores, sindicato.
Universidad de los Andes (Colombia)	2020	Comparativo con años anteriores	<p>Cinco ejes en los que se marca la hoja de ruta para el Programa de</p> <ul style="list-style-type: none"> Cultura y aprendizaje: presupuesto, producción académica, cursos, eventos, organizaciones. Cambio climático: energía, emisiones. Operación del Campus: agua, residuos, transporte. Elaboración del Plan de Gestión: áreas y cuencas, reservas, espacios vegetales, haciendo el Nudo. Bienestar y calidad de vida: Fecicia, Salud y Seguridad en el trabajo, telemedicina y telemedicina. 	No especificados
Universidad Anáhuac	2020	Plan Estratégico 2020-2024: Modelo de Gestión para una cultura de responsabilidad social universitaria (MGIRSU), que permita la transversalización del tema tanto en sus funciones sustantivas como en su gestión organizacional. El MGIRSU se compone de 9 ejes, 36 ámbitos y 118 indicadores.	<p>El MGIRSU cubre la aplicación a sus tres funciones sustantivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Formación de profesionales y ciudadanos socialmente responsables Investigación con impacto social. Extensión hacia la comunidad a través de la difusión cultural y del conocimiento, el compromiso social, la vinculación y la educación continua. 	No especificados
Universidad Nacional Autónoma de México	2020	El GreenMetric World University Ranking es un sistema de evaluación a nivel mundial que compara los esfuerzos de las universidades en función de su compromiso y sus acciones para la sustentabilidad. Tiene como objetivo aumentar la conciencia de los universitarios y ha sido reconocido como el primer y único ranking mundial en sustentabilidad para universidades. También muestra su aporte a los CDS.	<ul style="list-style-type: none"> Entorno e Infraestructura Energía y Cambio Climático Agua y Residuos Transporte y Educación 	No especificados

ANEXO B

Encuesta realizada a ESTUDIANTES / DOCENTES / CO DOCENTES / EGRESADOS PARA REPORTE DE RSU

1. En relación a sus expectativas respecto a la Universidad, teniendo en cuenta el contexto actual frente a la pandemia del COVID-19, evalúe si estos aspectos son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Presencia de la institución en pandemia. Acompañamiento y comunicación con toda su comunidad						
Acceso a la propuesta educativa a través de la virtualidad						
Acompañamiento académico al alumno -						
Soporte y asistencia al alumno en la virtualidad						
Competencias de los docentes para manejarse en entornos virtuales						
Adaptación en las metodologías de evaluación a la virtualidad completa.						
Competencias de los docentes para manejarse en entornos virtuales						

2. En relación a sus expectativas respecto a la Universidad, evalúe si estos aspectos referidos a la FORMACIÓN ACADÉMICA son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Planes de estudio actualizados de acuerdo a las exigencias profesionales						
Vinculación entre la universidad y el ámbito laboral-empresarial						
Integración de las Tics en la propuesta pedagógica						
Existencia de prácticas profesionales (fomento competencias para el mundo del trabajo y empleabilidad)						
Incorporación contenidos de sustentabilidad en la propuesta académica. (DDHH, Ética, Responsabilidad Social y Ambiente)						
Fomento del voluntariado y participación en proyectos sociales						
Fomento de la Innovación, emprendimiento y espíritu crítico						
Facilitación y promoción de experiencias, de conocimiento, e intercambio internacional en alumnos, docentes y diversas áreas de la universidad.						
Desarrollo, formación y actualización docente						
Soporte y asistencia al alumno - ayuda a la mejora del desempeño académico de alumnos						
Participación y relación con otras universidades y redes de universidades para la mejora de los contenidos y metodología de la enseñanza						

3. En relación a sus expectativas respecto a la Universidad, evalúe si estos aspectos referidos a la INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente e Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Investigación, creación, y publicación de conocimientos, orientados a los temas del desarrollo y de las necesidades de la comunidad						
Fomento al intercambio y transferencia de conocimientos.						
Participación de actores sociales en las problemáticas de investigación						
Participación de los alumnos en proyectos de investigación						

4. En relación a sus expectativas respecto a la Universidad, evalúe si estos aspectos referidos a la PARTICIPACIÓN SOCIAL son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Apertura y apoyo institucional a proyectos de impacto social propuestos por estudiantes, docentes y comunidad en general.						
Conformación de alianzas con empresas, comunidad y organizaciones de la sociedad civil en proyectos y campañas vinculadas a necesidades sociales.						
Aporte de recursos de la universidad para resolver situaciones de desarrollo de necesidades locales.						
Participación de la universidad con áreas y proyectos gubernamentales para la incidencia en políticas públicas de diversa índole.						
Promoción del voluntariado de alumnos, docentes y codocentes en programas y proyectos y otras organizaciones.						
Desarrollo del vínculo con egresados						

5. En relación a sus expectativas respecto a la Universidad, evalúe si estos aspectos referidos a la VIDA INSTITUCIONAL son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Accesibilidad edilicia y disponibilidad de plataformas y materiales de estudio adaptados para personas con discapacidad						
Seguridad en el campus						
Salud en el campus						
Existencia de canales de escucha, interacción y reclamo						
Respeto a la privacidad de la información						
Inclusión de la diversidad en la comunidad educativa (estudiantes, docentes, codocentes)						
Disponibilidad de becas y beneficios para sectores con dificultades económicas de acceso a la universidad.						
Buen clima de trabajo y respeto de los derechos laborales						
Desarrollo personal y profesional de docentes y codocentes.						
Existencia de iniciativas que fomenten el fortalecimiento de la perspectiva de género y la formación para garantizar derechos.						
Existencia de iniciativas que fomenten la calidad de vida, la flexibilización laboral y el cuidado de la vida familiar de colaboradores y docentes.						
Desarrollo y calidad de vida de los estudiantes y colaboradores (acompañamiento psicopedagógico)						
Fomento de actividades deportivas y conducta saludable para estudiantes y colaboradores						
Disponibilidad de espacios y acciones de integración de alumnos, docentes y codocentes (torneos, entrenamiento, talleres culturales y recreativos)						

6. En relación a sus expectativas, evalúe si estos aspectos referidos al BUEN GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Reputación y reconocimiento Institucional						
Crecimiento y Sostenibilidad Financiera de la Universidad						
Diversidad en los órganos de gobierno, participación h/m en los órganos de gobierno						
Integridad y transparencia en las relaciones con terceros						
MKT responsable respecto a transparencia y confiabilidad de la información. Implica también el cuidado de la imagen de marca y su comunicación.						
Reportes de sustentabilidad y económicos financieros accesibles						
Relación con proveedores y prácticas de adquisición responsables, sostenibles e inclusivas.						

7. En relación a sus expectativas respecto a la Universidad, evalúe si estos aspectos referidos al IMPACTO AMBIENTAL DE LAS ACTIVIDADES son importantes para usted.

Aspectos/grado de importancia	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante	No sabe/No Responde
Diseño, construcción de la infraestructura de Campus y CAUs responsable y sostenible.						
Contar con directrices de gestión ambiental en el campus, en las sedes y CAUs						
Cuidado del Consumo energético (electricidad)						
Gestión del agua en Campus e instalaciones						
Control y compensación de emisiones de GEI (GAS DE EFECTO INVERNADERO) en actividades corrientes						
Control y compensación de emisiones de GEI(GAS DE EFECTO INVERNADERO) en eventos masivos						
Gestión sustentable de residuos (papel, latas, plásticos , Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos)						
Concientización ambiental: educación y formación						
Concientización ambiental: campañas y eventos sustentables						

RESUMEN HOJA DE VIDA

Marina Fausti:

Magister en Dirección de Empresas, Universidad Católica de Córdoba. Diplomada en RSU, Ética y Desarrollo Sostenible, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. Docente Investigador en Universidad Siglo 21 desde 2016. Docente 1993-2012 en UCC, y desde 2103 en Ues21, actualmente a cargo de cátedras de Práctica Solidaria, Gestión Sustentable de Organizaciones. Decana de Ciencias de Administración y Management, 2015-2018; Directora de la carrera Contador Público, 2012 – 2015 en Ues21; Secretaria Técnica – Coordinadora Académica. UCC, Facultad de Ciencias Económicas; 2007- 2010. Consultora y Asesora Académica en Responsabilidad Social. Miembro de Comisión Directiva del Banco de Alimentos Córdoba.

Marilyn Merchán:

Magister en Desarrollo Humano (FLACSO Argentina). Licenciada en Ciencia Política (Universidad Católica de Córdoba). Especialista en Gestión de Proyectos (Universidad Tecnológica Nacional) Docente Investigador en Universidad Siglo 21. A cargo de cátedras de Práctica Solidaria, Desarrollo de Recursos, Voluntariado, Impacto y Evaluación de Resultados y Organización para el Desarrollo. Miembro del equipo de consultores de TRASUS Argentina. Consultora en temáticas vinculadas con políticas públicas, sustentabilidad, gestión de proyectos y monitoreo de acciones. Responsable de acompañar el proceso de empresas estatales y municipios de la provincia de Córdoba. Amplia trayectoria asumiendo roles de liderazgo y gestión de equipos en Organizaciones Civiles.

Carla Romina Torres:

Contadora Pública, Universidad Siglo 21. Investigadora en Universidad Siglo 21. Año 2021. Proyecto “Aportes a la estrategia universitaria para el Desarrollo Sustentable, a través de la creación de indicadores propios de Responsabilidad Social en la Universidad Siglo21. Consultora y asesora en Consultoría Morales Torres desde mayo 2019 hasta la actualidad. Funciones Gerenciales Administrativas en varios establecimientos privados.

Gabriela Edith Serra

Contador Público. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba. Experiencia en Docencia, en Carreras de Grado en la Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Siglo 21. Docente Investigador es Universidad Siglo 21, Proyecto “Aportes a la estrategia universitaria para el Desarrollo Sustentable, a través de la creación de indicadores propios de Responsabilidad Social en la Universidad Siglo21

Trabajo de Consultoría Laboral Impositiva y Contable a Empresas Pymes y Personas Humanas.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Proceso de enseñanza - aprendizaje en Administración

ACTUALIZACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS PARA LA ENSEÑANZA EN ADMINISTRACIÓN

**TÍTULO EN ESPAÑOL:
LA IMPORTANCIA DE LA ACTUALIZACIÓN EN LOS PLANES Y
PROGRAMAS DE ESTUDIOS: CASO ESPECÍFICO LA ESPECIALIDAD DE LA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DEL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE VILLA GUERRERO, MÉXICO.**

**TÍTULO EN INGLÉS:
The importance of updating in the plans and programs of studies: Specific case the
specialty of the Bachelor of Administration of the Tecnológico de Estudios Superiores
de Villa Guerrero**

Autor (es)

Arneth Pérez Jaimes¹
José Guillermo Aguirre Calderón ²

¹ Mtra., profesora investigadora. Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, México. Correo-e: arneth.pj@villaguerrero.tecnm.mx

² Mtro. profesor-Responsable de Comunicación social del Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, México correo-e: guillermo.aguirre@tesvg.edu.mx

RESUMEN:

El presente trabajo describe las principales modificaciones que surgen durante el proceso de actualización y documenta la importancia de la revisión de los planes y programas de estudios de las carreras universitarias en el caso específico de la especialidad cursada por los estudiantes de la Licenciatura en Administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, en México; con una visión desde la profesionalización del cuerpo docente, las necesidades del campo laboral y la motivación e intereses de la comunidad estudiantil esto, con el objetivo de formar jóvenes profesionistas que cuenten con las herramientas, habilidades y competencias que demanda el campo laboral tan dinámico que actualmente se vive.

Palabras clave:

Actualización, planes y programas de estudio, administración

ABSTRACT:

The present work describes the main modifications that arise during the updating process and documents the importance of the revision of the plans and programs of studies of the university careers in the specific case of the specialty studied by the students of the Bachelor of Administration of the Technological of Superior Studies of Villa Guerrero, in Mexico; with a vision from the professionalization of the teaching staff, the needs of the labor field and the motivation and interests of the student community, with the aim of training young professionals who have the tools, skills and competencies that the dynamic labor field demands that is currently living.

Keywords:

Updating, study plans and programs, administration

1. INTRODUCCIÓN

Una especialidad en el ámbito académico de los Institutos, Unidades y Centros adscritos al Tecnológico Nacional de México (TecNM) es el espacio dentro de un plan de estudios, constituido por un conjunto de asignaturas diseñadas para la formación y desarrollo de competencias, que complementan la formación profesional de los estudiantes, en este sentido y como parte de la labor docente, se realizó la propuesta para la actualización de la especialidad para el Plan de estudios de la Licenciatura en Administración, con la que se pretende compartir conocimientos que les permitan a los estudiantes generar las competencias que el campo laboral demanda, esta revisión documental trata de evidenciar la importancia de la actualización de los planes de estudios con una visión desde la profesionalización docente, el estudio de las necesidades del campo laboral y por su puesto las motivaciones e intereses de los estudiantes.

Dentro del Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero se acatan los lineamientos marcados por el TecNM para la integración de especialidades, donde se establecen los procesos para poder desarrollarlas y aplicarlas mismos que se atendieron de forma activa y participativa desde la presentación de la propuesta, formación de materias que conformarían la actualización y la implementación de la especialidad en el área del Marketing y sus herramientas digitales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Es preciso indicar que, existen estudios que muestran la percepción de los estudiantes sobre los conocimientos que se les brindan en su formación profesional, tal como lo dice Coa (1992), donde en un informe que tituló "Diagnóstico de un modelo académico agotado", en relación a la Escuela de Administración y Contaduría en la Universidad Central de Venezuela (UCV) en el cual reportó que entre los egresados de los últimos cinco (5) años y estudiantes del último año de carrera, el 74.41% expresaban que: "la Escuela no está

preparada desde el punto de vista curricular para asumir el reto planteado por el mercado de trabajo", 53.22% afirma que la relación Escuela-Trabajo es poca.

Escobar Salom (1984; citado por Coa, 1992), se interrogaba acerca de ¿qué es lo que se entiende en América Latina por universidad democrática y popular? Al tiempo que respondía, que "en general es todo lo contrario a lo que ha de ser la enseñanza superior, menciona que, en términos sociales, es una de las madres del desempleo, ... distribuye conocimientos muchas veces obsoletos y que no mantienen relación con la producción, con la economía y con la sociedad. Deteriora el potencial creativo de la juventud y engaña su esperanza. Por eso, en rasgos descriptivos puede decirse que la educación latinoamericana es una estafa. Les promete a los jóvenes una calificación que no les sirve para la vida".

Por ello, buscamos que las aportaciones que se les genere a los alumnos sean más bien de apoyo para construir su propio conocimiento, así que, nos remitimos a las teorías de Piaget y Vygotski y la teoría del constructivismo.

Para Ortiz (2015) y desde el enfoque constructivista "El conocimiento es una construcción del ser humano: cada persona percibe la realidad, la organiza y le da sentido en forma de constructos, gracias a la actividad de su sistema nervioso central, lo que contribuye a la edificación de un todo coherente que da sentido y unicidad a la realidad". Sin embargo, cada persona percibe de diferente manera lo que lo rodea, dependiendo de sus capacidades ya sean físicas o emocionales, además del contexto cultural, social o económico en el que se desarrolle, es así que, aunque el conocimiento se construye en lo individual, las relaciones con los otros si tienen mucha importancia, con esto, la Teoría Constructivista da un enfoque de relación de los conocimientos que el docente tiene con los conocimientos del estudiante ya que estos entrarán en una especie de debate, dialogo que lleve a un producto en específico que es el aprendizaje.

El aprendizaje, es el "Proceso mediante el cual una persona adquiere destrezas o habilidades prácticas (motoras e intelectuales), incorpora contenidos formativos o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción" (Pulgar, 2005: 19).

Es así como bajo un enfoque de la enseñanza constructivista que ostenta como principio partir de la estructura mental del alumno, implicaría reconocer no sólo sus ideas y

prejuicios sobre el tema de la clase, sino inclusive reconocer el nivel de pensamiento lógico que posee el alumno para propiciarle experiencias que promuevan sus habilidades de pensamiento en el campo de los fenómenos objeto de la ciencia particular de enseñanza.

Además, como lo menciona Martínez Fernández (1999) la práctica pedagógica debe orientarse a la creación de estrategias que hagan posible la construcción de significados por parte del alumno ya que las motivaciones, atribuciones y expectativas son el motor de este proceso.

Para Vygotsky (Papalia, Wendkos y Duskin, 2007) es esencial lo que ha denominado la zona de desarrollo próximo; es decir, la distancia entre lo que una persona puede aprender por sí misma y lo que podría aprender con la ayuda un experto en el tema.

Es por esto, la necesidad de tener como docentes a personal capacitado en las áreas necesarias para formar a su vez, profesionistas competentes.

Blanco y Sandoval (2014) concluyen que desde esta perspectiva la escuela debiese ser un lugar que acerque a los estudiantes a las nuevas tecnologías que les permita usar las redes de información como recursos pedagógicos, sin embargo, ésta no ha logrado incorporar las nuevas tecnologías a las salas de clase, al menos no del todo.

Por otro lado, el 23 de julio de 2014, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Presidencial por el que se crea la institución de educación superior tecnológica más grande de México el Tecnológico Nacional de México (TecNM). De acuerdo con el Decreto citado, el TecNM se funda como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que sustituye a la unidad administrativa que se hacía cargo de coordinar este importante subsistema de educación superior.

Esta institución está constituida por 254 organismos, de las cuales 126 son Institutos Tecnológicos Federales, 122 Institutos Tecnológicos Descentralizados, cuatro Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), un Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET) y un Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET). En estas instituciones, el TecNM atiende a una población escolar de más de 600 mil estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional.

Tecnológico Nacional de México

El Tecnológico Nacional de México nace por la necesidad de desarrollar Educación Superior de corte técnico - tecnológico, originalmente los Institutos Tecnológicos son desincorporados del Instituto Politécnico Nacional, para depender, por medio de la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales, directamente de la Secretaría de Educación Pública; uno de los 254 tecnológicos que conforman el TecNM es el Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, para comprender el contexto de este trabajo se presenta la filosofía institucional y los lineamientos específicos a seguir para la autorización de especialidades.

MISIÓN

Ofrecer servicios de educación superior tecnológica de calidad, con cobertura nacional, pertinente y equitativa, que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y humana, con una perspectiva de sustentabilidad.

VISIÓN

Ser uno de los pilares fundamentales del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la nación.

Esta información permite conocer la base por la que se sustentan los procesos académicos institucionales de actualización de especialidad, sin embargo, es preciso entender qué es una especialidad desde el punto de vista del Tecnológico Nacional de México.

El Manual del Lineamientos, capítulo 19 menciona como concepto de especialidad al espacio dentro de un plan de estudios, constituido por un conjunto de asignaturas diseñadas para la formación y desarrollo de competencias, que complementan la formación profesional de los estudiantes de las Instituciones adscritas al TecNM. Las especialidades que se ofrecen en las instituciones que pertenecen a este Tecnológico, deben estar integradas por asignaturas con contenidos que propicien la comprensión, el dominio y la aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos que respondan con

oportunidad a los requerimientos y cambios en las demandas del entorno social y productivo y acorde a los sectores estratégicos, de manera que se pueda modular su definición y oferta educativa.

Por lo que respecta a las políticas de operación, el manual indica que, la especialidad se debe constituir por un rango de 25 a 35 créditos, de acuerdo con lo autorizado por la Subsecretaría de Educación Superior, para cada plan de estudios, además la especialidad no debe incluir contenidos de las asignaturas de la estructura genérica y puede ser considerada como un proyecto integral de educación dual.

Figura 1

Plan de Estudios Licenciatura en Administración, (2016)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teoría General de la Administración LAC-1035 2-2-4	Función Administrativa I LAF-1019 3-2-5	Función Administrativa II LAD-1020 2-3-5	Gestión Estratégica del Capital Humano I LAD-1023 2-3-5	Gestión Estratégica del Capital Humano II LAD-1024 2-3-5	Gestión de la Retribución LAM-1022 2-4-6	Plan de Negocios LAB-1029 1-4-5	Consultoría Empresarial LAC-1005 2-2-4	
Informática para la Administración LAV-1025 0-5-5	Estadística para la Administración I LAD-1016 2-3-5	Estadística para la Administración II LAD-1017 2-3-5	Procesos Estructurales LAD-1031 2-3-5	Derecho Fiscal AEC-1070 2-2-4	Producción LAF-1032 3-2-5	Procesos de Dirección LAC-1030 2-2-4	Formulación y Evaluación de Proyectos LAD-1018 2-3-5	Residencia Profesional 10
Taller de Ética ACA-0907 0-4-4	Derecho Laboral y Seguridad Social LAF-1010 3-2-5	Derecho Empresarial LAD-1009 2-3-5	Métodos Cuantitativos para la Administración LAD-1028 2-3-5	Mezcla de Mercadotecnia AEC-1080 2-2-4	Taller de Investigación I ACA-0909 0-4-4	Taller de Investigación II ACA-0910 0-4-4	Desarrollo Organizacional LAD-1011 2-3-5	
Fundamentos de Investigación ACC-0906 2-2-4	Comunicación Corporativa LAC-1004 2-2-4	Comportamiento Organizacional LAD-1003 2-3-5	Fundamentos de Mercadotecnia LAF-1021 3-2-5	Macroeconomía AEC-1077 2-2-4	Sistemas de Información de Mercadotecnia LAD-1033 2-3-5	Administración de la Calidad LAD-1001 2-3-5		Especialidad 25
Matemáticas Aplicadas a la Administración LAD-1027 2-3-5	Taller de Desarrollo Humano LAC-1034 2-2-4	Dinámica Social LAC-1013 2-2-4	Economía Empresarial LAD-1014 2-3-5	Administración Financiera I AED-1068 2-3-5	Innovación y Emprendedurismo LAA-1026 0-4-4	Economía Internacional LAC-1015 2-2-4		
Contabilidad General LAD-1006 2-3-5	Costos de Manufactura LAD-1008 2-3-5	Contabilidad Gerencial LAD-1007 2-3-5	Matemáticas Financieras AEC-1079 2-2-4	Desarrollo Sustentable ACD-0908 2-3-5	Administración Financiera II LAD-1002 2-3-5	Diagnóstico y Evaluación Empresarial LAD-1012 2-3-5		
Actividades Complementarias						Servicio Social		
5						10		
27	28	29	29	27	29	27	14	
							Estructura Genérica	210
							Especialidad	25
							Residencia Profesional	10
							Servicio Social	10
							Actividades Complementarias	5
							Total de Créditos	260

Nota. Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, 2021. Sitio web (<http://tesvg.edomex.gob.mx/antecedentes>)

Estas especialidades deben corresponder con el objetivo y el perfil de egreso del plan de estudio diseñado para la formación y desarrollo de competencias profesionales.

Sobre los requisitos y los pasos para diseñar una especialidad el manual indica que, la Subdirección de Planeación y Vinculación, el Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación, y el Departamento de Planeación y Presupuestación o sus equivalentes en los Institutos Tecnológicos Descentralizados, deben realizar el diagnóstico de la región, y de las capacidades del Instituto, tomando en cuenta la opinión del Consejo Institucional de Vinculación. Además, los Departamentos Académicos en coordinación con las academias y participación de expertos del sector productivo, deben definir y diseñar las asignaturas.

El diseño y evaluación de la especialidad contiene los siguientes aspectos:

- Definición del objetivo, perfil de la especialidad y su aportación al perfil de egreso del programa educativo.
- Definición de las competencias genéricas y específicas de las asignaturas que integran la especialidad.
- Definición de contenidos de las asignaturas.
- La elaboración de las asignaturas de la especialidad debe considerar su integración con la estructura genérica del plan de estudios, a partir del sexto semestre y considerar la metodología vigente para el diseño de planes y programas de estudio para la formación y desarrollo de competencias profesionales.
- Los créditos de la especialidad deberán ajustarse al rango establecido.

Es preciso referir el punto 19. 4.4. De la Solicitud y la Autorización. El Departamento Académico correspondiente solicita mediante oficio, la apertura de la especialidad al (a) Director(a) del Instituto, con el visto bueno de la Subdirección Académica o su equivalente en los Institutos Tecnológicos Descentralizados, con la finalidad de iniciar su trámite oportuno ante la Dirección de Docencia e Innovación Educativa del TecNM, con al menos tres meses de anticipación a la fecha que se va a ofrecer.

La solicitud de apertura debe especificar la fecha de inicio de impartición de la especialidad y el periodo de vigencia e integrar un expediente en formato electrónico con la siguiente información:

- Los aspectos establecidos en el Anexo XXXIX del manual citado.
- Plan(es) de estudio(s) afín(es) en los que se puede ofrecer la especialidad.
- Nombre de la especialidad.
- Diseño de la especialidad.
- Asignaturas para la formación y desarrollo de competencias profesionales conforme con la metodología vigente para el diseño de planes y programas de estudio por competencias profesionales.

Las Instituciones adscritas al TecNM deben solicitar el registro e incorporación al catálogo de especialidades a la Dirección de Docencia e Innovación Educativa del TecNM, de

manera electrónica a través de la plataforma tecnológica que señale de acuerdo con lo siguiente:

Se envía un oficio de solicitud para la revisión y validación de la especialidad, firmado por el (la) director(a) del Instituto dirigido a la Dirección de Docencia e Innovación Educativa del TecNM, donde se especifique: nombre y clave de la especialidad, fecha de inicio y el periodo de vigencia, con formatos establecidos.

-Oficio de solicitud de la especialidad por parte del Departamento Académico al (a la) director(a) del Instituto, además de los aspectos establecidos y explicados anteriormente.

Una vez cumplido con los requisitos y realizado los pasos de este proceso, es preciso esperar el oficio que certifica el registro e incorporación al catálogo de especialidades para las Instituciones adscritas al TecNM, mismo que emite y firma la Dirección de Docencia e Innovación Educativa del TecNM.

La Dirección de Docencia e Innovación Educativa del TecNM, es la encargada de mantener y difundir el catálogo de especialidades en el portal electrónico del TecNM para las licenciaturas que se ofrecen en los Institutos adscritos.

Debemos recordar que, las materias, así como las actividades de enseñanza-aprendizaje que los docentes implementan para los estudiantes se rigen bajo un modelo educativo, dentro del TESVG se trabaja bajo el Modelo Educativo para el Siglo XXI: Formación y desarrollo de competencias profesionales, este modelo orienta el proceso educativo central a la formación de profesionales que impulsen la actividad productiva en cada región del país, la investigación científica, la innovación tecnológica, la transferencia de tecnologías, la creatividad y el emprendedurismo para alcanzar un mayor desarrollo social, económico, cultural y humano.

Por lo que, el compromiso de la profesionalización del docente para poder cumplir los objetivos de este modelo en las Instituciones de Nivel Superior debe de ser constante y su aportación debe de ir más allá del mantenerse actualizado, sino compartir esos conocimientos y motivar a que el sistema los apropie, actualice los programas y los difunda.

Por otro lado, la licenciatura en administración del Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero ha contado con la especialidad de mercadotecnia desde sus inicios, lo cual ha favorecido a la región, así como a nivel local, nacional e internacional debido a que los alumnos se han incluido en esos lugares en el ámbito laboral con conocimiento mercadológico.

Sin embargo, de acuerdo a los lineamientos del TecNM en noviembre del año 2017 concluía la vigencia de esta especialidad, lo que llevó a realizar una nueva propuesta de la misma.

El Marketing Digital aportaría al alumno los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desarrollar estrategias y una labor directiva en la empresa.

Brindaría los conocimientos sobre las nuevas técnicas de marketing que surgen en el nuevo contexto del mundo online para poder desarrollar acciones que incrementen el valor del producto.

Además, que, contar esta especialidad sería un gran paso para el Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, pues significa un adelanto para la región y un parte aguas para el Estado de México en el que no se oferta esta característica en los planes de estudio.

La publicidad y la mercadotecnia, además de ser en sí mismas, actividades muy relevantes en la economía, se encuentran, quizá, entre las que más se han modificado por efecto de las tecnologías de la información. Sus versiones digitales han crecido de forma considerable en los últimos años y es por ello que debemos enfocarnos en su análisis.

La Asociación Mexicana de Internet tiene entre sus objetivos primordiales fomentar el uso productivo de las distintas herramientas online, y asegurarse que esto se refleje en la superación de los objetivos de negocio de todo tipo de organizaciones productivas en México, de forma más rápida y exitosa.

“México requiere por igual profesionistas capacitados en estos temas, y ésta es una oportunidad para que los jóvenes, quienes forman parte de la generación de nativos digitales, observen cómo se aplica al mundo profesional; asimismo, los profesionales con experiencia, para quienes este tema es relativamente nuevo, podrán conocer nuevas formas

de generar negocios, más allá de los métodos tradicionales que han utilizado a lo largo de sus carreras.” Ponce, C. (2015) Elementos del Marketing Digital. AMIPCI, México.

Desde algún tiempo, las estrategias de mercadotecnia han evolucionado con mayor dinamismo, ya que, con el avance en las tecnologías de la información y comunicación las antiguas prácticas que se realizaban para promocionar un producto o un servicio han quedado en desuso y no es que ya no sirvan, sino que el consumidor se encuentra inmerso en un ambiente digital.

Es por ello, que, ya no son pocos los que dominan el panorama del marketing, incluso tiende a ser una necesidad el conocer y aplicar estos conocimientos en cualquier ámbito de los negocios, ya sea como emprendedores o empresarios o, sin duda, en profesiones relacionadas a esta área, como la administración.

La mercadotecnia “es el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio. La mercadotecnia identifica las necesidades insatisfechas y deseos. Se define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias. Señala qué segmentos la compañía es capaz de servir mejor, diseña y promueve los productos y servicios adecuados.” (Kotler, 1999-2019) citado por Marketing directo.

Kotler (2016) considera en su libro Marketing 4.0 que, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las innovaciones digitales pueden acercar a los países a la prosperidad sostenible. McKinsey enumera las principales innovaciones que han tenido el impacto económico más significativo, como Internet móvil, automatización del trabajo de conocimiento, Internet de las cosas, tecnología en la nube, robótica avanzada e impresión tridimensional, entre otros. Estas tecnologías digitales han existido por algunos años, pero su impacto alcanzó el punto más alto recientemente, impulsado por la convergencia de múltiples tecnologías.

En este sentido, estas tecnologías ayudan a desarrollar múltiples sectores en la economía tales como comercio minorista (e-commerce), transporte (vehículos automatizados), educación (cursos en línea abiertos masivos), salud (registro electrónico y medicina personalizada), así como interacciones sociales (redes sociales).

Kotler (2016) sugiere que en este período de transición y adaptación a la economía digital, requiere un nuevo enfoque de mercadotecnia para guiar a los profesionales del marketing en la anticipación y el aprovechamiento de las tecnologías disruptivas, sin embargo, debemos recordar que, las orientaciones que la mercadotecnia ha tenido a lo largo de los años han pasado por procesos de adaptación, el cambio principal del marketing impulsado por productos (1.0) al marketing centrado en el cliente (2.0) y el marketing centrado en el ser humano (3.0) y ahora al Marketing (4.0) donde se encuentra un enfoque de marketing que combina la interacción en línea y fuera de línea entre empresas y clientes.

Este cambio de enfoque u orientación lleva consigo nuevas interpretaciones de lo que en la mercadotecnia tradicional se conocía, entre estos cambios aparece la transición del mix de mercadotecnia conocido por las 4 P's, Producto, Precio, Plaza y Promoción, por las 4 C's.

Las 4 C's del marketing, que se componen de los deseos y necesidades del Consumidor, el Costo, la Conveniencia y la Comunicación, se centran no solo en la comercialización y venta de un producto, sino también en la comunicación con el público objetivo desde el principio hasta el final.

La cuarta C es la comunicación siempre es clave para el marketing de negocios; sin él, las 4 C's no serían efectivas. La comunicación es a menudo comparada con la cuarta P's, promoción, pero existen diferencias, mientras la promoción de un producto se utiliza para influir en los clientes con el fin de que compren un producto a menudo puede ser manipuladora e ineficaz.

Sin embargo, la comunicación es (nuevamente) un enfoque orientado al cliente para la tarea de vender productos. La comunicación requiere interacción entre el comprador y el vendedor. Esta estrategia de marketing se puede implementar muy fácilmente mediante el uso de las redes sociales, pero esto requiere una preparación para conocer sobre las herramientas disponibles, sus funciones y los usos, pues es necesaria una profesionalización, para el correcto diseño, funcionamiento y aplicación de estrategias mercadológicas.

El AMIPCI declara, en su Estudio de Marketing Digital y Social Media 2014 realizado a las 100 empresas más grandes de México, se encontraron datos que sustentan el uso de

plataformas digitales para promocionar sus productos o servicios, así como para posicionar su empresa, es preciso resaltar que la evolución de las tecnologías hace que aparezca la necesidad de las empresas por estar presente en el mundo digital, de tal manera que, se requiere profesionistas que reúnan los conocimientos para los puestos relacionados a estas funciones.

Como nos dice Kutchera en *É-x-i-t-o: su estrategia de marketing digital en 5 pasos* (2014) uno de los retos principales en el marketing digital de la actualidad es que muchas empresas abren páginas en Facebook, cuentas de Twitter, campañas de mercadotecnia digital e, incluso, páginas web completas, sin contar con la preparación adecuada.

Hair, Lamb y McDaniel mencionan en el libro *Marketing* (2011) que, entre una cuarta y una tercera parte de toda la fuerza de trabajo civil en Estados Unidos realiza actividades de marketing y conforme el mercado global se vuelve más desafiante, empresas de todo el mundo y de todos tamaños tendrán que convertirse en mejores profesionales de marketing.

Estas áreas tienen un futuro brillante en la próxima década. La U.S. Bureau of Labor Statistics calcula que el empleo en las áreas del marketing aumentaría en 2012 entre 21 y 35%. Muchos de estos incrementos serían en las áreas de ventas, relaciones públicas, venta minorista, publicidad, investigación de mercados, gerencia de productos y de marketing.

Según datos obtenidos por el Observatorio Laboral, se calcula que en México existen cerca de 819,773 administradores de empresas ejerciendo esta profesión, cada uno ganando un sueldo promedio mensual que supera los \$11,000 pesos.

El mismo estudio revela que –con cifras a 2017– existen 1,125,555 estudiantes de Administración de Empresas en el país, siendo la carrera más cursada por los jóvenes mexicanos, por encima de Contabilidad, Derecho, Tecnologías de la Información y Psicología.

Desde la perspectiva de la educación y de la mercadotecnia, que son los temas que aquí nos atañen, encontramos una imperiosa necesidad de abordar la importancia del uso de las tecnologías Hawkins (2004) dice que, la educación es más importante hoy que lo que era antes, pues el Mundo en Red actual requiere una fuerza laboral que entienda cómo usar la tecnología como herramienta para aumentar la productividad y la creatividad. Estas nuevas

habilidades incluyen “el razonamiento de la información” proceso mediante el cual se identifican fuentes confiables de información, para luego acceder a ellas, comprenderlas, adaptarlas al contexto local y comunicarlas a colegas. Además, es necesario tener las habilidades necesarias para poder colaborar, trabajar en grupos y compartir información a través de redes globales; en otras palabras, poder analizar problemas desde una perspectiva multidisciplinaria.

3. METODOLOGÍA


trabajo refleja una revisión a los lineamientos del TecNM en el ámbito documental para desarrollar una especialidad y fundamenta una propuesta que tiene como objetivo.

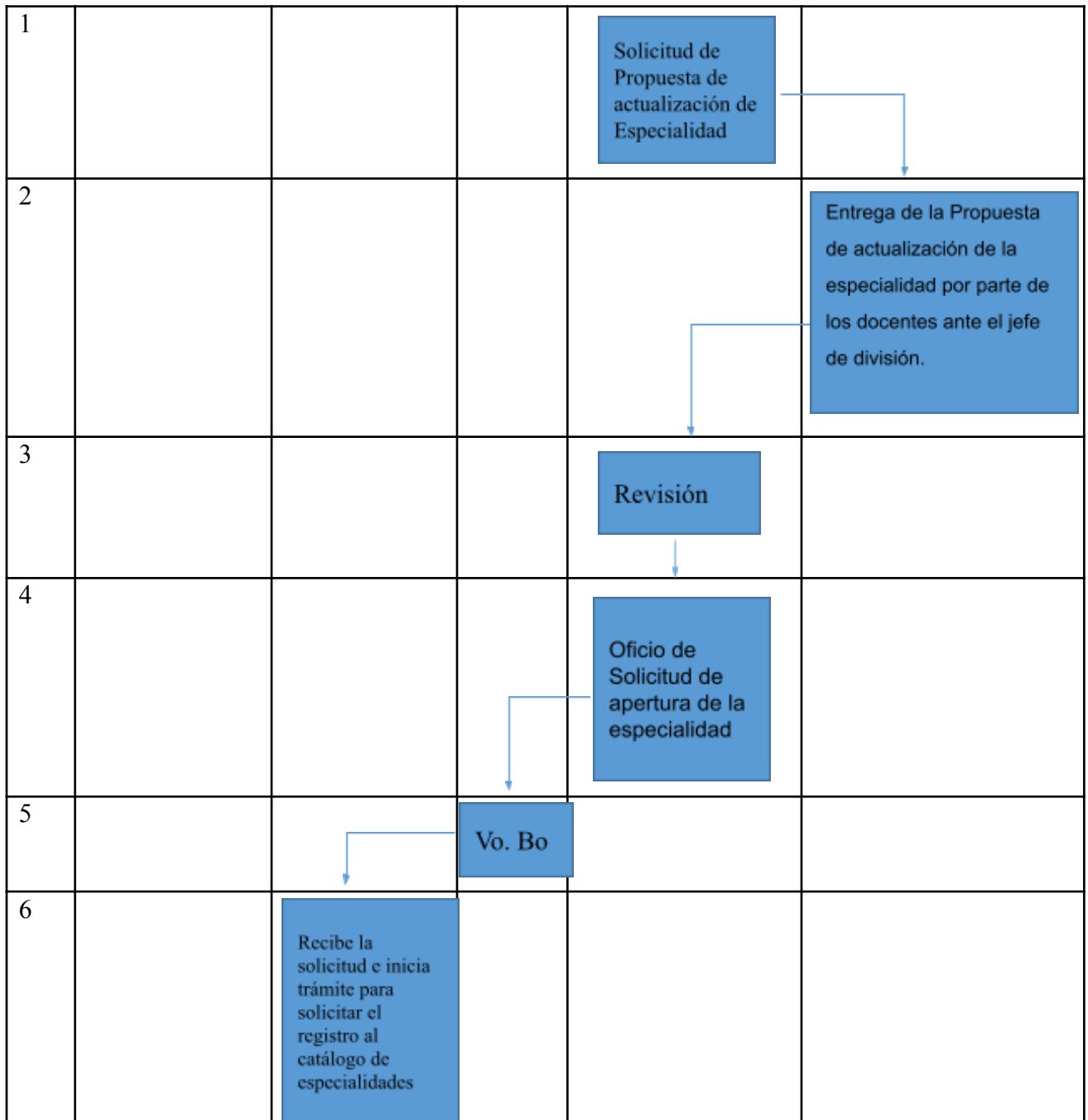
Integrar una actualización en el Plan de Estudios de la licenciatura en Administración implementando la propuesta de Especialidad en Mercadotecnia Digital para el periodo 2018-2021.

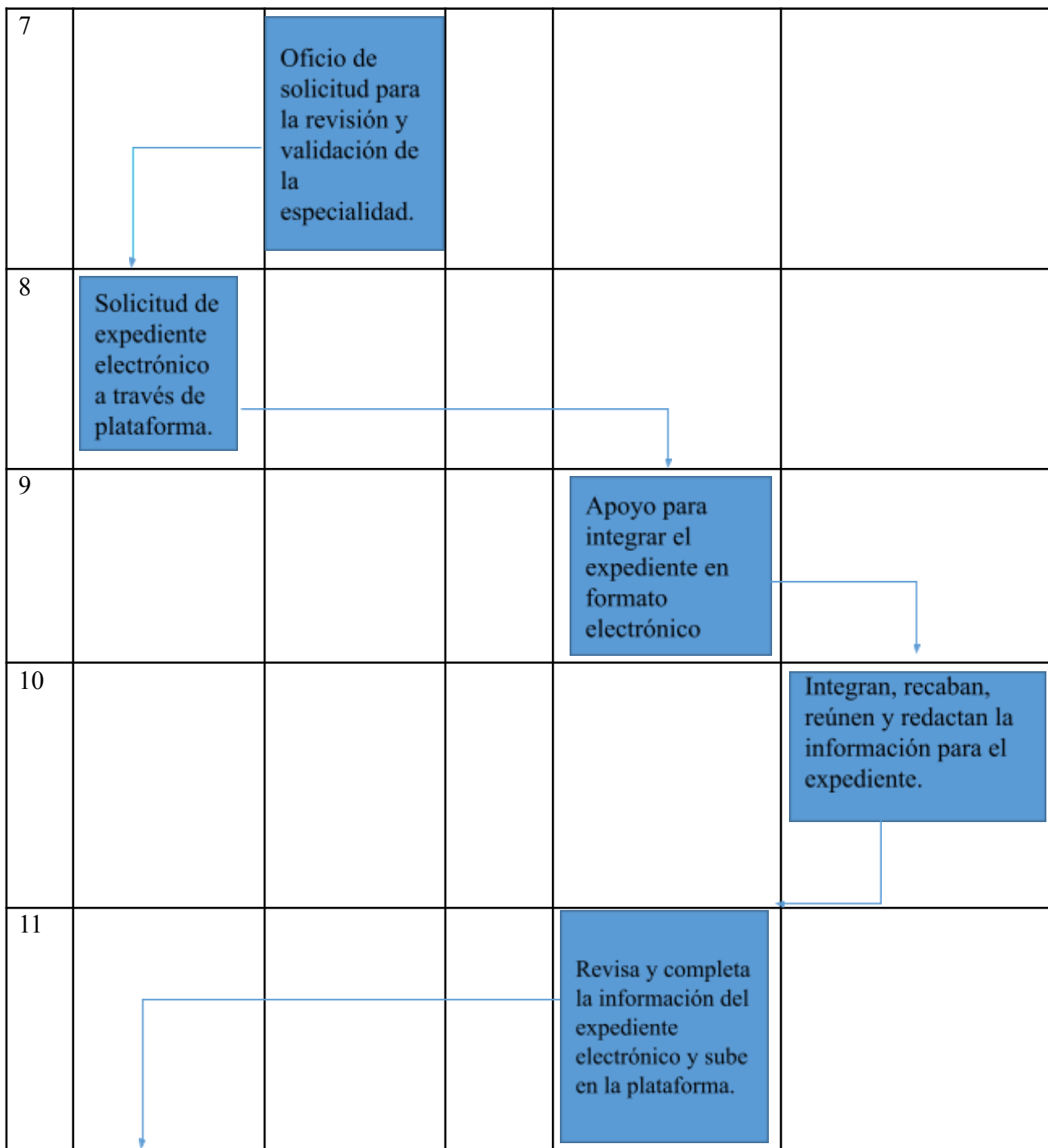
En la revisión de la literatura pudimos encontrar los lineamientos del TecNM, sin embargo, es preciso describir las actividades en las que se desarrolló la propuesta de especialidad. Para ello, se presenta el siguiente diagrama (Figura 2) en el que se especifican los pasos y áreas encargadas de llevar a cabo las gestiones.

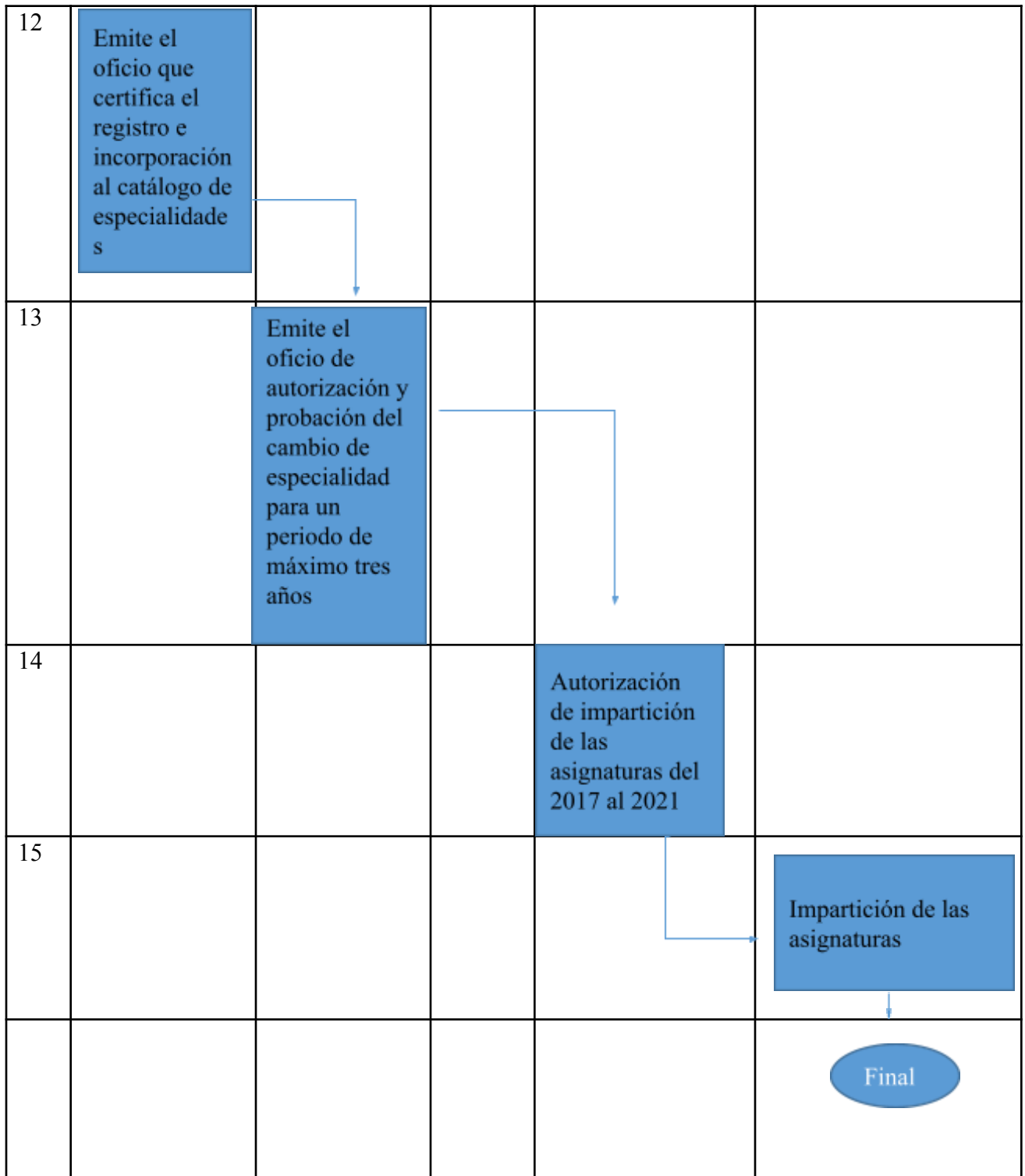
Figura 2

Diagrama de flujo Proceso de Especialidad de un Instituto Descentralizado

No	TECNM Dirección de Docencia e Innovación Educativa	Dirección General	Dirección Académica	Jefatura de División	Personal Docente
-					







Como evaluación de la propuesta se analizaron los resultados de tres generaciones de egresados con un aproximado de 270 alumnos en el cual se han identificado ventajas, ya que, dentro de sus experiencias durante los periodos de residencia profesional y al realizar una revisión documental, se encontró que se han diseñado planes de mercadotecnia, donde incluso proponen el uso de plataformas digitales para el logro de los objetivos de las empresas, es posible verificar estas propuestas con los informes de residencia que entregan, además, de más de 80 trabajos escritos de estas tres generaciones alrededor de 9 han sustentado informes de residencia con temas de mercadotecnia como modalidad de titulación, verificando la importancia de las herramientas de marketing aprendidas en la formación de los alumnos para fundamentar dichos trabajos.

4. RESULTADOS

Después de la aplicación del procedimiento mencionado en el apartado anterior se obtuvo la autorización de la especialidad con las siguientes asignaturas.

Figura 3

Comparativo de Programas de Estudio

Asignaturas de la especialidad en Mercadotecnia	Asignaturas de la especialidad actualizada en Marketing
Seminario de Administración de Ventas y los Clientes	Seminario de Administración de Ventas y los Clientes
Planeación de Mercadotecnia	Plan de Mercadotecnia
Seminario de Publicidad	Mezcla Promocional
Seminario de Promoción de ventas	Comportamiento del Consumidor
Seminario de Mercadotecnia	Mercadotecnia Digital

Cabe hacer mención que la materia de mercadotecnia digital integra en sus unidades temáticas los contenidos vinculados hacia las herramientas digitales, desde las aproximaciones y antecedentes, hasta el uso de aplicaciones móviles, redes sociales, página

web, e-mail marketing, marketing de contenido, hasta la aplicación de estos en un negocio, marca o persona.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Es preciso indicar que, cuando se encuentra dentro de una institución educativa en la que los procesos están establecidos y en donde existen manuales y lineamientos, el trabajo se concentra en darles seguimiento y tratar, en todo momento, aplicarlos al pie de la letra; sin embargo, fue posible percatarse que, específicamente en este proceso de actualización de la especialidad, se puede realizar un análisis más profundo de las necesidades del entorno y un mejor proceso en la recolección de la información requerida para completar los requisitos, creando así bases de datos y directorios; de la misma forma el compromiso, responsabilidad y trabajo colaborativo de los docentes comisionados para llevar el proceso de este trámite, aunado al conocimiento sobre determinada temática, es lo que lograría que cualquier proceso tuviera mayor impacto al momento de la impartición de la especialidad.

Recomendaciones:

- Conformar un equipo de trabajo para la realización del proceso de especialidad con perfiles interdisciplinarios.
- Establecer comisiones y cronograma de trabajo colaborativo.
- Plantear las necesidades de información para cubrir los requisitos del trámite, así como las solicitudes de información a las áreas inmersas, tal y como lo marca el Manual de Lineamientos Académico-Administrativos del Tecnológico Nacional de México.
- Realizar los instrumentos necesarios para llevar a cabo la recolección, el análisis y la interpretación de la información con los grupos de interés.
- Participación imparcial y empática del equipo comisionado, con responsabilidad, compromiso, pero sobre todo con conocimiento actualizado sobre la temática a trabajar en la elaboración de los programas de estudio.
- Actualización y/o capacitación de los docentes responsables de impartir las materias de especialidad, además de incentivar y motivar a los estudiantes para desarrollar

competencias prácticas que permitan visualizar la importancia del área de especialidad en el ámbito laboral y en su vida profesional.

Los trabajos para el proceso de la nueva especialidad 2021-2023, partieron de las observaciones que de aquí emergen, planteando la necesidad de información y realizando los estudios de mercado a los grupos de interés como son los alumnos y empleadores, permitiendo generar nuestro sistema de información de mercadotecnia.

Cabe resaltar que los hallazgos de este trabajo permitieron describir las principales modificaciones que surgen durante el proceso de actualización siendo de interés para otras carreras y tecnológicos que desarrollan un proceso de actualización y dan cuenta de la importancia de actualizar planes y programas de estudios en los que el objetivo sea brindar herramientas teórico-metodológicas que permitan a los profesionistas su inserción en el campo laboral, con conocimientos y competencias necesarias y actuales para brindar una formación integral, reto primordial de cualquier Institución de Nivel Superior sea como en este caso, la preparación de los Licenciados en Administración o de cualquier otra área del conocimiento.

REFERENCIAS

Artículos:

Martínez Fernández, José Reinaldo Aprendizaje en la universidad: Desafíos para el siglo XXI del énfasis en los productos al énfasis en los procesos Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 31, núm. 3, 1999, pp. 491-504 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia

Libros:

Coa, L. (1992). Diagnóstico de un modelo académico agotado. Trabajo de ascenso para optar a la categoría de asociado. Escuela de Administración y Contaduría. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Papalia, Diane, WENDKOS, Sally, & DUSKIN, Ruth. (2007) Desarrollo humano. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

González, N. (S/f). Olvida las 4 P's ¿Cuáles son las 4C del marketing? Magenta- Branding y Planificación.

Hawkins R. (2004). “Ten Lessons for ICT and Education in the Developing World”. Traducción realizada por EDUTEKA

Lamb, C., McDaniel, Carl D. & Hair Joseph F. (2011) Marketing 11e. CENGAGE Learning. México

Documento de internet:

Kutchera, J. (2014). É-x-i-t-o: su estrategia de marketing digital en 5 pasos. <http://ebookcentral.proquest.com>

Kotler, P. (2019). Marketing Directo. Obtenido de marketingdirecto.com: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>

TESVG, (2019). Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero: <http://tesvg.edomex.gob.mx/>

TESVG. (2021). Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero: <http://tesvg.edomex.gob.mx/>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Arneeth Pérez Jaimes

Licenciada en Comunicación por la Universidad Autónoma del Estado de México, con acentuación en comunicación política; Maestra en Publicidad y Mercadotecnia por la UNIPRE; cuenta con el Diplomado en Competencias Básicas Docentes en CIIDET, del Tecnológico Nacional de México. Actualmente docente- investigadora del Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero, imparte las asignaturas de Marketing, Sistemas de la Información de la Mercadotecnia, Mercadotecnia Digital, Comportamiento del Consumidor, Desarrollo Organizacional y Comunicación Corporativa.

Fue parte de los medios de comunicación convencionales y digitales como conductora de programas.

Directora General de AyM Consultores con servicios en materia de comunicación, mercadotecnia y publicidad.

José Guillermo Aguirre Aguirre Calderón

Es Licenciado en Comunicación, con acentuación en comunicación política por la Universidad Autónoma del Estado de México, es Maestro en Administración y Políticas

Públicas por la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. Cuenta con el Diplomado en Alta Dirección por la UNIPRE y el Diplomado en Gobierno y Administración Pública Municipal del INAFED; cursó el Taller de Periodismo Científico impartido por el COMECYT. Se desempeña como Responsable de Comunicación Social del Tecnológico de Estudios Superiores de Villa Guerrero y como docente horas-clase en el nivel medio, superior y posgrado en diversas instituciones de la región sur de la entidad mexiquense.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

POLÍTICAS PÚBLICAS Y DESARROLLO REGIONAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL. EL CASO
DE SAN LUIS**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A LOCAL DEVELOPMENT
STRATEGY. THE CASE OF SAN LUIS**

Autor (es)

María José Galetto¹

Pablo Darío Rossi²

Ma. Celeste Escudero³

Hernán Horacio Argüelles⁴

¹ Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de San Luis- Universidad Católica de Cuyo-SL, Argentina. Correo-e: mariajosegaletto@gmail.com

² Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de San Luis, Argentina. Correo-e: pdrossi77@gmail.com

³ Dra., Docente Investigador. Universidad Nacional de San Luis- Universidad Católica de Cuyo-SL. Correo-e: celeste.escudero@gmail.com

⁴ CPN, Docente Investigador. Universidad Nacional de San Luis- Universidad Católica de Cuyo-SL. Correo-e: econtableap@hotmail.com

RESUMEN:

El cambio de paradigma económico sociopolítico e institucional de los años 70 a nivel mundial ha dado impulso a la humanidad para establecer estilos de vida y de relaciones más armónicas entre el ambiente, la sociedad y la economía.

El presente trabajo busca indagar si la Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta para alcanzar el desarrollo económico a partir de un análisis sobre los estados contables de empresas de la Provincia de San Luis.

A partir de los datos preliminares recabados, en términos generales, el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir del Cuarto Estado o El Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD) es sólo una aproximación del comportamiento Social, Ambiental y de Gobernanza de la organización, por lo que para obtener un escenario completo sobre la política de RSE de la empresa es fundamental que se acompañe de la Memoria de Sostenibilidad correspondiente.

Palabras clave:

POLÍTICAS PÚBLICAS, DESARROLLO LOCAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL, EMPRESAS, SAN LUIS.

ABSTRACT:

The change in the sociopolitical and institutional economic paradigm of the 1970s at the global level has given humanity the impetus to establish lifestyles and more harmonious relationships between the environment, society and the economy.

This paper seeks to investigate whether Corporate Social Responsibility is a tool to achieve economic development based on an analysis of the financial statements of companies in the Province of San Luis.

Based on the preliminary data collected, in general terms, the analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) from the Fourth State or The State of Generated and Distributed Economic Value (EVEGyD) is only an approximation of the Social, Environmental and Governance of the organization, so in order to obtain a complete scenario of the company's CSR policy, it is essential that it be accompanied by the corresponding Sustainability Report.

Keywords:

PUBLIC POLICIES, LOCAL DEVELOPMENT, SOCIAL RESPONSIBILITY, ORGANIZATIONS, SAN LUIS.



1. INTRODUCCIÓN

En el transcurso de las dos últimas décadas del siglo XX los países desarrollados y en vías de desarrollo han sufrido un conjunto de transformaciones. Las políticas públicas de todos los países parecen evidenciar un patrón de cambio similar: herramientas de ajustes y cambios estructurales, donde el eje central ha sido resignificar el rol del Estado bajo el paradigma neoliberal (Harvey, 2015).

En tanto, estos procesos de globalización se diseminan, no ha sido posible cambiar los patrones de desarrollo económico y social de los países. El desarrollo es indelegable a factores exógenos. Depende exclusivamente de que el país pueda gestionar el conocimiento científico y sus aplicaciones tecnológicas e incorporarlos en el conjunto de su economía y relaciones sociales (Ferrer, 2015).

El cambio de paradigma económico sociopolítico e institucional de los años 70 a nivel mundial ha dado impulso a la humanidad para establecer estilos de vida y de relaciones más armónicas entre el ambiente, la sociedad y la economía. Actualmente este nuevo paradigma, se está centrande en lograr la justicia, la satisfacción de las necesidades, la equidad y el acceso a las oportunidades de desarrollo y al incremento de la calidad de vida, sin usar los recursos naturales más allá de las capacidades de generación fijadas por el medio ambiente.

El presente trabajo se enmarca en un proyecto de investigación desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Luis: *“El balance social y la RSE como estrategia de desarrollo local. Análisis de las empresas de la Provincia de San Luis”*. Se utiliza un enfoque de metodología de investigación cuantitativa-cualitativa y la principal fuente de información es una muestra de 25 balances contables presentados para su aprobación en el año 2020 en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Luis. A partir de estos se busca determinar el EVEGyD, mediante el uso de información contable, bajo los criterios establecidos en la Resolución Técnica (RT) N° 36 “Balance Social”, conjuntamente con el Informe de CENCYA N° 20, que brinda Aplicaciones Prácticas de la Norma.

La presentación cuenta con cuatro apartados. En el primero, desarrollamos el marco teórico abordado. En el segundo se detalla la metodología de investigación implementada. Posteriormente en el tercer apartado se presenta algunos resultados preliminares y por último las consideraciones finales.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El accionar del Estado se siente en la sociedad de la que forma parte, es decir que opera en y sobre ella en un plano ideal abstracto, como relación social, y en un plano objetivo material como aparato institucional que garantiza esta relación. De acuerdo a esto podemos decir que el estado modela la relación con la sociedad, articulando los intereses de ella, fijando los objetivos de desarrollo y canalizando las demandas de los distintos sectores sociales.

De esta manera, normatizamos el concepto de “Estado”, entendiendo que es la forma de organización política de una sociedad, que garantiza el orden político, la acumulación económica y la cohesión social sobre una determinada población y territorio.

En este sentido, hablamos del Estado y de la noción de política pública, entendiendo a esta como lo que los gobiernos deciden o no hacer (Dye, 1972), es decir que la acción, u omisión, por parte del Estado de atender una determinada problemática es considerada una política pública.

Siguiendo a Ball (1997; 2008) es necesario distinguir entre Política (con mayúscula) como la política “formal y legislativa” y políticas (con minúscula) que anunciadas a través de legislaciones son reelaboradas, formuladas y reproducidas y retrabajadas en múltiples instancias institucionales y diferentes formatos como informes, discursos, agendas en diferentes niveles de gobierno, institucionales, etc.

En este sentido, el autor considera que las políticas son *sistemas de valores y de significados polisémicos, elusivos e inestables, que atribuyen primacía a ciertas acciones o comportamientos*. Más específicamente, entiende que las políticas no son cosas o productos, son “procesos y resultados”, procesos en curso, interactivo e inestable: “procesos socialmente localizados”.

El surgimiento del Estado del Bienestar después de la desastrosa crisis del capitalismo en 1930, con las influencias de las ideas keynesianas, darán contexto a la mayor presencia y diseño de las políticas públicas en los contextos regionales y nacionales.

Luego, a partir de 1973 con el aumento drástico de los hidrocarburos generando grandes turbulencias económicas, lo que culminó en un cambio de paradigma económico prevalecientes en los países centrales durante la década de 1930 y el “periodo dorado” de la posguerra. Las políticas económicas sustitutivas del keynesianismo estuvieron fundadas en la hegemonía del mercado, el abandono o recorte de las políticas sociales del Estado de Bienestar, políticas ortodoxas con ajustes en la oferta monetaria y del gasto público específicamente. Los resultados han sido diferentes en los diversos países atendiendo a los contextos socio-económicos de cada uno. signadas por el neoliberalismo (Ferrer, 2015).

Con los consecuentes cambios de paradigmas, los diversos estados han centrado sus fuerzas en buscar el desarrollo de sus naciones y alcanzar el bienestar social. Como bien señala Ferrer (2015b, p. 58): *“El desarrollo sigue dependiendo de la capacidad de cada país de gestionar el conocimiento e incorporarlo en el conjunto de su economía y relaciones sociales”*. Si bien son variadas las definiciones de desarrollo, en acuerdo con el autor anteriormente mencionado el desarrollo es innegable en factores exógenos, más bien es un proceso de transformación local fundado en la acumulación en sentido amplio. Hablamos de acumulación de capital, conocimientos, tecnología, capacidad de gestión y organización de recursos, educación, estabilidad y permeabilidad de las instituciones. Por ello no es posible delegar en factores exógenos el desarrollo de los países, ya que estos bajo su propia dinámica, desarticulan un espacio nacional, lo organizan en torno a centros de decisión extra-nacionales y, por lo tanto, frustran finalmente el proceso del desarrollo.

¿La RSE es una herramienta del desarrollo local?

Desde sus inicios la relación del ser humano con el ambiente estuvo basada en torno de dos procesos en simultáneo: por un lado, la destrucción y transformación de la naturaleza; por otro, la protección del ambiente y la reproducción (de animales, plantas y semillas) de la naturaleza. En ambos casos, con el propósito de garantizar la supervivencia de la especie

humana y mejorar su bienestar. Así, mientras que el ser humano transforma el ambiente, se transforma a sí mismo (Tomassino, Foladori y Taks, 2005, p.10).

Este proceso histórico de relación del hombre con el ambiente, durante la era del homo sapiens y hasta el 1700 DC estuvo marcada por sistemas de producción basados en el autoconsumo, existiendo una relación entre hombre y naturaleza signada por el respeto a los procesos de regeneración naturales con escasos avances tecnológicos.

La relación entre el hombre y la naturaleza cambió significativamente a partir del auge y expansión del modo de producción capitalista. Como señalan Tomassino, Foladori y Taks (2005, pp. 11-14) *“Con la generalización de las relaciones capitalistas, que fue posible por la Revolución Industrial, la relación del ser humano con la naturaleza externa sufrió modificaciones significativas en su ritmo, amplitud, nivel, profundidad y grado de conciencia”* dando lugar a un modelo marcado por el extractivismo y la depredación del medio.

Esto dio lugar a que en los años setenta apareciera una nueva percepción del mundo, de los valores de la vida y los presupuestos del desarrollo. Como lo señala Enrique Leef (2010, p1): *“irrumpe de repente en las conciencias de las personas... una búsqueda de nuevos estilos de convivencia y de desarrollo”*.

La humanidad comenzó a atravesar a partir de allí una crisis económica, sociopolítica, institucional, ambiental y global, cuyos efectos trascienden las fronteras nacionales, percepción ésta que se ha visto reforzada a través de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Río-92) (Guimaraes, 1994).

Esto ha generado que la sociedad comience a reconocer la necesidad de establecer estilos de vida y de relaciones más armónicas entre el ambiente, la sociedad y la economía. Actualmente este nuevo paradigma, se está centrando en lograr la justicia, la satisfacción de las necesidades, la equidad y el acceso a las oportunidades de desarrollo y al incremento de la calidad de vida, sin usar los recursos naturales más allá de las capacidades de generación fijadas por el medio ambiente.

En este contexto el sector empresarial ha tomado nota del asunto y ha comenzado a generar nuevas herramientas y modelos de negocios de acuerdo a las necesidades de satisfacción de

estos 3 ejes: Ambiental, Social y Económico. Para ello las empresas han comenzado a abandonar el modelo de maximización de la ganancia, centrado en la eficiencia económica, la utilización irracional de los recursos y el reconocimiento de su impacto negativo sobre el contexto social y ambiental, por lo cual las empresas deben gestionar responsablemente los recursos, reconociendo, como dice Correa, que *“Los entornos naturales sanos que tienen capacidad de renovarse, y los recursos humanos mejor educados, sanos, y motivados, son la base que asegura la continuidad de la producción y el éxito de la empresa moderna”* (Correa, 2004, p.10), concepto que se vincula con la doble materialidad de la actividad empresarial: la actividad productiva impacta positiva o negativamente en el medio y viceversa; por lo que no puede desatenderlo.

Según Kliksberg (2013) la empresa privada es el motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas. Las Empresas en el proceso de alcanzar los objetivos propuestos en los temas Ambientales, Sociales y Económicos contribuyen con esa acumulación que permite el desarrollo local.

Ante la necesidad de las empresas de comunicar sus acciones de responsabilidad social, tanto a sus inversores como clientes y a la sociedad en general, comenzaron con reportes voluntarios los que se fueron estandarizado a través de la propuesta de distintas organizaciones a los fines de que, mediante la aplicación de una metodología uniforme, la información que se proporcione pueda ser comparable, entre empresas y a través del tiempo, a la vez que garantiza transparencia y calidad.

En Argentina para estos Reportes de Sostenibilidad la metodología que prevalece como acuerdo de los profesionales en Ciencias Económicas es la propuesta por el Global Reporting Initiative (GRI), organización fundada en 1997 con la participación de organizaciones sin fines de lucro como CERES y el Instituto Tellus y con la participación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Dentro de los Contenidos Básicos Específicos de la metodología GRI el primer indicador de la Categoría Economía, referido al Desempeño Económico es el Valor Económico Directo Generado y Distribuido (G4-EC1), sobre el cual los profesionales en Ciencias Económicas han realizado un importante aporte, planteando el Estado del Valor Económico Generado y Distribuido como un complemento a ese indicador (Ingaramo; 2020).

El Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGyD), también llamado Cuarto Estado y muchas veces generalizado como Balance Social es una herramienta que pretende mostrar a los usuarios de la información contable de una empresa, cuál es su comportamiento social y ambiental, mediante la forma en que ha distribuido sus flujos monetarios entre los grupos de interés y la sociedad.

Para ello, los Estándares GRI (GRI4; 2015, pág. 72) sugieren que *sobre el Valor Económico Directo Generado (VEDG) la información que se exponga sea relativa a los ingresos netos, tanto de las ventas netas objeto de la organización como otros ingresos derivados de inversiones financieras, alquileres de propiedades, etc.. Por el lado del Valor Económico Distribuido (VED) requiere de los gastos operativos; sueldos y prestaciones de los empleados; pagos a los proveedores de capital; pagos a gobiernos e inversiones en comunidades. También debe calcularse el Valor Económico Retenido, calculado como la diferencia entre VEDG y VED.*

A su vez, indica este estándar que, *para una mejor evaluación de los impactos económicos locales, la exposición del VEDG y el VED se realice por país, región o mercado, cuando sea significativo;* lo que nos permite considerar a este indicador como relevante para mostrar la contribución que las organizaciones realizan al desarrollo local.

La Resolución Técnica (RT) N° 36 de FACPCE: “Balance Social”, toma como marco de referencia estos estándares y, agrega un anexo con información adicional vinculada a Gastos e Inversiones Medioambientales (netas de amortizaciones).

3. METODOLOGÍA

A partir del marco teórico up-supra desarrollado, el presente trabajo de investigación busca indagar si la RSE es una herramienta para el desarrollo local, el enfoque adoptado es una metodología de investigación cuantitativa y cualitativa.

Para ello, bajo la autorización del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de San Luis, se ha tomado una muestra innominada de 25 Estados Contables presentados para su aprobación en el año 2020. A partir de estos se busca determinar el EVEGyD, mediante el uso de información contable, bajo los criterios establecidos en la RT N° 36 “Balance Social”, conjuntamente con el Informe de CENCYA N° 20, que brinda Aplicaciones Prácticas de la Norma.

La carga de datos tiene prevista la enumeración de cada organización y se divide en dos partes y será anónima para garantizar la confidencialidad: a) referencial: que detalla toda la información filiatoria de la organización; y b) datos propios del ejercicio contable-económico.

4. RESULTADOS

En un estado preliminar del análisis de los casos tomados para estudio, necesitamos aclarar que los Estados Contables básicos sobre los cuales se ha trabajado no han sido preparados para elaborar el Cuarto Estado, las notas como memorias pueden no contener información suficiente para su posterior elaboración, sumado a que todos los errores o falencias que se encuentren en los primeros se trasladarán automáticamente al EVEGyD.

Es por ello que, para las organizaciones analizadas, el VEDG se determinó con un nivel de detalle superior al que se pudo alcanzar en el VED, dado que el segundo está muy vinculado al detalle que se ha utilizado en la confección del cuadro de Gastos de la organización.

El VEGD proviene, principalmente, de una actividad productiva destinada al mercado interno, pero no se ha podido determinar, por ejemplo, la localización como tampoco tamaño de los proveedores de materiales, insumos y servicios, requerimientos mínimos para evaluar el efecto derrame que se genera.

En lo que respecta al VED, si bien puede inferirse que el impacto que generan las organizaciones a través del pago del concepto Personal tendría alcance local, en provincias como San Luis esa aproximación no sería tan directa debido a que muchas de las empresas radicadas tienen solo las plantas productoras mientras que la administración se encuentra en Buenos Aires o, en otros casos, poseen algunas de todas las plantas productoras que tienen en el país. Por otro lado, la Transferencia de Ingresos hacia el Gobierno, no ha sido fácil determinar a qué nivel se refiere.

La exposición con discriminación territorial es fundamental a la hora de poder establecer si puede ser este Cuarto Estado un indicador del aporte de la organización al desarrollo local.

Del análisis de esta primera etapa de trabajo se pueden establecer las siguientes conclusiones preliminares a partir de las cuales se pueden generar nuevas líneas de investigación:

- 1- El EVGyD es sólo una aproximación del comportamiento Social, Ambiental y también de Gobernanza de la organización, por lo que para obtener un escenario completo sobre la política de RSE de la empresa debería estar acompañando de la Memoria de Sostenibilidad correspondiente.
- 2- Se debe generalizar la utilización del modelo de EVEGyD planteado por la RT 36, por lo que sería muy apropiado trabajar en la sensibilización de los profesionales en ciencias económicas del impacto que esta información tiene tanto para los stakeholders como para la misma empresa que puede entrar en un proceso de mejora permanente. Así también es necesario buscar un mecanismo que posibilite el reagrupamiento de la información contable de manera automática por lo que se puede trabajar en subcategorías de cuentas.
- 3- La preparación del EVEGyD de forma rutinaria mejorará la exposición de la información de los Estados Contables Básicos, dado que para el primero se requiere un mayor nivel de detalle.

- 4- De acuerdo a la actividad desarrollada por la empresa serán necesarios diferentes papeles de trabajo, que variarán entre un mayor o menor grado de detalle a la información solicitada.
- 5- Se deben poseer conocimientos contables básicos para el armado del EVEGyD, en función de la interpretación del manual de cuentas de cada empresa.
- 6- A mayor conocimiento y detalle del funcionamiento del ente por parte del profesional encargado de la confección del estado, más rica será la información a volcar en el mismo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los diferentes cambios de paradigmas y consecuentes crisis económicas, sociales y ambientales, los diversos Estados han centrado sus fuerzas en buscar el desarrollo de sus naciones y alcanzar el bienestar social, sin usar los recursos naturales más allá de las capacidades de generación fijadas por el medio ambiente.

En Argentina para estos Reportes de Sostenibilidad la metodología que prevalece como acuerdo de los profesionales en Ciencias Económicas es la propuesta por el Global Reporting Initiative (GRI), organización fundada en 1997 con la participación de organizaciones sin fines de lucro como CERES y el Instituto Tellus y con la participación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Dentro de los Contenidos Básicos Específicos de la metodología GRI el primer indicador de la Categoría Economía, referido al Desempeño Económico es el Valor Económico Directo Generado y Distribuido (VEDGyD) (G4-EC1), también llamado Cuarto Estado.

En la actualidad, la confección del Estado de VEGyD es solo una preocupación de las empresas que realizan, de manera voluntaria, la Memoria de Sostenibilidad dado que tienen programas de Responsabilidad Social Empresaria como política de Gestión Empresarial, o hacen uso de los Factores Ambiental, Social y de Gobernanza Corporativa (ASG) para la toma de decisiones de inversión, lo que las motiva a realizar un esfuerzo adicional en la

preparación de la información que se deberá utilizar. Pero estas empresas son pocas y generalmente consideradas Grandes Empresas según la clasificación de AFIP.

Sin dudas, la Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta para el desarrollo local dado que favorece al proceso de acumulación de capital, conocimiento, tecnología, capacidad de gestión, etc., por parte de las empresas que la aplican. En tanto, es menester que el gobierno no solo fomente la aplicación en las empresas, sino que sea exigida de manera generalizada.

Por otro lado, el Cuarto Estado o EVEGyD puede ser utilizado para aproximar la política de Responsabilidad Social de las Organizaciones, pudiendo reflejar el impacto de esta sobre el desarrollo local dado que su correcta confección requiere que se realice una identificación territorial de aquellas partidas que se consideren significativas.

La información presentada en este trabajo es de carácter exploratorio y nos permitirá continuar ahondando sobre otros aspectos como la distribución funcional del ingreso, como así también la determinación de mecanismos que faciliten la confección y uso generalizado del Cuarto Estado.

REFERENCIAS

Ball, S. J. (1997). *Educational Reform: a critical and post-structural approach*. Buckingham: open University Press.

_____ (2008). *El sentit de les reformes educatives*. Presència Educació (S.I)

Correa, M. E. (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. *Revista Futuros*, 6 (2).

Dye, T. R. (1972). *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Ferrer, A. (2015). *La economía argentina: desde sus orígenes hasta principios del siglo XXI*. 4ª ed. 3ª reimp. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

_____ (2015b). *La economía argentina en el siglo XXI*. Globalización, desarrollo y densidad nacional- 1ª. Ed.- CABA: Capital Intelectual.

Guimaraes, R. P.(1994). “El desarrollo Sustentable” ¿Propuesta Alternativa o Retorica Neoliberal?. *Revista EURE*, Vol. XXI (61), 41-56.

FACPCE CENCYA (2012); Resolución Técnica N° 36; NORMAS CONTABLES PROFESIONALES: BALANCE SOCIAL.

FACPCE CENCYA (2016); Informe de CENCYA N° 20: Aplicación Práctica de la Resolución Técnica N° 36 “Balance Social”.

G4 (2015); Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad: Principios y Conceptos Básicos.

Harvey, D. (2015). *Breve historia del neoliberalismo*. Primera Edición. Buenos Aires: Ediciones Akal.

Ingaramo, Eduardo (2020). *El Estado del Valor Económico Generado y Distribuido. Análisis de Casos y de la norma vigente*. CABA: CECyT: Área Responsabilidad Social y Balance Social.

Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. 1ª. Ed.- Buenos Aires: Distal.

Leef E. (2010). *Saber ambiental: Sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. 3º reimpresión. México: Siglo XXI Editores.

Tomasino H., Foladori, G. y Taks, J. (2005). *¿Sustentabilidad?, desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Maria José Galetto

Licenciada en Economía por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), siendo su área de interés y especialización la Sostenibilidad. Profesora e Investigadora de la Universidad Católica de Cuyo Sede San Luis donde coordina el Programa de Investigación Economía Social y Ecológica. En la Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Sociales de la UNSL es Directora Externa del Proyecto de Investigación El Balance Social y la RSE como estrategia de desarrollo local. En materia de consultoría, ha desarrollado trabajos para el

gobierno municipal y provincial en diferentes áreas y a empresas en la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.

Pablo Darío Rossi

Licenciado en Economía, egresado de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Se encuentra realizando el trabajo final de Intervención para obtener el título de Magister en Economía Social, Comunitaria y Solidaria de la Universidad Nacional Tres de Febrero. Actualmente se desempeña como Profesor adjunto e investigador, con especial interés en el desarrollo local, la Economía Social y Solidaria, la RSE y la vinculación y retroalimentación entre estos enfoques, de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de Universidad Nacional de San Luis. Es Codirector del Proyecto de Investigación El Balance Social y la RSE como estrategia de desarrollo local de la UNSL.

En relación a mis antecedentes laborales he desempeñado en diferentes áreas de gestión en diversas organizaciones públicas y privadas.

Ma. Celeste Escudero

Doctora en Ciencias Económicas-mención Economía por la UNC y Licenciada en Economía por la misma universidad. Posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Es integrante de redes de investigadores y ha participado en diversos proyectos de investigación, entre ellos el Proyecto de Investigación El Balance Social y la RSE como estrategia de desarrollo local de la UNSL. Realiza actividades de formación de recursos humanos. Autora y coautora de capítulos de libros, publicaciones en revistas con referatos y ponencia de eventos. Se desempeña como docente investigadora en la UNSL y en la Universidad Católica de Cuyo Sede San Luis intereses de investigación se orientan al estudio de las políticas de financiamiento en el ámbito organizacional como estrategias de desarrollo. Fuera del ámbito académico posee experiencia de gestión en el ámbito municipal y provincial.

Hernán Horacio Argüelles

Contador Público Nacional por la Universidad Católica de Cuyo Sede San Luis, donde también se desempeñó como profesor de Matemática Financiera hasta agosto de 2020.

Actualmente posee una Pasantía de Investigación en el Proyecto de Investigación El Balance Social y la RSE como estrategia de desarrollo local.

Evaluador de Trabajos de Investigación y Proyectos de Inversión de la Universidad Católica de Cuyo Sede San Luis para la Carrera de CPN y Administración de Empresas

En materia de Consultoría, ha desarrollado trabajos para el gobierno municipal en diferentes temáticas. Socio del Estudio Jurídico Contable A&P, San Luis.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

1-Estrategia y competitividad.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES**

TÍTULO EN INGLÉS:

Strategic flexibility in companies from Buenos Aires province

Autor (es)

Marafuschi Phillips, Miguel Angel ¹

García, Karina ²

Marco, Federico ³

¹ Doctorando, Docente Investigador. UNQ-UNAJ.marafuschim@hotmail.com

² Doctorando, Docente Investigador. UNQ- UNAJ- USAL kgarciaf2003@yahoo.com.ar

³ Doctorando, Docente Investigador. UNAJ-UBA-UNPAZ federicomarco.1@gmail.com

RESUMEN:

Teece (1997) define las capacidades dinámicas como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que les permitan enfrentar los rápidos cambios de contexto. La escuela cognitiva de planeamiento estratégico estudia las capacidades cognitivas presentes en las organizaciones. Uno de los focos de estudio de esta escuela son las habilidades cognitivas del Top Management Team (TMT) y la forma en que toman decisiones estratégicas exitosas. Este trabajo hace foco en la flexibilidad estratégica de las organizaciones y como esa variable contrarresta la inercia organizacional. Se presenta un modelo teórico que incluye las variables que impactan en los componentes de la flexibilidad estratégica. El modelo pone en el centro el concepto de percepción de ambidexteridad (Kammerlander 2015) compuesto por el binomio exploración/explotación y presenta al reencuadre (Pisapia 2005), el foco temporal (Shipp 2009) y la congruencia de objetivos (De Clercq 2011) como variables que incrementan la exploración/explotación. Se presenta el modelo, el marco teórico, y se define y testea un cuestionario para una futura salida a campo.

Palabras clave:

flexibilidad estratégica, ambidexteridad, exploración, explotación, foco temporal

ABSTRACT:

Teece (1997) defines dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. The cognitive school of strategic planning studies the organizational cognitive abilities. One of the focuses of this school is the Top Management Team (TMT) abilities and their successful strategic decisions. This paper focuses in strategic flexibility and its relationship with organizational inertia. This work presents a model, which includes variables influencing the components of the strategic flexibility. The model centers in the perception of ambidexterity (Kammerlander 2015), concept that includes exploration/exploitation. The model shows other variables that increment exploration/exploitation: reframing (Pisapia 2005), temporal focus (Shipp 2009) and goal congruence (De Clercq 2011). This paper shows the model, theoretical frame and a questionnaire that will go to fieldwork in a future project.

Keywords:

strategic flexibility, ambidexterity ,exploration, exploitation , temporal focus.

1. INTRODUCCIÓN

La ecología organizacional (Hannan, 1989) afirma que el contexto cambia en forma disruptiva y que frente a los nuevos requerimientos del contexto algunas empresas sobreviven y otras no. Por ejemplo: el cierre de importaciones, las grandes devaluaciones, el cierre o apertura de mercados externos, los cambios tecnológicos, las nuevas regulaciones, la entrega o quita de subsidios, etc. Desde esta teoría se considera que el individuo no tiene posibilidades de modificar la capacidad de reacción de la organización. Esto se debe a la inercia organizacional que impide la adaptación. Gilbert (2005) afirma que dicha inercia se origina en dos variables, la rigidez en los recursos y la rigidez en las rutinas.

Por su parte Teece (1997) generó el concepto de capacidades dinámicas y las definió como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que les permitan enfrentar los rápidos cambios de contexto.

Hitt considera que existe una variable en particular capaz de vencer esa inercia, la flexibilidad estratégica (Hitt et al. 1998), que es la capacidad que una empresa puede desarrollar a fin de salir de esa inercia e incrementar sus chances de supervivencia.

Una vez que la flexibilidad estratégica se desarrolla y se definen nuevas estrategias, se vuelve clave alinear a toda la organización detrás de los nuevos objetivos.

1.1 Planteo del Problema

Frente a cambios disruptivos en el contexto muchas organizaciones dejan de ser competitivas y finalmente desaparecen del mercado. Una de las causas de ese deterioro es la inercia organizacional, esto significa que la organización no puede adaptarse al cambio en el contexto a la velocidad suficiente (Hannan 1989).

Hitt (1998) afirma que la flexibilidad le otorga a las organizaciones mayores posibilidades de enfrentar los cambios rupturistas de contexto. El concepto de flexibilidad se fue complejizando con el desarrollo académico y de allí surgió el concepto de ambidexteridad.

El término ambidexteridad tiene múltiples definiciones y se presta a cierta confusión. Tushman y O'Reilly (1996) recapitularon la historia de la variable. En todos los casos se trata de dos fuerzas contrapuestas, en general denominadas exploración y explotación, aunque algunos autores (Duncan, 1976; Gibson, 2004) utilicen otras variables.

Hay tres tipos básicos de ambidexteridad: secuencial, simultánea y contextual. Desde la teoría cognitiva se tomaron las mismas variables, exploración / explotación, pero se las adaptó. En este trabajo se utiliza la adaptación que realizó Kammerlander (2015) cuyas preguntas en lugar de interrogar directamente por exploración y explotación apuntan a la percepción de la exploración y la percepción de la explotación. Kammerlander (2015) se basa en una visión contextual de la ambidexteridad.

1.1.1. Aporte y formulación del problema

Este trabajo presenta un modelo de flexibilidad estratégica compuesto de variables cognitivas que conforman la flexibilidad estratégica. Se asume que la flexibilidad sería fundamental para combatir la inercia organizacional como se mencionó con anterioridad.

Existe una gran cantidad de textos sobre ambidexteridad. En su gran mayoría son trabajos empíricos que indagan, dado que es lo que sugiere la teoría, si existe una relación positiva entre la ambidexteridad y la performance organizacional.

Sin embargo ninguno de estos textos mencionados relaciona la ambidexteridad con las variables que propone relacionar este proyecto. No hay estudios sobre ambidexteridad y su relación con el reencuadre, ni con la congruencia de objetivos, ni con el foco temporal.

El principal aporte de este proyecto pasa por la definición de un modelo de flexibilidad estratégica que tiene en el centro del mismo a la variable ambidexteridad (exploración/explotación) y un grupo de variables que incrementan la misma. Por un lado el reencuadre que impacta directamente en la exploración y por otro las variables foco temporal y congruencia de objetivos que impactan sobre la variable exploración.

Una vez confirmadas estas variables podrán desarrollarse en futuras investigaciones herramientas que permitan estimular dichas variables con el fin último de aumentar las probabilidades de supervivencia de las organizaciones en el mediano /largo plazo. La pregunta a investigar es:

¿En qué variables se puede descomponer la flexibilidad estratégica?

Objetivo General

- Desarrollar un modelo de flexibilidad estratégica.
- Elaborar y testear en un grupo reducido de casos un cuestionario que permita en un próximo trabajo relevar las variables que conforman dicho modelo.

Objetivos específicos

- Definir las variables que componen el modelo de flexibilidad estratégica
- Desarrollar un cuestionario que releve las variables que componen el modelo de flexibilidad estratégica
- Confrontar el cuestionario en general sobre flexibilidad estratégica con mandos medios y altos a fin de testear su comprensión por parte de los mismos.
- Modelar el MFE con el método de ecuaciones estructurales

La concreción de estos objetivos llevará al cumplimiento del propósito del proyecto, permitiendo obtener información empírica respecto del marco conceptual de la investigación. Asimismo, contribuirá a expresar nuevos problemas a abordar en el trabajo de investigación, en cuanto a la gestión estratégica de las organizaciones. La definición y testeo de la herramienta permitirá en un proyecto futuro establecer las relaciones entre variables mencionadas con anterioridad y como paso siguiente llegar a elaborar herramientas de transferencia que faciliten el logro de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Definición de estrategia y escuelas

Este trabajo se concentra en uno de los tantos temas que abarca la administración, en este caso, el campo de la estrategia organizacional.

Chandler (1962) define la estrategia corporativa como la determinación de los objetivos de largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

En su obra Safari a la Estrategia Henry Mintzberg (1999) definió diez escuelas de Management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia. Este trabajo se encuadra en la escuela cognitiva.

Mintzberg (1999) explica que, para esta escuela “La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.” (Mintzberg 1999 pp. 220). “Fundamentalmente, la escuela cognitiva nos dice que, si queremos entender la creación de la estrategia, será mejor que comprendamos la mente y el cerebro humanos” (Mintzberg 1999, pp. 224).

Un prerrequisito esencial para pensar estratégicamente es la existencia de estructuras mentales que organizan el conocimiento. Para los "constructivistas", la mente humana no es una reproducción del mundo exterior. La información pasa a través de filtros, es decodificada por esos mapas o estructuras, interactúa con el conocimiento previo y finalmente le da forma. También hay una visión colectiva de este proceso: la gente interactúa para crear sus mapas mentales. Mientras la estructura, esquema o mapa pertenece al individuo y depende de lo que él ve y cree, el marco pertenece al grupo y depende de su dinámica, de las relaciones recíprocas entre sus integrantes y de las que cada uno tiene con el grupo.

Por lo tanto, nadie en la organización "ve" el entorno. La organización lo construye a partir de información abundante y ambigua. A criterio de los constructivistas, entonces, el entorno no sería otra cosa que el producto de las creencias de los gerentes que lo observan.

2.2 Inercia Organizacional

La inercia estructural es el término utilizado por Hannan (1989) para definir la velocidad de cambio asimétrica entre el contexto y la organización. Esta inercia es la responsable de la desaparición de organizaciones durante los cambios abruptos de contexto. El aprendizaje y los cambios estructurales solo pueden ser aprovechados si la velocidad de respuesta es similar a la velocidad de cambios del contexto, ni más veloces, ni más lentos. Si el cambio organizacional no se da en el timing correcto, entonces la organización se vuelve un target para el proceso selectivo.

Se da entonces una competencia entre la velocidad de cambio, la velocidad del aprendizaje y la capacidad de respuesta al cambio de la organización. Si es más barato y rápido crear una nueva organización durante el cambio de contexto, que modificar las organizaciones existentes, entonces las últimas serán reemplazadas por las primeras.

Un caso específico de inercia es lo que Hodgkinson (1997) llama inercia cognitiva. Esta inercia se da en los casos de empresas que experimentan la reducción de sus ganancias y que no pueden modificar sus resultados a causa de la incapacidad de sus estrategias para modificar sus modelos mentales con la suficiente velocidad para adaptarse a los cambios del contexto. Hodgkinson (1997) realizó un estudio longitudinal en el mercado de bienes raíces de Inglaterra y observó que, a pesar de un desplome del mercado inmobiliario en la década del 90, los agentes inmobiliarios, individualmente y también colectivamente, no consiguieron modificar sus modelos mentales competitivos a pesar de las bruscas modificaciones del mercado.

Esta uniformidad se dio porque los decisores compartían similar información técnica y comercial. Este proceso de intercambio social lleva a una visión compartida del entorno. De

esta manera se establecen recetas del mercado en particular hasta el punto de perder la percepción de lo que realmente se necesita para ser competitivo en dicho mercado al momento de que se modifiquen las condiciones de competencia del mismo. Es aquí donde la inercia cognitiva, que aparece de manera frecuente (Porac y Thomas 1990), tiene consecuencias drásticas en las organizaciones.

Hitt (1998) afirma que la flexibilidad le otorga a las organizaciones mayores posibilidades de enfrentar los cambios rupturistas de contexto. El concepto de flexibilidad se fue complejizando con el avance académico y de allí surgió el concepto de ambidexteridad.

2.2 Tipos de Ambidexteridad

El primero en usar el término ambidexteridad fue Duncan (1976) y el primero en denominar a sus componentes exploración y explotación fue March (1991). Duncan (1976), March (1991) y Tushman (1996) asimilan ambidexteridad a temas estructurales en tanto que Gibson (2004) le da una visión sobre asignación de tiempo de los directivos.

Duncan (1976), sugirió que para resolver el conflicto entre innovación (exploración) y eficiencia (explotación), las organizaciones tenían que acomodar sus estructuras con el tiempo, de manera de alinear la estructura a la estrategia de la firma. A esta situación la denominó ambidexteridad y es algo que se alcanza de manera secuencial modificando la estructura como se mencionó anteriormente.

March (1991) describió una tensión presente en las organizaciones y que es determinante en la supervivencia a largo plazo de las mismas, la tensión entre invertir en la explotación de las capacidades actuales de la organización y al mismo tiempo investigar e invertir sobre las capacidades necesarias para el éxito en el futuro, a esto último lo denominó exploración.

Esta tensión lleva a las organizaciones a competir simultáneamente en negocios maduros y a asignar activos a proyectos que les permitan desarrollar las nuevas capacidades requeridas para ser competitivos en nuevos negocios por venir.

Para March (1991) la explotación se relacionaba directamente a eficiencia, control, certidumbre y reducción de variaciones, en tanto que la explotación se asocia a búsqueda, descubrimiento, autonomía e innovación. Por ende consideraba que el problema básico de la organización era desarrollar la suficiente explotación que le asegure la viabilidad actual y al mismo tiempo, dar la suficiente energía a la exploración a fin de asegurar la viabilidad futura (March 1991,p.105).

Tushman y O'Reilly (1996) retomaron el concepto y lo profundizaron, pero advirtieron que, para contextos de rápida transformación, el formato secuencial no era efectivo y propusieron un formato simultáneo de exploración/explotación.

La definición de Tushman y O'Reilly (1996, pp24.) es: “la habilidad de perseguir simultáneamente innovaciones incrementales y discontinuas...albergando múltiples estructuras, procesos y culturas contradictorias en la misma firma”.

Estos autores promueven la existencia de unidades autónomas realizando exploración o explotación, cada una con su propio personal, estructura, procesos y culturas, pero integradas en cuanto a recursos.

Por su parte Gibson (2004) plantea la ambidexteridad contextual. La diferencia es que desde esta visión los individuos toman la decisión de cómo asignar el tiempo entre las demandas de lo que él denominó alineamiento y adaptabilidad, en lugar de exploración/explotación.

En este trabajo se utiliza la adaptación a lo cognitivo que realizó Kammerlander (2015) cuyas preguntas en lugar de preguntar directamente por exploración y explotación apuntan a la de percepción de la exploración y la percepción de la explotación.

3. METODOLOGÍA

En este proyecto se busca desarrollar un modelo de flexibilidad estratégica y definir un cuestionario y testarlo entre mandos altos y medios, que permita relevar las capacidades cognitivas del grupo directivo relacionadas a la flexibilidad estratégica.

Para este proyecto se desarrollará un cuestionario propio a partir del trabajo ya realizado con dos investigadores extranjeros, PhD Stephen Zang, profesor de la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Dr. Gordon Liu, profesor de la School of Management de la University of Bath. En ese trabajo previo se investigó la relación entre la ambidexteridad y la creatividad de los empleados.

El nuevo cuestionario incorpora variables (foco temporal, inercia organizacional y congruencia de objetivos) y deja de lado la variable creatividad que ya fue relevada oportunamente. Se trata de un cuestionario con preguntas cerradas con el cual serán relevados mandos altos y medios de empresas de la provincia de Buenos Aires.

3.1 Medidas y Análisis

Serán relevadas las siguientes variables: (1) Ambidexteridad Contextual (6 ítems; Kammerlander et al. [2015]); (2) Reencuadre (4 ítems Pisapia et al. [2005]); Foco temporal (12 ítems Shipp et al. [2009]); Convergencia de objetivos (4 ítems; De Clercq et al. [2011]).

Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos que va de completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo.

3.2 Método de ecuaciones estructurales

Para evaluar el modelo de flexibilidad estratégica se utilizará el método de Ecuaciones Estructurales (SEM), una técnica que:

- Permite la estimación de relaciones múltiples y cruzadas
- Tiene la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones
- Permite tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación

Al tratarse de un testeo de cuestionario, con un reducido número de encuestados, los casos no alcanzan para poder ser procesados, pero si permite armar el modelo en el sistema Amos y hacerlo correr para ver si hay errores estructurales.

4. RESULTADOS

Concluida la revisión bibliográfica y luego de definir el marco teórico se definió el modelo de flexibilidad estratégica y el cuestionario. Se llevaron a cabo las entrevistas, se procesaron los resultados y se planteó el modelo en el software Amos con el método de ecuaciones estructurales.

4.1 Modelo propuesto

Las organizaciones pelean por sobrevivir a los cambios de contexto, en la medida que permanecen atrapadas en su propia inercia sus posibilidades de mantenerse en el mercado se reducen. Existen varias capacidades dinámicas que pueden evitar ese destino, este trabajo se concentra en una, la flexibilidad estratégica.

El aporte, como se menciona al principio, está en acercar nuevas variables que incrementen la ambidexteridad de los gerentes desde un punto de vista cognitivo. Para ello se presenta un Modelo de Flexibilidad Estratégica (MFE).

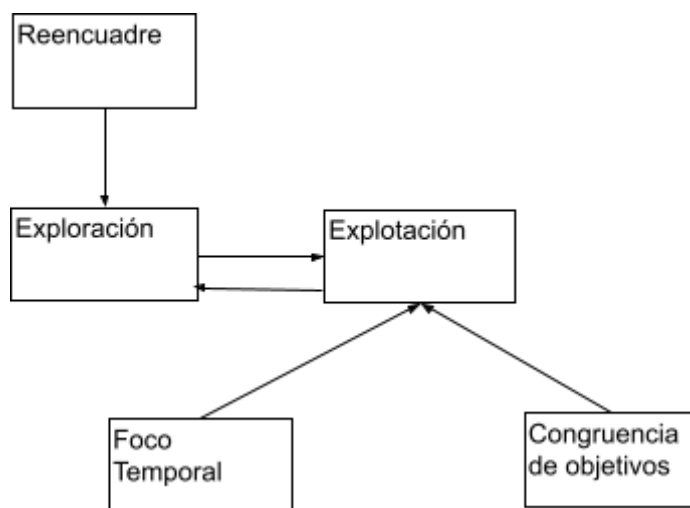
El proceso comienza con la percepción actual o futuro de un cambio en el contexto, es el estímulo inicial. Una persona o un grupo de la organización pueden llegar a detectar la variable cambiante. Eso dependerá de los esquemas mentales personales, las experiencias pasadas y demás habilidades cognitivas individuales. En este punto impacta la variable reencuadre (Pisapia 2005). La capacidad de reencuadre aumenta la capacidad de percepción de los estímulos externos, incrementando las chances de exploración.

En el caso de que esa persona o grupo comparta su conocimiento con el Top Management Team (TMT), se abren un par de opciones: en el caso de que el TMT cuente con flexibilidad, ellos llevarán la nueva estrategia al resto de la organización. En el caso de inercia del TMT, entonces la organización se mantendrá en la antigua estrategia.

Como explica Ocasio (1997), el TMT impulsará la nueva estrategia a través de las comunicaciones y los procesos. Esto es parte del proceso de explotación. Para que la

implementación de las decisiones sea exitosa es clave que lleguen en el momento indicado, ni demasiado temprano, ni demasiado tarde. Para eso es fundamental el timing en la toma de decisiones y su implementación. Dado que no existe hasta el momento una variable específica de timing cognitiva este trabajo presenta la variable foco temporal que será detallada más adelante en este trabajo. Por último, el objetivo del TMT es conseguir alinear a toda la organización detrás de los objetivos definidos. Este trabajo considera entonces, que la explotación se incrementa con la presencia de la variable congruencia de objetivos (De Clerq 2011).

Figura 1. Modelo de Flexibilidad Estratégica (MFE)



4.1.1. Ambidexteridad Contextual

Gibson et al. (2004) define la ambidexteridad contextual como la capacidad “comportamental” de simultáneamente demostrar alineamiento y adaptación a través de toda la unidad de negocios. Alineamiento se refiere a la coherencia entre todos los patrones de actividades en una unidad de negocios, trabajando hacia los mismos objetivos. En tanto que adaptabilidad se refiere a la capacidad de reconfigurar actividades rápidamente, en la unidad de negocios, para alcanzar las cambiantes demandas del contexto. Con el fin de alcanzar los dos objetivos, la organización tiene que construir procesos y sistemas que

permitan a los individuos tomar decisiones entre la demanda conflictiva de alineamiento y adaptabilidad.

Como se mencionó anteriormente en este trabajo se utilizará la adaptación de Kammerlander (2015) que apunta a variables cognitivas: percepción de la exploración y percepción de la explotación.

4.1.2. Reencuadre

Reencuadre es una capacidad cognitiva que permite ver y evaluar eventos y hechos desde diferentes perspectivas (Halis et al., 2010). Pisapia (2005) define el término como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción.

Pisapia (2005) y Halis (2010) enfatizan 4 habilidades:

1. Abstenerse de formular juicio mientras se reúne la información correspondiente
2. Tener la capacidad de identificar y entender modelos mentales, paradigmas y marcos que son utilizados para enmarcar el problema o situación
3. Tener la capacidad de utilizar modelos mentales, paradigmas y marcos para comprender una situación.
4. Revisar y reformular los modelos mentales propios y ajenos

4.1.3. Foco Temporal

Shipp et al. (2009) define el foco temporal como la asignación de atención al pasado, presente o futuro. El desarrollo de un foco temporal estable es influenciado en los primeros años de la niñez del individuo por sus experiencias, la cultura nacional, el estatus socioeconómico y la visión acerca del tiempo que tengan los padres (Shipp et al 2009). Si la persona se enfoca en el pasado, las acciones previas serán relevantes para las decisiones futuras. El foco en el futuro puede que lleve a la definición de objetivos y un planeamiento

con poca reflexión acerca de las lecciones pasadas. El foco temporal afectará la forma en que los individuos y el TMT escaneen el futuro en la búsqueda de cambios de variables significativas y tendrá impacto directo en la flexibilidad de la organización.

4.1.4. Congruencia de Objetivos

Para De Clercq (2011) la congruencia de objetivos representa la dimensión cognitiva del capital social y se refiere al grado en el cual los objetivos y valores de los gerentes funcionales convergen.

Cuando diferentes departamentos comparten los mismos objetivos y expectativas, se pueden incorporar nuevas ideas y conocimientos necesarios para el desarrollo de estrategias innovadoras (Xie et al, 2003).

4.2 Variables de Control

Para el caso de que existan posibles alternativas de explicación de las variaciones se utilizarán como variables de control: edad, antigüedad en el puesto, género y educación del individuo entrevistado.

4.3 Modelización en SPSS Y Amos

El trabajo de testeo se realizó sobre 9 entrevistados. Todos de la provincia de Buenos Aires. Los cuestionarios fueron respondidos completos en todos los casos lo cual muestra que no hubo dificultad al contestar los mismos.

Con las respuestas recibidas se cargaron los datos en el software SPSS para generar los constructos definidos en el marco teórico, es decir: Reencuadre, Exploración, Explotación, Congruencia de Objetivos y Foco Temporal.

Con los constructos ya definidos se cargo el modelo de flexibilidad estratégica en el software Amos como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Planteo del Modelo MFE con el Método de ecuaciones estructurales

Modelo de Flexibilidad Estratégica

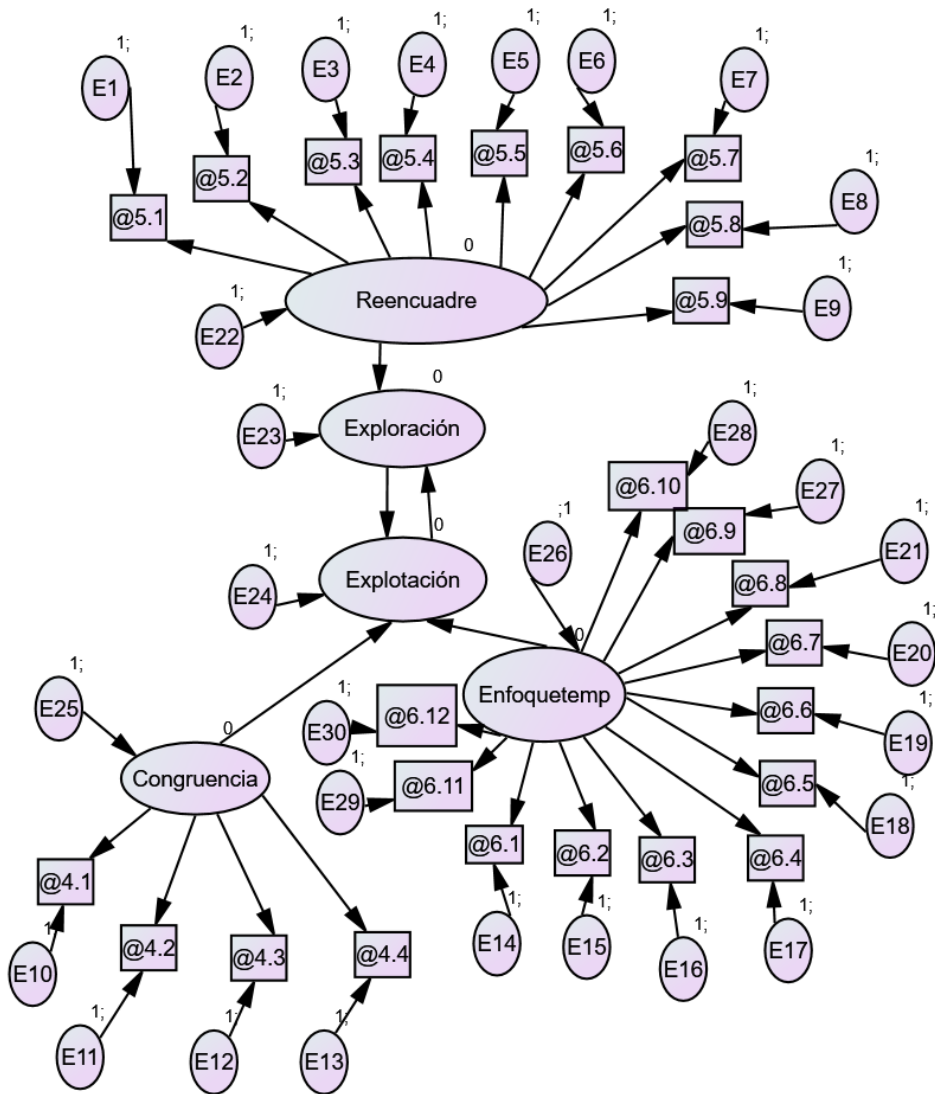


Figura 2: Fuente propia

El modelo no pudo entregar resultados debido al número reducido de respuestas. Es un modelo con muchas variables y no puede resolverse con nueve entrevistas. El modelo pudo

ser planteado en el software Amos con todas las variables y se resolvieron temas metodológicos para que pueda ser resuelto al momento de tener una base más amplia.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La ejecución del proyecto se desarrolló con normalidad hasta el establecimiento del ASPO (Aislamiento, social y preventivo obligatorio) en la provincia de Buenos Aires en marzo del 2020 lo que permitió cumplir con la mayoría de los objetivos establecidos en la formulación original, la revisión bibliográfica, la definición de un modelo teórico, el diseño de un cuestionario y el testeado del mismo.

La revisión bibliográfica propia del equipo de investigación permitió identificar las variables que impactan en la ambidexteridad, cumpliendo el objetivo del proyecto. Fue definida una primera versión del modelo de flexibilidad estratégica, que determina los tipos de relación existentes entre la ambidexteridad, el reencuadre, la congruencia de objetivos y el foco temporal. Asimismo, se logró determinar las relaciones y los vínculos esperados entre las variables que se utilizarán para la comprobación empírica de las hipótesis de trabajo.

Un trabajo preliminar fue presentado en el Virtual Cognition in the Rough workshop 2018 organizado por división MOC de la Academy of Management donde el modelo fue sometido a un panel de expertos internacionales quienes sugirieron reducir las variables a estudiar, lo que derivó en las correcciones que llevaron al modelo final presentado en este trabajo.

Con el modelo definitivo se redactó el cuestionario que luego fue testeado. Los resultados obtenidos posibilitaron abordar el modelo en el software que permite trabajar con el método de ecuaciones estructurales. No se pudieron obtener resultados válidos pero el modelo quedó en funcionamiento a la espera de una base más amplia. Ese debe ser el foco de un próximo proyecto, un campo robusto con una muestra de más de 100 casos.

El otro punto a desarrollar como línea de investigación futura es la variable timing. En este proyecto se trabajó con una variable existente, el foco temporal pero se precisa de información más específica. La variable timing no ha sido definida aún y se trata de un aporte al conocimiento que está vacante como se nos explicó en el Virtual Cognition in the Rough workshop 2018.

6. Conclusiones:

El proyecto actual permitió definir un modelo de flexibilidad estratégica con las variables ya descritas. Asimismo, el trabajo realizado permitió definir un cuestionario con el objetivo de relevar las variables componentes del modelo.

El cuestionario fue puesto a prueba en mandos medios y altos de empresas de la provincia de Buenos Aires. Los resultados fueron satisfactorios y eso permitió la carga del modelo en el software de análisis de datos utilizado en las investigaciones que son publicadas en las principales revistas de investigación en administración del mundo.

Como resultado del ensayo se comprobó que no hay problemas de comprensión del texto o de las ideas a relevar. El próximo paso es bien claro, definir la variable timing para reemplazar la variable foco temporal y llevar a cabo un campo de con más casos que posibiliten la comprobación de resultados del modelo teórico planteado. El fin último es elaborar herramientas de transferencia hacia las organizaciones que les permitan incrementar su flexibilidad estratégica a fin de fortalecer sus capacidades dinámicas acrecentando sus posibilidades de supervivencia en el mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- De Clercq, D. Thonpapanl, N. and Dimov D. (2011). A Closer Look at Cross-Functional Collaboration and Product Innovativeness: Contingency Effects of Structural and Relational Context. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol 28. Issue 5

- De Clercq, D. Rahman, Z. M. and Belausteguigoitia, I. (2015). Task Conflict and Employee Creativity: the Critical roles of Learning orientation and Goal Congruence. *Human Resource Management*. Vol 56.
- Duncan, Robert B. 1976. "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In R. H. Kilmann, L.R. Pondy y D. Slevin (eds.). *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Gavetti, Giovanni.(2012). Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, Vol 23, N| 1, January-February 2012.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, N°2.
- Gilbert, C.G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal* Vol 48 N° 5,741-763
- Hannan,M.T. y Freeman,J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 82, pp 929-64
- Hannan,M.T. y Freeman,J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.
- Halis, Muhsin, Sariisk,Mehmet , Turkay, Oguz (2010). Intitutional Strategic Conciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul. *Journal of Global Strategic Management* N° 08 , December
- Hitt, M.A., Keats, W. and DeMarie S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century. *Academy of Management Executive*. Vol. 12 N° 4.
- Hodgkinson, G. P. 1997. Cognitive Inertia in a Turbulent Market: the Case of UK Residential Estate Agents. *Journal of Mangement Studies*.34:6.

- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. y Fueglistaller, U. 2015. Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Ceos' Regulatory Focus, *Journal of Business Venturing* 30(4), 582-602 March (1991).
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la Estrategia*. Ediciones Granica.
- Ocasio, W. (1997) Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (Summer Special Issue) pp.187-206.
- Pisapia, J, Reyes-Guerra, D y Coukos-Semmel, E (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures, Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Spring , Vol. 5, pp. 41-68
- Pisapia J, Pang, N.S.K. (2012) The Influence of Cognitive Complexity on Hong Kong School Leader's Ability to Influence Followers. Paper presented to the World Educational Research Association (WERA), Australia.
- Porac, J.F. and Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15.
- Shipp, A. J., Edwards, J. R. and Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and Measurement of Temporal Focus: The subjective experience of the past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. N° 110. pp 1-22.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., (1997) Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 509 – 533.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.

- Xie, J., X.M. Song and A. Stringfellow (2003). Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: A marketing view. *Journal of Product Innovation*

RESUMEN HOJA DE VIDA

Lic. Miguel Angel Marafuschi Phillips.

Master in Business Administration de la Universidad de Pittsburg (USA). Se encuentra realizando el Doctorado en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Realiza actividades docentes y de investigación en la Universidad Nacional de Quilmes y en Universidad Nacional Arturo Jauretche. Actualmente es MOC Ambassador de la División Managerial and Organizational Cognition. Marafuschi se ha desarrollado profesionalmente en el ámbito privado donde cabe resaltar su participación en el comité estratégico de Telefónica Argentina y su gestión como Gerente de una unidad de negocios de Ibope Argentina

Lic. Karina V. García

Doctorando en Ciencia Política (USAL), Maestría en Diseño y Gestión de Programas Sociales (FLACSO), Profesor Adjunto en Universidad Nacional de Quilmes y en UNAJ. La docente se especializa en la disciplina de Formación en Entornos Virtuales del Programa de Educación No Presencial Universidad Virtual Quilmes (UVQ). Es Directora concursada del Centro Especializado en Bachiller de Adultos con Orientación en Salud Pública Nº 17 (C.E.B.A.S.) del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. Coordinadora de Cursos de Capacitación de Promotores Comunitarios de Salud para Cooperativistas del Programa Argentina Trabaja del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Lic. Federico Marcó.

Maestría en Economía y Desarrollo Industrial (UNGS). Docente investigador y profesor regular en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración (UNAJ). Profesor en la Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de José C. Paz. Asesor en la Secretaría de Políticas Universitarias (Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación).

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estrategia y competitividad

**ESTRATEGIAS DE LAS PYMES TURÍSTICAS EN PANDEMIA. CASO HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES
PLATENSES.**

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**“SITUACIÓN DE LAS PYMES TURÍSTICAS DE LA CIUDAD DE LA PLATA.
EFECTOS POSPANDEMIA EN HOTELES Y AGENCIAS DE VIAJES PLATENSES
2021 - 2022”**

TÍTULO EN INGLÉS:

**“SITUATION OF TOURIST PYMES IN THE CITY OF LA PLATA. POST-PANDEMIC
EFFECTS IN HOTELS AND TRAVEL AGENCIES 2021 – 2022”**

Autor (es)

Gloria Molinari¹
Alejandra Alfonso²
Nora Scaramellini³
Laura Alvarez⁴

¹ Mg. Dirección y Gestión Empresas Turísticas. Docente Investigador. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: gloria.molinari@econo.unlp.edu.ar

² Lic. En Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: alejandra.alfonso@econo.unlp.edu.ar

³ Lic. En Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: nora.scaramellini@econo.unlp.edu.ar

⁴ Estudiante Lic. En Turismo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: laurab.alvarez@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

Durante noviembre 2020 y enero 2021, esta Cátedra de Organización y Gestión de Empresas Turísticas, de la Licenciatura en Turismo de la FCE de la UNLP, llevó adelante un trabajo de investigación, que, tuvo como objetivo: Indagar sobre el impacto que generó la situación de pandemia Covid-19 en las Pymes turísticas de la Ciudad de La Plata especialmente las dedicadas al alojamiento y las Agencias de viajes (AAVV en adelante), en aspectos económicos, financieros, de gestión de las organizaciones. Con una situación sanitaria favorable, alcanzando niveles del 80% de la población con esquemas completos de vacunación, comenzaron las flexibilizaciones para viajeros y el turismo retomó sus actividades paulatinamente. En esta segunda etapa del trabajo retomamos el contacto con las organizaciones turísticas platenses para sondear cómo están transitando la recuperación y cómo han incorporado las herramientas establecidas por el gobierno nacional, como PreViaje, ATP, entre otras.

Palabras clave:

Gestión, Turismo, Pandemia, Pymes.

ABSTRACT:

During November 2020 and January 2021, this Chair of Organization and Management of Tourism Companies, of the Bachelor of Tourism of the FCE of the UNLP, carried out a research work, which had as its objective: To investigate the impact generated by the situation of the Covid-19 pandemic in the tourist Pymes of the City of La Plata, especially those dedicated to accommodation and the AAVV, in economic, financial, organizational management aspects. With a favorable health situation, reaching levels of 80% of the population with complete vaccination schedules, relaxations for travelers began and tourism gradually resumed its activities. In this second stage of the work, we resumed contact with the tourist organizations of La Plata to probe how they are coping with the recovery and how they have incorporated the tools established by the national government, such as Pre-Viaje, ATP, among others.

Keywords:

Management, Tourism, Pandemic, Pymes

1. INTRODUCCIÓN

Durante el mes de noviembre 2020 y enero 2021, esta Cátedra de Organización y Gestión de Empresas Turísticas, de la Licenciatura en Turismo de la FCE - UNLP, llevó adelante un trabajo de investigación, que, tuvo como objetivos: Indagar sobre el impacto que generó la situación de pandemia Covid-19 en las Pymes turísticas de la Ciudad de La Plata especialmente las dedicadas al alojamiento y las AAVV, en aspectos económicos, financieros, de gestión de las organizaciones.

Asimismo, nos propusimos consultar sobre las estrategias comerciales y empresariales que establecieron estas organizaciones durante las medidas de aislamiento obligatorio, social y preventivo, que permitieron sostener su negocio.

Con una situación sanitaria nacional favorable, que avanzó con la implementación de vacunas, alcanzando niveles del 80% de la población con esquemas completos, comenzaron las flexibilizaciones para el ingreso y egreso del país. El turismo retomó sus actividades paulatinamente adaptándose a las disposiciones del gobierno nacional. Las empresas turísticas pudieron incorporar las herramientas establecidas por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, como el programa PreViaje y ATP.

En esta segunda etapa del trabajo, teniendo en cuenta la apertura total de la actividad, retomamos el contacto con las organizaciones turísticas platenses para sondear cómo están transitando la recuperación de la actividad, respecto al uso de los programas mencionados, sobre los cambios en su oferta comercial adaptándose al nuevo viajero y sobre la toma de sus decisiones y la planificación de su negocio.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El Turismo como actividad económica, constituye un factor muy importante en muchos destinos turismo-dependientes, y es visto por muchos analistas como uno de los sectores de la economía, que más contribuye a la generación de ingresos, de puestos de trabajo y

de mayor distribución de la renta.

La complejidad del contexto del cual forman parte las Organizaciones, sus particularidades, la interdisciplinaridad y su efecto multiplicador, exigen condiciones extras de parte de quienes deben a diario conducir las.

La pandemia Covid-19, las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio, el contexto de caos, y como consiguiente la incertidumbre y la inestabilidad económica, fueron factores totalmente inesperados que influyeron directa y profundamente en las organizaciones y las obligaron a repensar el negocio.

El Turismo fue uno de los sectores impactado por esta situación, tanto las organizaciones directamente vinculadas al sector, como las de apoyo indirectamente vinculadas, con un impacto altamente negativo. La rueda de la actividad turística, no solo dejó de funcionar, sino que no visibilizaba un futuro a corto ni mediano plazo que permitiera planificar y gestionar lo incierto, habida cuenta de lo complejo del sistema turístico y sus relaciones.

En este contexto, se encuentran los que reaccionaron rápidamente ante la situación y se fueron reinventado, utilizando distintas estrategias y aquellos, un poco menos reactivos, a los que les costó reaccionar, en un marco completamente agresivo, impensado y no planificado. Había que ser más ágil y rápido en las decisiones, en las estrategias, cambiar la forma de pensar y hacer, innovar, ser colaborativo, tener y usar la información para cotrabajar, cocrear, y copensar. Las Pymes no son la excepción en todo este proceso, por su tamaño y estructura, se han visto muy vulneradas, no solo a la hora de tomar decisiones de gestión, sino de financiamiento y de capital de trabajo para hacer frente a los compromisos contraídos con anterioridad. (Casanueva Rocha Cristóbal y García Julio del Junco. 2010)

Un informe del Banco Mundial (Banco Mundial 2020) ratifica la importancia que las Pymes tienen en la economía de los países y expresa textualmente “Las pymes desempeñan una función crucial en la economía mundial, en particular en los países en

desarrollo. En muchos de ellos, más del 90 % del total de empresas son pymes, por lo general con menos de 250 empleados, y una gran proporción de estas pueden clasificarse como microempresas, con menos de 10 empleados, según la Organización Mundial del Trabajo (OIT). Si bien la mayoría de las empresas de todo el mundo experimentan dificultades en el contexto de la COVID-19, las pymes son particularmente frágiles y tal vez carezcan del efectivo suficiente para sostener sus operaciones. Los datos recientes muestran que el 58 % de las pymes activas experimentó una reducción en las ventas en relación con el mismo mes del año pasado. Más de la mitad (el 51 %) informó caídas en las ventas que superan el 50 %, y muchas de ellas no han sobrevivido”. (<https://blogs.worldbank.org/es/opendata>)

Dada su característica de tamaño, las Pymes han tenido severas dificultades para responder de modo satisfactorio a las nuevas exigencias del contexto de competencia del mercado local. Al mismo tiempo, no hay posibilidades de un desarrollo exitoso en términos económicos y sociales, sin una fuerte presencia de un denso tejido de Pymes que soporten, complementen y compitan con firmas de mayor tamaño, y del apoyo del Estado, a través de Políticas Públicas, que contribuyan a que puedan salir adelante.

La crisis en cifras

Bajo el hashtag *#elturistaestuamigo*, durante el 2020, se lanzó una campaña de concientización sobre el desolador panorama que atraviesan los hoteles: según un relevamiento realizado por la Asociación Hoteles de Turismo de la República Argentina, el 46% consideraba probable su cierre definitivo si se mantenían las medidas de aislamiento. A la vez, el 50% apuntaba que ya no posee capital de trabajo (35%) o solo posee autonomía para un mes más (15%). Entre marzo y junio 2020 se perdieron unos 74.000 puestos de trabajo en la industria, con una crisis que impacta directamente en las economías regionales (en ciertas provincias representa el 10% del empleo). Y es que el turismo es el cuarto generador de empleos a nivel nacional y representa un 5% del PBI del país. La contracara más irónica es que el 97% de los establecimientos declara contar con

los protocolos necesarios para operar de forma segura si se les permitiera hacerlo (Asociación Hoteles de la República Argentina)

En su informe la Asociación de Hoteleros en diciembre de 2020, expresa que entre febrero y septiembre, se verificó una disminución considerable del número de empleadores con aportes al Sistema de la Seguridad Social. En el periodo considerado, 19 de los 20 sectores que desagrega el informe oficial, manifestaron una merma en la cantidad de empleadores activos. La merma más significativa se verificó en alojamientos y servicios de comida, rama clave de la actividad turística, evidenciando una reducción del 15.5%, en relación al mes de febrero. En el caso de alojamientos y restaurantes, en septiembre de 2020, se registraron 4342 empleadores menos que en febrero del mismo año.

Por otro lado, y en cuanto a estrategias de gestión para hacer frente a la crisis, un informe del Observatorio Pyme realizado durante el primer semestre 2020 a 8000 empresas Pyme de todo el país, acerca de cómo se financiaron según el sector de actividad al que pertenecen, arrojó los siguientes resultados: El sector servicios y comercio, se financió en un 74% de los casos encuestados con capital propio, producto de sus reservas, el 44% tomo alguna de las líneas de financiamiento y/o ayuda del estado (ATP) y el 16% reconvirtió su negocio incorporando algún nuevo producto o servicio.

Si a todo lo expuesto, le sumamos la irrupción de la tecnología en el sector turismo, las innovaciones introducidas en los servicios y como consecuencia, la creación de nuevos modelos de negocio, han provocado transformaciones en la cadena de valor en su conjunto.

Situación de la Ciudad de La Plata

Las Pymes de la ciudad de La Plata, objeto de estudio de este trabajo, no fueron ajenas a esta situación. La Plata, no es un destino turístico convencional: el 12% de las llegadas a la ciudad solo son por turismo, su estacionalidad es casi nula teniendo en cuenta que su fuerte posicionamiento es el de sede Administrativa y Gubernamental, sede Universitaria (UNLP y sus diecisiete unidades académicas), una oferta variada y reconocida de posgrados contando aproximadamente con más de 300 cursos entre posgrados y

especializaciones, a los que asisten de distintos puntos del país y del exterior y se alojan en la oferta hotelera local. La ciudad cuenta con el Estadio Ciudad de La Plata, denominado desde el 2020 como Estadio Diego Armando Maradona, con una capacidad para 40.000 espectadores, donde se llevan a cabo diversos eventos deportivos y culturales que concentran excursionistas que arriban en un gran porcentaje del AMBA. Así también, estos turistas, consumen la gastronomía local, y visitan el Museo de Ciencias Naturales, la Catedral, el Paseo del Bosque, Casa Curutchet, La República de los Niños y otros tantos sitios de interés cultural. Las festividades anuales como Fiesta del Alcaucil, del Tomate Platense, de la Cerveza, son eventos que reúnen cientos de platenses y visitantes de focos emisores cercanos y que, aunque en general llegan para el evento y retornan a su lugar de origen, es decir no se hospedan y en su mayoría, no se vinculan con las AAVV platenses, tienen contacto con otras pymes beneficiadas por el efecto multiplicador del turismo.

Contrariamente a lo que sucede en los principales centros turísticos (sol y playa, montaña y bosques) en los meses de alta estacionalidad de diciembre a marzo, la ciudad, por las características enunciadas oportunamente tiene receso universitario y administrativo, lo mismo sucede en el mes de julio con las vacaciones de invierno, el resto de año la actividad se encuentra a pleno, no sucediendo lo mismo con los centros receptivos.

Según el EMATUR, los motivos por los cuales los visitantes se hospedan en la ciudad están relativamente equilibrados, es decir, ninguno se destaca considerablemente sobre los demás, exceptuando el de trámites que representa un 24 % . Seguido por un 20% para negocios y 20% para Congresos, también asociado a la ciudad de La Plata como sede Universitaria.

Este segmento del mercado, obedece a que la ciudad, como se mencionó anteriormente, es Sede Administrativa y Gubernamental, esto supone la visita diariamente de personas que concurren por motivos de trámites (Tribunales, Registros, ARBA, AFIP, etc), que, en el caso de no resolver el motivo del trámite en el día, se alojan una noche o lo que les demande, en los hoteles locales.

Otro motivo de viaje, que representó un 16% de los turistas encuestados en el trabajo

mencionado, es por motivos de salud y/o tratamientos médicos, obedeciendo esto a que nuestra ciudad cuenta con Hospitales Escuelas y de alta complejidad que reciben pacientes de todo el país. En algunos casos, llegan para su visita médica y retornan a su lugar de origen en el mismo día y en otras oportunidades se quedan un promedio de 3 días. Por motivos de visitas a familiares y amigos y otros motivos de viaje representaron un 12 y 8% respectivamente, con un promedio de estadía de entre 5 a 7 días.

Según el EMATUR, ante las flexibilizaciones para viajar, en el verano 2020-2021, los viajeros que arribaron a la ciudad, sólo durante el mes de enero fueron unos 18.000, los cuales tramitaron su permiso de viaje mediante la aplicación Cuidar para permanecer en la ciudad hasta 7 días. Durante el 2021 y en lo que va del corriente año 2022, la Universidad Nacional de La Plata, comenzó la migración de sus actividades virtuales hacia la presencialidad, actualmente con una modalidad híbrida. El retorno de los estudiantes y profesionales a la actividad académica comenzó a traccionar la actividad, así también como la apertura y aforo al 100% para actividades deportivas y culturales.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación pretendió contribuir de forma práctica con una metodología de diagnóstico que permita identificar las problemáticas que tuvo que enfrentar el sector empresarial en la ciudad de La Plata, en plena crisis sanitaria mundial. Se emplea para ello un cuestionario para recoger los resultados de una encuesta instrumentada vía online a través de google forms con el objetivo principal de captar impresiones de los empresarios y gestores turísticos, en función de los escenarios y proyecciones de evolución del sector, en aspectos tales como estrategias, uso de las ayudas gubernamentales, reorganización, financiamiento, entre otras.

Se enviaron encuestas de forma estructurada vía mail y redes sociales a las organizaciones seleccionadas. La selección se realizó mediante la búsqueda en Internet para AA.VV y mediante el registro público de establecimientos hoteleros del Ente Municipal para la Actividad Turística (EMATUR).

La encuesta fue realizada entre los meses de noviembre 2020 a enero 2021, debido a que no tiene el rigor científico de una investigación y trabajo de campo, nos limitamos a

procesar y analizar las encuestas que fueron enviando, considerando de igual forma representativo el número de respuestas. Cabe aclarar que en el periodo de análisis regían restricciones de circulación, protocolos de las actividades de campo de la F.C.E, entre otras medidas.

En relación a la Hotelería, la encuesta se envió al total de hoteles de la ciudad de La Plata, vía mail, que obran en la página oficial del EMATUR, totalizando 31 en todas sus modalidades y categorías, del total de 31 que representan el 100% de la muestra, respondieron la misma 6 establecimientos, representando un 20%. Para el segmento de AA.VV se seleccionan 78 agencias de viajes de la Ciudad de La Plata, así también como de Berisso, Ensenada y Zona norte de las cuales respondieron 21, lo que representa un 27%aprox.

En esta segunda parte y aun en estado de avance, se realizó un nuevo contacto con las mismas organizaciones, enviándole bajo la misma modalidad una serie de preguntas en relación a su actual situación. Al momento se cuentan con 8 respuestas de hoteles y 4 de AA.VV.

En el apartado RESULTADOS se detallan, además de los datos obtenidos, las situaciones que se encontraron durante el relevamiento de las organizaciones turísticas seleccionadas.

4. RESULTADOS

Durante la primera parte de esta investigación, las organizaciones dedicadas al alojamiento (hoteles/hostels) participantes tenían una ocupación entre el 50 y 80% en un contexto prepandemia, lo cual descendió al intervalo entre 10% y 30% con picos de 50% en algunos casos. En la actualidad, la ocupación tiende al alza llegando a su situación original. El sector hotelero local comienza a reconvertirse también, con la llegada a la ciudad del grupo Howard Johnson, pero también con la modificación de pequeños hostels que aún no han abierto sus puertas, luego del retorno de la actividad y

pareciera incierta su reapertura.

Tanto los hoteles como agencias de viajes, desde la declaración de la emergencia sanitaria hasta la fase DISPO⁵, el 70% permanecieron cerrados con guardias y/o atención remota. Las agencias de viajes que participaron en el muestreo manifestaron estar dedicadas el 80% a turismo emisor, el 15% al turismo emisor/receptor y un 5% al turismo estudiantil. En relación a este segmento, el 80% son agencias minoristas y el 20% restante combina la modalidad minorista y mayorista.

La situación de pandemia, escenario de altos niveles de incertidumbre y caos, hizo repensar a las organizaciones en cuanto a su forma de planificación y toma de decisiones, estrategias comerciales, económicas/financieras y de su forma de gestión tanto interna como así la atención del cliente, en este caso los viajeros quienes presentan un perfil que busca la innovación y creatividad, aspectos sustentables en su propia experiencia, respuestas inmediatas y personalización o individualización del producto/servicio turístico. Es por ello que indagamos si las pymes turísticas platenses habían implementado nuevos servicios dentro de su oferta comercial. Ambos han confirmado esta idea en un 80%, tanto en los comienzos de la reapertura turística (Primera parte de este trabajo) como en la actualidad. Las agencias han ofrecido charlas virtuales sobre temas de interés de sus clientes, eventos híbridos, recorridos virtuales y hasta capacitaciones con el objetivo de sostener su actividad. Aunque algunas de estas opciones hoy continúan en menor medida hoy ofrecen nuevos servicios y apuntan a nuevos destinos y segmentos del mercado. El 75% de las AAVV consultadas en la segunda etapa manifiesta cursar estas nuevas reformas. En el caso de los hoteles y hostels de la ciudad, quienes tienen la misma tendencia, se han reinventado ofreciendo espacios para teletrabajo, para eventos híbridos, take away para aquellos que tienen opciones de gastronomía y algunos, como el caso del Hotel Grand Brizo con apoyo del

⁵ La fase de Distanciamiento Social Preventivo y obligatorio, por decreto 875/2020, comenzó en noviembre 2021, con ciertas medidas para los viajeros como pase sanitario, esquema de vacunación, PCR, cuarentena para viajeros, entre otras, las cuales fueron flexibilizándose al día de hoy. Actualmente no es obligatorio el PCR para viajeros ni el aislamiento

Ematur, organizó su primer Fam Trip, para que organizadores y prestadores de servicios para grandes eventos conozcan las prestaciones de nivel internacional con las que cuenta el hotel y nuestra ciudad. Este último ejemplo muestra el interés de las organizaciones turísticas y el apoyo municipal para reactivar la actividad y en especial el turismo de congresos y negocios.

Mediante el DNU 376 (2020), se dispuso a nivel nacional Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP), que fue diseñado específicamente para tratar de sostener la liquidez de las empresas en cuanto al pago de salarios y contribuciones patronales, a través de transferencias directas del Gobierno Nacional (depositando en las cuentas de los trabajadores que accedieron a este beneficio) parte de su salario y postergación y reducción de las contribuciones patronales en hasta el 95%. Según datos oficiales, más de 15 mil empresas y 143 mil empleados del sector turístico recibirán esta asistencia. Se trata del 75% del total de empresas inscriptas al programa y del 85% del total de los empleados.

En el caso de las pymes alcanzadas en este trabajo el 70% de las agencias y el 80% de los hoteles/hostels se han inscripto y fueron beneficiarios del programa para poder sostener su negocio y también han implementado el teletrabajo como herramienta para continuar sus actividades frente a la no presencialidad. En la actualidad, manifestaron que estas medidas han sido claves para su funcionalidad. (50% respuestas afirmativas, datos en proceso).

Otro mecanismo clave para la reactivación turística es el Programa PreViaje, que tiene como fin de promover el turismo doméstico. Esta preventiva turística reintegra el 50% del valor del viaje y permite usarlo en próximos viajes/compras de destinos/negocios, que no necesariamente estén adheridos al programa, permitiendo que el flujo de gastos siga expandiéndose. El 70% de las agencias y el 80% de los hoteles/hostels se han adherido al programa. Al igual que con la implementación del ATP, Teletrabajo y otras medidas del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación sostuvieron que estas medidas han sido claves para su funcionalidad. (50% respuestas afirmativas, datos en proceso).

Según el decreto 329/20, el Gobierno Nacional dispuso la prohibición de despidos sin causa o por causa de falta o disminución del trabajo o fuerza mayor, en el marco de las medidas durante la emergencia sanitaria. Es así que las pymes y microempresas turísticas platenses observadas decidieron reacomodar su personal en diferentes áreas ante la no presencialidad y posterior retorno paulatino usando simultáneamente las herramientas mencionadas en los párrafos precedentes. En el caso de los hoteles el personal reorganizado fue el correspondiente a la atención al público (reservas, recepción) y el área administrativa en un 80%. En el caso de las agencias de viajes, el 80% manifestó que no tuvieron necesidad de un reacomodamiento, esto se debe a que en la gran mayoría son microempresas con 2 o 3 empleados en promedio y las tareas se mantuvieron desde la virtualidad sin rotación de las mismas. En el caso que sí lo hicieron, reacomodaron el personal de atención al cliente.

En cuanto a su estructura y su espacio organizacional (espacio físico) las agencias y los hoteles platenses son muy dispares. En cuanto a variables tales como cantidad de empleados, metros cuadrados del espacio, cantidad de sucursales, entre otras, podemos agrupar a los hoteles como aquellas organizaciones “más rígidas” que tuvieron que sostener grandes costos fijos durante 8 meses sin huéspedes, con una estructura edilicia importante y con empleados que van desde un promedio de 3 empleados para los hostels, un promedio de 8 para los de 3 estrellas o categorías menores y un promedio de 25 empleados para los de 4 estrellas. En el caso de las AAVV como mencionamos en el párrafo anterior en su mayoría son atendidas por sus dueños y tienen un promedio de 2 a 3 empleados y un local pequeño para la atención personalizada a los viajeros. En esta segunda ocasión, las organizaciones manifestaron que han introducido cambios en su estructura y espacio. En el caso de los hoteles tercerizaron servicios (28%), cambiaron los turnos para atender la nueva demanda (14%), contrataron más personal (14%) algunos redujeron personal (14%) y otros no han implementado ningún cambio. (Datos en proceso). Las agencias en cambio con la posibilidad de trasladar con más facilidad su estructura, respecto de los hoteles, el 75% de las observadas han trasladado su oficina

presencial a la virtualidad y un 25% manifestaron que ese cambio se debe a una estrategia de reducir costos. Otra medida, no deseable, es la reducción del personal, notándose este cambio en un 25%, mientras que otro 25% no ha introducido cambios. Cabe aclarar que todos estos índices podrán irse modificando a medida que la actividad turística y la situación sanitaria se estabilice, sin tener en cuenta otros factores del ambiente mediato de las organizaciones que puede afectarlas, como variables económicas, políticas, sociales, etc.

La tecnología fue un aliado en este contexto que permitió mantener la relación con sus clientes y sus equipos de trabajo. Las AAVV utilizaron las herramientas como Whatsapp, GoogleMeet, Zoom, redes sociales, entre otras aplicaciones de videoconferencia para capacitar a sus empleados en temas tales como protocolos de viajes, ventas y atención online, nuevos paquetes/destinos, estrategias de atención al cliente, fortalecimiento de equipos de trabajo, estrategias de comunicación, etc. El 86% de las agencias han respondido afirmativamente mientras que los hoteles si bien reconocen el uso de las tecnologías, no han detallado con qué finalidad.

Otros resultados abordados se vinculan a aspectos económicos y financieros. Como resultado de la pandemia y restricciones, los beneficios se vieron afectados en más del 75% para las agencias y hostels y entre un 25% y 50 % hoteles de 4 estrellas /Apart y entre un 50 y 75% hoteles de 3 estrellas o menor. Frente al incremento de costos y nivel de endeudamiento no se ha relevado información uniforme. Sin embargo, el 80% de las organizaciones se mantuvieron en la misma idea de financiarse con capital propio, seguido por la contratación de deuda con terceros a corto/largo plazo en un 15%.

En la actualidad y con la vuelta de los viajes, entre el 60 y el 75% de las empresas platenses tiene un plan de trabajo con objetivos determinados para su negocio. Para ello manifiestan basarse en diversas fuentes para establecer diagnósticos y tomar decisiones que orienten sus actividades al crecimiento y desarrollo de su organización. Aunque hay mucha uniformidad en los resultados, las variables tenidas en cuenta que mencionaron son: experiencias pasadas, estudios de mercado y estudio puntual de la competencia, asesoramiento de profesionales, ponderaciones sistémicas y evaluación del contexto

económico/político, entre otras.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La actividad económica en la ciudad de La Plata creció un 8,1% durante el cuarto trimestre del 2021 respecto al mismo periodo del año anterior, acumulando un crecimiento del 10,6% en el 2021, después de tres años de caída (2018-2019-2020). Los niveles de la actividad económica, entonces, son mayores que en un contexto de prepandemia. Estos datos, publicados este año por el Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial, de la Facultad de Ciencias Económicas, especifican el comportamiento de las ramas de actividades económicas más significativas en la ciudad. En el caso de la hotelería, aunque se encuentra en alza, con una tasa de crecimiento del 40,2% interanual aun no alcanza los niveles del 2019 al igual que la gastronomía. Esto se explica en que ambas industrias fueron las que más han caído en 2020 con un -71,20% en el segundo trimestre del 2020 – fase ASPO. Aunque este documento no presenta los datos específicos de las agencias de viajes, creemos que no son muy dispares de los hoteles debido a que ambos pertenecen a la rama turística y sufrieron las mismas restricciones, flexibilizaciones y beneficios del estado nacional, provincial y municipal.

Según un informe de la IERAL (Capello et. al 2021) la recuperación del turismo dependerá más de la competitividad turística, de la calidad de los paisajes, ya que el turista postpandemia busca encontrarse más con entornos naturales y al aire libre, de baja densidad (rural, etc), dependerá también de factores como el acceso a infraestructura sanitaria, asistencia al viajero, que de las variables más cambiarias (en relación al ingreso de divisas por turismo). Esta plataforma debe acompañarse con políticas públicas que incentiven los viajes a Argentina.

En este sentido, aunque los datos demuestran un crecimiento lento, con los avances favorables de la situación sanitaria y la expectativa de recuperación que tienen las organizaciones turísticas platenses, junto al impulso municipal en las actividades culturales, al aire libre, deportivas y eventos masivos, esperamos que los próximos indicadores generados demuestren resultados más favorables que ayuden a dinamizar la

economía local. Actualmente esta segunda etapa de trabajo está finalizando el procesamiento de resultados de encuestas.

Por otro lado, las nuevas tecnologías han modificado, los procesos de planificación y gestión, y no menos importante han permitido a los usuarios contar con acceso inmediato a gran cantidad de información desde cualquier lugar y momento.

Frente a este contexto, los destinos y empresas turísticas deben poner en marcha nuevas estrategias y herramientas para conseguir la atención de un consumidor cada vez más exigente, en un mundo saturado de productos. Al igual que ocurre en otros sectores económicos, nos encontramos frente al cambio de perfil en el consumidor cada vez más informado y más concienciado, esto impone objetivos y estrategias dinámicas y a más corto plazo.

Concluyendo, la lenta recuperación económica, a partir de la apertura parcial de las actividades, encontró un empresario local preparado, que reacciono a los cambios, que utilizo diversas estrategias que le permitieron sostener el negocio y seguir funcionando, diversificando servicios y generando nuevos productos. Cabe preguntarse si con la nueva normalidad se sostendrán en el tiempo, incluyéndolos como una nueva unidad de negocios hasta este momento no pensada.

REFERENCIAS

Asociación Hoteles de Turismo de la República Argentina. www.ahtra.com.ar

Banco Mundial (2020) Recuperado el 15 de noviembre 2020.

<https://blogs.worldbank.org/es/opendata>

Barcos Santiago y otros “Una aproximación teórico-práctica al estudio de las Organizaciones Turísticas. Ediciones Haber. 2009

Capello M, Cohen Arazi M, Carranza L. (2021) “Por precios relativos y preferencias post-Covid, el turismo resulta una buena oportunidad para la Argentina, pero requiere una mirada de largo plazo”. Recuperado el 20 de mayo 2022 en IERAL Fundación Mediterránea. <https://www.ieral.org/>

Casanueva Rocha Cristobal y Garcia Julio del Junco. “Organización y Gestión Empresas Turísticas “(2010). Cap. 16 Las Pymes Turísticas. Ed. Piramide.España.

Cruz, Gonzalo y otros. “Pymes Turísticas. Aportes conceptuales para su estudio.” Universidad Nacional de Mar del Plata. FCEyS. Agosto 2020

Decreto 329/20 “Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción”. Ampliación. Publicado el 19/04/2020. Argentina.

Decreto 376/2020. “Emergencia Pública. Prohibición despidos”. Publicado el 31/03/2020 Argentina.

EMATUR, Ente Municipal para Actividad Turística de la ciudad de La Plata. Recuperado el 15 de noviembre 2020. <https://turismo.laplata.gob.ar/ematur/>

Fundación Observatorio Pyme. (2020) Recuperado el 10 de Enero 2021. <https://www.observatoriopyme.org.ar/>

Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial (2022). “Indicador de la actividad económica. La Plata”. Facultad de Ciencias Económicas. U.N.L.P Recuperado Abril 2022

<https://www.econo.unlp.edu.ar/laboratorio/indicador-de-actividad-economica-la-plata-iael-ap-6682>

Observatorio Económico Hotelero (2020). Informe 2020. Instituto Tecnológico Hotelero. República Argentina. Recuperado en noviembre 2020. http://ithargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero.php

RESUMEN HOJA DE VIDA

Gloria Molinari

Lic. en Administración, Mg en Dirección y Gestión Empresas Turísticas. Prof. Titular Cátedra Organización y Gestión Empresas Turísticas. Investigador categoría IV. Director y Co director de varios Proyectos de Extensión. Autor y Coautor de libros y fichas de

cátedra. Autor de art. en Congresos. Desarrollo de Planes Estratégicos en Turismo. Asesoramiento de Pymes. Perito Administrador.

Alejandra Alfonso

Lic. en Administración, Jefe de Auxiliares Docentes de las Cátedras Organización y Gestión de Empresas Turísticas y Administración I Cátedra A de la U.N.L.P. Coautor de libros y fichas de cátedra. Funcionaria de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires.

Nora Scaramellini

Lic. en Administración. Especialista en Docencia Universitaria. Auxiliar Docente en las Cátedras de Administración I y Organización y Gestión de Empresas Turísticas. Docente Administración I CRESTA Tres Arroyos. Investigador Categoría V. Participación en varios Proyectos de Extensión. Coautor de libros y Fichas de Cátedra. Autor y coautor de artículos en Congresos. Gestión, operación y asesoramiento de Pymes familiares.

Laura Alvarez

Estudiante Lic. en Turismo. Alumna adscripta en Cátedra de Introducción al Turismo. Colaborador en la Cátedra de Organización y Gestión de Empresas Turísticas. Integrante de Proyectos de Extensión e Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estrategia y competitividad

Gestión de la Continuidad del Negocio.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

ESTRATEGIAS DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO DESDE UNA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

TÍTULO EN INGLÉS:

BUSINESS CONTINUITY STRATEGIES FROM A STAKEHOLDERS PERSPECTIVE

Autor (es)

Marisa A. Sánchez¹

Marianela De Batista²

¹ Dra., Profesora Titular. Universidad Nacional del Sur, Argentina. Correo-e: mas@uns.edu.ar

² Dra., Profesora Adjunta. Universidad Nacional del Sur, Argentina. Correo-e: marianela.debatista.uns.edu.ar

RESUMEN:

El objetivo del trabajo es relevar las interrupciones que impactan en la continuidad de una organización, las estrategias de mitigación propuestas, y sus costos con respecto a todos los grupos de interés. La metodología se basa en una revisión de la literatura. Los resultados muestran que las empresas que siguen estrategias colaborativas exhiben menos contingencias, pero éstas demandan costos que no todas las empresas pueden enfrentar.

Palabras clave:

Gestión de la Continuidad del Negocio; Teoría de Grupos de Interés; resiliencia; costos, interrupciones

ABSTRACT:

The aim of the work is to describe the disruptions that impact on business continuity, the proposed mitigation strategies, and their costs with respect to all stakeholders. The methodology is based on a review of the literature. The results show that companies that follow collaborative strategies exhibit fewer contingencies, but these demand costs that not all companies can afford.

Keywords:

Business Continuity Management; Stakeholders Theory; resilience; costs, disruptions

1. INTRODUCCIÓN

Las crisis siempre han estado presentes pero la última pandemia ha desencadenado cierres de empresas, quiebres en las cadenas de abastecimiento, cambios en la forma de trabajar, cambios en los patrones de consumo. Todos estos acontecimientos pusieron de manifiesto el contexto complejo en el cual operan las organizaciones, la vulnerabilidad derivada de la globalización de las cadenas de suministro, y que los impactos socio-económicos son serios y transcurrirán unos años para que las economías se recuperen. Esto define un escenario de mayor vulnerabilidad ante cualquier otra contingencia o disrupción. Las organizaciones necesitan estar preparadas para tiempos de transformación y cambio sistémico.

Como respuesta a las disrupciones que pueden emerger, se han desarrollado procedimientos y técnicas como la Gestión de la Continuidad del Negocio (o BCM por sus siglas del inglés *Business Continuity Management*), la Gestión de Riesgos Empresariales (o ERM por sus siglas del inglés de *Enterprise Risk Management*) (Crask, 2021). Los procedimientos vinculados con BCM han sido estructurados en el estándar ISO 22301 (ISO, 2019) que define detalladamente cómo una organización debe prepararse para asegurar la continuidad del negocio. Si bien existen metodologías y estándares que guían en la definición de planes de gestión de la continuidad del negocio, es evidente que las organizaciones siguen siendo vulnerables a las disrupciones (Crask, 2021), Niemimaa et al. (2019) observan que las técnicas de Continuidad de Negocio tienen como objetivo reestablecer o asegurar la continuidad de las operaciones y en consecuencia se concentran en recursos o procesos críticos. Esta atención en la preservación del valor se aleja de considerar las contingencias que pueden comprometer la lógica del modelo de negocios (Niemimaa et al., 2019). De acuerdo con Settembre-Blundo (2021) la gestión de riesgos considera a cada categoría de riesgo desde la identificación hasta el desarrollo de un plan para mitigarlo, pero no se analiza el impacto de las estrategias de mitigación en los diferentes actores que conforman el ecosistema en el cual opera la organización. Fischbacher-Smith destaca que las propuestas de gestión de riesgos se enfocan en aspectos operativos y de esta forma carecen de un tratamiento más holístico. Las técnicas de ERM atienden aspectos estratégicos, pero

se concentran en procesos de auditoría y contabilidad lo cual angosta su potencial para abordar el problema de la continuidad del negocio (Fischbacher-Smith, 2017).

Teniendo en cuenta la naturaleza sistémica del problema de la continuidad del negocio y la necesidad de contribuir en la generación de propuestas con un enfoque holístico al problema de la continuidad del negocio, este trabajo plantea realizar un abordaje desde la teoría de Grupos de Interés o Stakeholders. El objetivo específico es relevar las disrupciones que impactan en la continuidad de una organización, las estrategias llevadas adelante por la empresa, y los costos con respecto a todos los grupos de interés. La metodología se basa en una revisión de la literatura. Como resultado se espera aportar en el entendimiento de las relaciones entre la empresa y los grupos de interés en escenarios de disrupción.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Continuidad de Negocio

Las organizaciones pueden enfrentar diferentes tipos de crisis. Las crisis se manifiestan por la ocurrencia de eventos que previenen o impiden las operaciones normales de la organización y amenaza el cumplimiento de objetivos. En el contexto de este trabajo utilizamos los términos disrupción, crisis, desastre, interrupción del negocio, catástrofe, emergencia para referirnos a eventos inesperados que amenazan el cumplimiento de objetivos y dejan poco tiempo para responder.

Según la norma ISO 22301:2019, la continuidad de negocio es “la capacidad de una organización para continuar proporcionando productos y servicios dentro de plazos aceptables, con una capacidad predefinida durante una disrupción”. La Gestión de la Continuidad del Negocio considera no solo la organización de interés sino la cadena hacia arriba y abajo de la cadena de suministros. La resiliencia se utiliza para describir el resultado de una continuidad de negocio con un amplio espectro de actividades de gestión de riesgos que ayudan a las organizaciones a prepararse, responder y recuperarse de eventos disruptivos (Crask, 2021).

2.2 Teoría de Grupos de Interés o Stakeholders

La teoría de Stakeholders entiende a una empresa como a un conjunto de relaciones de creación de valor entre grupos que tienen un interés legítimo en las actividades y resultados de la firma y en quienes depende la firma para lograr sus objetivos (Barney et al., 2019). Los grupos de interés corresponden a los clientes, los proveedores, los empleados, los inversores, comunidades, el gobierno, entre otros. Freeman (1984) define a los grupos de interés como cualquier grupo o individuo que puede afectar o puede verse afectado por el logro de los objetivos organizacionales. La teoría propone entender cómo funcionan las relaciones entre los grupos para crear valor.

3. METODOLOGÍA

La metodología se base en una revisión de la literatura para elaborar las disrupciones y las estrategias para gestionarlas. Realizamos una búsqueda en la base de datos Scopus utilizando las cadenas “Business continuity”, “Business Continuity Management” AND “Resilience management”; “Business Continuity Management” AND “Supply chain management”; “Business Continuity Management” AND “Cost”; “Business Continuity Management” AND “Resilience”; “Supply chain management” AND “Resilience cost” y considerando los títulos, resúmenes y palabras clave. Se filtraron las áreas temáticas de Scopus “Business, Management and Accounting” y “Computing”. Esta última se incluyó para considerar propuestas de gestión de disrupciones en el área de la tecnología de la información. Consideramos los artículos de tipo “Article” y “Review”. El análisis se restringe a los últimos 5 años (2017 al 13 de Mayo de 2022). Se recuperó un total de 313 documentos. Se identificaron trabajos repetidos, y se hizo una primera selección a partir de la lectura de los títulos y resúmenes. Finalmente, a partir de la lectura completa de los trabajos quedaron seleccionados 44 documentos.

4. RESULTADOS

Con el objetivo de entender los escenarios de crisis que impactan en la continuidad de una organización, las estrategias llevadas adelante por la empresa, y los costos con respecto a

todos los grupos de interés, organizamos la información relevada en grupos temáticos de disrupciones. La Tabla 1 sintetiza los hallazgos: detallamos las disrupciones relevadas, y las estrategias para su mitigación indicando la etapa de aplicación, los costos asociados, y las referencias correspondientes. En la mayoría de los casos, la descripción de los costos constituye una elaboración propia dado que es un aspecto que no se desarrolla en la literatura.

Para incrementar la resiliencia y enfrentar las disrupciones las compañías utilizan estrategias que pueden clasificarse como proactivas o reactivas (Aldrighetti et al., 2021). Por ejemplo, las inversiones para desarrollar robustez representan una estrategia proactiva. Las estrategias reactivas están dadas por acciones posteriores a la disrupción que pretenden estabilizar y recuperar el sistema. En la Tabla 1 se refieren como estrategias pre o post disrupción.

En la práctica, se observan diferentes niveles de formalización en la definición de las estrategias. Herbane (2019) estudia la relación entre resiliencia y planificación estratégica. Una organización resiliente responde, se recupera, y se adapta después de una disrupción y esta evolución puede interpretarse como una renovación estratégica. La reinención es una aspiración común de la resiliencia y de la planificación estratégica. La resiliencia promueve el desarrollo de capacidades dinámicas necesarias para la renovación. En base a un estudio empírico, Herbane (2019) observó que las empresas con mayores niveles de formalización estratégica también reflejaban formalización en las actividades de planificación para la resiliencia porque creían que las disrupciones pueden prevenirse y reducirse en su alcance y costo.

La mayor parte de los trabajos seleccionados estudian disrupciones y estrategias en la cadena de abastecimiento. Revilla y Saenz (2017) proponen una taxonomía para las diferentes estrategias para la gestión de riesgos en la cadena de abastecimiento (GRCA). La clasificación se basa en el grado de prácticas interorganizacionales e internas e incluye los tipos pasivo, interno, colaborativo, e integral. Las prácticas pasivas tienden a improvisar una vez que ocurre una disrupción, las estrategias internas se concentran en la continuidad dentro de la empresa; las colaborativas promueven compartir información y riesgos; y las

estrategias integrales adoptan una gestión de riesgos interna y colaborativa (Revilla & Saenz, 2017). Las firmas que siguen una orientación interorganizacional enfrentan los menores niveles de disrupciones en la cadena de suministros. Las firmas con un enfoque interno no muestran diferencias significativas en la frecuencia de las disrupciones con respecto a las que adoptan un enfoque pasivo. Las firmas que siguen estrategias activas exhiben menos contingencias operacionales. Las fuentes de riesgo no determinan la estrategia de gestión. De todos modos, el tamaño de la empresa tiene influencia porque las firmas más grandes siguen estrategias integrales mientras que las pequeñas prefieren enfoques pasivos.

Tabla 1: Descripción de interrupciones, estrategias, y costos. Fuente: elaboración propia.

Disrupciones	Estrategias/acciones		Costos e implicancias para los grupos de interés	Referencias	
	Descripción	Fase			
Gobernanza					
Adquisiciones	Construcción de sentido compartido para guiar los procesos de adquisición en la construcción de un significado compartido.	Post	Las barreras relevantes incluyen asimetría de tamaño, resistencia de empleados y desajuste organizacional.	(Bansal et al., 2022)	
Incertidumbre en la renovación del directorio y director	Desarrollo proactivo del talento.	Pre	Compromiso de los inversores.	(Mans-Kemp & Flanagan, 2022)	
	Adopción de modelos de Radar de Confianza y Recuperación-U.	Post	Costo de capacitaciones.	(Kumar et al., 2021b)	
Ciber-ataques					
En sistemas de computación	Plan disponible y ejecutable.	Pre	Costo de desarrollar e instrumentar los planes para la organización.	(Hepfer et al., 2022).	
	Experiencias y simulaciones de crisis.	Pre			
	Responsabilidad colectiva y liderazgo organizacional.	Pre	Compromiso de los actores en la cadena de suministros para colaborar en la definición de un plan integral.		
	Colaboración dentro y entre las organizaciones para atender la función de la cadena de suministros.	Pre			
	Herramientas de mitigación (escáneres de vulnerabilidad, herramientas de monitoreo e inicio de sesión, antivirus). Analítica predictiva utilizando aprendizaje automático.	Pre	Costo de introducir herramientas (desarrollo, licencias, capacitaciones) para la organización.		(Iakovakis et al., 2021), (Yeboah-Ofori et al., 2021)
	Crear un plan de continuidad de negocio y recuperación, elegir la tecnología de recuperación y testear escenarios. Considerar expectativas de los clientes, tiempo de recuperación, duración de tiempo objetivo de recuperación, y regulaciones.	Pre	Costos de desarrollar los planes para la organización.		(Weeks, 2019)

En sistemas Ciber-físicos	Modelado de amenazas basada en la tecnología de gemelo digital para definir controles de mitigación.	Pre	Costo de desarrollar el gemelo digital (conocimiento, tecnologías, integración dentro de la fábrica inteligente) para la organización.	(Jbair et al., 2022)
Problemas en los servicios de tecnología de la información				
Fallas recuperables, pero no se pueden agregar humanos para la coordinación en medio de un proceso	Plataformas basadas en la nube “serverless”.	Pre	Costo del servicio para la organización.	(Truong & Zhang, 2021)
Operadores humanos no disponibles (e.g., debido a COVID-19)				
Problemas de elasticidad debido a cambios en los recursos o la demanda				
Cumplimiento de regulaciones de protección de datos (para PyMES)	Hosting de datos fuera del sitio o en la nube.	Pre	Costo del servicio en la nube y desarrollos para garantizar el cumplimiento de regulaciones.	(Bedell-Pearce, 2019)
Disrupciones en los sistemas de información	Considerar factores sociales individuales y colectivos y cognitivos que dan forma a la mejora de la continuidad de mejoras en los sistemas de información.	Post	Costo de la gestión del cambio.	(Niemina, 2017)
Disrupciones en los procesos internos				
	Gestión de la calidad para identificar posibles interrupciones.	Pre	Costos de los programas de la gestión de la calidad, capacitaciones, y el desarrollo y adopción de sistemas.	(Namdar et al., 2020).
	Entrenamiento cruzado de personal para facilitar la reubicación de los recursos.			
	Sistemas de producción flexibles para adaptarse a disrupciones.			
Disrupciones en la cadena de suministros				
General	Estrategias colaborativas.	Pre, post	Compromiso de los actores en la cadena de suministros para colaborar y definir un plan integral.	(Revilla & Saenz, 2017), (Kumar et al., 2021), (Namdar et al.,

				2020), (Shishodia et al., 2021),
Disrupciones en el suministro	Abastecimiento diferenciado para diversificar el riesgo.	Pre	Costo de analizar cada uno de los proveedores y categorizarlos considerando su grado de vulnerabilidad antes las posibles disrupciones.	(Das et al., 2021), , (Namdar et al., 2020),
	Abastecimiento múltiple para recurrir a fuentes de abastecimiento alternativas	Pre	Costo de búsqueda y selección de proveedores.	(Das et al., 2021), (Namdar et al., 2020), (Ivanov, 2019) (Paul et al., 2019),
	Contratos de abastecimiento flexibles para ampliar las cantidades contratadas con el proveedor.	Pre	Costo de contratos flexibles.	(Namdar et al., 2020),
	Contratación de proveedores de respaldo para regular las condiciones de abastecimiento.	Pre	Costo de contrato con proveedores de respaldo.	(Namdar et al., 2020), (Aldrighetti et al., 2021), (Ivanov y Dolgui, 2019)
	Aumento de la capacidad de almacenamiento.	Pre	Aumento del costo (costo de oportunidad sobre la inversión, contratación de personal, mantenimiento de equipos y conservación de instalaciones, entre otros) que generan las inversiones para mantener mayor robustez ante las posibles disrupciones.	(Aldrighetti et al., 2021), (Dolgui et al., 2020), (Hosseini et al., 2019), (Namdar et al., 2020), (Paul et al., 2019), (Shishodia et al., 2021), (Zhalechian et al., 2018)
	Pre-posicionamiento de inventarios de materias primas para asegurar la continuidad de los procesos productivos.	Pre	Costo de mantenimiento (costo de oportunidad sobre la inversión, costo del espacio físico, costo de los recursos humanos responsable del manejo de inventarios, posibles	(Aldrighetti et al., 2021), (Das et al., 2021), (Dolgui et al., 2020), (Ivanov, 2019) (Namdar et al., 2020),(Shishodia et al.,

			mermas) asociado al posicionamiento de inventarios.	2021), (Ivanov y Dolgui, 2019), (Zhalechian et al., 2018)
	Traspasso de inventarios a instalaciones que hayan sufrido la disrupción.	Post	Costos de transporte y recepción.	(Aldrighetti et al., 2021), (Das et al., 2021), (Dolgui et al., 2020), (Ivanov, 2019), (Ivanov & Rozhkov, 2020).
	Abastecimiento con proveedores de emergencia para disminuir el tiempo de inactividad producido por la emergencia.	Post	Costos adicionales en el valor de compra.	(Das et al., 2021),
	Adquirir cantidades adicionales a las acordadas con los proveedores contratados regularmente.	Post	Costos adicionales en el valor de compra.	(Aldrighetti et al., 2021), (Dolgui et al., 2020), (Ivanov & Rozhkov, 2020),
Incertidumbre en la demanda de los clientes	Tecnología de fabricación aditiva (FA).	Pre	Alto costo de procesos FA.	(Naghshineh & Carvalho, 2022)
	Analítica predictiva, chatbots para entender la conducta del cliente.	Pre	Costo de desarrollo de los chats (aprendizaje, adquisición de tecnologías).	(Modgil et al., 2021)
	Gemelo digital de la cadena de abastecimiento.	Pre	Costo de desarrollar el gemelo digital (conocimiento, tecnologías, integración dentro de la fábrica inteligente) para la organización y actores de la cadena que proveen datos.	(Ivanov & Dolgui, 2021)
	Pre-posicionamiento de inventarios de productos terminados para continuar el abastecimiento.	Pre	Costo de mantenimiento (costo de oportunidad sobre la inversión, costo del espacio físico, costo de los recursos humanos responsable del manejo de inventarios, posibles mermas) de inventarios adicionales.	(Aldrighetti et al., 2021), (Das et al., 2021), (Dolgui et al., 2020), (Ivanov, 2019), (Namdar et al., 2020), (Paul et al., 2019).

				(Dolgui et al., 2020), (Ivanov & Rozhkov, 2020),
	Estrategia de precios dinámicos para influir en la demanda.	Post	Se ofrece el producto/servicio correcto al cliente correcto en el momento correcto al precio correcto. Buscar satisfacer a los clientes influyendo en la demanda durante la escasez de oferta. Es decir, que el cliente se oriente hacia otros productos utilizando la estrategia de precios, lo que hace en ciertos casos disminuir el margen de las empresas.	(Namdar et al., 2020), (Das et al., 2021),
	Cambios en los parámetros estructurales y operativos (reevaluar los flujos de transporte, las cantidades de adquisición, la producción y el inventario a otras instalaciones y los enlaces de transporte en función de la disponibilidad de recursos)	Post	Costos asociados a la cartera de clientes: Costo de no vender productos al consumidor o el costo de penalización por no satisfacer la demanda. Costos por no utilizar las rutas óptimas de transporte. Variación de costos operativos. Costos de daños en términos de capacidad/producción (equipos y/o instalaciones) y/o pérdidas de inventario. Costo de recuperación de las funciones interrumpidas.	(Aldrighetti et al., 2021), (Das et al., 2021), (Dolgui et al., 2020), (Ivanov, 2019), (Ivanov & Rozhkov, 2020), (Namdar et al., 2020),
Restricciones en el sistema de transporte que incrementan las tarifas del transporte y la eficiencia	Negociar con el gobierno una operatoria eficiente del sistema de transporte.	Pre	Compromiso del gobierno.	(Chen et al., 2021)
Restricciones en la producción por falta de factores de producción	Integración de la información entre empresas para facilitar compartir recursos.	Pre	Costo de desarrollar un sistema de gestión de la cadena de abastecimiento integrada.	
General (pandemia, desastres naturales, guerras)				

	Una combinación de los modelos Plan de continuidad centrada en el Ecosistema, Marco de Recuperación de Desastres para PYMES, y Radar de Confianza.	Pre/post	Compromiso de todos los actores en el ecosistema en el cual opera la organización.	(Mukherjee et al., 2020), (Stevenson et al., 2017) y (Lowe, 2014) como se citan en (Kumar et al., 2021b)
	Modelo de Contingencia Adaptativo CRM (reforzar la comunicación con los clientes, nuevos segmentos de clientes, reingeniería de distribución y logística, nueva propuesta de valor).	Pre	Costo de definir e implementar el modelo de contingencia CRM para la organización eventualmente lo clientes.	(Lozada-Contreras et al., 2021)
	Sistemas de gestión del conocimiento actualizados con cambios en la forma de trabajar.	Pre	Costo de desarrollo del sistema de gestión de conocimiento para la organización.	(Apte et al., 2022)
	Los planes de continuidad de negocio deben considerar los principios de Gobernanza corporativa (orientación a la responsabilidad social y ambiental, la flexibilidad, lo social, la innovación y a la transparencia).	Pre	Compromiso con estos principios de gobernanza.	(Le & Nguyen, 2022)
Trabajo desde el hogar	Proteger datos de la empresa y actualizar requerimientos de seguridad de las redes.	Post	Costo de actualizar los protocolos de seguridad.	(Malecki, 2020), (Bhattacharyya & Thakre, 2020)
Stress, stress postraumático, y agotamiento	Revisión de ofertas y promociones; recorte de gastos operativos; gestión y negociación de reducciones en salarios en vez de despidos; comunicación de medidas sanitarias.	Post	Costos de gestión.	(Burham et al., 2021)
	Agendar flexibilidad y recursos tecnológicos suficientes para los empleados.	Post	Costos asociados a la inversión y mantenimiento de los recursos tecnológicos. Así como también al entrenamiento del personal en su uso de ser necesario.	(Jamal et al., 2021)

	Mejorar la transparencia para sostener la confianza de los clientes.	Post	Compromiso a nivel gerencial con estas iniciativas y el costo de implementarlas.	(Kumar et al., 2021a)
	Acciones relacionadas con las operaciones, los clientes, la fuerza laboral, liderazgo, y respuestas relacionadas con la comunidad.	Post		(Margherita & Heikkilä, 2021), Mather (2020)
	Apoyo del rol de la función de seguridad ocupacional y profesional de la salud en la empresa.	Pre	Presupuesto asignado a esta función.	(Gold et al., 2021)
Ambiente post desastre cambiante	Reconocimiento del bienestar de los empleados luego del desastre. Proveer autonomía para desempeñarse en un escenario cambiante. Revisar sistemas de evaluación del desempeño. Compromiso con un programa de bienestar (incluyendo contactos con colegas, ser activo, ser consciente and mantener el aprendizaje).	Post	Compromiso de la organización con el bienestar de los empleados. Costo de las iniciativas.	(Malinen et al., 2019)

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La literatura ofrece un gran número de estrategias para abordar situaciones de crisis. En su mayoría las propuestas se desarrollan desde el punto de vista de la organización como foco y no como parte de un ecosistema, en consecuencia, el análisis del impacto o las implicancias de la estrategia para el resto de los grupos de interés es muy escaso o nulo. El análisis de los costos pone de manifiesto que muchas estrategias tienen consecuencias negativas en algunos grupos de interés (por ejemplo, una estrategia de precios dinámicos) y esto puede propiciar otros escenarios de crisis que impactan en la organización generando un ciclo de retroalimentación negativa que hace más difícil la recuperación. En consecuencia, no se puede valorar la pertinencia de una estrategia desde un enfoque unilateral, sino que resulta necesario utilizar un enfoque colaborativo en forma proactiva. La estrategia debe promover la continuidad o recuperación de la organización y del ecosistema. Tal como indican Revilla y Saenz (2017), las empresas que siguen estrategias colaborativas o integrales exhiben menos contingencias. De todos modos, esto conlleva un costo de implementación que las empresas medianas o pequeñas no pueden enfrentar. Como trabajo futuro se plantea un estudio empírico de los escenarios de crisis que afectan a medianas y pequeñas empresas y sus estrategias para asegurar la continuidad del negocio.

REFERENCIAS

- Aldrighetti, R., Battini, D., Ivanov, D., & Zennaro, I. (2021). Costs of resilience and disruptions in supply chain network design models: A review and future research directions. *International Journal of Production Economics*, 25(108103).
- Apte, S., Lele, A., & Choudhari, A. (2022). COVID-19 pandemic influence on organizational knowledge management systems and practices: Insights from an Indian engineering services organization. *Knowledge and Process Management, Special issue article*. 1-13.
- Bansal, A., King, D. R., & Meglio, O. (2022). Acquisitions as programs: The role of sensemaking and sensegiving. *International Journal of Project Management*, 40(3), 278-289.

Barney, J., Freeman, E., & Harrison, J. (2019). Stakeholder Theory. In J. Harrison, J. Barney, R. Freeman, & R. Phillips (Eds.), *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 3-18). Cambridge: Cambridge University Press.

Bedell-Pearce, J. (2018). Safe digital transformation for SMEs. *Network Security*, 2018(11), 6-7.

Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2021). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240-1268.

Burhan, M., Salam, M. T., Abou Hamdan, O., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037.

Chen, S., Su, W., Chen, J., & Li, K. W. (2021). The Effects of Covid-19 on Manufacturer Operations: Evidence from China. *Transformations in Business & Economics*, 20(2).

Crask, J. (2021). *Business Continuity Management. A Practical Guide to Organizational Resilience and ISO 22301*. New York: KoganPage.

Das, K., Annand, A., & Ram, M. (2021). A global Supply Network Design Model: A Resilient Management Approach. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 6(2), 660-676.

Dolgui, A., Ivanov, D., & Sokolov, B. (2020). Reconfigurable supply chain: The X-network. *International Journal of Production Research*, 58(13), 4138-4163.

Fischbacher-Smith, D. (2017). When organisational effectiveness fails. Business continuity management and the paradox of performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 89-107.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Toronto: Pitman.

Gold, D., Hughes, S., & Thomas, D. (2021). Perceptions, experiences and opportunities for occupational safety and health professionals arising out of the COVID-19 pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-14.

Hepfer, M., Lawrence, T., Meyrick, J., & D'Urso, P. (2022, May 12). Building Cyber Resilience Before the Next Attack Occurs. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado el 13 Mayo, 2022, de https://sloanreview.mit.edu/article/building-cyber-resilience-before-the-next-attack-occurs/?use_credit=019009b3dba521659466e53ec350163d

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.

Hosseini, S., Morshedlou, N., Ivanov, D., Sarder, M., Barker, K., & Khaled, A. (2019). Resilient Supplier Selection and Optimal Order Allocation Under Disruption Risk. *International Journal of Production Economics*, 213, 124-137.

Iakovakis, G., Xarhoulacos, C. G., Giovas, K., & Gritzalis, D. (2021). Analysis and Classification of Mitigation Tools against Cyberattacks in COVID-19 Era. *Security and Communication Networks*.

ISO. (2019). ISO 22301:2019 - Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements. Recuperado el 12 de noviembre de 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

Ivanov, D. (2019). Disruption tails and revival policies: A simulation analysis of supply chain design and production-ordering systems in the recovery and post-disruption periods. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 558-570.

Ivanov, D., & Rozhkov, M. (2020). Coordination of production and ordering policies under capacity disruption and product write-off risk: an analytical study with real-data based simulations of a fast moving consumer goods company. *Ann. Oper. Res.*, 291(1), 387-407.

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*, 32(9), 775-788.

Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13 (3), 293-319.

Jbair, M., Ahmad, B., Maple, C., & Harrison, R. (2022). Threat modelling for industrial cyber physical systems in the era of smart manufacturing. *Computers in Industry*, 137, 103611.

Kumar, A., Mangla, S. K., Kumar, P., & Song, M. (2021a). Mitigate risks in perishable food supply chains: Learning from COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120643.

Kumar, P., Seshadri, U., & Paramaiah, C. (2021b). Business recovery strategies for adversely affected industries in the UAE-covid-19 crisis response. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-12.

Le, T. T., & Nguyen, V. K. (2022). Effects of quick response to COVID-19 with change in corporate governance principles on SMEs' business continuity: evidence in Vietnam. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

Lozada-Contreras, F., Orengo-Serra, K. L., & Sanchez-Jauregui, M. (2021). Adaptive customer relationship management contingency model under disruptive events. *Journal of Advances in Management Research*, 19 (2), 198-219.

Lowe, Z. (2014). Strategies for building trust before, during, and after a crisis. Kellogg School of Management.

Malecki, F. (2020). Overcoming the security risks of remote working. *Computer fraud & security*, 2020(7), 10-12.

Malinen, S., Hatton, T., Naswall, K., & Kuntz, J. (2019). Strategies to enhance employee well-being and organisational performance in a postcrisis environment: A case study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 79-86.

Mans-Kemp, N., & Flanagan, J. N. (2022). Prudent and proactive board succession planning: A case study of selected companies in South Africa. *Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences*, 22(1), 970.

Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business continuity in the COVID-19 emergency: A framework of actions undertaken by world-leading companies. *Business Horizons*, 64(5), 683-695.

Mather, P. (2020). Leadership and governance in a crisis: some reflections on COVID-19. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (4), 579-585.

Modgil, S., Singh, R. K., & Hannibal, C. (2021). Artificial intelligence for supply chain resilience: Learning from COVID-19. *The International Journal of Logistics Management*.

Mukherjee, M., Chatterjee, R., Khanna, B. K., Dhillon, P. P. S., Kumar, A., Bajwa, S., ... & Shaw, R. (2020). Ecosystem-centric business continuity planning (eco-centric BCP): A post COVID19 new normal. *Progress in Disaster Science*, 7, 100117.

Naghshineh, B., & Carvalho, H. (2021). The implications of additive manufacturing technology adoption for supply chain resilience: A systematic search and review. *International Journal of Production Economics*, 108387.

Namdar, J., Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Nilkanth Pradhan, N. (2021). Business continuity-inspired resilient supply chain network design. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1331-1367.

Niemimaa, M. (2017). Information systems continuity process: Conceptual foundations for the study of the “social”. *Computers & Security*, 65, 1-13.

Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208-216.

Paul, S., Sarker, R., & Essam, D. (2019). A Mathematical Modelling Approach for Managing Sudden Disturbances in a Three-Tier Manufacturing Supply chain. *Annals of Operational Research*, 280(1), 299-335.

Revilla, E., & Saenz, M. J. (2017). The impact of risk management on the frequency of supply chain disruptions: a configurational approach. *International Journal of Operations & Production Management*.

Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & Garcia-Muiña, F. (2021). Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making: A New Sustainability-based Risk Management System in Uncertain Times. *Global Journal of Flexible Systems Management*.

Shishodia, A., Sharma, R., Rajesh, R., & Munim, Z. H. (2021). Supply chain resilience: A review, conceptual framework and future research. *The International Journal of Logistics Management*.

Stevenson, J. R., Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2018). Business recovery: an assessment framework. *Disasters*, 42(3), 519-540.

Truong, H. L., & Zhang, L. (2021). Resilience and Elasticity for Continuous Service-Based Processes in Pandemic Ages. *IT Professional*, 23(5), 31-37.

Weeks, R. (2019). How to implement a robust BCDR plan. *Computer Fraud & Security*, 2019(7), 8-11.

Yeboah-Ofori, A., Islam, S., Lee, S. W., Shamszaman, Z. U., Muhammad, K., Altaf, M., & Al-Rakhami, M. S. (2021). Cyber threat predictive analytics for improving cyber supply chain security. *IEEE Access*, 9, 94318-94337.

Zhalechian, M., Ali Torabi, S., & Mohammadi, M. (2018). Hub-and-spoke network design under operational and disruption risks. *Transportation Research Part E Logistics and Transportation Review*, 20-43.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Marisa A. Sánchez

Doctora en Ciencias de la Computación. Profesora Titular en el Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Las áreas de investigación incluyen el rol, el valor y la gobernanza de la digitalización en las organizaciones.

Marianela De Batista

Doctora en Ciencias de la Administración. Magister en Economía Agraria y Administración Rural. Licenciada en Administración. Áreas de investigación vinculadas a la gestión de costos, el control de gestión y la gestión de agronegocios. Profesora Adjunta con dedicación exclusiva, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CHICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Proceso de enseñanza - aprendizaje en Administración

Escriba aquí el tema específico dentro del eje temático.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

Consignas: su interpretación y comprensión para el aprendizaje. Relato de experiencias en estudiantes de la carrera de lic. en Administración de la FCE.

TÍTULO EN INGLÉS:

Instructions: their interpretation and understanding for learning. story of experiences in students of the career of administration degree of the fce.

Autor (es)

Rocca, Maria Agustina¹

Gravellone, Mariana²

¹ Lic. en Psicopedagogía María Agustina Rocca, ayudante diplomado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Plata. Argentina. Correo: agustina.rocca@econo.unlp.edu.ar

² Lic. en Psicología Mariana Gravellone, ayudante diplomado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de la Plata. Argentina. Correo: mariana.gravellone@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

Los primeros años en la facultad, para la vida de cada estudiante, adquieren un impacto en la construcción de su propio autoconcepto como estudiante universitario. La afiliación y el sentimiento de pertenencia requieren de una paulatina construcción, que irá edificándose conforme experiencias y vivencias, aprendizajes y desafíos.

La habilidad para leer textos académicos y consignas, comprender e interpretarlos para finalmente redactar sus respuestas es uno de los desafíos que experimentan los estudiantes. Desde la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas, a través de talleres y asesorías personalizadas destinadas a los estudiantes en estos últimos diez años, observamos frecuentemente la demanda de orientaciones que permitan comprender consignas de trabajos prácticos y parciales.

Pretendemos que nuestras reflexiones contribuyan al trabajo que vienen realizando las cátedras y que posibiliten continuar repensando estrategias y orientaciones para la enseñanza en las diferentes comisiones de la carrera mencionada.

Palabras clave:

consignas- comprensión-estudiante universitario- escritura-orientación.

ABSTRACT:

The initial years in the faculty, for the life of each student, acquire an impact on the construction of their own self-concept as a university student. The affiliation and the feeling of belonging require a gradual construction, which will be built according to experiences, learning and challenges.

The ability to read academic texts and instructions, understand and interpret them to finally write the answers is one of the challenges that students experience. From the Pedagogical Unit of the Faculty of Economic Sciences, through workshops and personalized advice aimed at students in the last ten years, we frequently observe the demand for orientations that allow us to understand instructions of group projects and tests.

We intend that our reflections contribute to the work that the chairs have been doing and that they make it possible to continue rethinking strategies and orientations for teaching in the different commissions of the aforementioned career.

Keywords:

Instructions-comprehension-university student- writing-orientation

1. INTRODUCCIÓN

Los primeros años en la facultad, para la vida de cada estudiante, adquieren un impacto en la construcción de su propio autoconcepto como estudiante universitario. La afiliación y el sentimiento de pertenencia requieren de una paulatina construcción, que irá edificándose conforme experiencias y vivencias, aprendizajes y desafíos.

La habilidad para leer textos académicos y consignas, comprender e interpretarlos para finalmente redactar sus respuestas es uno de los desafíos que experimentan los estudiantes. Desde la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas, a través de talleres y asesorías personalizadas destinadas a los estudiantes en estos últimos diez años, observamos frecuentemente la demanda de orientaciones que permitan comprender consignas de trabajos prácticos y parciales.

Pretendemos que nuestras reflexiones contribuyan al trabajo que vienen realizando las cátedras y que posibiliten continuar repensando estrategias y orientaciones para la enseñanza en las diferentes comisiones de la carrera mencionada.

Cursar el primer año no significa haber conformado el “oficio” y “comportamientos” de un estudiante universitario; tal refiere Perrenoud (2006), ello se construye a lo largo de toda su trayectoria académica.

A modo introductorio y retomando lo expuesto, la entrada a la Universidad se transforma en un ritual de pasaje que se vive, según Coulon (1993), como un ciclo de tres etapas o tiempos:

- Tiempo del extrañamiento -fase de separación- en el cual el alumno entra en un universo institucional desconocido, cuyas pautas rompen el mundo que acaba de dejar, que le es ciertamente familiar. Es un tiempo donde predominan algunos mitos que no se corresponden con las prácticas, costumbres y reglas del nuevo lugar.
- Tiempo de aprendizaje -fase de adaptación y descubrimiento- en el cual el alumno va reconociendo los nuevos ámbitos y se adapta progresivamente a las nuevas reglas institucionales. Lo que supone todo un proceso de resocialización del nuevo nivel y de la institución específica a la que ingresó, transformar pautas

de acción, creencias y actitudes, en base a las normas de la institución social de la que se empieza a formar parte. Este tiempo puede extenderse a lo largo de todo el primer año de estudios o más y se va resolviendo a medida que se presentan experiencias y oportunidades de participación, que son diferentes a las ya conocidas.

- Por último, el tiempo de afiliación -fase de control, conversión y agregación- en el que el estudiante adquiere el dominio de las nuevas reglas. Proceso por el cual un sujeto es protagonista de una conversión que se manifiesta, fundamentalmente, en su capacidad de interpretar los significados institucionales, condición que le permite tanto ajustarse como transgredir las normas.

En este sentido, los alumnos ingresantes a la universidad aparecen en un inicio, como un sujeto contradictorio, inseguro, perplejo, en relación con sus dudas y proyectos, así como ambivalente en sus decisiones. El momento de transición que atraviesan los lleva a oscilar entre el ejercicio de la propia autonomía -recién inaugurada- y la dependencia propia de los temores que se generan al incorporarse a un nuevo ámbito institucional. Lo cual los enfrenta a una situación de vulnerabilidad y riesgo, frente al temor al fracaso académico o a la deserción. La construcción de su rol y oficio de estudiante universitario implica un proceso particular de aprendizaje y un proceso de construcción de significados. La dimensión afectiva y la dimensión cognitiva en este proceso adquieren una importancia clave, en la que nos situaremos para exponer acerca de las experiencias, vivencias y afectaciones que comparten los estudiantes al momento del encuentro con las consignas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

¿Por qué situarnos en la lectura e interpretación de las consignas?

El desafío que conllevan las consignas implica ensamblar y articular dos posicionamientos centrales en el proceso de enseñanza y aprendizaje: el del docente y el del alumno. El docente

cuando elabora diferentes consignas, apunta a evaluar a sus estudiantes en temas que considera relevantes y significativos para la formación académica-profesional propia de su disciplina. Al estudiante, resolver consignas lo confronta con el hecho de “tener que” hacer algo con toda la información que leyó, estudió y procesó a través de sus diferentes sentidos (visual, auditivo, etc).

Y es en ese intercambio donde se vislumbra qué, cómo y cuánto de todo ello el estudiante aprendió. Y también por supuesto, e indirectamente, cómo se enseñó.

Responder sería la acción que pone de manifiesto todo un proceso previo de aprendizaje que se vincula y articula con la modalidad de enseñanza.

Si durante la clase, el docente expone todos sus conocimientos teóricos sobre los contenidos disciplinares y luego en el parcial, realiza preguntas de ejemplificación y aplicación de conceptos a casos prácticos, no se estaría correspondiendo la modalidad en que el estudiante se fue apropiando de los temas y conceptos, con la modalidad de evaluación.

Desde luego, ello resulta un desafío doblemente complejo para el estudiante que no sólo tendrá que ir ensayando estrategias, sino que también, tendrá que organizar y sistematizar la información mental de modo que posibilite encontrar los conceptos claves y conectores adecuados para arribar a una respuesta y evitar dejar espacios vacíos.

Visualicemos una situación que puede presentarse en el cotidiano del aula y ejemplifica lo que venimos diciendo: en una clase de la disciplina, ingresa el docente y comienza a explicar los temas o conceptos previstos para esa clase, muestra imágenes, refiere que bibliografía deberán leer los estudiantes para ampliar el conocimiento, etc.

Con el correr de las clases se presentan trabajos prácticos o también parciales, con “consignas” que indican: “¿Qué tipo de organización es xx?”, “Explique y ejemplifique al menos 3 características, 3 propiedades de tal concepto”, “Construya un ejemplo para cada uno de los conceptos: entropía negativa y homeóstasis dinámica”. Partiendo de estas consignas ficticias puede suceder que los estudiantes no alcancen la respuesta o la nota esperada del TP o del parcial. ¿Y esto a qué se podría deber? pensemos posibles hipótesis:

- Una posible contempla la creencia de que los estudiantes no “alcanzaron” “porque no estudiaron, no leyeron lo suficiente, no comprenden”.

- Otra, partir de que los estudiantes sepan y conozcan sobre el tema de la clase pero no resulte lo suficiente para realizar todas las operaciones metacognitivas que requiere responder. Y ello, no depende de que el “alumno esté o no capacitado”, sino que durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, no ha ido incorporando la modalidad de pensamiento que exige responder a la consigna en cuestión.
- Puede suceder que sea el parcial el primer momento que un estudiante encuentra para enunciar y puntualizar por ejemplo, “las diferencias entre tales y cuales conceptos, ó las comparaciones entre autores respecto a un mismo concepto” “cómo se debe construir o redactar un ejemplo”.

Podríamos anticipar que cada una de las hipótesis enunciadas encierra su propia veracidad. Las situaciones expuestas son las que habitualmente escuchamos de los estudiantes que solicitan asesorías y espacios personalizados de atención del Espacio Estudiantes en la UP, desde luego cargadas de afecto y emociones que imprimen experiencias displacenteras en el comienzo de sus trayectorias académicas.

Situar los escenarios y responsabilidades que competen a cada uno de los actores, estudiantes y docentes, posibilita abrir espacios de apertura y creación de nuevos modos de respuesta en estos estudiantes constructores en su propio oficio universitario.

Ahora bien, si pensamos qué implica responder consignas, tomando conceptualizaciones de **Atorresi (2005)** se plantea la necesidad de acotar la consigna para orientar al alumno en la producción, que tiene su inicio en el reconocimiento del tema. Y nos permitimos agregar, más aún en el primer año de cursada. Generalmente se tiende a la discusión de quién o qué etapa del proceso educativo es la responsable que los estudiantes lleguen “así preparados”.

La perspectiva es muy amplia como las posibles respuestas pero bien sabemos que no podemos mirar siempre para atrás, sino lo que nos convoca es el hecho de HACER con los estudiantes reales que llegan a las aulas lo mejor que esté a nuestro alcance desde el rol docente. Comprender las nuevas generaciones, con sus aprendizajes, aquello que saben y lo que aún no, dando el tiempo que requiere todo aprendizaje.

Con frecuencia, algunos estudiantes universitarios no tienen en cuenta el adecuar el tema de sus respuestas a las consignas que se explicitan en los trabajos o exámenes. Más bien, “vuelcan” allí todo lo que saben del tema, sin poder establecer esas posibles relaciones y comparaciones como lo solicita el enunciado. “Leí y estudié un montón y desaprobé igual” es una frase cliché, sobre todo al empezar a indagar sobre cómo fue el proceso de estudio y accionar en la respuesta de las consignas en un examen cuando un estudiante se presenta al espacio, poniendo de manifiesto allí la dificultad en adaptar la respuesta a lo que solicita el docente.

La reflexión sobreviene luego de los resultados, que no eran como se esperaba. Y allí, emprendemos la deconstrucción de hábitos y modalidades de estudio para reconstruir y crear nuevas metodologías acordes a las exigencias.

Frente a los desafíos expuestos, explicitamos algunos ejes que orientan nuestra intervención en los espacios de atención personalizada y asesorías con estudiantes de la licenciatura en administración:

- **¿Qué herramientas permiten asegurar a los estudiantes el haber comprendido la consigna?** Chequear la **comprensión de textos y de consignas** resulta clave.

Cuando hablamos de textos, nos referimos a libros, capítulos de libros y hasta fichas y/o compilaciones de materiales de cátedra, los que implican elaboraciones teóricas que adoptan ciertas estructuras textuales de las que aún los estudiantes no se encuentran familiarizados, sobre todo en el primer año. La incorporación de vocabulario específico de la disciplina, de conceptos y modalidades discursivas propias de una jerga disciplinar se va paulatinamente incorporando en el devenir de las trayectorias académicas.

Hacer mención a la comprensión, poder responder una consigna, presupone varias acciones intrínsecas y metacognitivas que se ponen en acción: por un lado, leer qué pide (identificar la acción), organizar la información y registrar qué es lo esencial para poder dar una respuesta escrita u oral a dicha consigna. Luego, poder ensayar una planificación de cómo será la respuesta y lanzarse a escribir.

Es decir, antes de poder responder a consignas, se requiere que los estudiantes accedan a la información para poder contar con conocimiento, elaborar ideas y plasmarlas, para luego

revisar su producción. En la gran mayoría de consultas a la UP, parte de no comprender las consignas está ligada a la falta de lectura de textos de la cátedra o de comprensión de las mismas, lo cual supone volver sobre el proceso de estudio: cómo se organizó su tiempo y materiales, de qué modo se apropió de la información y aprendió sobre ello (qué técnicas utilizó, cómo fue auto-monitoreando su propio proceso, qué tuvo en cuenta para hacerlo, etc.).

Incorporar allí estrategias y orientaciones que permitan acompañar a los estudiantes en su encuentro con el texto académico, con el hacer-con toda esa información, decodificar e interpretar, requiere de un andamiaje compartido y colaborativo.

Responder de manera escrita una consigna, implica encontrarse con la complejidad de la expresión escrita.

- **¿Qué tener en cuenta al momento de responder una consigna?** La escritura es una habilidad que se observa transversalmente en otras habilidades, por eso no podemos dejar de mencionarla en este apartado. **Carlino (2004)** menciona cuatro tendencias que los estudiantes universitarios tienen al momento de redactar: no tener en cuenta al lector, desaprovechar la potencialidad epistémica del escribir, revisar solo la superficie del texto y postergar el momento de comenzar a escribir.

Scardamalia y Bereiter (1992) mencionan haber encontrado dos formas de redactar, “decir el conocimiento” por oposición a “transformar el conocimiento”. El primero, el que escribe recupera de su memoria lo que sabe sobre un tema y lo expresa en el papel. El segundo, quien redacta considera la mejor situación en la que redacta, es decir, anticipa las características de su destinatario y analiza qué quiere lograr con su texto

Es por eso, que acomodarse a las necesidades de quien va a leer las respuestas de consignas implica una forma de pensar, que situándonos desde las Ciencias Administrativas, tiene su forma particular de pensar la realidad y la disciplina. Los estudiantes refieren en los espacios de la UP, la complejidad del vocabulario específico y sus acepciones ya que algunas palabras en administración no significan lo mismo para contabilidad o economía. Eso implica formas diferentes de pensar, hablar, leer y escribir en Cs Económicas.

Las consignas son enunciados que expresan una acción o tarea que los/as estudiantes tienen que realizar con la pretensión de resolverla. Anijovich (2021) señala al respecto que se ha hablado acerca del uso que hacen los docentes al plantear consignas de trabajo escritas para sus alumnos. Aspectos como el modo en que inciden el control y la autonomía en esas propuestas, qué hacen los alumnos cuando las reciben esas consignas, cuál es su nivel de comprensión para llevar adelante las tareas o si éstas deben ser homogéneas o contemplar la diversidad de los alumnos no han sido tan frecuentemente considerados.

Estos enunciados pueden ser sencillos o complejos dependiendo del nivel de pensamiento que se quiera trabajar (alto o bajo).

Anijovich (2021) refiere que las consignas son la explicitación de las tareas que los alumnos tienen que desarrollar. Deben tender a favorecer su autonomía para aprender de manera consciente cómo desarrollarla y cómo identificar las estrategias más acertadas para lograrlo.

Por tanto y como primer punto, las consignas suponen ACCIONES CONCRETAS, es decir comparar, explicar, desarrollar, justificar. Es la brújula que orientará el HACER con los contenidos disciplinares.

Lo central es que esa acción ya presupone una dirección y dependiendo de cuánto haya estado previamente puesto en práctica por los estudiantes y en las clases, la posibilidad de que el estudiante se posicione a tal fin. Aquí la acción de monitoreo y automonitoreo es sumamente interesante, ya que le permitirá a docente y estudiante poder observar cómo se desarrolla su proceso de interpretación y comprensión de las consignas. Lo que se conoce como metacognición **Mateos (2001)** la define como un conocimiento sobre la cognición, sobre cómo percibimos, aprendemos, comprendemos, pensamos para ser conscientes de los propios procesos de aprendizaje y a partir de allí descubrir cuáles son las nuevas necesidades para seguir aprendiendo. A su vez, **Flavell (1976)** menciona que la metacognición hace referencia a la supervisión activa y la consecuente regulación y organización de estos procesos cognitivos para alcanzar una meta. Este concepto tiene estrecha relación con la motivación, factor sumamente importante en el aprendizaje.

Retomando lo anterior, cuando el alumno interpreta la consigna e identifica la información que requiere, se siente en condiciones de lanzarse al proceso de escritura y ello lo predispone con entusiasmo para continuar con las siguientes actividades.

La otra cara de la cuestión y que va ligada con lo anteriormente expuesto radica en el MODO en que se redactan las consignas, es decir el momento de enunciar el qué hacer (desde la perspectiva del docente)

Esto significa, anticipar y contextualizar lo que se espera que se haga con los contenidos, las condiciones y reglas de respuesta y una suerte de horizonte que oriente hacia lo esperado. Cuanto mejor se atiendan a los modos de enunciar la consigna, menor será el riesgo de error o de respuestas abiertas que intentan acercarse a algo de lo que se pide. El momento de pensar y redactar una consigna entonces como vemos es clave para ayudar y guiar a los estudiantes a no verlas solo como oraciones con cosas para resolver sino que los invite a involucrarse y a pensar reflexivamente, cómo se va resolviendo esto, que tengo que hacer para responder.

Relatos de experiencias con estudiantes de la Lic. en Administración

Para muchos estudiantes y sobre todo cuando se trata de estudiantes de primer año, la escritura se asemeja a una copia lo más exacta posible de las palabras de otros, sean de autores cuando se redacta una consigna, sea del profesor cuando toman apuntes.

Parecería como que la propia voz queda invisibilizada en un discurso de otro, el cual generaría seguridad en la respuesta. Ahora bien, ¿es eso lo que buscamos en los estudiantes?, ¿qué garantiza entonces la comprensión de los textos, los aprendizajes y de qué modo motiva al pensamiento crítico?

En este sentido, rescatamos la idea de Nigel Warburton (2012), “escribir es una forma de pensar”. Y a su vez, agregamos que a escribir se aprende poniendo en práctica la escritura, mas no brindando indicaciones de cómo escribir. Requiere de la puesta en acto, de encontrarse con el desafío y de emprender diversos caminos para lograr la producción deseada. Cuando se escribe, realmente se llega a hacer consciente qué y cómo se sabe de un tema determinado.

Ahora bien, pensar ideas no es lo mismo que redactarlas. Supongamos que el estudiante identificó la acción y sabe qué hacer con los conocimientos de la disciplina. También, identificó los conceptos centrales que su respuesta debe articular y ensaya mentalmente un discurso posible. No es lo mismo cuando lo piensa que cuando lo escribe, se produce allí una distancia.

La escritura implica un proceso de planificar, redactar y revisar:

- Planificar: ¿Qué tener en cuenta al momento de responder una consigna?
- Redactar: ¿Cuáles son las pautas para organizar una respuesta?
- Revisar: ¿Qué preguntas me puedo hacer a la hora de revisar?

Compartimos algunas de las expresiones de los estudiantes que vienen al espacio de asesorías para el estudio en la UP: “No sé por dónde empezar a escribir”, “Respondo con información que no me piden en la consigna”, “Me cuesta usar vocabulario académico”, “Respondo tal cual lo dice el texto”, “Respondo con mis palabras y en realidad tengo que escribir conceptos de la teoría”, “Me cuesta armar/estructurar la respuesta”.

Frente a estas reflexiones podemos agrupar en dos ejes centrales, las principales dificultades o desafíos presentes al momento de la escritura y redacción de respuesta:

-Dependiendo qué se exprese en la consigna, la respuesta tiene que variar aún cuando se esté abordando un mismo tema/concepto.

Veamos un ejemplo:

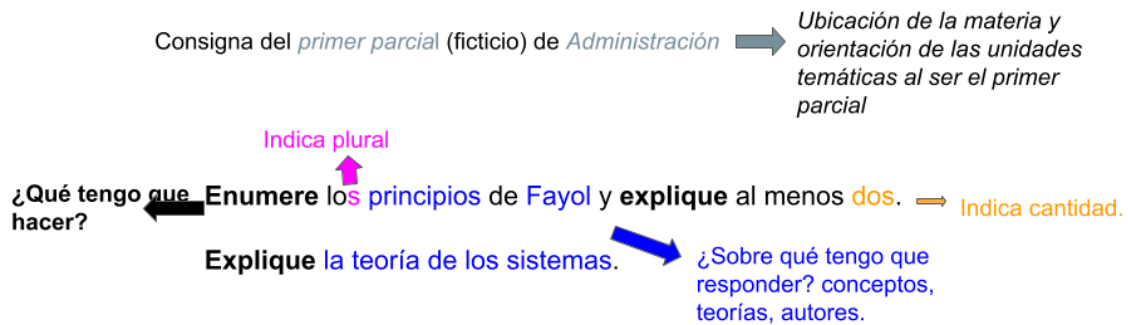
DEFINA Covid-19, **EXPLIQUE** por qué al Covid-19 se lo considera una pandemia, **DESCRIBA** los síntomas del Covid-19, **ENUMERE** tres de las medidas preventivas que adoptó el Gobierno Nacional, **COMPARE** cuarentena, aislamiento y distanciamiento físico.

La consigna puede implicar:

- Definir: fijar con precisión el significado de una palabra.
- Explicar: hacer conocer o comprender una cosa a alguien de manera clara y precisa.
- Describir: detallar con cualidades algún concepto.
- Ejemplificar: demostrar, probar.

- Comparar: consiste en observar diferencias y similitudes. Busca puntos de coincidencia o de no coincidencia.
- Clasificar: agrupar conforme a ciertos principios, cosas en común.

Detallamos a modo de ejemplo cómo trabajamos la interpretación de consignas desde los talleres de la UP:



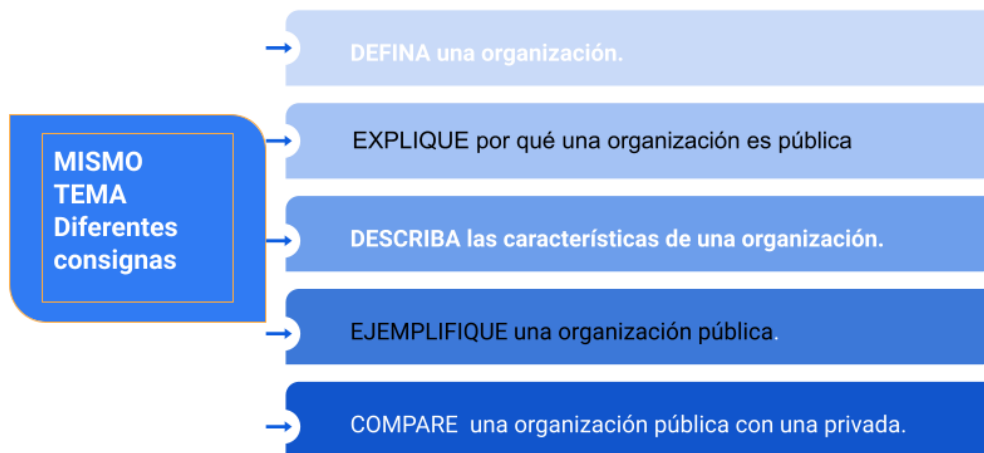
Paso 1 Planificar: leo y busco los datos clave.

Paso 2 Redactar: escribo teniendo en cuenta los datos. En la primera consigna, es compuesta (dos acciones), la segunda es simple(una acción).

Paso 3 Revisar: adecuación a las consignas, organización de las ideas, ortografía, signos de puntuación, vocabulario académico,etc.

←—————→
Proceso de escritura de respuestas a consignas

Ejemplo de interpretación de consignas. Rocca y Gravellone, 2022.



Ejemplo de interpretación de consignas. Rocca y Gravelone, 2022.

Estas imágenes fueron creadas para el taller de escritura, año 2020. Han sido ajustadas para esta presentación.

Frente a estas reflexiones podemos agrupar en dos ejes centrales, los principales desafíos presentes al momento de la escritura y redacción de respuesta:

1. Desafíos en la recuperación y organización de las ideas.
2. Desafíos relacionados en la escritura de las respuestas.

En cuanto a la recuperación y organización de ideas: vinculado con la organización de las ideas y remiten a la etapa previa de lectura de los textos: cómo organicé mi proceso de lectura y cómo detecté la información importante. Para ello nuestras orientaciones a tal fin tienen que ver con:

- Leer la consigna y ver qué pide.
- Conocer cuál es la información importante que tiene que estar en la respuesta.
- Tener en cuenta las expectativas del lector.

- Estructurar la respuesta (qué voy a decir, en qué orden)

En cuanto a la producción de la respuesta: es necesario tener en cuenta que no se trata de “cuánto escribimos” (cantidad), sino de que lo que escribimos sea significativo (calidad) y pertinente.

- Construir oraciones completas.
- Explicitar la relación entre los conceptos a abordar.
- Utilizar vocabulario académico.
- Evitar repetir palabras.
- Revisar, corregir, reescribir para que sea una comunicación coherente y clara.
- Reviso la ortografía y los signos de puntuación.

Leer y escribir son procesos que se aprenden. Por lo tanto, todas las situaciones de escritura que puedan ponerse en marcha previamente, serán beneficiosas para el momento de la evaluación. Como decíamos al comienzo, escribir se aprende y todo aprendizaje se construye en el hacer.

3. METODOLOGÍA

Para la presentación de este trabajo se realizó una sistematización de la experiencia, la cual supone una interpretación crítica de experiencias que a partir de su ordenamiento y reconstrucción, explica la lógica del proceso vivido y los factores que han intervenido en dicho proceso. Se recabaron datos a partir de las diversas acciones para el aprendizaje y mejoramiento de las habilidades de escritura de los estudiantes que desde el año 2017 se llevan a cabo en la Unidad Pedagógica, hasta la actualidad. El análisis contempla una mirada interdisciplinaria, entrecruzando aportes de la psicopedagogía y psicología (disciplinas que conforman las profesionales del equipo de trabajo), lo que favoreció la

identificación de aspectos y competencias que aún gran parte de los estudiantes no contaba en el momento de las intervenciones.

Las experiencias a las que hacemos referencia son:

-Talleres para estudiantes de primero a quinto año de todas las carreras de la FCE tanto en sede de La Plata como en los Centros regionales. Con temáticas tales como: “Estudiar y repasar materias prácticas”, “Escritura académica”, “Preparación de exámenes”; cada taller con más de una edición.

-Atención personalizada: presencial y virtual (2020-2021): en las consultas a la UP, un aspecto significativo que resaltamos en la diversidad de estudiantes que vienen antes y después de rendir sus primeros parciales, radica en la comprensión de consignas: con obstáculos para interpretar el enunciado, para identificar lo que espera el docente en la respuesta a la consigna, conocer las formas en que se solicita la redacción de las mismas, organizar las palabras escritas, identificar que una consigna puede ser compuesta o no.

-Espacios de trabajos con cátedras que solicitaron el acompañamiento de la UP en alguna de sus clases (dicha acción se la conoce como “La UP va a las aulas” y en varias ocasiones se realizaron intervenciones en cátedras de primer año de Administración. Con uno de los encuentros denominados “Escritura y preparación de exámenes”.

-Ingreso: más específicamente en el taller LEA (Leer, Estudiar y Aprender) y como un apartado en la propuesta del Lea Contrasemestre. En su módulo Expresión escrita y oral.

-Contrasemestre: encuentros con modalidad taller similar al LEA, pero más ajustado a las necesidades identificadas luego de su primer cursada.

A través de estas acciones que fueron cambiando y rediseñando a lo largo de todos estos años, se indagaron y recabaron producciones, voces de los estudiantes, aspectos

significativos que nos hicieron repensar y diseñar las estrategias y orientaciones mencionadas en el trabajo e ideas que fueron el disparador de las conclusiones.

4. RESULTADOS

En función al análisis metodológico de sistematización de experiencias, los resultados se desprenden y desarrollan a lo largo del presente trabajo.

Esto permitió poder comunicar y compartir los aprendizajes a partir de las experiencias relatadas y formular conclusiones para la posterior evaluación e implementación de nuevas estrategias.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Si bien, cada materia tendrá su perspectiva, desde el año 2012 en la formación del equipo de la unidad pedagógica se viene trabajando y construyendo una perspectiva de trabajo que pondere la enseñanza explícita y contextualizada de habilidades, competencias necesarias en el aprendizaje universitario. Compartiendo con docentes ideas, referencias y propuestas para llevar a cabo en el aula tales acciones es pos de favorecer la enseñanza y el aprendizaje a los estudiantes. Las consignas, son ese espacio de interacción entre lo que se enseñó y lo que los estudiantes aprendieron. Para lograr buenos resultados esas consignas deben ser exitosas, claras y específicas, accesibles a todos y cada uno de los estudiantes.

Consideramos relevante que la interpretación y comprensión de consignas debería enseñarse y aprenderse con la práctica misma en el contexto de la disciplina.

Para finalizar, nos interesa aportar estrategias para el aula, que devienen de nuestra experiencia de trabajo tanto con docentes como con estudiantes:

Estrategias de implementación en el aula desde una mirada psicopedagógica

Para brindar al estudiante:

-Introducir orientaciones para leer y comprender consignas.

- En el aula facilitar el tiempo necesario para leer la consigna (no quedarse solo con la primera lectura). Que ellos puedan expresar con palabras lo que tienen que hacer. (chequeamos la comprensión).
- Identificar como “detective” las pistas en la consigna: el verbo (indicará la acción, si es uno o más), pronombres (¿están en singular o plural?), conceptos teóricos, introducción (¿tiene o no tiene?).
- En los TP, facilitar responder en orden, es decir, si la consigna es compuesta, utilizar los puntos y aparte para marcar el final y el comienzo de la otra parte de la consigna.
- Utilizar lapiceras de colores, resaltador para marcar alguna palabra, concepto. Y utilizar viñetas en caso de enumerar por ejemplo características, etapas, pasos, etc.
- Monitorear al finalizar la escritura, revisar la respuesta:
 - Tiene sentido la escritura: cohesión y coherencia.
 - ¿Se entiende si se lee lo que escribí?
 - ¿Responde a la consigna?
 - ¿Utiliza vocabulario académico?
 - ¿Usa abreviaturas?
 - ¿Utiliza puntos y comas para separar mis ideas/oraciones?
 - ¿Usa conectores?

Y para el docente en acción, en pos de andamiar la interpretación de las consignas, es importante **anticipar previamente la redacción de las consignas y tener claro qué se espera del estudiante en cada una de ellas, ofreciendo y facilitando una devolución:**

- En las primeras consignas que se trabajen modelar que es lo que se espera frente a ellas. Qué implica cuando se les pide por ejemplo que ejemplifiquen. ¿solo nombrar el ejemplo? ¿redactar por qué ese es el ejemplo?

-Trabajar consignas en clase y responderles en el aula, que puedan escribirlas en el pizarrón e ir desarmando por partes, mostrando lo esperado o aquello que es posible reever y ajustar más al objetivo propuesto.

-Acompañar en el proceso de comprensión de consignas y redacción de respuestas. Que realicen respuestas y se realice la autoevaluación con guía del docente. Que se evalúe por pares, o utilizando rúbricas.

Estudiante y docente trabajando colaborativamente, donde más allá de los contenidos explícitos en la planificación se entrelaza el aprendizaje. Pensamos al docente asumiendo un rol activo y presente en la enseñanza de habilidades que hacen al aprendizaje y estudio universitario, acompañado y orientado desde nuestro rol de equipo de orientación educativa.

REFERENCIAS

Anijovich, R. (2021) Evaluar para aprender : conceptos e instrumentos / Rebeca Anijovich ; Carlos González.- 1a ed . 6a reimp. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Aique Grupo Editor, 2021.

Atorresi, A. (2005). Construcción y evaluación de consignas para evaluar la escritura como competencia para la vida. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Artículos de Investigación.Universidad de Buenos Aires.

Carlino, Paula (2004). El proceso de escritura académica: cuatro dificultades de la enseñanza universitaria. Educere, Revista Venezolana de Educación, 8 (26), 321-327.

Coulon, A. (1993). *Ethnométhodologie et Education*, Presses Universitaires de France, París. pp. 158-160.

Flavell, J.H (1976). *Metacognitive aspects of problem solving*. En L.B Resnic (Ed.), *The nature of intelligence* (pp.231-235).Hillsdale, N.J.Eribaum.

Mateos, M. (2001). *Metacognición y educación*. Aique Grupo Editor S.A. Ciudad de Buenos Aires.

Monereo, C. y Pozo, J. I. (2003). *La cultura educativa en la universidad: nuevos retos para profesores y alumnos*. En C Monereo y J.I Pozo (EDs.), *La universidad antes la nueva cultura educativa. Enseñar y aprender para la autonomía* (pp. 15-29) Madrid: Síntesis.

Scardamalia, M. Y Bereiter, C. (1992) “Dos modelos explicativos de los procesos de composición escrita”. *Infancia y Aprendizaje*, 58, 43-64.

Teobaldo, M. (1995). “Evaluación de la calidad educativa en el primer año universitario: una combinatoria de enfoques cuantitativos y cualitativos”, en *Revista La Universidad Ahora* N° 9-10, Año 1995-1996, pp. 94-105.

Terigi, F. (2010). *Las cronologías de aprendizaje: un concepto para pensar las trayectorias escolares*. Cine Don Bosco, Santa Rosa, La Pampa.

Perkins, D. (1998). *La escuela inteligente*. Buenos Aires. Editorial Gedisa.

Perrenoud, P. (2006). *El oficio de alumno y el sentido del trabajo escolar*. Editorial Popular.

Pozo, J. I. y Monereo, C. (2002). *El aprendizaje estratégico. Enseñar a aprender desde el currículo*. Madrid: Aula XXI-Santillana.

Warburton, N, (2012). *Cómo aprender a escribir*. Editorial Paidós.

ANEXOS (Opcional)

Esta sección es opcional, por lo tanto, puede eliminar este apartado sino lo requiere.

RESUMEN HOJA DE VIDA

MARIA AGUSTINA ROCCA

Licenciada en Psicopedagogía por la Universidad de Flores. Diplomada en Educación Emocional, Planificación en el Aprendizaje por la Universidad de Villa María Córdoba. Diplomada en Neurociencias para docentes por la Universidad Abierta Interamericana. Desde el 2012 forma parte del Equipo de la Unidad Pedagógica de la FCE-UNLP realizando tareas de orientación y acompañamiento pedagógico a los estudiantes de las carreras de grado. Miembro de proyectos de Investigación, se desempeña en el ámbito de la clínica de niños y adolescentes. Encargada de medios técnicos y pedagógicos en colegio secundario de la Ciudad de La Plata. Ha participado en el dictado de talleres en Centro Educativo Terapéutico de Fundación EICE. Actualmente cursando el Tramo de Formación Pedagógica en la Universidad FASTA.

MARIANA GRAVELLONE

Lic. en Psicología. Especialista en Orientación Vocacional Ocupacional (Facultad de Psicología- U.N.L.P). Diplomada en Neurodesarrollo por la Universidad de Favaloro y Profesora Universitaria, por la Universidad del Este. Actualmente, es coordinadora terapéutica del CET de Fundación EICE y desde el 2012, forma parte del equipo de la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.L.P, llevando a cabo diversas actividades de orientación y acompañamiento a la trayectoria académica de los

estudiantes de grado de dicha Unidad Académica. Ha participado en la co-coordinación de talleres de Orientación Vocacional y Reorientación del Centro de Orientación Vocacional Ocupacional de la Facultad de Psicología UNLP. Orientadora vocacional y ocupacional, investigadora en formación.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estrategia y competitividad

Estrategia y competitividad

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**LA VIGILANCIA NORMATIVA ESTRATÉGICA Y GLOBALIZACIÓN: UNA
APLICACIÓN COMPETITIVA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE MEDIDAS NO
ARANCELARIAS EN EXPORTACIÓN DE PITAHAYA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**STRATEGIC NORMATIVE VIGILANCE AND GLOBALIZATION: A COMPETITIVE APPLICATION TO IDENTIFY
NON-TARIFF MEASURES IN EXPORTATION OF PITAHAYA**

Autor (es)

Nely Pérez Martínez¹

Iván David Ruiz Rosas²

Cristian Ferney Cely Acero³

¹ Magíster, Docente Tiempo Completo de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica, Investigadora del Grupo CREPIB. Correo-e: rosa.perez@uptc.edu.co

² Administrador de empresas, Investigador, Centro Regional para la Gestión de la Productividad y la Innovación de Boyacá CREPIB, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo-e: productividad@crepib.org.co

³ Estudiante Investigador escuela de Administración de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo-e: cristian.cely04@uptc.edu.co

RESUMEN:

La investigación busca identificar mercados atractivos para la exportación de pitahaya amarilla desde Colombia y conocer las medidas no arancelarias (MNA) que regulan este tipo de comercio. Tiene un enfoque cualitativo tipo exploratorio donde se usaron herramientas propias de la vigilancia tecnológica, adecuadas para vigilancia normativa estratégica, diseñando cadenas de búsqueda en bases de datos de entidades arancelarias, aduaneras y otras relacionadas con comercio internacional. En los países seleccionados, los resultados evidencian a las medidas -sanitarias y fitosanitarias- del Análisis de requerimientos como las más restrictivas y de priorización, dentro de un marco de relación inversa entre el número de MNA y volumen de importación de la fruta presentada. Esta situación insta a empresas interesadas en entrar o fortalecer su competitividad en el mercado a adecuar el producto a dichas regulaciones para aprovechar un prometedor y creciente consumo, algunas de ellas explícitas en el resultado. Finalmente, se concluye que este tipo de barreras se incrementaron en las últimas décadas provocando reducción de exportaciones en la región y comercialización informal.

Palabras clave:

Barreras No Arancelarias BNA; comercio internacional; vigilancia normativa; estrategias competitivas

ABSTRACT:

The research seeks to identify attractive markets for the export of yellow pitahaya from Colombia and to know the non-tariff measures (NTM) that regulate this type of trade. It has an exploratory-type qualitative approach where technological surveillance tools were used, suitable for regulatory and strategic surveillance. For this, search strings applied to databases of tariffs, customs, and other entities related to international trade were designed. In the selected countries, the results show the measures -sanitary and phytosanitary- of the Analysis of requirements as the most restrictive and prioritizing, within a framework of inverse relationship between the number of MNA and the import volume of the fruit

presented. This situation encourages fresh fruit exporting companies to strengthen their competitiveness by adapting the product to these regulations to take advantage of a promising and growing market. Finally, it is concluded that these types of barriers have been increasing in recent decades, causing a reduction in exports in the region and stimulating non-formal forms of product marketing.

Keywords:

Non-tariff measures; international trade; regulatory monitoring; competitive strategies

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia la producción agrícola enfrenta diversos retos respecto a su crecimiento, lo cual implica que los productores se cohesionen para subsistir y mejorar sus ingresos involucrando procesos relacionados con la exportación de productos como alternativa de negocios, lo cual podría asegurar mejores ingresos, disminuir las pérdidas y un incremento en el aprovechamiento de las tierras cultivadas (Pinto, 2020). Para ello, es necesario adelantar procesos de investigación competitiva acerca del contexto del mercado internacional para comprender particularidades de cada mercado y reducir costos a la hora de realizar operaciones de exportación de productos agrícolas (Botero, 2014), específicamente frutas y verduras en los que el país tiene gran potencial (Otálvaro & Niño, 2013; Perfetti, 2011).

En Colombia, por ejemplo, los mercados de región recién inician procesos de internacionalización con inquietudes frente al desconocimiento del mercado global (Tabares, 2012) que pueden ser superadas estudiando la complejidad de los mercados internacionales y los procesos de globalización para elaborar una planeación adecuada, toda vez que se ha encontrado que las medidas no arancelarias (MNA) aplicadas a la agricultura son más restrictivas que las aplicadas al sector manufacturero (Organización Mundial del Comercio, 2012).

En este contexto los procesos de vigilancia - definidos como un conjunto de técnicas que permiten organizar, seleccionar de manera permanente información del exterior, para ser analizada y convertida en conocimiento (AENOR, 2006)- permiten tomar decisiones con bajo riesgo y anticipar cambios o mutaciones del entorno, específicamente a cambios de carácter normativo, en países hacia los cuales existen mayores posibilidades para la exportación de frutas colombianas como la pitahaya amarilla.

Conocer los requerimientos que rigen este tipo de importación (a través de una vigilancia normativa) y cómo una organización de productores colombiana puede adaptar sus procesos para satisfacer los requerimientos de estos mercados, es el objetivo de la

presente investigación. Se trata entonces de identificar aquellos países a los cuales Colombia exporta fruta actualmente y en ellos conocer de manera detallada las MNA que rigen dicho proceso, a fin de ofrecer un panorama claro a esta asociación en su intención de convertirse también en exportadores directos de su producción. Finalmente, y de acuerdo a los hallazgos, se proponen una serie de estrategias que le ayudarían a la asociación en su capacidad competitiva para satisfacer dichos requerimientos y acceder en un determinado tiempo a este atractivo mercado internacional de frutas exóticas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La pitahaya es una fruta tropical cultivada en Centroamérica, descubierta por los conquistadores españoles en México, Colombia, Centroamérica y las Antillas. La llamaron "pitaya" que significa fruta con escamas. También se le conoce como flor de cáliz, *pitaha*, *pitajaj* o *pitahaya* (Ascencio, 2020). En Colombia es considerada como la “apuesta exportadora” dado su atractivo nutricional (Medina & Kondo, 2012) y el área cultivada ha aumentado vertiginosamente (Betancourt et al., 2010). Esto ha provocado un especial interés hacia la exportación lo cual implica conocer el mercado en términos de condiciones, especialmente las no arancelarias.

En este sentido, el uso de procesos de vigilancia permite acceder a información relevante para la toma de decisiones (Giménez-Toledo & Román, 2001; Morcillo, 2003; Palop & Vicente, 1999), lo cual favorece la competitividad de las empresas. De acuerdo a Bernal, Fracica y Frost (2012), esta última cualidad se refleja en la capacidad organizacional para poder producir bienes y/o servicios con dirección al mercado internacional, manteniendo o incrementando su rentabilidad. En efecto, el conjunto de elementos inmersos en la gestión del conocimiento permite a la empresa crear estrategias

adecuadas al tipo de negocio, promoviendo el incremento del nivel de competitividad (Silva & Guerrero ,2017), en este caso enfocada hacia la preparación de Pitafcol para enfrentarse a este mercado, dentro del marco de la globalización de mercado.

La información puede facilitar el acceso a la economía en la globalización concepto que hace referencia a la liberación del tráfico de mercancías tangibles e intangibles, además de servicios, dinero y capitales (Hirsch, 2000), lo cual genera una interdependencia entre países, generada por un aumento en el número transacciones transfronterizas de bienes y servicios, en la que interviene fuertemente el uso de la tecnología, de acuerdo con al Fondo Monetario Internacional. También implica que las organizaciones empresariales se fortalezcan e implementen procesos internos de fortalecimiento de internacionalización de productos y servicios, la cual se entiende como estrategia para el desarrollo e incluso la supervivencia de la empresa (Pla & León, 2004), como consecuencia de la competitividad y globalización.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

Los participantes son productores de pitaya amarilla vinculados a la Asociación de Pitayas y Frutas de Colombia (en adelante Pitafcol), ubicada en el municipio de Miraflores, departamento de Boyacá, a unos 150 Km al sureste de Bogotá, capital de Colombia. Está integrada por 65 integrantes, 36 de ellos cultivadores de pitahaya. Su producción alcanza alrededor de 100.000Kg al año de la calidad para exportación (Uptc- Crepib, 2022).

3.2 Técnicas e instrumentos

Para esta investigación se utilizaron técnicas propias de la vigilancia tecnológica, adaptadas al medio normativo, a partir de bases de datos de fuentes oficiales en Colombia, dedicadas al registro de la actividad comercial como el Departamento Nacional de Estadística (Dane) y arancelaria como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Igualmente, se consultaron bases de datos de registro de tráfico comercial a nivel mundial de acceso

libre como: Legiscomex, TradeMap y Veritradecorp. A continuación, se presenta el detalle de la cadena de búsqueda para cada una de las bases de datos consultada:

1. DANE: (base de exportaciones) código arancelario 0810904000 pitahaya en fresco

2. Legiscomex: código arancelario 0810904000 pitahaya en fresco

3. Veritradecorp: código arancelario 0810904000 pitahaya en fresco

4. TradeMap:

. REQUIREMENT OF Importing-Exporting AND DESTINATION COUNTRY
Hong Kong AND EXPORTING COUNTRY Colombia AND PRODUCT 08109070
– Dragon fruit, fresh

. REQUIREMENT OF Importing-Exporting AND DESTINATION COUNTRY
Spain AND EXPORTING COUNTRY Colombia AND PRODUCT 0810902010 –
Fresh tamarinds, cashew apples, lychees, jackfruit, sapodillo plums, passion fruit,
carambola and pitahaya: Pitahaya (dragon fruit)

. REQUIREMENT OF Importing-Exporting AND DESTINATION COUNTRY
Brazil AND EXPORTING COUNTRY Colombia AND PRODUCT 08109000 –
Outra fruta fresca: Outra

. REQUIREMENT OF Importing-Exporting AND DESTINATION COUNTRY
United Arabe Emirates AND EXPORTING COUNTRY Colombia AND
PRODUCT 08109090 – "Fresh tamarinds, cashew apples, jackfruit, lychees,
sapodillo plums, passion fruit, carambola, pitahaya and other edible fruit (excl. nuts,
bananas, dates, figs, pineapples, avocados, guavas, mangoes, mangosteens, papaws
""papayas""", citrus fruit, grapes, melons, apples, pears quinces, apricots, cherries,
peaches, plums, sloes, strawberries, raspberries, mulberries, blackberries,
loganberries, cranberries, fruits of the genus Vaccinium, kiwifruit, durians,
persimmons, black-, white- and redcurrants and gooseberries): Other"

. REQUIREMENT OF Importing-Exporting AND DESTINATION COUNTRY Netherlands AND EXPORTING COUNTRY Colombia AND PRODUCT 0810902010 – Fresh tamarinds, cashew apples, lychees, jackfruit, sapodillo plums, passion fruit, carambola and pitahaya: Pitahaya (dragon fruit)

. REQUIREMENT OF Importing-Exporting AND DESTINATION COUNTRY Italy AND EXPORTING COUNTRY Colombia AND PRODUCT 0810902010 – Fresh tamarinds, cashew apples, lychees, jackfruit, sapodillo plums, passion fruit, carambola and pitahaya : Pitahaya (dragon fruit)

Para el análisis y tratamiento de la información se empleó el software *Business Intelligence and Analytics Software-Tableau* determinando la pertinencia y relevancia de la información.

3.3 Procedimiento:

El procedimiento para el desarrollo de la vigilancia se presenta en tres fases: 1. Diagnóstico - identificación de necesidades y factores críticos de la vigilancia normativa. 2. Desarrollo de la vigilancia normativa y 3. Estrategias para afrontar los resultados de la vigilancia. Los hallazgos en cada una de las fases se presentan en el ítem seguido de resultados.

4. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se estructuran en tres partes. La primera relata cómo, a través de un ejercicio participativo con la comunidad involucrada, se identifica el Factor Clave de Éxito FCE, centrado en la comercialización. La segunda describe las condiciones para ese factor el cual se centra en la vigilancia normativa, como mecanismo que satisface la necesidad informacional para el FCE identificado. Aquí se muestran los

principales hallazgos que, en términos de requerimientos normativos, exigen los países seleccionados importadores de pitaya. La tercera fase presenta algunas, de las muchas estrategias posibles, que la asociación puede implementar para alcanzar el sueño de dicha comunidad el cual consiste en convertirse también en exportadores de su propia producción.

Fase 1: Diagnóstico - identificación de necesidades y factores críticos de la vigilancia normativa.

La definición de necesidades se realizó a través de una interacción con los integrantes de la Asociación Pitafcol, a través de la socialización de una herramienta diagnóstico que incluía los tres eslabones de la cadena productiva: aprovisionamiento, transformación y comercialización. Dicha herramienta consistía en identificar, por cada eslabón el estado actual y el estado futuro, enfocado en los requerimientos que hoy debería realizar para llegar a un estado futuro. Como resultado se identificó que el eslabón de comercialización era determinante para el futuro de la organización y, como eje central del mismo, se priorizó la vigilancia normativa y dentro de ésta el Factor Crítico de Éxito (FCE) más valorado es: el *Análisis de requerimientos y oportunidades para abordar nuevos mercados internacionales a países priorizados* (como resultado de un ejercicio de vigilancia comercial desarrollado con anterioridad).

Fase 2: Desarrollo de la vigilancia normativa.

La vigilancia parte de la identificación de las fuentes de información pertinentes al FCE de la fase 1, la cual se presenta a continuación determinado la calidad y confiabilidad de la misma para el ejercicio investigativo:

Tabla 1

Fuentes de información vigilancia normativa pitaya amarilla

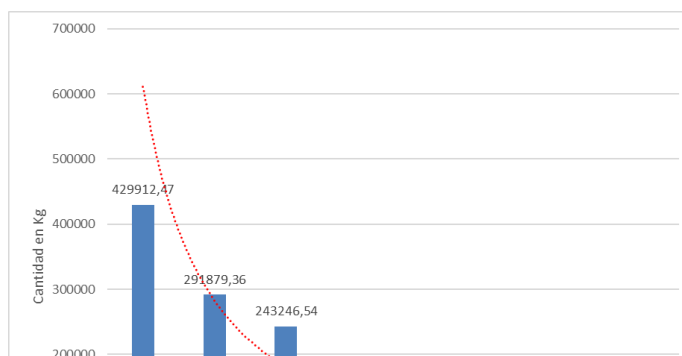
Fuente de Información Secundaria	Confiabilidad	Cantidad	Calidad
Proporcionan datos de datos pre-elaborados	*Veracidad de la fuente Alta-Media-Baja	* Volumen de documentación.	*integridad y solidez de la información. Alta-Media-Baja
Publicaciones en pitaya amarilla) artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos	ALTA	# de documentos estudiados	ALTA
Información sectorial e informes institucionales referentes al tema.	ALTA	# de documentos estudiados	ALTA
Bases de datos en línea (Dane, Legiscomex, VeritradeCorp, Trade-map)	ALTA	# de Bases de Datos Consultadas	ALTA

Nota: Elaboración propia de los autores basado en (Spendolini, 1992)

Para el desarrollo de la búsqueda y recolección de la información se vigiló principalmente las regulaciones o requerimientos aplicables a la exportación de la pitahaya fresca desde Colombia a los países de destino priorizados. Se usaron las bases de datos ya mencionadas. A partir de la identificación de estas bases de datos, y con base en las cadenas de búsqueda, se procedió a indagar sobre el volumen de exportaciones de pitahaya amarilla. Se evaluaron las cantidades exportadas a seis países de mayor preferencia por los competidores colombianos de Pitafcol (la identificación de estos seis mercados se obtuvo de un previo análisis de vigilancia comercial).

Figura 1

Cantidad de Pitaya exportada desde Colombia en el periodo de 2018 a 2021

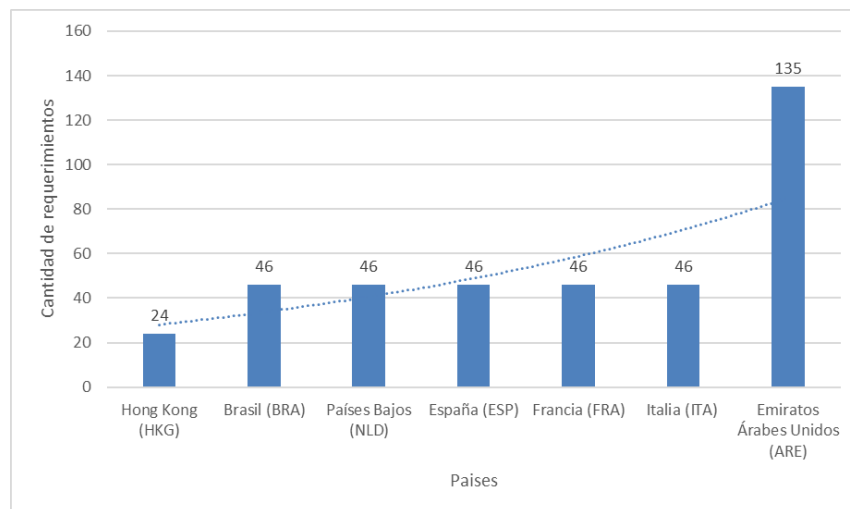


Nota: Elaboración propia de los autores a partir de los resultados de las cadenas de búsqueda

Como se observa, Brasil, Hong-Kong y Países Bajos, representan la mitad del total de la exportación de fruta colombiana. Ahora se contrasta esta información con la cantidad de requerimientos que esos mismos países imponen a los países exportadores

Figura 2

Número de requerimientos por país para exportar pitahaya



Nota: Elaboración propia de los autores a partir de los resultados de las cadenas de búsqueda

Para los países del estudio, se evidencia una relación inversa entre la cantidad de normas exigibles para exportar y la cantidad de producto (kg) exportada hacia ellos. En efecto, los países de Brasil y Hong Kong que mostraron menor número de reglamentaciones presentaron un mayor interés por parte de los productores colombianos para exportar la Pitahaya hacia estos destinos.

Las medidas o barreras arancelarias y no arancelarias en el contexto del comercio internacional varían de acuerdo al tipo de producto a exportar, como por ejemplo una licencia obligatoria, una norma técnica, la práctica del "engavetamiento" (obstaculización) entre otras. A continuación, se exponen estos dos tipos de barreras arancelarias para el producto de Pitahaya amarilla.

Figura 3

Requisitos Regulatorios (MNA) Aplicables a la Pitahaya Fresca en los países de estudio.

Nota: Información obtenida por los autores en la investigación

Con esta información se realiza un comparativo con la cantidad de normas internacionales exigidas para la exportación del producto Pitahaya.

Desconocer estas normas hace que los contratos de compraventa internacional se incumplan, lo cual frena el flujo de la transacción entre quien importa y quien exporta, lo cual ocasiona una pérdida de credibilidad que se extiende hasta la imagen del país (Ortiz, Acevedo, & Martínez, 2002).

Una de las medidas clásicas de proteccionismo comercial es la MNA y se entiende distinta a la del arancel que afecta necesariamente el intercambio comercial. En esta categoría son de medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) injustificadas, aspectos técnicos al comercio que implica ajustar y, en muchos casos, cambiar totalmente las características técnicas de las importaciones, lo cual se convierte generalmente en una serie de restricciones encubiertas que conducen fácilmente a una discriminación arbitraria o injustificable a en las importaciones (Boza & Fernández, 2014, p. 67). Esto evidenciando en la figura 3 con las MSF como las de mayor restricción.

Así mismo se identificaron los aranceles aduaneros (MA o BA), contingentes arancelarios, remedios comerciales, requisitos regulatorios y regímenes preferenciales aplicables a la pitahaya fresca, como se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

Medidas regulatorias internacionales para exportadores

	EMIRATOS ARABES	ESPAÑA	PAISES BAJOS	HONG KONG	BRASIL			
ARANCELES ADUANEROS	Derechos NMF (aplicados)	Derechos NMF (aplicados)	Derechos NMF (aplicados)	Derechos NMF (aplicados)	Derechos NMF (aplicados)	Arancel preferencial (AAP.CE59) para Colombia	Arancel preferencial (AAP.CE72) para Colombia	Preferencia arancelaria regional (Aladi: AR.PAR4) para Colombia

	Tarifa Aplicada 0%	0% Tarifa Aplicada	Tarifa Aplicada 0%	Tarifa Aplicada 0%	Tarifa Aplicada 10%	0 Tarifa Aplicada %	Tarifa Aplicada 0%	Tarifa Aplicada 7,20%
	CRA 0%	CRA 0%	CRA 0%	CRA 0%	CRA 10%	CRA 0%	CRA 0%	CRA 7,20%
LOS REQUISITOS REGLAMENTARIOS	Medidas totales 108	Medidas totales 46	Medidas totales 46	Medidas totales 21	No hay datos disponibles para la combinación seleccionada de reportero, socio y producto.	No hay datos disponibles para la combinación seleccionada de reportero, socio y producto.	No hay datos disponibles para la combinación seleccionada de reportero, socio y producto.	No hay datos disponibles para la combinación seleccionada de reportero, socio y producto.
REMEDIOS COMERCIALES	Emiratos Árabes Unidos no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .	España no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .	Holanda no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .	La Región Administrativa Especial de Hong Kong. China no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado	Brasil no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .	Brasil no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .	Brasil no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .	Brasil no aplica ningún remedio comercial al producto seleccionado .
ACUERDOS COMERCIALES	Ninguna	UE para países SPG+ y TLC, CAN-UE	UE para países SPG+ y TLC, CAN-UE	Ninguna	1. AAP.CE 59: MERCOSUR-Colombia, Ecuador, Venezuela 2. ECA, Colombia-MERCOSUR 3. Grupo regional, Aladi: A.REG 3. Grupo regional, Aladi: A.REG 07 (Bienes culturales) 4. Grupo regional, Aladi: AAP.AG 02 (Semillas)			

Fuente: Elaboración propia de los autores

Atendiendo lo expuesto por Botero (2014) es importante desarrollar, por parte de los líderes de las empresas, como lo podría ser Pitafcol, un mejor perfil internacional que les permita incentivar una cultura organizacional y una dinámica de operación general en la empresa, más proclive a enfrentar los retos de la competencia foránea.

Fase 3. Estrategias para afrontar los resultados de la vigilancia normativa

En este sentido, Pitafcol debe ajustar su dinámica de operación, a su vez, debe contemplar la concientización respecto a las implicaciones de hacer cada tarea enmarcados en un estilo que no se limite a reforzar las autoconcepciones que la empresa y su personal tengan respecto a la competencia internacional y a su normatividad, con las siguientes estrategias sugeridas en la tabla 3.

Tabla 3.

Estrategias para afrontar los requerimientos

Tipo de Requerimiento	Descripción	Estrategia desde la organización
Medidas sanitarias y fitosanitarias (A)	Estos requerimientos tienen que ver con las medidas que restringen el uso de sustancias, garantizan la inocuidad de los alimentos o evitan la propagación de enfermedades y plagas. Dichas medidas se enfocan en la evaluación de la conformidad relacionadas con la inocuidad de los alimentos, certificación, prueba e inspección y cuarentena (Naciones Unidas, 2019)	De acuerdo con los requerimientos la asociación debe implementar estrategias en la adopción de tecnologías que garanticen la trazabilidad en el uso de sustancias en la etapa de producción y la inocuidad de la pitaya. Dichas tecnologías podrían identificarse a través de una vigilancia tecnológica o desarrollarse en alianzas con universidades o centros de investigación. La innovación es el principal eje para cumplir dichos requerimientos.
Obstáculos técnicos al comercio. (B)	Estos requerimientos tienen que ver con las medidas propias de la característica de la fruta, que tienen que ver con requisitos de calidad, método de producción y la forma en que se realiza la logística, etiquetado y embalado de la fruta	La asociación debe desarrollar un análisis exhaustivo de la logística de acopio y del empaque que hoy utiliza para almacenar y transportar la pitaya. Así mismo, desarrollar estrategias de sensibilización y apropiación de mejores prácticas de postcosecha para aumentar la cantidad de fruta que satisfaga los requerimientos.
Inspección previa a la expedición y otras formalidades (C)	Estos requerimientos tienen que ver con el cumplimiento de los tramites y requisitos para desarrollar la exportación de la fruta	De acuerdo al requerimiento la asociación deberá construir alianzas con operadores logísticos y aduaneros para exportaciones bajos los parámetros exigidos y ampliar su Personería Jurídica como exportador de fruta.
Licencias no automáticas, contingentes, prohibiciones, medidas de control de la cantidad y otras restricciones establecidas por motivos distintos de las medidas sanitarias y fitosanitarias y los obstáculos técnicos al comercio (E)	Estos requerimientos se refieren a las medidas de control que se aplica habitualmente en política comercial, comprende entre otras licencias, contingentes y otras medidas de control de la cantidad, incluidos los contingentes arancelarios	La naturaleza de estas medidas implica su cumplimiento estricto sin la posibilidad de evadirlas, lo cual implica: <ul style="list-style-type: none"> ● Profundizar en el conocimiento detallado de las normas que cada país exige. ● Implementar un sistema de monitoreo y actualización permanente de las regulaciones en cada país de interés. ● Hacer los ajustes necesarios para satisfacer los requerimientos exigidos.
Medidas financieras (G)	Estos requerimientos se refieren a medidas de tipo financiero que aplica un país, como restricciones y/ o condiciones para el pago o límites de pago etc.	
Medidas relacionadas con las exportaciones (P)	Estos requerimientos se refieren a los requisitos que aplica un país para la exportación de la fruta, como prohibiciones, impuestos, contingentes etc.	

Nota: Construcción de los autores

Estas estrategias competitivas son de gran prioridad para la proyección hacia un mercado internacional de Pitafcol, y para ello es necesaria la articulación de la ciencia, la tecnología e innovación para lograr la eficiencia y la eficacia en los cultivos de la pitaya amarilla y sus derivados (Castro, 2007).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las implicaciones comerciales para exportación de fruta hacia países con alto número de regulaciones no arancelarias, implica un precio alto del producto que es transferido a los consumidores (Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia, 2005), lo cual puede convertirse a la postre en una desventaja en un mercado altamente competitivo. La intervención, vía reducción de costos de producción, puede ser estimulada por el gobierno nacional a través de la exoneración de impuestos y apoyo efectivo en la comercialización, además de que el sector debe hacer esfuerzos para superar los problemas fitosanitarios (Lozano, 2017), causantes del control incisivo en mercados europeos, principalmente.

La utilización de barreras no arancelarias es perjudicial, desde la perspectiva del bienestar agregado, para los países que no han generado políticas de protección y de integración económica a su producción agrícola (Blanco & Naya, 2004) como el caso de Colombia, e incluso para muchos países con fuerte producción agrícola, estas representan fuertes barreras para el comercio de mercancías (Gallo, 2015) imposibilitando el acceso a mercados de gran potencial como China y países de la Unión Europea. En Colombia, desde la apertura económica en la década de los años 90, si bien los han venido en descenso, las barreras no arancelarias afectan cerca del 81% de los bienes de consumo y han pasado de 1.3. a 10, tan solo en el Área Andina, lo cual que incide en la disminución de las exportaciones (Echavarría, Giraldo, & Jaramillo, 2019). Esta situación estimula otros mecanismos de comercialización (al menos en Latinoamérica) como el contrabando y la subfacturación (Badillo, 2008) lo cual sugiere la regulación subregional del mercado a través de la modalidad de comercio administrado con base en acuerdos multilaterales de protección tanto interna como externa para productos agrícolas de la región (Tello, 2008).

La estimación de las implicaciones para el mercado Asiático y Europeo de la exportación de frutas en fresco, aún se desconoce y puede ser una beta de investigación que arroje luces en la construcción de sistema de protección a pequeñas empresas y asociaciones de productores interesados en hacer el encadenamiento entre producción y comercialización directa a fin de mejorar sus actuales y precarias condiciones económicas.

Para el caso de la Asociación Pitafcol, construir e implementar estrategias para superar cada una de estas barreras, implica esfuerzos tecnológicos para mejorar la calidad de la fruta; rediseño del modelo de negocios e incluso ajuste en la naturaleza jurídica de su organización.

REFERENCIAS

- AENOR. (2006). Norma UNE 166006 EX. Gestión de la I+D+i: sistema de vigilancia tecnológica. In. Madrid, España.
- Ascencio, L. (2020). *Análisis de Exportación de la Pitahaya ecuatoriana hacia mercados internacionales*. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil., Ecuador.
- Badillo, A. (2008). Las barreras no arancelarias al comercio agropecuario intrasubregional en la comunidad andina. *Agroalimentaria*, 13(26).
- Betancourt, G., Mosquera, A., Castellanos, R., Martínez, M., Aguilera, A., Perdomo, L., & Franco, A. (2010). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la pitaya amarilla en fresco en el Valle del Cauca. *Minsiterio de Agricultura y Desarrollo Rural*.
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28, 303-315.
- Blanco, A., & Naya, J. (2004). Integración económica, barreras no arancelarias y bienestar social. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*(814), 91-96.
- Botero, L. (2014). La empresa entre los mitos de la globalización y los retos la internacionalización. *Ciencias Estratégicas*, 22(31), 7-15.
- Boza, S., & Fernández, F. (2014). Chile frente a la regulación sobre medidas no arancelarias de la Organización Mundial del Comercio. *Estudios internacionales*, 46(178), 65-82.

- Castro, S. (2007). *Guía práctica de vigilancia estratégica*. Pamplona: ANAIN - AGENCIA NAVARRA DE INNOVACIÓN.
- Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia. (2005). Tratado de Libre Comercio y barreras no arancelarias : un análisis crítico. *Planeación y Desarrollo*, XXXVI(1), 99- 162.
- Echavarría, J., Giraldo, L., & Jaramillo, F. (2019). La estimación del equivalente arancelario de las barreras no arancelarias y de la protección total en Colombia. *Borradores de Economía*, 1083.
- Gallo, R. (2015). Barreras no arancelarias: entre el proteccionismo y la legitimidad. *Revista Cubana de Economía Internacional*(2), 15.
- Giménez-Toledo, E., & Román, A. (2001). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. Technology watch and competitive intelligence: concepts, professionals, services and information sources. *El profesional de la información*, 10(5), 11-20.
- Hirsch, J. (2000). *Globalización, capital y Estado*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Lozano, A. (2017). Las barreras no arancelarias, como dificultad a superar para exportar a Canadá por productores colombianos. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 8(2), 221-234.
- Medina, J., & Kondo, T. (2012). Listado taxonómico de organismos que afectan la pitaya amarilla, *Selenicereus megalanthus* (K. Schum. ex Vaupel) Moran (Cactaceae) en Colombia. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 13(1), 41-46.
- Morcillo, P. (2003). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones. *Madrid+*, 17.
- Naciones Unidas. (2019). Clasificación Internacional de las Medidas No Arancelarias. . *Publicaciones de las Naciones Unidas. New York -Estados Unidos*:. .
- Organización Mundial del Comercio. (2012). D. Los efectos de las medidas no arancelarias y las medidas relativas a los servicios en el comercio. Retrieved from https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr12-2d_s.pdf
- Ortiz, X., Acevedo, X., & Martínez, H. (2002). *Características y estructura de los frutales de exportación en Colombia*. In M. d. A. y. D. Rural (Ed.). Retrieved from <http://52.165.25.198/bitstream/handle/11324/6907/BVE18040074e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Otálvaro, M., & Niño, M. (2013). *El Arazá en Colombia. Características, producción y potencial exportador*. Universidad del Rosario,
- Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*: Cotec Madrid.

- Perfetti, J. (2011). Oferta potencial agrícola de Colombia en un nuevo entorno de mercado. *Cuadernos de Fedesarrollo*, 38, 103-133.
- Pinto, N. (2020). *Plan de negocio: diseño de red de campesinado como alianza estratégica para la exportación de pitahaya y granadilla a Europa*. Universidad de Los Andes, Bogotá.
- Pla, J., & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Spendolini, M. (1992). *Benchmarking*. Bogotá- Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Silva Siu, D. R., & Guerrero Bejarano, M. A. (2017). La gestión del conocimiento y los sistemas de información como fuentes de ventaja competitiva para las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 73-76.
- Tabares, S. (2012). Revisión analítica de los procesos de Internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y Gestión*, 33, 67-92.
- Tello, M. (2008). *Barreras no arancelarias y protección externa e interna de los productos transables agropecuarios: el caso del Perú, 2000-2008* (Vol. 267): CIESPA.
- Uptc- Crepib. (2022). Informe Técnico de manejo de poscosecha de Piataya. Proyecto: Fortalecimiento de las condiciones de producción, comercialización y gestión de la cadena productiva de la pitahaya amarilla en el municipio de Miraflores (Boyacá). Gobernación de Boyacá - Minciencias. In.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Nely Pérez Martínez

Magíster en Administración, Candidato a Doctor en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, integrante del Grupo de Investigación Crepib, Docente Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, rosa.perez@uptc.edu.co . Avenida Central del Norte 39-115, PBX: (57+8) 740562603

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9299-1272>

Iván David Ruiz Rosas

Administrador de empresas, Investigador, Centro Regional para la Gestión de la Productividad y la Innovación de Boyacá CREPIB, productividad@crepib.org.co , Barrio la Colina Bloque 6 Casa 3, Avenida Central del Norte 39-115 UPTC, Tunja, Boyacá, Colombia.
Teléfono: +57 3108024164
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1826-2693>

Cristian Ferney Cely Acero

Grupo de Investigación Crepib, estudiante de la Escuela de Administración de Empresas. Tunja Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. cristian.cely04@uptc.edu.co , Avenida Central del Norte 39-115, PBX: (57+8) 740562603

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0367-1614>

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:
Estrategia y competitividad

PROCESO DECISORIO

TÍTULO EN ESPAÑOL:

REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LAS CONCEPCIONES DE NUDGES

TÍTULO EN INGLÉS:

SYSTEMATIC REVIEW OF NUDGES CONCEPTIONS

Autor (es)

Mariano Emilio Visentin¹

¹ Mg., Docente, Secretario de Administración y Finanzas Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: mariano.visentin@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

Introducción: El progreso y evolución de la literatura sobre *nudge* se ha profundizado en los últimos años permitiendo encontrar no solo trabajos de campo y laboratorio que lograron cambiar el comportamiento en una amplia gama de dominios de aplicación, sino también caracterizar y ampliar la concepción del término. **Objetivo:** Proporcionar una síntesis del estado del conocimiento del concepto “*Nudge*” en las publicaciones de la base de datos Scopus durante los últimos catorce años. **Materiales y métodos:** Revisión sistemática descriptiva de 101 artículos publicados en la base de datos Scopus, desde el año 2008 hasta el 2021. **Resultados:** Se identificaron 31 definiciones de *nudge*, las cuales se clasificaron y analizaron según: definición, tipología, características, arquitectura de decisión y supuestos. **Conclusiones:** Existe un uso generalizado de la definición que usaron los autores que dieron origen al término *Nudge*, no obstante, se encuentra evidencia de un amplio análisis, interpretación y profundización del concepto.

Palabras clave:

Nudge – Arquitectura de decisiones – Revisión Sistemática – Sesgos cognitivos

ABSTRACT:

Introduction: The progress and evolution of the literature on nudge has deepened in recent years, allowing us to find field and laboratory work that managed to change behavior in a wide range of application domains, and also characterize and broaden the conception of the term. **Objective:** To provide a summary of the state of knowledge of the "Nudge" concept in the publications of the Scopus database during the last fourteen years. **Methods:** Descriptive systematic review of 101 articles published in the Scopus database, from 2008 to 2021. **Results:** 31 definitions of nudge were identified, which were classified and analyzed according to: definition, typology, characteristics, choice architecture and assumptions. **Conclusion:** There is a widespread use of the definition used by the authors who gave rise to the term Nudge, however, there is evidence of extensive analysis, interpretation and deepening of the concept.

Keywords:

Nudge – Choice Architecture – Systematic Review – Cognitive biases

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente los administradores conviven en un mundo llamado por el acrónimo en inglés VUCA (*volatile, uncertain, complex y ambiguous*), donde es necesario que exploren nuevos modelos y enfoques de cognición, juicio y acción en la gestión, ante las limitaciones en ese contexto de los simples modelos mentales, reglas y heurísticas del modelo de decisión racional (Mack et al., 2014).

Los avances evidenciados en el estudio de la psicología de la decisión, la ciencia del comportamiento y las desviaciones en la teoría de la decisión racional, exponen las distorsiones y sesgos de las personas en el proceso decisorio y consecuentemente en los procesos administrativos.

Los seres humanos tomamos muchas decisiones apelando a nuestro sistema automático en contraposición a nuestro sistema reflexivo, sin tomarse una pausa para reformular el contexto en el cual se toma dicha decisión ni las variables o alternativas que entran en juego.

Cuando el decisor enfrenta problemas complejos, debe actuar enfrentando la incertidumbre, analizando alternativas, resultados y no siempre actúa según el modelo racional y objetivo usando el sistema reflexivo (Bonatti, 2011). El individuo maneja la incertidumbre tentado a eliminarla, desecharla, dejando actuar a su propio sesgo de querer desconocer lo complicado, lo inmanejable, desfigurando la realidad que está tratando de conocer.

Bonatti (2011) destaca que las emociones, los miedos, las percepciones son elementos determinantes a la hora implementar el modelo normativo, siendo necesario aplicar técnicas para la detección de los sesgos con el objeto de visibilizar y minimizarlos. Si bien no se puede liberar en forma completa de estos defectos propios de nuestra mente, podemos aprender a conocer las trampas y tratar de compensarlas, siendo los *nudges* una buena defensa para exteriorizar y ser consciente de su existencia.

Un *nudge* es cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos. A continuación, con el objeto de fortalecer

conceptualmente el término, se han revisado las diferentes acepciones de *Nudge* en las publicaciones de los últimos 14 años de la base de datos Scopus.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Entre los fundamentos teóricos podemos citar:

- ✓ Fundamento desde la Psicología: En el campo de la psicología de la decisión, es importante destacar el concepto de sesgo cognitivo, introducido por los psicólogos Kahneman y Tversky en 1972.
- ✓ Fundamentos de la Economía: Dentro del campo de la economía, se generó una especialización denominada economía del comportamiento, en inglés conocida como “Behavioral Decision”, o Economía Conductista, entre los cuales se destacan como referentes Dubner, Thaler o Sunstein. En particular, los profesores de la Universidad de Chicago, Richard Thaler y Cass Sunstein, introdujeron el concepto del *nudge* en su libro best seller publicado en el año 2008 llamado “Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness”.
- ✓ Fundamento de la Administración: Se consideran los procesos administrativos y los procesos decisorios vinculado a los mismos. Respecto al proceso decisorio, consideramos el Enfoque Integrador propuesto por Bonatti (2011).

3. METODOLOGÍA

Se realizó una metodología de revisión sistemática descriptiva de literatura, entendida como una investigación observacional y retrospectiva, focalizada en los marcos teóricos de cada estudio, que permite condensar lo plasmado en múltiples investigaciones, con el objeto de proporcionar una síntesis del estado del conocimiento del concepto, identificar futuras prioridades de investigación y abordar preguntas que de otro modo no podrían ser respondidas por estudios individuales.

Para ello, la revisión se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

- 1) Formulación de la pregunta y objetivo de investigación;
- 2) Especificación de los criterios de inclusión y exclusión de los artículos;

- 3) Formulación del plan de búsqueda de literatura;
- 4) Búsqueda de artículos en la base de datos Scopus;
- 5) Evaluación de la calidad de los estudios respecto a criterios establecidos;
- 6) Sistematización de la información;
- 7) Interpretación y presentación de resultados.

Para la selección de los diferentes estudios se tuvo en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- 1) Artículos publicados en la base de datos SCOPUS entre los años 2008 y 2021;
- 2) Publicación en idioma español e inglés;
- 3) Artículos que contengan en el título, abstract y palabras claves, el término “*Nudge*” para los idiomas español e inglés. También se consideraron solo artículos publicados en el área de Administración, Negocios y Contabilidad;
- 4) Artículo de investigación finalizada;
- 5) Los criterios de exclusión fueron: artículos que no contaban con definiciones de *Nudge* o que no tenían acceso al texto completo.

Se seleccionaron los documentos que cumplieran los criterios de inclusión, se depuró y organizó la información recolectada a través de una matriz de datos; para su posterior análisis univariado, se estableció frecuencias mediante la herramienta del programa Excel 2013.

4. RESULTADOS

Se encontraron 101 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión. El 84,3% de los artículos se publicaron entre los años 2017 a 2021. El Journal of Economic Behavior and Organization y Organizational Behavior and Human Decision Processes fueron las fuentes más frecuentes de las publicaciones (20% del total) y el 68% de los artículos fueron publicados en Estados Unidos y Reino Unido. Todos los artículos se encuentran publicados en inglés. Entre ellos se identificaron 31 artículos que presentan definiciones del concepto *Nudge* y 70 artículos que fueron excluidos porque no disponían de una versión completa del artículo (18 casos) o no contaba con una definición del término (52 casos).

Analizando los temas de estudio de los artículos y considerando solamente aquellos que presentan una versión completa (83 casos), podemos destacar que el 56,6% de los artículos se enfocan en los siguientes campos de estudio: producción y consumo responsable (18 casos), análisis del proceso decisorio propiamente dicho (11 casos), aspectos legales y tecnológicos del proceso decisorio (7 casos), salud (6 casos) y gestión pública (5 casos).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Considerando el uso generalizado de una misma definición por parte de los autores de los artículos analizados, se optó por analizar el término *nudge* a partir de las siguientes dimensiones que profundizan, interpretan y caracterizan el concepto: otras definiciones no generalizadas, arquitectura de las decisiones, características, supuestos y tipología.

Definición

Nudge es “cualquier aspecto de la arquitectura de decisión que altera el comportamiento de las personas de manera predecible sin prohibir ninguna opción o cambiar significativamente sus incentivos económicos”, según definen los autores Thaler y Sunstein (2008, p.13) en su libro Bestseller que dio origen al término tal cual se conoce en todo el mundo, inclusive en el idioma español, ya que la traducción a ese idioma, usa el nombre en inglés. Es importante destacar, que el 96,7% de los artículos que tienen alguna definición del concepto, citan el mencionado libro y hacen referencia a la definición en forma directa o indirecta.

Además del concepto como sustantivo, podemos mencionar que el libro también popularizó su uso como verbo, el cual expresa la acción de llevar a cabo un *nudge*. En esa misma línea, podemos emplear el término *behavioral insight*, como un sinónimo de *nudge* empleado con menor frecuencia (Roberts et al., 2019).

Por otro lado, se destaca una segunda definición de Hollands y otros (2013, como se citó en Szaszi et al., 2018), que se ha verificado en más del 13% de los artículos publicados, la cual define a un *nudge* como: “intervenciones que implican alterar las propiedades o la

ubicación de objetos o estímulos dentro de microentornos con la intención de cambiar el comportamiento relacionado”.

Por último, Löfgren y Nordblom (2020) realizan tres definiciones de *nudge* a partir de analizar el nivel de atención hacia la decisión, la relevancia de la preferencia hacia las opciones y la utilidad esperada de la decisión:

- Definición 1. Un *nudge* es una alteración de la situación de decisión inatenta, que no afecta la decisión atenta.
- Definición 2. Un *nudge* puro es una alteración de un atributo irrelevante para la preferencia en una situación de decisión inatenta.
- Definición 3. Un *nudge* de preferencia es una alteración de la utilidad esperada en una situación de decisión inatenta, sin alterar la decisión atenta.

Arquitectura de las decisiones

La clásica definición de *Nudge* de Thaler y Sunstein (2008) hace referencia a “cualquier aspecto de la arquitectura de elección que altera el comportamiento de las personas” y a la arquitectura de las decisiones como: “el diseño cuidadoso de los entornos en los que las personas toman decisiones”; siendo un arquitecto de las decisiones, como “alguien que tiene la capacidad de influir en la forma en que las personas deciden”.

Asimismo, según los mismos autores, una arquitectura de decisión incluye e influye en cualquier fuerza externa que pueda guiar las decisiones; estructura el contexto, el diseño y la disposición de las opciones y la información y, por lo tanto, da forma al comportamiento humano. A su vez, si existe una arquitectura de la decisión, se presupone que existe un arquitecto, quien crea *nudges* dentro de la arquitectura para alterar el comportamiento de forma predecible.

Por otro lado, la definición de Holland y otros (2013) sobre *Nudge*, hace foco en procesos automáticos, que requieren un compromiso consciente mínimo, es decir, no excluye los procesos conscientes y reflexivos. Esta definición también hace referencia a las dimensiones físicas y sociales de los microambientes y a las intervenciones que involucran la alteración de los entornos físicos y sociales a pequeña escala.

Thaler y Sunstein (2016, como se citó en Ghiurca, 2020) destacan seis principios para lograr una buena arquitectura de decisión: prevención de errores, opciones implícitas, retroalimentación, identificación, estructuración de elecciones complejas e incentivos.

Características

Analizando los artículos, definiciones y marcos teóricos, podemos llegar a concluir que un *nudge* para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características:

- Preservar libertad de decisión: más allá de sugerir suavemente una decisión, un *nudge* debe garantizar la libertad de decisión de aquellos decisores racionales, evitando restringir opciones y/o acciones, solamente guiando a los decisores con la ayuda de la arquitectura de las decisiones. Esta característica se encuentra mencionada en el 54,8% de los artículos con definiciones.
- No modifica significativamente los incentivos económicos y tiene un bajo costo de reversión/evasión: Los *nudges* además de no afectar la libertad de decisión, no deben modificar significativamente los incentivos económicos asociados a las opciones, o en su defecto, deben tener un bajo costo para poder revertir o evadir determinadas decisiones. Esta característica se encuentra mencionada en el 64,5% de los artículos con definiciones.
- Transparencia: según Sunstein (2014) cualquier *nudge* que se precie como tal, debe ser transparente y abierto, evitando la coerción y cualquier forma de manipulación o engaño.

Supuestos

La economía del comportamiento ha identificado algunas de las limitaciones de la teoría económica convencional causadas por no tener en cuenta el comportamiento humano. Richard Thaler y Cass Sunstein (2008) describen dos tipos muy diferentes de decisores: "econs" y "humanos", los primeros son los decisores ideales, plena racionalidad sin sesgos sistemáticos. Los "humanos", por el contrario, tratan de tomar las mejores decisiones por sí

mismos, pero están sujetos a sesgos de comportamiento que limitan su capacidad para implementar sus planes. Thaler y Sunstein creen que muy pocas personas son "econs".

Por otro lado, según los autores Bassen & Otros (2019), Beshears & Otros (2020) y Vlaev & Otros (2016), en forma complementaria, psicólogos y neurocientíficos han convergido recientemente en una descripción del funcionamiento del cerebro que se basa en dos tipos de procesos cognitivos, interpretados como dos sistemas (o conjuntos de sistemas) distintos, denominada "Proceso Dual": los procesos del "Sistema 1", que se describen como automáticos, incontrolados, sin esfuerzo, asociativos, rápidos, inconscientes y emocionales, y los procesos del "Sistema 2" que se describen como reflexivos, controlados, neutral, esforzados, basados en reglas, lentos, conscientes y racionales. Esto implica que el pensamiento del Sistema 1 es rápido e intuitivo, pero es propenso a errores porque se basa en atajos mentales que a veces pueden desviarse, mientras que el pensamiento del Sistema 2 es lento y deliberativo, pero es más probable que llegue a conclusiones bien meditadas.

Según Kahneman y Frederick (2002, 2005, citado en Bassen et al., 2019), los dos sistemas describen un continuo en lugar de procesos discretos. Es particularmente probable que surjan oportunidades para promover el cambio de comportamiento a través de *nudge* cuando el Sistema 1 afecta la toma de decisiones "humanas". Beshears y Gino (2015) argumentan que los *nudges* pueden alterar las decisiones de un individuo activando el sistema 1 (es decir, provocando una reacción intuitiva que lleva a una elección diferente), activando el sistema 2 (es decir, provocando una pausa momentánea durante la cual el individuo se involucra en un proceso cognitivo más reflexivo), o pasando por alto ambos sistemas (es decir, eliminando al individuo de algún aspecto del proceso de toma de decisiones).

Thaler y Sunstein (2008, citado en Binder, 2019) afirman que los "humanos", falibles en su mayoría, usan el Sistema 1, mientras que los "econs" perfectamente racionales usan el Sistema 2.

Otro punto de vista complementario respecto a los supuestos implícitos detrás de los *nudge*, es el modelo planteado por el Löfgren y Nordblom (2020), en la cual se dividen las decisiones entre dos tipos: atentas e inatentas, siendo más efectivos los *nudges* en una

elección inatenta. Por lo tanto, en una situación en la que un decisor está haciendo una elección completamente atenta, el *nudge* es neutro, ya que la decisión se hace de manera totalmente racional. También podemos relacionar las elecciones atentas e inatentas en la terminología del Sistema 1 y 2 de Kahneman (2003, citado en Löfgren & Nordblom, 2020). Por último, de acuerdo al modelo, los individuos toman sus decisiones en dos pasos: primero, probablemente sea instantáneo, el individuo elige si el Sistema 1 o 2 son decisivos al hacer la elección real en el segundo paso. Si el Sistema 1 es decisivo, nos referimos a esto como una elección desatenta, que se realiza considerando algunas heurísticas (y que pueden ser influidas por un *nudge*). Si el Sistema 2 es decisivo, nos referimos a esto como una elección atenta en la que la elección del individuo se realiza de forma totalmente racional.

Tipos de *Nudge*

Cass R. Sunstein (2014) realiza una clasificación de los 10 *nudges* más importantes:

- Reglas predeterminadas: probablemente sea el *nudge* más efectivo, especialmente cuando la decisión la guíe el sistema 1 y es de baja importancia, por ejemplo: inscripción automática.
- Simplificación: intervenir el diseño de la arquitectura de la decisión para simplificar el proceso y minimizar los costos y tiempo asociados a la misma.
- Usos de normas sociales: enfatizar lo que hace la mayoría o como se comportan de una determinada manera las personas, por ejemplo: "la mayoría de las personas pagan sus impuestos a tiempo" o "nueve de cada diez huéspedes del hotel reutilizan sus toallas".
- Aumentar la facilidad y conveniencia: por ejemplo, hacer visibles las opciones de bajo costo o más beneficiosas desde algún punto de vista (salud, bienestar, etc.).
- Divulgación: por ejemplo, los costos económicos o ambientales asociados con el uso de energía, el costo total de tarjetas de crédito, o grandes cantidades de datos.
- Advertencias, gráficas o de otro tipo: las imágenes (como en el caso de los cigarrillos), las fuentes grandes y en negrita, o los colores brillantes pueden ser

efectivos para llamar la atención. Un punto central es que la atención es un recurso escaso, y las advertencias están condicionadas a ese hecho.

- Estrategias de compromiso previo: por ejemplo, mediante las cuales las personas se comprometen con un determinado curso de acción.
- Recordatorios: por ejemplo, por correo electrónico o mensaje de texto, en cuanto a facturas vencidas, próximas obligaciones o citas
- Promover la acción: es más probable que las personas participen en actividades si alguien le consulta por sus intenciones o voluntad de hacer algo, por ejemplo, una simple pregunta sobre la conducta futura (¿planea vacunar a su hijo?) puede influir sobre su comportamiento.
- Informar a las personas sobre la naturaleza y las consecuencias de sus propias elecciones pasadas: por ejemplo, “*Smart disclosure*” en EE.UU. o “*Mydata project*” en Reino Unido.

Por otro lado, Löfgren y Nordblom (2020) analizan diferentes tipos de *nudges* de acuerdo a la probable efectividad del *mismo*, el nivel de atención del decisor y/o la importancia de la decisión.

Por último, es importante destacar una última clasificación de los tipos de *nudge*, según la arquitectura de las decisiones que tiene implícita. En primer lugar, considerando lo planteado por Hansen & Jespersen (2013, citado en Mele et al., 2021) existen dos tipos de *nudge*: los de Tipo 1, que tienen como objetivo influir en los comportamientos automáticos y el pensamiento automático, y los de Tipo 2, que hacen que las personas sean conscientes de sus decisiones. En segundo lugar, Münscher & otros (2016, citado en Mele et al., 2021) sugieren otra tipología de *nudges* de acuerdo a la naturaleza del proceso decisorio: información de decisión (Simplificar la decisión, visibilizar la información o proveer una referencia social/normativa), estructura de decisión (cambiar el orden, rango o composición de las decisiones) y asistencia en la decisión (Recordatorios, facilitar o generar compromiso).

CONCLUSIONES

Al revisar las concepciones a la palabra *Nudge*, desde su aparición a la actualidad, podemos destacar un uso generalizado de la misma definición de los autores que dieron origen al término, como así también del nombre que emplearon para denominarlo, al punto tal, que casi no se emplean sinónimos para llamarlo de otra forma, ni siquiera en el idioma español. No obstante, con el objeto de enriquecer el marco teórico del concepto, se ha logrado analizar diferentes puntos de vista e interpretaciones que permitieron profundizar el entendimiento y caracterización del mismo, tipologías asociadas y supuestos relacionados.

Asimismo, en línea con los trabajos analizados, comparto las conclusiones sobre algunas desventajas de los *nudges* en lo que respecta a: su carácter coyuntural y cortoplacista (Savicka & Circene, 2020), la pérdida de control del decisor afectado por un *nudge* (van Teunenbroek et al., 2021). y las limitaciones para cuantificar los efectos y/o medir la efectividad de los *mismos* (Ebert & Freibichler, 2017) (Goswami y Urminsky, 2016).

En concordancia con lo concluido por Beshears y Kosowsky (2020), la investigación futura sobre los *nudges* debería poner mayor énfasis en (1) tratar de identificar los tipos de *nudge* que tienden a tener más impacto, (2) usar métodos basados en el campo y en el laboratorio como enfoques complementarios, (3) examinar los efectos a largo plazo, (4) considerar los efectos no deseados de los resultados y (5) estudiar los *nudges* dentro del contexto de un conjunto de nudges y otras intervenciones diseñadas para cambiar un conjunto particular de comportamientos.

Por último, de acuerdo a lo dicho por Weick (1979, citado en Pfeffer, 2000) las organizaciones y su gerencia tienen el desafío de lidiar con la administración de mitos, imágenes, símbolos y rótulos, que condiciona el comportamiento de sus miembros a partir de una construcción interactiva (procesos cognitivos continuos) tanto del conocimiento como del entorno, es por ello, que según lo planteado por Ebert y Freibichler (2017), es recomendable la gestión mediante *nudges*, en contraste con otras formas de gestión organizacional, como un medio no intrusivo, fácilmente escalable y que no fuerza a los empleados a realizar importantes cambios a sus hábitos de trabajo.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. (2011). *Teoría de la decisión* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall-Pearson.
- Bassen, A., Gödker, K., Lüdeke-Freund, F., & Oll, J. (2019). Climate information in retail investors' decision-making: Evidence from a choice experiment. *Organization and Environment*.
- Bauer, J.M., Reisch, L.A. Behavioural Insights and (Un)healthy Dietary Choices: a Review of Current Evidence. *J Consum Policy* 42, 3–45 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10603-018-9387-y>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2021). Nudging public employees through descriptive social norms in healthcare organizations. *Public Administration Review*, 81(4), 589-598.
- Beshears, J., & Kosowsky, H. (2020). Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 3-19.
- Binder, M. (2019). Soft paternalism and subjective well-being: How happiness research could help the paternalist improve individuals' well-being. *Journal of Evolutionary Economics*.
- Bonatti, P. (2011). La decisión. En P. Bonatti, *Teoría de la decisión* (págs. 16-64). Buenos Aires: Pearson.
- Bruns, H., & Perino, G. (2021). Point at, nudge, or push private provision of a public good? *Economic Inquiry*, 59(3), 996-1007. doi:10.1111/ecin.12981
- De Jong, K., Daellenbach, U., Davenport, S., Haar, J., & Leitch, S. (2019). Giving science innovation systems a 'nudge'. *Technology Innovation Management Review*, 9(10), 51-61.
- Dessart, F. J., & van Bavel, R. (2017). Two converging paths: Behavioural sciences and social marketing for better policies. *Journal of Social Marketing*, 7(4), 355-365.

- Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge management: Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1).
- Folke, T., Bertoldo, G., D'Souza, D., Ali, S., Stablum, F., & Ruggeri, K. (2021). Boosting promotes advantageous risk-taking. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1).
- Frank, L. E. (2020). What do we have to lose? offloading through moral technologies: Moral struggle and progress. *Science and Engineering Ethics*, 26(1), 369-385.
- Ghiurca, C. (2020). Ergonomics of human choice. *Studies in Business and Economics*, 15(3)
- Goswami, I., & Urminsky, O. (2016). When should the ask be a nudge? the effect of default amounts on charitable donations. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 829-846.
- Graham, A., Toon, I., Wynn-Williams, K., & Beatson, N. (2017). Using 'nudges' to encourage student engagement: An exploratory study from the UK and new zealand. *International Journal of Management Education*, 15(2), 36-46. doi:10.1016/j.ijme.2017.04.003
- Hankammer, S., Kleer, R., & Piller, F. T. (2021). Sustainability nudges in the context of customer co-design for consumer electronics. *Journal of Business Economics*, 91(6), 897-933.
- Kaljonen, M., Salo, M., Lyytimäki, J., & Furman, E. (2020). From isolated labels and nudges to sustained tinkering: Assessing long-term changes in sustainable eating at a lunch restaurant. *British Food Journal*.
- Kim, J., Giroux, M., Kim, J. -, Choi, Y. K., Gonzalez-Jimenez, H., Lee, J. C., . . . (Sam) Kim, S. (2021). The moderating role of childhood socioeconomic status on the impact of nudging on the perceived threat of coronavirus and stockpiling intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59.
- Kristensson, P., Wästlund, E., & Söderlund, M. (2017). Influencing consumers to choose environment friendly offerings: Evidence from field experiments. *Journal of Business Research*, 76, 89-97.

- Löfgren, Å., & Nordblom, K. (2020). A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudging. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 174, 1-12.
- Lueg, K., Krastev, B., & Lueg, R. (2019). Bidirectional effects between organizational sustainability
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz. (2014). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Mele, C., Russo Spina, T., Kaartemo, V., & Marzullo, M. L. (2021). Smart nudging: How cognitive technologies enable choice architectures for value co-creation. *Journal of Business Research*.
- Oliver, A. (2019). Towards a new political economy of behavioral public policy. *Public Administration Review*, 79(6), 917-924. doi:10.1111/puar.13093
- Pfeffer J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, trad. María del Pilar Carril. Villarreal. México: Oxford University Press.
- Roberts, P. S., & Wernstedt, K. (2019). Decision biases and heuristics among emergency managers: Just like the public they manage for? *American Review of Public Administration*.
- Ruggeri, K., Jarke, H., El-Zein, L., Verdelli, H., & Folke, T. (2021). Mental health and decisions under risk among refugees and the public in Lebanon. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1).
- Sætra, H. S. (2019). When nudge comes to shove: Liberty and nudging in the era of big data. *Technology in Society*, 59 doi:10.1016/j.techsoc.2019.04.006
- Savicka, V., & Circene, I. (2020). Behaviour change interventions in breast and cervical cancer screening promotion. *Informacijos Mokslai*, 87, 86-99. doi:10.15388/Im.2020.87.28
- Schmidtke, K. A., Watson, D. G., Roberts, P., & Vlaev, I. (2019). Menu positions influence soft drink selection at touchscreen kiosks. *Psychology & Marketing*, 36(10), 964-970.

- Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583-588.
- Szaszi, B., Palinkas, A., Palfi, B., Szollosi, A., & Aczel, B. (2018). A systematic scoping review of the choice architecture movement: Toward understanding when and why nudges work. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 355-366. doi:10.1002/bdm.2035
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). Un pequeño empujón (Nudge). El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad. Penguin Random House.
- Tummers, L. (2019). Public policy and behavior change. *Public Administration Review*, 79(6).
- Van Teunenbroek, C., Bekkers, R., & Beersma, B. (2021). They ought to do it too: Understanding effects of social information on donation behavior and mood. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(2), 229-253. doi:10.1007/s12208-020-00270-3
- Vlaev, I., King, D., Dolan, P., & Darzi, A. (2016). The theory and practice of “Nudging”: Changing health behaviors. *Public Administration Review*, 76(4), 550-561. doi:10.1111/puar.12564

RESUMEN HOJA DE VIDA

Mariano Emilio Visentin

Doctorando en Ciencias de la Administración UNLP, Magister en Finanzas UCEMA y Licenciado en Administración UNLP. Profesor Adjunto en Planeamiento y Control Organizacional FCE-UNLP y Jefe de Auxiliares en Introducción a la Administración y al estudio de las organizaciones FCE-UNLP. Secretario de Administración y Finanzas de la FCE-UNLP (Actual) y ex consultor (Deloitte/First Corporate Finance) con más de doce años de experiencia en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales. Co fundador de

nill.design, primera tienda electrónica en Argentina y Latinoamérica de joyería personalizada impresa mediante tecnología 3D.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**IMPACTO AMBIENTAL, SOCIAL Y ECONÓMICO DE LAS ACCIONES DE RSE DESARROLLADAS POR
EMPRESAS DE SAN JUAN, ARGENTINA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND ECONOMIC IMPACT OF CSR ACTIONS
DEVELOPED BY COMPANIES FROM SAN JUAN, ARGENTINA.**

Autor (es)

Alfredo Julián Carrizo Rodríguez¹

Nancy Edyth Rodríguez Ávila²

¹ Lic., Investigador. Instituto de Investigaciones Administrativas y Contables, Facultad de Cs. Sociales, Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Correo-e: jcarrizo@unsj-cuim.edu.ar

² Mg., Docente Investigadora. Instituto de Investigaciones Administrativas y Contables, Facultad de Cs. Sociales, Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Correo-e: nancyrodriguezavila@outlook.com

RESUMEN:

La investigación planteó como objetivo identificar efectos ambientales, sociales y económicos producidos por las acciones de RSE, realizadas por empresas localizadas en la provincia de San Juan. Para ello se aplicó un estudio de carácter exploratorio y descriptivo, con técnicas de recolección cualitativas y cuantitativas que permitieron analizar el impacto de la incorporación de iniciativas de RSE en diversas empresas. Se agregó, en pleno desarrollo, la incorporación de variables de coyuntura referidas al impacto del Covid-19, hecho que motivó la prórroga de la exploración. Finalmente, para la última etapa, se elaborarán informes de experiencias empresariales, a fin de proponer la incorporación de modelos de negocios sustentables. Los resultados muestran que cada vez más empresas sanjuaninas empiezan a valorar la aplicación de RSE, y demuestran interés en implementarlo conjuntamente, más allá de los obstáculos que trajo la pandemia.

Palabras clave:

Responsabilidad social empresaria, Impacto, Empresas, Provincia de San Juan, Covid-19.

ABSTRACT:

The objective of the research was to identify environmental, social and economic effects produced by CSR actions carried out by companies located in the province of San Juan. For this, an exploratory and descriptive study was applied, with qualitative and quantitative collection techniques that allowed analyzing the impact of the incorporation of CSR initiatives in various companies. The incorporation of conjuncture variables referring to the impact of Covid-19 was added, in full development, a fact that motivated the extension of the exploration. Finally, for the last stage, business experience reports will be prepared, in order to propose the incorporation of sustainable business models. The results show that more and more companies from San Juan are beginning to value the application of CSR, and show interest in implementing it jointly, beyond the obstacles brought by the pandemic.

Keywords:

Corporate social responsibility, Impact, Companies, Province of San Juan, Covid-19.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas han dejado atrás su exclusivo papel de agentes económicos para convertirse en actores con influencia sobre la sociedad. Desde este enfoque es posible afirmar que su accionar no se limita a generar empleos, invertir capital, adquirir bienes y hacer negocios, sino que pueden contribuir al desarrollo integral de su comunidad de pertenencia. En este marco se desarrolló la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como nuevo estándar de gestión que contribuye al desarrollo social, económico y ambiental de la sociedad.

De esta forma, aunque se trate de un compromiso voluntario, todas las empresas deberían asumir una actitud socialmente responsable, ya que cumplen un papel que va más allá de su mera función económica. Sin embargo, esto contrasta con su escaso tratamiento académico en relación a su aplicación en las empresas de la provincia de San Juan, lo que reafirma la necesidad de profundizar este campo de estudio.

Por ello, la presente investigación busca dar cuenta del impacto de las acciones de RSE desarrolladas por empresas de la provincia, teniendo en cuenta los aspectos sociales, económicos y ambientales³. Adicionalmente, por tratarse de una investigación atravesada por la pandemia de Covid-19, se agregaron indagaciones referidas a los efectos que este flagelo trajo aparejados en las acciones mencionadas. A partir de este abordaje, se evaluarán los resultados obtenidos para, finalmente, exponer las potencialidades y limitaciones identificadas que permitan proponer la incorporación de modelos de negocios sustentables.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El concepto de RSE tiene su origen en los años '20, cuando comienza a hablarse sobre el deber ético de las empresas de reintegrar a la sociedad, determinados beneficios obtenidos del usufructo de los recursos que de ella provienen. Un principio de caridad que complementa la actividad empresarial, a través del aporte al bienestar social.

³ El presente análisis corresponde a los resultados parciales del proyecto de investigación “Repercusiones ambientales, sociales y económicas de las acciones de responsabilidad social empresarial de empresas localizadas en la provincia de San Juan 2020-2021”, actualmente en ejecución, en el marco del IIAC – FACSO - UNSJ.

Para otros autores el concepto surge a mediados de siglo XX, con la obra ‘Responsabilidades sociales del hombre de negocios’ de Bowen, quien refiere a “las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (2013, p.6). Este período, durante el cual tiene auge el crecimiento que experimentan las empresas de los EE.UU., también se caracteriza por la conciencia de la sociedad respecto del importante papel que éstas cobraron ante los problemas sociales y éticos (Davis, 1967; Carroll, 1979), y que también se torna en una oportunidad de aumentar beneficios en capacidad del personal, fidelidad, productividad y trabajos bien remunerados (Drucker, 1984).

Pero es la década de los ‘90 cuando la RSE comienza a cobrar protagonismo dentro de la sociedad global, debido “al impulso de organismos internacionales y grupos sectoriales que han promovido la creación de códigos de conducta, directrices, normas y otros instrumentos para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral y a largo plazo” (Bonilla, 2011, p.1).

Desde la llegada del siglo XXI, para entender el marco actual que engloba a la RSE, resulta de fundamental importancia el concepto de ‘sostenibilidad’, entendida como la capacidad “para crear valor económico y, al mismo tiempo, respetar los derechos de aquellos con los que se relaciona”; contribuyendo a “la equidad social, (...) preservando el medioambiente en el desarrollo de sus actividades” (Barbachan, 2017, p. 2).

No obstante, el concepto de RSE ha sido abordado desde diferentes perspectivas, haciendo énfasis en distintos aspectos, por lo que, a los fines prácticos de este trabajo, se tendrá en cuenta la definición brindada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, para quienes

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y

la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”. (*World Business Council for Sustainable Development* [WBCSD], 2000).

En consecuencia, la RSE es una práctica contraria al “deseo de poder, el acumular riquezas y el individualismo por parte de las organizaciones empresariales (...)” (Aguirre Flórez, 2015, p. 7), por lo que es posible identificarlo como un concepto dinámico, en permanente evolución, que comprende el aporte a las expectativas sociales, comerciales y éticas que la sociedad tiene sobre las empresas, más allá del mero cumplimiento de la legislación.

Además, gestionar sobre la base de RSE exige compromisos, tanto internos como externos, respecto de las problemáticas existentes en diversos ámbitos, tales como:

- **Ámbito social:** fundamentalmente en zonas contiguas a la empresa, generar acciones RSE produce un vínculo de confianza y fidelidad, que confluye en una percepción positiva de la empresa (Echeverría-Ríos, Abrego-Almazán, & Medina-Quintero, 2018).
- **Ámbito económico:** muchas empresas identifican la RSE como un aspecto central de la competitividad, debido a los beneficios de bienestar para sus empleados, derivando en mayor productividad (Méndez, Rodríguez, & Cortez, 2019).
- **Ámbito ambiental:** donde las acciones empresariales sean compatibles con la preservación del ambiente, el sostenible de recursos, en concordancia con una tendencia hacia el consumo de productos sustentables (Barbachan, 2017).

Incorporar programas y acciones en estos aspectos genera, de forma progresiva, una ‘cultura de la RSE’, con grandes beneficios para las organizaciones (VALOS, s/f), a saber:

- **Reducción de costos:** las acciones dirigidas al cuidado medioambiental reducen problemas de productividad; ejemplos de estas son las capacitaciones para concientizar el personal sobre gastos innecesarios, políticas de reciclaje y ahorro energético.

- Generar una imagen de marca efectiva y prestigiosa: las acciones socialmente responsables, se perciben positivamente por la opinión pública que atrae a los consumidores.
- Crea valor financiero: las inversiones con perspectiva social aumentan el valor de las acciones y captan nuevos capitales de inversión.
- Mejora del ambiente laboral: las políticas de recursos humanos, dirigidas a fundar valores y aptitudes, estimulan el desarrollo profesional de los empleados.
- Desarrollo de la comunidad: las empresas obtienen grandes beneficios económicos a partir de su contribución al desarrollo social integral, se pueden mencionar: aumento de ventas, sostenibilidad del negocio y reputación.

Sin embargo, la llegada de la pandemia de Covid-19 marcó un punto de inflexión en todo el planeta, profundizando problemas preexistentes, tales como: desempleo, desigualdad, hambre y polución ambiental. En este escenario, si bien los Estados han sido actores centrales, también destaca el papel de las empresas como sujetos significativos para la posible recuperación, con su aporte a través de la RSE.

Finalmente, este proceso ha logrado arraigo en la percepción de la población, quienes han depositado grandes expectativas en la responsabilidad de las empresas, convertidas en las instituciones en las que la gente más confía (D'Angelo, 2021); de allí la importancia de comprender su rol estratégico a la hora de mejorar las condiciones sociales, ambientales y económicas de la comunidad.

STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Actualmente, la RSE es producto de la interacción entre empresas, gobierno, proveedores, trabajadores, comunidad, clientes, entre otros actores de la economía de mercado. En esta línea, Freeman (1984) define los '*stakeholders*' o grupos de interés, como "cualquier grupo o individuo que puede afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo".

Estos, a su vez, pueden subdividirse (Freeman, 1984) como:

- Primarios: con relación directa y formal con la organización, es decir, con vínculo vital para su existencia.
- Secundarios: no se relacionan directamente con la empresa pero sí pueden afectar, y verse afectados, por sus acciones.

Por su parte, Delgado y Ena (2012) identifican siete grupos de interés, fundamentales para ejercer una acción socialmente responsable, estos son:

- 1) Comunidad: de la cual la empresa es parte integral, de manera tal que la interacción es dinámica y permanente.
- 2) Grupos internos: son los recursos humanos que dan vida a la organización, por lo que las acciones destinadas a cimentar un clima organizacional positivo son fundamentales para lograr identificación entre los objetivos empresariales y su propio bienestar.
- 3) Medioambiente: uno de los aspectos más relevantes; mejorar las condiciones de la comunidad sin comprometer las generaciones futuras propicia negocios más rentables. A su vez, capacitar los trabajadores respecto al cuidado de recursos, propende a la reducir costos de producción a través del uso eficiente.
- 4) Proveedores: las empresas deben vincularse con proveedores que cumplan determinadas pautas éticas, sociales y ambientales, compatibles con sus valores.
- 5) Consumidores: ofrecer productos amigables con el ambiente, de forma de mejorar el bienestar del cliente es un aspecto del marketing social que favorece la imagen positiva de la organización.
- 6) Gobierno: las empresas deben cumplir la legislación, lo que incluye sus obligaciones tributarias, prácticas éticas y transparentes.
- 7) Valores: con su accionar la empresa crea valores que terminan conformando su identidad organizacional; por otro lado, también es posible difundirlos socialmente.

IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE

En la actualidad, existen diferentes principios de implementación de RSE cuya base conceptual se encuentra en: la Declaración Universal de Derechos Humanos, los Derechos de Trabajadores establecidos por la Organización Internacional de Trabajo, la Convención de Naciones Unidas sobre Derechos de los Niños, el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente (PNUMA), entre otros.

Todos ellos son resultado del trabajo de diferentes organizaciones internacionales, entre las que destacan:

- Pacto Global (RPGA, s/f): surgió por iniciativa de ONU y, actualmente, dirigida por PNUMA y el Alto Comisionado de Derechos Humanos.

El GP posee entre sus objetivos el fomento de la ‘ciudadanía corporativa’, lo cual incluye a las empresas en la resolución de desafíos socioambientales; a su vez cuenta con diez principios que incluyen las áreas de derechos humanos, laboral, medioambiente y lucha contra la corrupción, ellos son:

- Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos
- Principio 2: No ser cómplice de abusos y violaciones a los Derechos Humanos
- Principio 3: Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva
- Principio 4: Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio
- Principio 5: Abolir cualquier forma de trabajo infantil
- Principio 6: Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación
- Principio 7: Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos del medioambiente
- Principio 8: Promover mayor responsabilidad medioambiental
- Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medioambiente.
- Principio 10: Las empresas deberán luchar contra la corrupción en todas sus formas incluida extorsión y criminalidad.

- Agenda 2030: Es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad que contiene los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas. Esta coloca por primera vez a las empresas como agentes clave de desarrollo, que no solamente generan riqueza, sino también progreso, a partir de impactos positivos que cambien la forma de hacer negocios (CEPAL, 2018).

Los ODS son:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr los objetivos

- Código de Conducta Corporativa de OCDE: establece planes de RSE basados en los ‘Principios de Gobierno Corporativo del G20 y la OCDE’, ofreciendo una orientación práctica para su cumplimiento voluntario. El objetivo es promover buenas prácticas laborales, cuidado del medioambiente, competencia leal,

intereses de los consumidores, difusión del conocimiento y prácticas transparentes (Altamirano, García & Checa, 2018).

Por otra parte, existen procedimientos de aplicación de RSE, también elaborados por instituciones globales que apuntan estandarizar y facilitar la puesta en práctica de los principios y acciones enumerados *ut supra*. En este sentido es posibles destacar:

- *International Organization for Standardization*: la mayor generadora de normas internacionales voluntarias para los sectores industriales, técnicos y de negocios. Asimismo, la Norma ISO 26.000 refiere concretamente a la responsabilidad social, ofreciendo una guía para ser aplicada por organizaciones públicas y privadas (ISO, 2010).
- *Global Reporting Initiative (GRI)*: su objetivo es la promoción de lineamientos económicos, sociales y ambientales para la elaboración de memorias voluntarias de sustentabilidad de las actividades, productos y servicios (*Global Reporting Initiative*, 2016).
- *Social Accountability International (SA 8000)*: instrumento de control enfocado específicamente al RSE interno, para alinear la acción empresarial a principios tales como: condiciones y ambiente laborales, proveedores responsables, transparencia, entre otros (Vives, 2011).
- Red Argentina para el Pacto Global de Naciones Unidas: bajo el PNUD Argentina, su finalidad es comprometer al sector empresarial con los ODS y las metas de desarrollo sostenible. Actualmente tiene presencia en veinte provincias, lo que la convierte en la iniciativa de RSE más grande del país (Lara, 2007).

RSE EN SAN JUAN

Si bien la provincia no cuenta con una legislación sobre la RSE, es posible identificar diversas iniciativas gubernamentales, a través de la Dirección de Desarrollo Social del

Ministerio de Desarrollo Humano, en forma conjunta con la Mesa Provincial de Responsabilidad Social, quienes realizan acciones para concientizar sobre la importancia de generar acciones sustentables.

Además, el Ministerio de Producción, mediante la Agencia de Desarrollo de Inversiones y en colaboración con el PNUD, presentó el ‘Programa Provincial de Triple Impacto para el Desarrollo Sostenible’. Este consta de un nuevo enfoque para lograr beneficios económicos, sociales y ambientales, por medio de herramientas gubernamentales para estimular inversiones con triple impacto. Otras propuestas son de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, quienes articulan espacios institucionales para proyectar nuevas perspectivas de producción, en línea con la consecución de los ODS (SíSanJuan, s/f).

También, desde la Facultad de Ciencias Sociales de la UNSJ, se realizan iniciativas para el desarrollo académico y la aplicación de RSE. Se destaca desde el año 2007 la introducción, en las carreras de ciencias económicas, de la cátedra ‘Ética y Responsabilidad Profesional’ vinculada a la ética empresarial. Por otra parte, ésta institución se unió a UNIRSE (Red Argentina de RSE), junto a otras universidades que impulsan la implementación de RSE (Revista La U, s/f).

3. METODOLOGÍA

El carácter del estudio es exploratorio y descriptivo, debido a que la temática presenta áreas de vacancia, por lo que contribuye a “aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1998, p. 59).

Las técnicas de recolección se aplicaron de manera virtual debido a las restricciones sanitarias; éstas incluyeron: entrevistas semi-estructuradas y libres, así como la investigación documental. Para ello se utilizaron fuentes de datos primarios y secundarios, relacionados con las disciplinas ambientales, sociales y económicas. En el primer caso, la información obtenida del proyecto “La Responsabilidad Social Empresarial, desde la

dimensión ambiental, en empresas localizadas en la provincia de San Juan 2018-2019” (CICITCA), proporcionó la población objetivo –compuesta empresas que practican RSE en San Juan-, desde donde se extrajo una muestra –aleatoria simple- de cuarenta y siete unidades; en ellas se indagó a informantes claves, así como grupos de interés internos y externos, complementándose con la revisión y análisis de programas, proyectos, memorias institucionales, informes de gestión, entre otros.

En el caso de las fuentes secundarias, se recurrió a libros –publicados en formato papel, como en versión *digital-papers*, artículos y demás datos de organismos públicos y privados, como la Agencia de Desarrollo de Inversiones, el Ministerio de Producción, la Secretaria de Estado de Ambiente y Desarrollo Sustentable, la Mesa Provincial de Responsabilidad Social, la Unión Industrial San Juan, en su mayoría, de bases de datos disponibles online.

La técnica general de análisis de datos, denominada procesos analíticos (Buendía, Cólás y Hernández, 1994), incluye la recolección, reducción de los datos, selección, focalización y abstracción; la exposición de los mismos mediante reunión organizada de la información; y la extracción de conclusiones a través de la integración y la interpretación. Para ello se utilizó análisis de contenido temático y herramientas computacionales (Reyes y Hernández, 2008).

4. RESULTADOS

Los resultados muestran que si bien algunas empresas lograron implementar programas de RSE (28%), la mayoría lo hace a partir de acciones aisladas (72%). En este sentido, la RSE tuvo un abordaje desigual en cuanto a los ámbitos preferidos de ejecución: ambiental (34%), social (25%) y económico (41%); aunque, en cualquier caso, su actividad RSE ha disminuido y/o mutado a partir del Covid-19, pasando de lo económico y ambiental, a lo Social (87%).

De esas organizaciones, sólo 38% tiene en cuenta la contribución a los ODS al planificar sus acciones RSE, por otro lado, un 62% no las aplica, mientras que ninguna manifiesta desconocerlos. De estos objetivos, los más mencionados a nivel de conocimiento son: ODS

N° 8 (Trabajo decente y crecimiento económico, 46%); ODS N° 9 (Industria, Infraestructura e Innovación, 19%); ODS N° 3 (Salud y bienestar, 14%); ODS N° 2, 7 y 10 (Hambre cero, Energías no contaminantes y Reducción de las desigualdades, que suman el 21% restante).

Las acciones sociales tienen que ver, principalmente, con donar elementos y equipos de protección e higiene personal (73%), seguidas por reconversión de la producción para fabricar elementos requeridos a causa del virus (16%); el resto respondió a flexibilización de vestimenta y horarios, *home office*, entre otras (11%).

Por otra parte, en las entrevistas a personas claves, éstos revelaron que todas las empresas seleccionadas realizan consideraciones ambientales, sociales y económicas al planificar sus actividades. La diferencia se dio en que identifican la RSE, de forma mayoritaria, con la generación de imagen efectiva de la empresa y el aumento de ventas (67%), en desmedro del cuidado del medioambiente (22%) y el bienestar social (11%). A contramano de ello, los operarios afirmaron estar muy de acuerdo (84%) con la aplicación de capacitaciones para la optimización de procesos, vestimenta y horarios flexibles, jornada parcial o *home office*; en este sentido, 41% de las empresas respondió haber mantenido desde el Covid, al menos una, de las políticas mencionadas, mientras que el resto (59%) manifestó haberse visto obligado a recortar gastos en este sentido.

Respecto del control sobre programas y acciones de RSE, un 76% de las organizaciones hace seguimiento de la implementación, pero, de ellos, sólo un 34% verifican sus resultados, siendo más evaluados las acciones económicas (54%), seguido de las sociales (26%) y ambientales (20%).

Finalmente, a partir de la incertidumbre que causó el Covid, se observa una marcada correlación entre el carácter de la empresa y la implementación de acciones de RSE. De las empresas investigadas, las de tipo nacional y provincial, incorporan acciones paulatinamente, condicionadas por la coyuntura económica, así lo afirmó la mayor parte (92%).

A raíz de ello, como desde el aspecto económico se observó que las empresas por separado tienen capacidad económica limitada para aplicar políticas RSE, se indagó sobre la posibilidad de generar acciones conjuntas entre diferentes organizaciones. En este sentido, se identificó una gran aceptación para establecer proyectos conjuntos (78%), en mayor medida mediante alianzas corporativas duraderas (57%), que otro tipo de trabajos eventuales (43%).

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En el año 2015, Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 y su Plan de Acción, compuesto por 17 objetivos principales y 169 metas para lograr un mundo más sostenible (CEPAL, 2018). Si bien éstos han demostrado avances, la pandemia de Covid-19 marcó un punto de inflexión debido a la profundización de muchos problemas preexistentes: desempleo, desigualdad social, hambre y polución ambiental, entre otros.

En este escenario se destaca el papel de las empresas como sujetos significativos para la posible recuperación, aportando mediante diferentes prácticas, entre las que se destaca la RSE.

La RSE son labores voluntarias que realizan las empresas con el fin de mejorar su entorno y el de sus grupos de interés, pero también, conseguir beneficios económicos futuros. Es lo que Barbachan identifica como la capacidad “para crear valor económico y al mismo tiempo respetar los derechos de aquellos con los que se relaciona” (2017, p. 57).

El impacto de las acciones de RSE no sólo supone un aporte a la sustentabilidad ambiental en general y, en particular, a la calidad de vida de la comunidad, sino también una ampliación de la capacidad de gestión organizacional que se traduce en mejoras de imagen efectiva, reputación, confianza y fidelidad de los *stakeholders*.

El impacto de estas acciones no sólo supone un aporte a la sustentabilidad en general y a la calidad de vida de la comunidad, sino también, una ampliación de la gestión organizacional

que se traduce en mejoras de imagen efectiva, confianza y fidelidad de los grupos de interés.

En la provincia de San Juan, si bien es cada vez más alto interés por aplicar RSE, la llegada de la pandemia marcó un fuerte retroceso; en materia medioambiental, si bien se han registrado acciones en conjunto con el Estado provincial, este fue el aspecto más afectado.

En cuanto a lo social, las empresas se inclinaron por la donación de servicios e insumos médicos, incluso, readecuando sus procesos de producción para proveer elementos sanitarios tales como alcohol en gel o tapabocas. En este aspecto es posible vincular la RSE provincial, mayoritariamente, con los ODS N° 2 (Hambre Cero) y N°3 (Salud y Bienestar); afectados profundamente por la Covid (CEPAL, 2020).

Por último, en el aspecto económico, las capacidades de adaptación e innovación se han transformado en un punto crítico para las organizaciones. El presupuesto que destinan a la RSE es cada vez más limitado, quedando prácticamente monopolizado por las entidades de mayor tamaño y capacidad económica. Sin embargo, se han identificado posibilidades de establecer asociaciones entre empresas, eventuales o duraderas, con el fin de generar programas de mayor alcance y profundidad, para ser ejecutados a medio y largo plazo.

REFERENCIAS

Aguirre, L. J. (2015). *Ética, organizaciones y responsabilidad social*. Recuperado el 10 de junio de 2022, <http://hdl.handle.net/20.500.12010/2511>.

Altamirano, A., García, J., & Checa, T. (2018). Principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico como instrumento de medición de gobierno corporativo en las cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo. COODES*, 6 (2), 141-158.

Barbachan, M. (2017). La responsabilidad Social Empresarial en el Perú: *Desafíos y oportunidades*. *InnovaG*, (2), 56-62.

Bonilla Ortiz Arrieta, L. (2011). *Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Recuperado el 10 de junio de 2022, https://nanopdf.com/download/apunte-1_pdf

Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.

Buendía, L., Colás, P. y Hernández, F. (1997). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

CEPAL (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL

CEPAL (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Recuperado 9 de junio de 2022, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45602-informe-impacto-economico-america-latina-caribe-la-enfermedad-coronavirus-covid>

D'Angelo, J. (2021). *¿Cuáles son los desafíos pospandemia?* Recuperado el 12 de junio de 2022, <https://juliandangelo.com.ar/cuales-son-los-desafios-pospandemia/>.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45–51.

Delgado González, S., & Ena Ventura, B. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53–63.

Echeverría-Ríos, Osiris María, Abrego-Almazán, Demian, & Medina-Quintero, José Melchor. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar*, 28(69), 133-147.

Sí San Juan (2022). Gobierno de San Juan. Recuperado el 15 de junio de 2022, <https://sisanjuan.gob.ar/>

Global Reporting Initiative. (2016). *GRI Standards*. Recuperado el 15 de junio de 2022, <https://www.globalreporting.org/standards>

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México DF: Mcgraw-Hill.

Lara Goyburu, M. (2007). *Alcances, logros y desafíos del pacto global en Argentina: una visión desde los integrantes*. Recuperado el 14 de junio de 2022, <https://www.cepal.org/pt-br/node/19882>

Méndez, A., Rodríguez, M., & Cortez, K. (2019). Factores determinantes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Caso aplicado a México y Brasil. *Revista Análisis Económico*, 34 (86), 197-217.

Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social (ISO 6000)*. Recuperado el 14 de junio de 2022, https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84 (12), 42-56.

Barros, M. R. Q., Astudillo, R. J. P., & Morales, S. X. V. (2021). Responsabilidad social empresarial en el contexto del COVID-19. *Socialium*, 5(1), 75-85.

Red Pacto Global Argentina. (s. f.). El Desafío de la sustentabilidad corporativa: Una década de contribuciones del Pacto Mundial en Argentina. *Red Pacto Global Argentina*. Recuperado el 9 de junio de 2022, <https://pactoglobal.org.ar/recursos/el-desafio-de-la-sustentabilidad-corporativa-una-decada-de-contribuciones-del-pacto-mundial-en-argentina/>

Roldán, S. (2015). La RSE no es tanto qué hago con lo que gano, sino cómo gano lo que gano. *Revista La U*. Recuperado el 20 de junio de 2022, <http://www.revista.unsj.edu.ar/?p=1394>

Valos (s.f.). Responsabilidades sociales desde y para empresas, emprendedores y profesionales. *Responsabilidad Empresaria*. Recuperado el 12 de junio de 2022, <http://www.valos.org.ar>

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). Estrategias empresariales en países en desarrollo. En Vives, A., & Peinado-Vara, *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 417-434). Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Nombre de la empresa:

Fecha:

Tipo de empresa:

Responsable:

1- Teniendo en cuenta que la RSE es el compromiso de las organizaciones con la sociedad, clientes, proveedores, empleados y el ambiente ¿qué tipo de acciones realiza su empresa?

- Sociales

- Ambientales
- Económicas

2- ¿Su empresa aplica programas formales de RSE?

- Si
- No

3- ¿Conoce los Objetivos de Desarrollo Sostenible? ¿Cuales?

- Si
- No

4- Estos objetivos ¿son tenidos en cuenta en la planificación de sus acciones?

- Si
- No

5- ¿Con cuál de los siguientes aspectos identificaría a la RSE?

- Bienestar social
- Cuidado ambiental
- Relaciones públicas
- Imagen efectiva
- Incremento de ventas

6- ¿Realizan evaluaciones de los efectos de las acciones de RSE? ¿En qué aspectos?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| - De forma continua | <input type="checkbox"/> | - Sociales | <input type="checkbox"/> |
| - Sólo al implementarlas | <input type="checkbox"/> | - Ambientales | <input type="checkbox"/> |
| - Sólo al finalizar | <input type="checkbox"/> | - Económicos | <input type="checkbox"/> |

A partir de la llegada del COVID 19:

7- ¿A qué aspectos de la RSE le asigna mayor prioridad?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| - Sociales | <input type="checkbox"/> |
| - Ambientales | <input type="checkbox"/> |
| - Económicas | <input type="checkbox"/> |

8- Desde la dimensión social ¿Cuáles son las acciones implementadas?

9- ¿Cómo ha evolucionado la aplicación de RSE en su empresa?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| - Disminuyo | <input type="checkbox"/> |
| - Aumento | <input type="checkbox"/> |
| - Se mantuvo | <input type="checkbox"/> |

10- ¿Cómo se vio afectada la inversión en acciones de RSE?

11- ¿Estaría dispuesto a realizar acciones de RSE conjuntas con otra/s empresa/s?

- Si
- No

12- ¿Qué tipo de acciones conjuntas?

- Alianzas corporativas de mediano y largo plazo
- Acciones eventuales
- Otra/s _____

RESUMEN HOJA DE VIDA

RODRIGUEZ AVILA NANCY EDYTH

Culminó sus estudios con el título de Licenciada en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Sociales, UNSJ (1996) y Título de posgrado Mg. en Gestión de Organizaciones Universidad de Valparaíso, Chile (2007).

Docencia:

A lo largo de su carrera se desempeñó como profesora en las Cátedras Elementos de Administración, Estadística, Comercialización Internacional, Economía, Administración I (Actual) y Administración II (Actual).

Investigación:

Investigadora en el Instituto de Investigaciones Administrativo Contable (IIAC) de la UNSJ desde 2003. Se desempeñó como Sub directora del IIAC y miembro de Programa de Estudios Ambientales (PRODEA).

CARRIZO RODRIGUEZ ALFREDO JULIÁN

Se graduó como Licenciado en Relaciones Internacionales en la Universidad Empresarial Siglo 21 (2018).

Investigación:

Investigador en el Instituto de Investigaciones Administrativo Contable (IIAC) de la UNSJ desde 2020.

Investigador adscripto en el Instituto de Geografía Aplicada de la Facultad de Filosofía, Humanidades y Arte de la UNSJ desde 2022.

Consultoría:

Vinculador Tecnológico Federal (VITEF) - Secretaria de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Provincia de San Juan desde 2021.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Políticas Públicas y desarrollo regional

ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS Y DESARROLLO LOCAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**MORENO ASOCIATIVO. CARACTERIZACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS
DEL PARTIDO DE MORENO**

TÍTULO EN INGLÉS:

**Associative Moreno. Characterization of the associative organizations of the
Municipality of Moreno**

Autor (es)

Claudio Fardelli Corropolese¹
Carlos Javier Meilán²
Matías Ahumada³
Blasa Reyes Lobos⁴

RESUMEN:

El presente trabajo plantea la caracterización de las organizaciones asociativas del Partido de Moreno como una etapa preliminar de un proyecto que busca indagar acerca de los procesos de construcción de identidades de este tipo de organizaciones del partido de Moreno, la forma en que dichas identidades se ven atravesadas por modelos asociativos determinados por la historia particular del territorio, la identificación con otras organizaciones, y su relación con el Estado local y las políticas públicas y cómo desde esa complejidad contribuyen con el desarrollo local de ese mismo territorio. En este sentido se visualiza a estas organizaciones mediante un mapeo que permite observar la cantidad y distribución geográfica que presentan

¹Lic. Claudio Fardelli Corropolese. Docente. Universidad Nacional de Moreno, Argentina. cfardelli@unm.edu.ar

²Esp. Carlos Meilán., Docente. Universidad Nacional de Moreno, Argentina. cmeilan@unm.edu.ar

³Lic. Matías Ahumada. ,Docente. Universidad Nacional de Moreno, Argentina. matiasahumada@protonmail.com

⁴Blasa Reyes Lobos. Becaria. Universidad Nacional de Moreno, Argentina. blasareyeslobos@gmail.com

en el ámbito del Municipio de Moreno y de los resultados de una encuesta que permite obtener una caracterización preliminar de las mismas.

Palabras clave:

Asociativismo, Cooperativismo, Identidad Organizacional, Desarrollo territorial, Economía Social

ABSTRACT:

The present work proposes the characterization of the associative organizations of the Municipality of Moreno, as a preliminary stage of a project that seeks to investigate the processes of construction of identities in associative organizations, the way in which these identities are crossed by associative models determined by the particular history of the territory, the identification with other organizations, and its relationship with the local state and public policies and how, from that complexity, they contribute to the local development of that same territory. In this sense, these organizations are visualized through a mapping that allows observing the quantity and geographical distribution that they present in the area of the Municipality of Moreno and the results of a survey that allows obtaining a preliminary characterization of them.

Keywords:

Associativism, Cooperatives, Organizational Identity, Social Economy, Development

Moreno Asociativo. Caracterización de las organizaciones asociativas del Partido de Moreno

Introducción

El municipio de Moreno, fundado en el año 1864, se ha caracterizado desde sus inicios por el desarrollo, intervención e intensa actividad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Destacándose aquellas de tipo asociativo, caracterizadas por centrarse en el bien común, el trabajo de sus miembros y mecanismos de gobierno democráticos. Según Recalde M (2016) ya en el año 1885 se habían fundado las asociaciones de inmigrantes italianos y españoles y tan sólo tres años después la de franceses, estas tres entidades tendrían un rol fundamental en la vida social de la época y en la promoción de las instituciones que darían vida al Partido de Moreno en aquellos años iniciales. Sin embargo, la autora nos señala que su relevancia iría disminuyendo o al menos modificándose a partir de 1920, dado que paulatinamente el Estado iría responsabilizándose de muchas de sus acciones. A pesar de ello, muchas de estas asociaciones perdurarán hasta nuestros días y han sido el antecedente de otros tipos de asociaciones promovidas por las nuevas generaciones y más acordes a los intereses de la época como los clubes sociales y deportivos o las asociaciones de comerciantes o profesionales. Estas organizaciones tendrían la particularidad de asentarse especialmente en la localidad de Moreno y en las poblaciones que irían creciendo en el eje marcado por el desarrollo del ferrocarril (Paso del Rey, La Reja y Francisco Álvarez). Creemos que el desarrollo de este tipo de asociaciones marcarían un modelo de organizaciones de la sociedad civil y su relación con el desarrollo local que persiste hasta hoy y se manifiesta no sólo en el tipo asociativo, sino también en la manera que tejen sus redes y vínculos. Diferente es el caso de lo que ocurriría en el sector Norte del partido en el eje trazado por el denominado Cruce Castelar tomando los barrios de Trujui y Cuartel V, sector que permaneció siendo rural hasta entrada la década del 60, y que posee entre sus antecedentes la presencia de organizaciones asociativas habitualmente relacionadas con la idea de economía social. En el año 1958 el arquitecto Claudio Caveri crea la Cooperativa Comunidad Tierra, que buscaba conformarse como una comunidad que pudiera autoabastecerse, y que ha dejado un legado observable en la arquitectura de las viviendas y la iglesia del lugar y también en la Escuela Integral Trujui. Poco tiempo después, también en Trujui, se fundó la Cooperativa de Servicios Públicos Pucará de Trujui que se encargaría de los primeros asfaltos y cloacas. En 1986 surgen experiencias que impulsarán el desarrollo de la zona, en especial a partir de la experiencia de los consejos comunitarios en Cuartel V (Alcalá, J. 2007), la Mutual El Colmenar que prestaría servicio de transporte a la población del lugar, y la organización de la red de gas; consideramos además que no debemos soslayar la influencia de la Mutual Primavera (fundada en 2002), si bien situada en el municipio de José C. Paz con gran influencia en todo Cuartel V. Estos antecedentes creemos que marcan otro modelo de desarrollo de las OSC también asociativas pero más vinculadas a la idea de Economía Social.

Consideramos que en ambos territorios la aparición de estas diferentes modalidades de organizaciones de tipo asociativo ha tenido una gran influencia en el desarrollo territorial e institucional, y que la impronta de aquellas iniciativas se extiende hasta hoy en la trama de las OSC existentes en Moreno, generando dos modelos diferentes

de desarrollo y de influencia de la sociedad civil. Es posible suponer una diferencia en el desarrollo de los modelos de las organizaciones asociativas diferenciado según la zona geográfica del partido, probablemente vinculado con la historia particular y al desarrollo de los componentes identitarios de este tipo de organizaciones.

El presente trabajo se realiza en el marco del Proyecto PICyDT de la Universidad Nacional de Moreno llamado: “Moreno Asociativo. Identidades de las organizaciones asociativas en el Partido de Moreno”. El mismo toma al conjunto de organizaciones asociativas del distrito de Moreno.

Se busca indagar acerca de los procesos de construcción de identidades en organizaciones asociativas del partido de Moreno, la forma en que dichas identidades se ven atravesadas por modelos asociativos determinados por la historia particular del territorio, la identificación con otras organizaciones, y su relación con el Estado local y las políticas públicas y cómo desde esa complejidad contribuyen con el desarrollo de ese mismo territorio. Se trata de observar de qué manera, en esas condiciones van apareciendo determinados “rasgos de identidad” (Etkin y Schvarstein, 1989), que se presentan como una explicación de los modos como las organizaciones procesan internamente las variables de enlace con el entorno, por eso, la identidad es concebida en una compleja red de dimensiones vinculadas al orden político, social, cultural, y económico-administrativo. Asimismo, se pretende interpretar, de qué manera las organizaciones asociativas se desenvuelven dentro de éste ecosistema, convirtiéndose en protagonistas del desarrollo local. Desde la perspectiva de este trabajo, consideramos que el entramado de organizaciones asociativas constituyen un elemento que puede intervenir en la complejidad del entorno, observado desde la lógica del desarrollo local. Entramado que muchas veces suele ser soslayado por los estudios de Desarrollo Local.

Consideramos que conocer las particularidades de las organizaciones asociativas, los elementos que las constituyen y construyen sus rasgos identitarios, las formas en que desarrollan sus redes se consolidan y contribuyen al desarrollo de sus territorios puede aportar elementos que colaboren la consolidación de estas organizaciones y por lo tanto con su aporte al Desarrollo local, asimismo que se contribuye a visibilizar esos aportes de manera que puedan ser identificados por el resto de los actores locales incluidos los gobiernos municipales que pueden desarrollar políticas públicas que puedan aprovechar el potencial de estas organizaciones.

Marco Teórico

El proyecto implica un abordaje interdisciplinario y requiere la definición de un marco teórico que contemple conceptos vinculados al desarrollo de la Sociedad Civil, a la Economía Social o al Desarrollo Local; creemos que el aspecto diferenciador de este proyecto es su abordaje central desde los Estudios Organizaciones y en especial desde la teoría de la Identidad aplicada a las organizaciones atravesada por aportes de una mirada Geocultural de la filosofía latinoamericana.

Desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales se considera que la problemática se encuentra vinculada con el establecimiento de una trama sistémica que se desenvuelve dentro de las estructuras organizacionales, signadas por la construcción de su propia identidad. Esta trama, que se encuentra inserta en la construcción de redes significantes que dan lugar al establecimiento de una cultura y un orden social, es capaz

de ser observada a través de los elementos del orden simbólico que la conforman. Es por ello que se propone un abordaje que permita analizar identidades organizacionales, buscando características, particularidades, tradiciones, comunes y que posean algún tipo de arraigo territorial. Consideramos que es dentro de este orden en donde la problemática se desenvuelve y construye su sentido, tanto para su propia definición como para quienes la analizan o la transitan.

El abordaje desde las teorías de la identidad de las organizaciones. La identidad organizacional es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás; contiene aquellos elementos y características que permiten diferenciar a una organización de otra. Según Etkin y Schvarstein (1989) la noción de identidad es equiparable a la idea de personalidad, aplicada a una organización, y surgiría de la unión de su historia, de su filosofía del trabajo y de su ética. Esto significa que la identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras.

Los autores sugieren que las identidades organizacionales se construyen a partir del conjunto heterogéneo de identidades individuales y grupales de quienes conforman la organización. Las identidades sociales son el resultado de la identificación de una pluralidad y diversidad de individuos con un colectivo social que los unifica a través de la mediación de distintos símbolos y ritualidades que al ser compartidos generan un fuerte sentido de pertenencia.

Asimismo, se asume también un punto de vista Geocultural, en resonancia conceptual con la perspectiva filosófica Decolonial-Intercultural, en su expresión específica desarrollada por Rodolfo Kusch (1922-1979), para dar cuenta de algunos elementos que nos permitan considerar la relación situada de las identidades local-comunitarias y su *desarrollo* económico-social. Para Kusch la técnica y la ciencia occidentales, se refugian en el plano del ente, del ente visible, presencia pre-visible y, por lo tanto, anticipable, programable y controlable; pero “por debajo” operan otras lógicas, otros juegos que niegan este juego hegemónico operando precisamente en el ámbito de lo imprevisible, incalculable, de lo impensable.

Esto implica entonces que el artefacto, el objeto tecnológico (y aquí por “tecnología” nos permitimos incluir los dispositivos de administración y economía que estructuran las experiencias asociativas geosituadas en tanto “tecnologías socioeconómicas”) no refiere a un episodio contingente sino más bien a un *proceso de gestación cultural*, con lo cual, la máquina, su concepción y configuración, su diseño, sus posibilidades, está impregnada de las pautas culturales propias del paisaje que hizo posible su invención, y que el filósofo llama “razón ecológica”.

Desde nuestra perspectiva la identidad organizacional puede verse como un marco cognitivo, un esquema de interpretación y un modelo organizacional que guía la creación de sentidos de los individuos. Se asume así una perspectiva interpretativa según la cual la Identidad no es un objeto o un producto sino un proceso, que se construye social y simbólicamente y adquiere significado a través de la experiencia. Se trata de un proceso continuo de construcción y reconstrucción.

Desde el punto de vista kuscheano respecto de la conformación de una organización social se comprende entonces como una especie de inter-sedimentación dinámica que implica *hábitat* o *territorio*, una *ecología* (de aquí la vía de conexión conceptual a la noción de *ecosistema*) en estrecha vinculación con una *economía*, respondiendo a *pautas culturales* que, al mismo tiempo que se transmiten y conectan en temporalidades no lineales, ensayan rítmicas propias. Estas sedimentaciones a su vez se encuentran condicionadas por formas específicas de *pensamiento*, con un *código propio* y un *horizonte simbólico*. En otras palabras, un específico modo de investidura cultural que permite dar cuenta de la singularidad identitaria grupal.

Este marco teórico, que consideramos que aún se encuentra en desarrollo, es el punto de partida desde el cual se busca caracterizar los procesos de construcción de identidades de este tipo de organizaciones del partido de Moreno, la forma en que dichas identidades se ven atravesadas por modelos asociativos determinados por la historia particular del territorio, la identificación con otras organizaciones, y su relación con el Estado local y las políticas públicas y cómo desde esa complejidad contribuyen con el desarrollo local de ese mismo territorio. Para ello se indagarán las percepciones que tienen en las organizaciones sobre los siguientes temas: identificación con sectores y otras organizaciones, práctica de valores asociativos, vinculación con la comunidad y con el territorio, involucramiento y participación de los socios, influencia de las políticas públicas, formas de planificación y organización de la tarea, procesos de identificación social y cultural de la organización, etc.

Metodología

Dado que el proyecto busca la comprensión y el análisis de procesos organizacionales complejos y su relación con el territorio al que pertenecen, consideramos que el abordaje metodológico debe ser de tipo cualitativo lo que implica la utilización de métodos que permitan no solo describir la ocurrencia de los procesos organizacionales, sino también explicar cómo y por qué ocurren. El proyecto preveía inicialmente la realización de casos de estudio.

Sin embargo, debido a la dispersión de datos existentes acerca de las organizaciones de tipo asociativo en el Partido de Moreno, fue necesaria la realización de un mapa de organizaciones Asociativas del Partido de Moreno que permita tener una idea más acabada del universo a abordar.

Por otra parte, dado que la primer etapa del proyecto se desarrolló en un contexto marcado por el período de aislamiento social obligatorio debido a la Pandemia por el Covid 19, de manera que se presentaban muchas dificultades para contactar a las organizaciones y concurrir para realizar observaciones y entrevistas, se tomó la decisión de realizar una primer instancia de relevamiento a través de una encuesta virtual y luego su comprobación y profundización a través de entrevistas.

El Mapa de Moreno Asociativo

A continuación se presentan los resultados por un lado del Mapa de Organizaciones Asociativas del Partido de Moreno y del relevamiento mencionado que permite tener una primera caracterización de las mismas.

Cuadro 1. Organizaciones Asociativas del Partido de Moreno

	Totales	Totales (10 años o más)
Mutuales	10	7
Cooperativas	68	38
Asociaciones Civiles	54	54

Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos INAES y CENOC

Es importante destacar que las mutuales relevadas en el presente trabajo son las que se encuentran vigentes según la base de datos del INAES. Ellas son 10, y de las cuales solo 6 cumplen con el requisito antes mencionado. Están distribuidas 4 en la ciudad cabecera de Moreno, 1 en Trujui y 2 en Paso del Rey. Como lo refleja el cuadro N° 1.

Para la confección del mismo se cuantificó de la base de datos del INAES un total de 68 cooperativas vigentes, y de esa población, solo 38 cooperativas cumplían con los requisitos antes mencionados, (más de 10 años de antigüedad y personería jurídica).

De las 38 cooperativas activas, se pudo apreciar la dispersión geográfica, canalizando 20 en la localidad de Moreno, 3 en Francisco Álvarez, 6 en Cuartel V, 2 en La Reja, 1 en Paso del Rey y 6 en la localidad de Trujui.

Cuadro N° 2. Cooperativas del Partido de Moreno

	Moreno	F. Alvarez	Cuartel V	La Reja	P. del Rey	Trujui
Coop. de Trabajo	16	2	5	2	1	5
Coop. de Prov. de Servicios	1	1	1			
Coop. de Educación	3					
Coop. De Tierra, Vivienda y Trabajando						1
Totales	20	3	6	2	1	6

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Base de datos del INAES (2020). Cooperativas y mutuales formalizadas con 10 años o más.

Por último, se realizó un análisis de las asociaciones civiles del distrito, discriminando información de la base de datos del Centro Nacional de las Organizaciones de la Comunidad (CENOC), considerando aquellas relevantes para el trabajo en cuestión. Y de ello se pudo identificar que: Moreno cuenta con 14 asociaciones radicadas en la localidad central en Francisco Álvarez se encuentran 4; en Cuartel V se identificaron 7; La reja 15 asociaciones; Paso del rey cuenta con 6 y Trujui con 8. Haciendo un total de 54 asociaciones investigadas.

Cuadro 3. Asociaciones Civiles del Partido de Moreno

	Moreno	F. Alvarez	Cuartel V	La Rreja	P. del Rey	Trujui
Asociación Civil	14	4	7	15	6	8

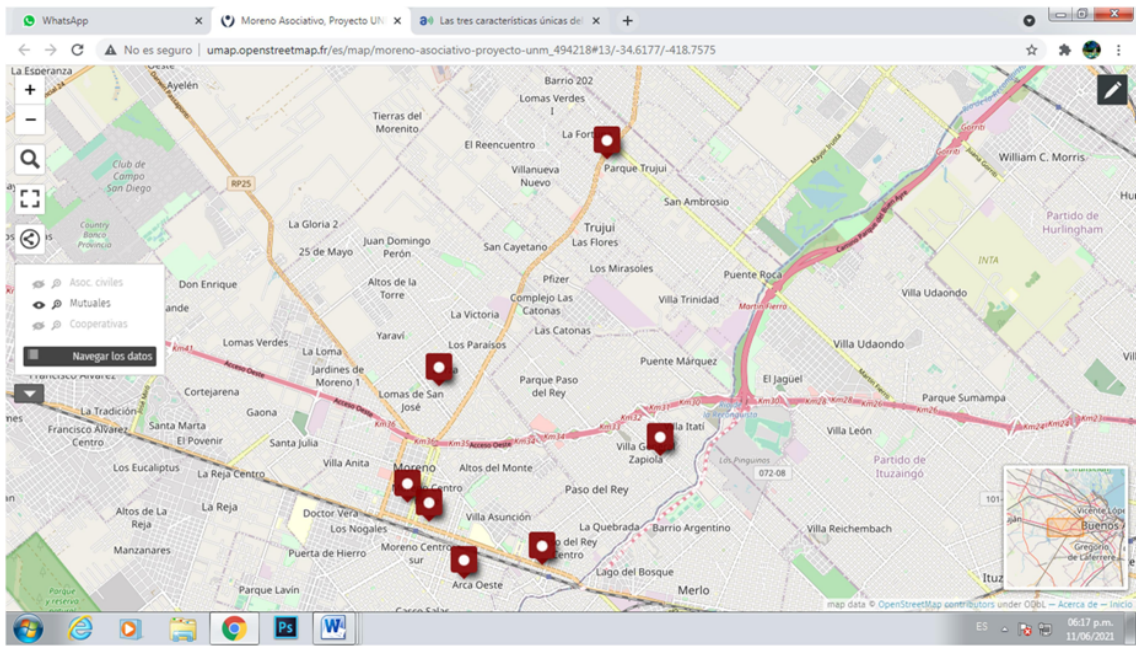
Fuente: Elaboración propia a partir de información de base datos del CENOC. Asociaciones civiles formalizadas con 10 años o más.

Georeferenciación de las Organizaciones asociativas del Partido de Moreno: UMAP_ MORENO-ASOCIATIVO

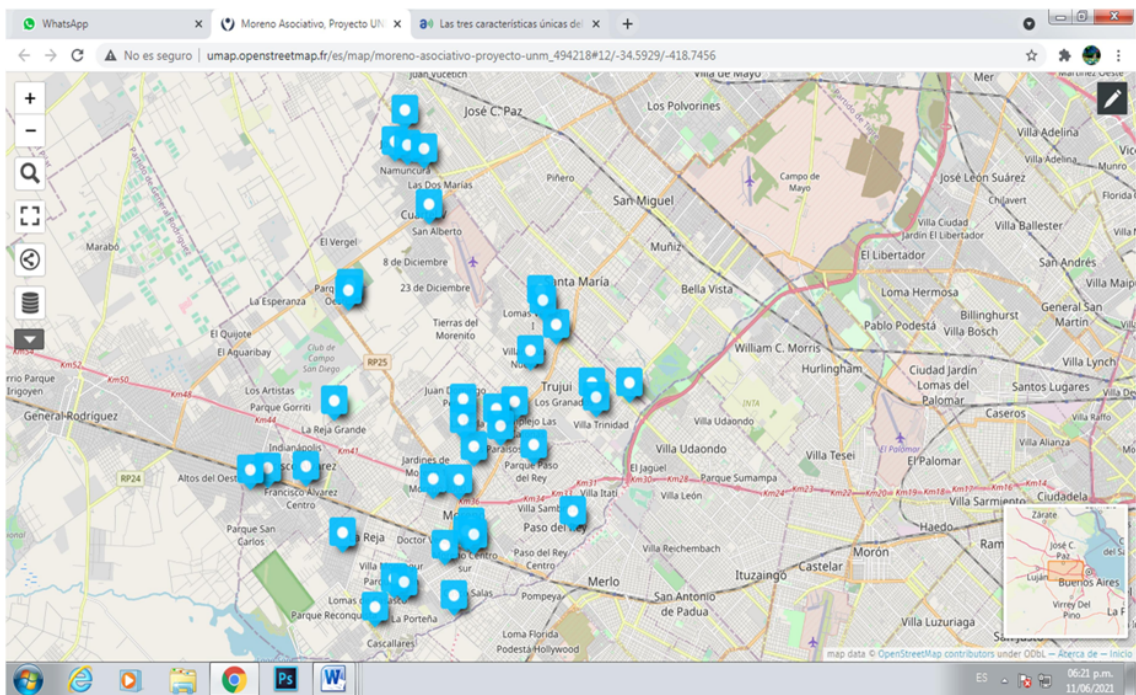
La plataforma utilizada, para plasmar esta información fue: uMap, ³(“es un servicio web de código abierto, que permite crear mapas personalizados con capas de OpenstreetMap, para embeberlos en un sitio web”).

En el mismo se trabajó bajo la modalidad de capas organizacionales, para categorizar a cada una de las organizaciones identificándose con un color en particular.

Distribución de Mutuales

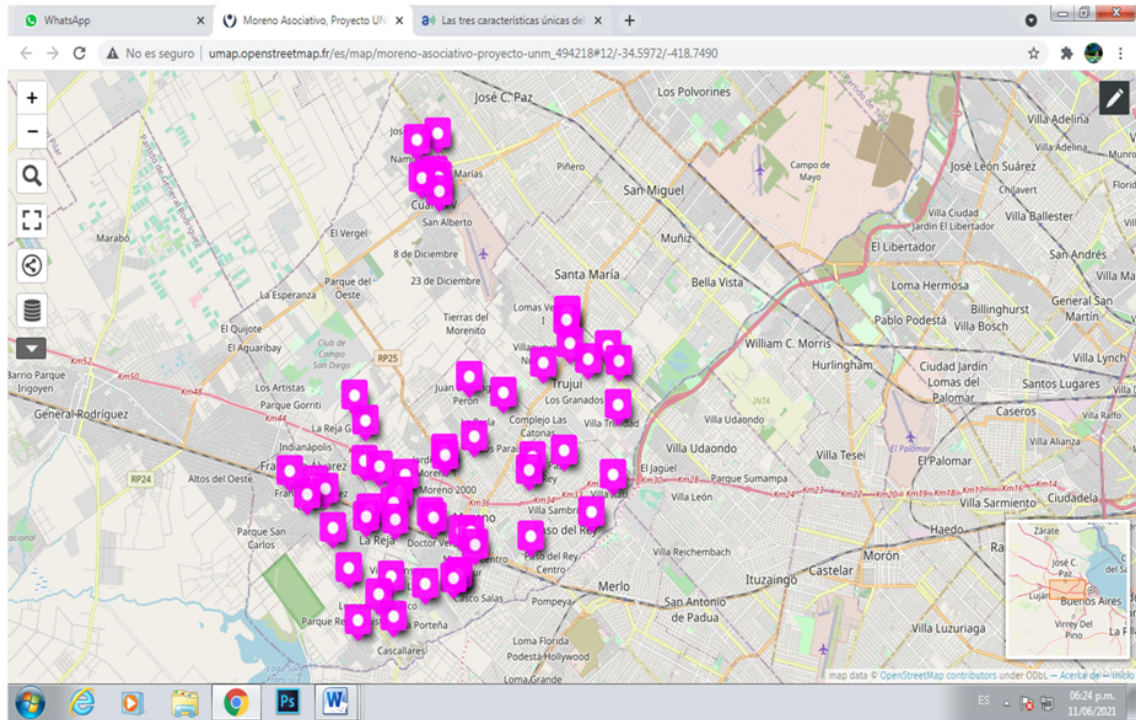


Distribución de Cooperativas



Para el caso de las cooperativas puede observarse mayor concentración en la línea geográfica que establece la Ruta 23 en especial en Moreno Norte y Trujui.

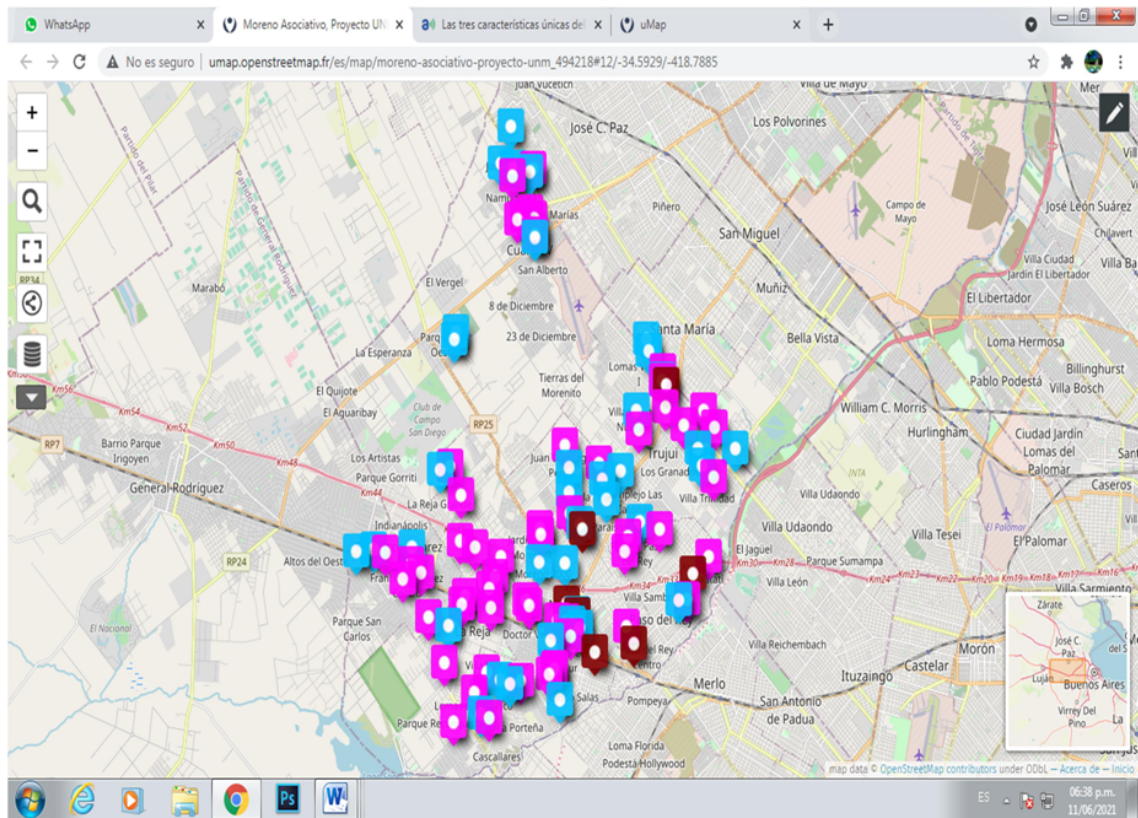
Distribución de Asociaciones Civiles



Para el caso de las asociaciones si bien el mapa muestra una mayor concentración en la línea geográfica establecida por las líneas del ferrocarril con presencia en los centros de las 4 localidades ubicadas en esa línea geográfica.

Es interesante observar que a pesar de tener una menor concentración en todos los casos se destaca la localidad de Cuartel V como un espacio geográfico separado del resto donde es presumible observar la existencia de actividades asociativas.

Distribución Totalidad



Primer aproximación a una caracterización de las organizaciones asociativas del Partido de Moreno

Entre los meses de Octubre de 2021 y Marzo de 2022 se llevó adelante una encuesta autoadministrada que fue enviada a todas las organizaciones Registradas en el Mapa.

La encuesta apuntaba fundamentalmente a recabar información acerca de la percepción que tienen en las organizaciones sobre los siguientes temas: identificación con sectores y otras organizaciones, practica de valores asociativos, vinculación con la comunidad y con el territorio, involucramiento y participación de los socios, influencia de las políticas públicas, formas de planificación y organización de la tarea, procesos de identificación social y cultural de la organización, etc.

La encuesta fue respondida por un total de 33 organizaciones de las cuales un 39% se identificaron como cooperativas, un 36% asociaciones civiles, un 9% mutuales y hubo un 12% que se autocalifica como Organización sin fines de lucro.

Es interesante observar cómo el 24% del total se identifica como integrante del sector cooperativo, otro 24% lo hace como parte de la economía social, un 18% se incluye en la sociedad civil y apenas un 6% lo hace con el tercer sector y otro tanto con el sector productivo.

Al indagar sobre cuál era la percepción que tenía sobre sus fuentes de ingreso el 42% manifiesta que la organización se sostiene principalmente por su cuota social, entre

estas el 18% del total perciben la cuota social como única fuente de financiamiento mientras que un 12% complementan con la venta de productos y un 9 % lo hace con donaciones y aportes de privados. Un 27% de los encuestados manifestó como principal fuente de financiamiento la venta de productos o servicios y la mitad de estos lo complementan con subsidios o aportes públicos.

La totalidad de las respuestas asume a su organización en la práctica de los valores asociativistas (valores como la reciprocidad, la solidaridad o la búsqueda del bien común, el 63% se autopercibe como una organización “muy asociativa”.

El 84,8% considera que tienen una alta vinculación con el territorio en el que trabajan. El 60,6% considera tener una relación fluida con otras organizaciones de tipo asociativo, mientras que el restante 39,4% observa una escasa o nula vinculación. Asimismo el 57,5% sostiene mantener mucha relación con organizaciones educativas, religiosas y/o culturales.

Respecto a la realización de asambleas de socios las respuestas están repartidas, mientras un 30,3% declaran realizar asambleas muy frecuentemente, otro 36,4% manifiestan hacerlo solo una vez al año. El restante 30,3% se coloca en una posición intermedia entre esas dos posturas asumiendo una frecuencia mayor a la de la asamblea anual obligatoria.

Cuando se consulta por las políticas para el ingreso de nuevos socios, el 54,5% se manifiesta como una organización abierta mientras que el 12,2% se consideran cerradas, por otra parte un 33,4% da una respuesta intermedia lo que permite suponer que si bien son abiertas plantean ciertos requisitos o restricciones para el ingreso.

El 78,7% de las organizaciones consideran que la toma de decisiones tiene un alto nivel de participación y solamente el 21,2% considera que la misma es de nivel medio. Sin embargo, ante la pregunta sobre el nivel de participación en la determinación de los objetivos la percepción acerca que la misma es alta baja al 54,5%, un 36,4% la consideran de nivel medio y un 9,1% se manifiesta en que la participación es baja.

Al consultar acerca de la influencia de las costumbres y/o tradiciones de la comunidad local en el funcionamiento de la organización, el 39,4% considera que es alta, el 39,4% observa un nivel medio, reconociendo la presencia de las mismas pero sin que sean determinantes en la organización. El 21,2% consideran que no hay influencia de las costumbres de la comunidad en la organización.

En el mismo sentido, el 36,4% considera que dentro de su organización se promueven “identidades culturales” (idiomas, comidas, bailes, costumbres, relatos, saberes) y el 42,4% considera que las mismas tienen mucha influencia en la cotidianeidad de la organización. Por el contrario, un 39,4% no las promueve y un 42,5% manifiesta que dichas identidades no tienen influencia sobre la organización. Por otro lado, una enorme mayoría (84,8%) manifiestan tener una muy buena adaptación a las nuevas demandas sociales, tales como el feminismo, la inclusión económica y social o la incorporación de diferentes derechos.

Respecto a las demandas de la comunidad, la mayoría de las organizaciones (63,3%) se perciben como receptivas o muy receptivas mientras que el 27,3% observan una menor

receptividad y 9,1% directamente consideran poseer muy baja receptividad. En consonancia con estas respuestas, la consulta acerca del interés de la comunidad hacia las actividades que realiza la organización arrojó porcentajes similares.

La gran mayoría de las organizaciones tiene una visión positiva del involucramiento de sus asociados, el 72,7% consideran que poseen un alto nivel de involucramiento, el 15,2% lo consideran de nivel medio mientras que el 12,1% manifiestan tener niveles muy bajos en este sentido. De forma concordante el 66,7% valoran muy positivamente las prácticas que realizan para generar un mayor involucramiento de los asociados.

Sobre la influencia de las políticas públicas en el desenvolvimiento de la organización casi la mitad (45,5%) considera que las mismas tienen una gran influencia sobre ellas, mientras que el 30,3% manifiestan que poseen poca o muy poca influencia.

A la hora de analizar su capacidad de influir en el establecimiento de políticas públicas el 36,4% considera que su posibilidad de influir es poca o muy poca. Otro 36,4% se ubica en un nivel medio lo que manifiesta que consideran que poseen algún grado de capacidad de influencia y solamente un 15,2% consideran tener capacidad real de ejercer una gran influencia,

Asimismo, podría afirmarse que tampoco se visualizan como actores importantes en el desarrollo económico de sus comunidades, el 33,4% percibe que tienen poca o escasa influencia en el mismo y un 36,4% consideran tener un nivel medio de influencia, el restante 30,4% dice tener influencia o mucha influencia en el desarrollo económico.

Al ser consultados por el funcionamiento organizacional el 60,6% considera que si bien poseen “definición de funciones y responsabilidades pero nos ayudamos entre todos” y un 15,2% manifiesta que “todos hacen un poco de todo” sin definición de funciones y responsabilidades, un 12,1% manifiestan que a pesar de no tener organigrama si poseen una clara definición de funciones y responsabilidades y solamente el restante 12,1% declara tener un organigrama claro y actualizado.

Sin embargo, ante la consulta por el grado de desarrollo de normas y procedimientos sorprende que el 57,5% de los encuestados responde poseer un alto o muy alto desarrollo.

Donde se hace evidente la presencia de dificultades organizacionales es cuando se les consulta sobre su capacidad de planeamiento, sólo el 12,1% responden que pueden planificar a 3 o más años, el 51,5% lo hacen en un plazo menor a los 3 años, el 30,3% consideran que solo pueden planificar a muy corto plazo y el 6,1% manifiesta no poseer capacidad de planeamiento resolviendo las situaciones que se presentan día a día.

Conclusiones preliminares.

El presente trabajo presenta resultados preliminares y exploratorios del proyecto de investigación, a partir de la realización del Mapa de organizaciones asociativas permite observar una mayor presencia de asociaciones civiles en todo el partido de Moreno, en menor medida de cooperativas y una muy baja presencia de asociaciones mutuales.

En un primer análisis podría observarse una muy elevada concentración de asociaciones civiles por sobre los otros tipos de organizaciones asociativas en el mencionado eje geográfico marcado por las vías del tren.

En cambio, el segundo eje parecería no responder a la traza del denominado cruce Castelar sino que sigue una orientación sur-norte en consonancia con el trazado de la Ruta Provincial 23. En este eje puede observarse la mayor concentración de cooperativas y mutuales en toda la extensión aunque también una elevada concentración de asociaciones civiles.

Por otra parte puede observarse a la región de Cuartel V como un polo de concentración asociativa aislado del centro de Moreno, con una concentración similar de asociaciones civiles y cooperativas.

La encuesta realizada a permitido tener una primer caracterización del conjunto de organizaciones asociativas del partido de Moreno en cuestiones que permiten observar el grado de participación asociativa, los niveles de formalización de las organizaciones, la capacidad de planificación, la percepción que tienen acerca de la vinculación con su entorno territorial y con otras organizaciones, etc. El proyecto se plantea continuar indagando a través de estudios de casos con el objeto de poder observar procesos vinculados a la construcción de las identidades organizacionales y de las formas en las que las organizaciones interactúan y generan redes y vínculos socio-culturales con el territorio.

Referencias

ALBERT S. WHETTEN D.A. (1985). Organizational identity, in Cummings L.L.; Staw B.M. (eds.) Research in Organizational Behavior, vol. 7. Greenwich CT: JAI Press.

ALBURQUERQUE, F; MARCO D. (2008): Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo territorial, FOMIN, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C

ASHFORTH B.E.; MAEL F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, Academy of Management Review, n°14, p. 10-39.

AHUMADA, M. (2021) "Sentipensar América. Anotaciones a partir de la filosofía de Rodolfo Kusch". CICCUS. Buenos Aires.

DEAL, T. y KENNEDY, A (1985). Las empresas como sistemas culturales : ritos y rituales de la vida organizacional. Editorial Sudamericana. Buenos Aires c1985

DE SOUSA SANTOS, B. (2010). Para descolonizar Occidente: más allá del pensamiento abismal. Prometeo Libros. Buenos Aires.

DUSSEL, E. (2015). Filosofías del sur. Descolonización y transmodernidad. Akal. México.

Dutton, J y Dukerich, J. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in

Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*. Vol. 34 Nro3 September 1991. Pp. 517-554

ETKIN J. y L. SCHVARSTEIN (1989), *Identidad de las Organizaciones*. Invariancia y cambio, Argentina, Paidós

GIOIA, D.A. (1998). From individual to organizational identity, in D. Whetten, P. Godfrey, (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 17–31.

GUERRERO ARIAS, P (2002). *La Cultura. Estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Ed. AbyaYala. Quito.

HATCH, M y SCHULTZ, M. (2008) The dynamics of organizational identity. *Revista Comunicação e Sociedade*, vol. 8, 2005, pp. 115-139. Publicado originalmente en *Revista Human Relations*, 2002, 55: 989-1018.

KUSCH, R. (2000). *América profunda*. (Tomo II). Ed. Ross. Rosario.

KUSCH, R. (2000). *Geocultura del hombre americano*. (Tomo III). Ed. Ross. Rosario.

LASH, S. y URRY, J. (1998). *Economía de Signos y Espacios*. Buenos Aires, Amorrortu.

LEDESMA, E. (2015). Reflexividad de las formas tecnológicas de vida en Scott LASH. *Acta Sociológica*. 67. 111-139. 10.1016/j.acso.2015.04.005.

MONTOYA FLORES, M (2004). Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres. *Revista IZTAPALAPA*. Universidad Autónoma de México. Iztapalapa. Nro. 56 • AÑO 25 • PP. 175-192

PRATT M. y RAFAELI A. (1997), “Organizational dress as a symbol of multilayered social identities”, *Academy of Management Journal*, 40, No.4, p.862-898

PRATT, M y FOREMAN, P (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*. Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 18-42.

RAVASI, D. y SCHULTZ, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°3, p. 433–458.

RIOS IBARRA, R. (2004). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Nueva época. Año 24. Julio-diciembre. pp. 69-100

RIVERA CUSICANQUI, S. (2010). *Ch'ixinakaxutxiwa. Una reflexión sobre prácticas y discursos descolonizadores*. Tinta Limón. Buenos Aires.

SCHEIN, E. (1998). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Editorial Plaza & Janes.

Barcelona.

SZTULWARK, S. (2005). Introducción. En, S. (2005). El Estructuralismo Latinoamericano. Universidad Nacional de General Sarmiento.

WHETTEN, D (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry* 15(3):219-234

ZAGARI, A. (2020). Rodolfo Kusch: esbozos filosóficos situados. CICCUS. Buenos Aires.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Claudio Fardelli Corropolese. Es Licenciado en Administración. Profesor Titular del Área Administración Superior de la Universidad Nacional de Moreno. Profesor de Maestría en Economía Social de la UNGS. Ha dictado cursos en diplomaturas de economía social en la UNGS y en la UNM. Es Director Organizador de la Escuela Secundaria Politécnica de la UNM. Fue Director del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento (2010-2018). Es Investigador y es autor de numerosas publicaciones en temas vinculados al análisis organizacional y la gestión de organizaciones de la economía social y solidaria. Es Director del Proyecto “Moreno Asociativo. Identidades de las organizaciones asociativas en el Partido de Moreno” en la UNM.

Carlos Javier Meilan. Es Licenciado en Administración, Técnico Superior en Computación, Especialista en Economía Social y Desarrollo Local y Especialista en Gestión de la Tecnología y la Innovación. Es Docente en la Universidad Nacional de Moreno, en la Universidad Nacional de General Sarmiento y en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Ha realizado Asistencia a Cooperativas y Pymes en Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Ha participado en proyectos de consultoría en el desarrollo de manuales de procesos para la Universidad Nacional de Moreno y la Universidad Nacional de Lanús. Es investigador en el proyecto “Moreno Asociativo” en la UNM.

Matías Ahumada. Es Licenciado en Filosofía, Profesor en Filosofía y Maestro Nacional de Música. Docente en la Universidad Nacional de Moreno, la Universidad de Morón y docente colaborador en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. Docente en escuelas primarias y secundarias. Miembro del Colectivo de Filosofía Latinoamericana. Ha sido Director del Movimiento Latinoamericano Gente Que Avanza. Ha dictado múltiples cursos y es autor de publicaciones sobre Filosofía Latinoamericana. Es investigador en el proyecto “Moreno Asociativo” en la UNM.

Blasa Lorena Reyes Lobos. Es estudiante de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Moreno. Becaria en el proyecto Manuales de procedimiento de la UNM. Docente del Programa FinEs en las materias Metodología de la investigación e Informática. Fue Coordinadora Administrativa en el Programa FinEs en los distritos de Morón y Merlo. Fue Coordinadora Administrativa en la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Morón y actualmente se desempeña en la Dirección Administrativa y Despacho de la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Morón. Es Becaria en Investigación en el proyecto “Moreno Asociativo. Identidades de las organizaciones asociativas en el Partido de Moreno” de la UNM.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

GESTIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE DOCENTES EN LAS UNIVERSIDADES EN FUNCIÓN DE LA
NORMATIVA VIGENTE**

TÍTULO EN INGLÉS:

**THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES OF TEACHERS IN UNIVERSITIES
ACCORDING TO CURRENT REGULATIONS**

Autor (es)

Danya Veronica Tavela ¹, Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

Natalia Soledad Toloza ², Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

Lucrecia Anahí Asorey ³, Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

¹ Mg. Docente Investigador. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina.
Correo-e: danyatavela@unnoba.edu.ar

²
Cdra. Investigador. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina.
Correo-e: nataliatoloza@unnoba.edu.ar

³ Lic. Docente Investigador. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina.
Correo-e: laasorey@unnoba.edu.ar

RESUMEN:

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las distintas actividades, es el pilar fundamental en el que las organizaciones exitosas sustentan sus logros; pero para poder lograr el desarrollo de la organización y el cumplimiento de los objetivos, es fundamental contar con una gestión estratégica de recursos humanos, y las universidades no son la excepción.

En el marco de las universidades del país, existen normativas vigentes que sientan bases para la gestión de Recursos Humanos, reglamentando ciertas acciones a llevar a cabo, tanto a nivel general como a nivel particular de cada institución. Es en este sentido que surge el estudio del presente trabajo, a los fines de repensar y analizar qué acciones se llevan a cabo para lograr una de gestión de Recursos Humanos estratégica en las universidades y cuáles de ellas se enmarcan en la presente reglamentación.

Palabras clave:

Recursos Humanos

Docentes Universitarios

Universidad

Gestión de Talentos

Personal docente

ABSTRACT:

The most important resource in any organization is formed by the staff involved in the different activities, it is the mainstay of the successful achievements of an organization; but in order to achieve the development of the organization and the achievement of goals, it is essential to have a strategic human resources management, and universities are not the exception.

Taking about the universities of our country, there are regulations that regulate the Human Resources Management. They talk about actions that could be carried out at a general and particular level of each institution. It is in this sense, that the study of this work is based, in order to rethink and analyze what actions are carried out to achieve a strategic Human Resources management in universities and which of them are related with this regulation.

Keywords:

Human Resources

Teacher in Universities

University

Talent management

Teacher Staff

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos es un proceso central para las Universidades considerando a las personas como un recurso estratégico para el desarrollo y la consecución de los objetivos institucionales, tal como lo es para el resto de las organizaciones, (Chiavenato, 2008).

La gestión de Recursos Humanos en términos estratégicos, requiere la administración y gestión de las personas que trabajan en la Universidad, considerados como recursos centrales para el crecimiento, el desarrollo y la consolidación de la institución y la articulación e integración de los procesos con los objetivos de la institución respecto del desarrollo de los ejes estratégicos, privilegiando incrementar la permanencia, productividad y la integración a la Universidad (Parrino, 2007).

Es en este marco es en el que se inscribe el presente trabajo, con el objetivo de describir la función de Recursos Humanos en lo que respecta a los docentes en las Universidades Nacionales Argentinas, atendiendo a las regulaciones normativas de carácter general tales como la Ley de Educación Superior y el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Docente, y recogiendo la normativa específica de las instituciones; permitiendo a partir de este trabajo visualizar los elementos que pueden identificarse con una gestión estratégica de los Recursos Humanos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En primer lugar, es importante definir a los recursos como los medios que las organizaciones requieren para alcanzar sus objetivos organizacionales a través del desarrollo de actividades y funciones, por lo tanto, deberán definir las pautas de organización, coordinación y combinación para cumplir con su fin social. En general las teorías de la organización identifican los recursos financieros y materiales, la tecnología de información y comunicación, los sistemas de la gestión administrativa y el talento humano (anteriormente reconocido como recursos humanos) para el funcionamiento de las organizaciones en general y por lo tanto aplicable a las instituciones de Educación Superior.

En este sentido, y en función de la problemática planteada, se identifica como central al talento humano para el alcance de sus objetivos y como define Chiavenato (2008) “La gestión del talento humano es el conjunto de procesos articulados e integrados de la organización que tienen el objetivo de administrar las relaciones entre las personas que colaboran con la organización, basando la misma en procesamientos, dispositivos, políticas alineadas con la estrategia y los objetivos institucionales.”

La gestión del talento humano en las instituciones de educación superior debe conducir a su capital humano hacia un desempeño eficiente y eficaz comprendiéndola como una acción estratégica alineada a los objetivos institucionales e integrada a los restantes procesos de gestión y enmarcadas en el cuadro normativo de la institución. Para Herrera Gómez la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (2001, p. 48), para lo cual podría decirse entonces que la dirección de la organización debe centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos y metas propuestas en un tiempo determinado, de forma conjunta y en consonancia con el personal.

Chiavenato (2008) identifica los siguientes procesos en la gestión del Talento Humano: la integración del talento (expresado en el reclutamiento y selección de las personas), la organización (expresado en el diseño del puesto, su análisis, la evaluación del desempeño, y la planificación de la movilidad y el desarrollo) , la retención (reflejado en los criterios salariales, las compensaciones, los incentivos, premios y recompensas, y las practicas motivacionales) y por último el desarrollo del talento humano (formación y capacitación, evaluación, y promoción).

El modelo presentado recoge como variable el reclutamiento, la remuneración y la promoción como indicadores del desarrollo de la carrera (incluido en el contrato explicito), y complementa el desarrollo personal (contrato implícito) mediante las variables de satisfacción, la integración interna y el reconocimiento. A partir de la explicitación del

modelo estas variables se reconocen, por parte del autor como relevantes para alinear los objetivos individuales y organizacionales y por lo tanto reducir los costos de agencia, y mejorar la productividad, generando un equilibrio e integración entre los dos tipos de contratos.

También resulta importante el aporte de Rabossi (2014) respecto de las definiciones que aporta el Nuevo Institucionalismo Económico a la comprensión de los contratos laborales de los docentes universitarios, incorporando un modelo de análisis que a partir de reconocer la incompletitud de los contratos en función del análisis de las conductas humanas y organizacionales que hacen impredecible las contingencias incrementando los costos de agencia y de transacción a partir del impacto de las mismas sobre los vínculos laborales en general y que se replican en el sistema universitario. En este sentido el autor identifica las limitaciones de los contratos laborales explícitos y la necesidad de que se complementen con contratos laborales implícitos, regulando entre ambos la carrera del docente.

El autor señala que el reclutamiento puede categorizarse como activo cuando existen políticas explícitas de identificación y selección del docente, como pasivo cuando no hay definiciones explícitas, o son poco concretas y transparentes.

En este sentido tal como se viera en la fundamentación del problema, y se verifica en el trabajo sobre Profesión Académica de Garcia Fanelli (2008) se debe identificar que en las Universidades argentinas en general, existe una clara normativa respecto del reclutamiento no obstante se establecen en la propia normativa otras instancias donde el proceso de reclutamiento y selección no es claro, o no está definido, por lo tanto podría asegurarse que se da una situación ambigua en este punto, lo que incrementa los efectos de la selección adversa, y la asimetría de información (causas centrales de los costos de agencia).

En primer lugar, es preciso reconocer que la planificación y gestión de los recursos humanos debe realizarse considerando las características puntuales de las instituciones, los criterios de organización de la estructura académica, los curriculum y su organización, así como la forma en que se da respuestas mediante cátedras, áreas disciplinares, unidades pedagógicas, también como variables susceptibles de cambio y como parte del diseño del modelo.

Del análisis se desprende que el contexto de la Educación Superior impone consideraciones a tener en cuenta en la contratación y designación de docentes como, por ejemplo: las demandas por la calidad que requieren un mejor desempeño académico y por la innovación pedagógica y curricular, la capacitación y formación, la necesidad del compromiso institucional del docente con las políticas institucionales, y por supuesto las restricciones presupuestarias.

La asignación de recursos humanos docentes también debe contemplar el desarrollo científico y tecnológico, el desarrollo regional y el compromiso social de la institución identificando las capacidades propias, la identificación de disciplinas estratégicas, y las condiciones institucionales para la elaboración de una política coherente de planificación y gestión de los recursos humanos.

Una adecuada gestión del Talento Humano requiere entonces una correcta diversificación de las categorías docentes, como se estructuran las unidades en torno a las mismas, estrategias flexibles de acceso a la docencia, las políticas de incentivos, el desarrollo de las carreras y los mecanismos de capacitación y evaluación articulando las normativas que regulan la profesión académica, los derechos y obligaciones de los docentes y los objetivos de las instituciones, todo como un sistema integral de gestión, que finalmente tenga como consecuencia el desarrollo de la institución universitaria de calidad.

Tal como señala Parrino (2007), el diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos requiere plantearse a partir del reconocimiento de características que hacen a la cultura e identidad de la Universidad, los datos objetivos de su desarrollo como alumnos, número de docentes y no docentes, ubicación territorial, su infraestructura, su organización académica y administrativa, y los datos de contexto como los presupuestos, las regulaciones normativas, entre otros.

También señala la autora, hay dimensiones internas que deben considerarse de modo tal que aborden la gestión del talento humano docente de manera integral considerando todas las dimensiones que conforman la actividad del docente en las Universidades y que contribuyen al alcance de los objetivos institucionales.

En Argentina las políticas identificadas con la gestión del talento humano están establecidas por la normativa de las propias instituciones universitarias en el marco de su autonomía académica e institucional, aunque sujetas a la Ley de Educación Superior 24521 y desde el año 2015 al Convenio Colectivo de Trabajo que homologa el decreto 1246/15.

Los objetivos institucionales son el horizonte de llegada, trazan el camino por donde transitar la institución y dan el marco para las definiciones de las políticas y de la gestión institucional. La definición de objetivos institucionales, suele estar apoyada en la planificación estratégica, que establece los objetivos, en el corto, mediano y largo plazo y los recursos humanos, económicos y físicos para alcanzar las metas, entendidos como los hitos a cumplir para asegurar el cumplimiento de los objetivos (Parrino, 2007).

A partir del análisis de los autores, se define el objetivo del presente trabajo, el cual es verificar los aspectos de la Gestión de Recursos Humanos que son cubiertos por la normativa y cuáles no.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo implica primordialmente el relevamiento de información secundaria. En toda institución pública conviven algunos aspectos regulados por normativas externas a las propias instituciones, y en el caso de las Universidades Públicas de Argentina que poseen autonomía de rango institucional algunos aspectos están previstos por sus propias normativas internas.

Aquí vale señalar la existencia de sus propios estatutos, que representan cartas magnas que contemplan las principales definiciones de las universidades en torno a sus objetivos, gobernanza y funcionamiento, así como también normativa reglamentaria de esos estatutos.

Por lo tanto, en este primer trabajo, que busca comenzar una descripción del funcionamiento de la Gestión de Recursos Humanos, se relevaran las normativas externas y los estatutos, y que acápite de estos refieren a la gestión de Recursos Humanos docentes.

En el relevamiento se analizó, por un lado, la ley de educación superior y el convenio colectivo de trabajo de docentes de las universidades nacionales, bases sobre las cuales se asienta la actividad académica y la gestión docente en las universidades por igual.

Por otro lado, se relevó información de 10 universidades nacionales de Argentina, 4 de ellas son las universidades más antiguas del país, y las 6 restantes creadas en los últimos 20 años. En las mismas, se verificó, la existencia y publicación del estatuto universitario, de un proyecto institucional o plan estratégico de la institución y de una evaluación externa y autoevaluación

4. RESULTADOS

Del análisis y relevamiento realizado se obtuvo como resultado:

- En cuanto al estudio de la ley de educación superior se observa que en sus apartados se regulan y reglamentan algunas acciones que son parte de los procesos en la gestión del Talento Humano que menciona Chiavenato: la integración del talento, la organización, la retención y por último el desarrollo del talento humano. Ejemplo de ello son:
 - a) Art 4, inc I - Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para sus egresados (Retención – Desarrollo)
 - b) Art 11, inc a - Acceder a la carrera académica mediante concurso público y abierto de antecedentes y oposición (Retención – Desarrollo)
 - c) Art 12, inc c - Actualizarse en su formación profesional y cumplir con las exigencias de perfeccionamiento que fije la carrera académica (Organización-Evaluación y Retención – Desarrollo)
 - d) Art 33 — Las instituciones universitarias deben promover la excelencia y asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente, la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como la convivencia pluralista de corrientes,

teorías y líneas de investigación. Cuando se trate de instituciones universitarias privadas, dicho pluralismo se entenderá en un contexto de respeto a las cosmovisiones y valores expresamente declarados en sus estatutos. (Organización- Evaluación, Retención – Desarrollo e Incentivo)

- e) Art 36 — Los docentes de todas las categorías deberán poseer título universitario de igual o superior nivel a aquel en el cual ejercen la docencia, requisito que sólo se podrá obviar con carácter estrictamente excepcional cuando se acrediten méritos sobresalientes. (Integración – Selección)

- De la misma manera se procedió con el análisis del convenio colectivo de docentes de las universidades nacionales, donde se verificó la existencia de apartados donde se reglamentan los procesos de gestión de recursos humanos. Muestra de ello son:
 - a) Art 5 - Para el ingreso como docente a una Institución Universitaria Nacional, y sin perjuicio de lo dispuesto en el capítulo correspondiente, se requiere cumplir con el examen de aptitud psicofísica correspondiente y no estar incurso en alguna de las circunstancias que se detallan a continuación.... (Integración – Selección)
 - b) Art 8 - Los docentes cumplirán sus funciones de conformidad a las obligaciones establecidas en el Decreto 1470/98, propendiendo a la calidad y excelencia académica en los procesos de enseñanza, investigación, extensión y formación. (Retención – Desarrollo)
 - c) Artículo 13 - El ascenso en los distintos cargos de la carrera se efectuará por concurso público y abierto de antecedentes y oposición. (Organización- Evaluación, Retención – Desarrollo e Incentivo)
 - d) Art 54 - inc a - Realizar un examen preocupacional, gratuito, confidencial y obligatorio, para todos los docentes que ingresen a ellas, el cual tendrá como objetivo la adecuación digna del trabajador a su puesto de trabajo. El resultado de los exámenes médicos preocupacionales deberá ser comunicado al agente en

forma personal y escrita dentro de los sesenta días de su realización.
(Integración – Selección)

- La primera fuente interna analizada fueron los estatutos universitarios, para ello se procedió a tomar los estatutos de las 10 universidades seleccionadas para el presente trabajo. En ellos se establecen las bases y principales lineamientos sobre los que opera la institución.

En este caso, es primordial resaltar que es la primera reglamentación relevada que difiere entre una institución y otra. Al margen de ello, es observable que, en todos los estatutos de las universidades tomados como muestra, existen apartados que ordenan el proceso de gestión del Talento Humano y es observable una gran similitud entre ellos. Como ejemplo se mencionan los siguientes apartados:

- a) UBA – Estatuto – Art 45- El llamado a concurso periódico para el nombramiento de los profesores regulares tiene por objeto crear un ambiente que estimule la más intensa actividad intelectual y la mayor preocupación por la eficacia de la enseñanza. (Organización- Evaluación, Retención – Desarrollo e Incentivo)
- b) UNdeC – Art 31- Todo Profesor, en sus diferentes categorías, tendrá derecho a los beneficios del año sabático, de acuerdo con la reglamentación que establezca el Consejo Superior. (Retención – Incentivos y practicas motivacionales)
- c) UNLC - Art 83.- Las / los Docentes Ordinarias / Ordinarios tendrán derecho a solicitar, cada seis (6) años de labor continua -no acumulable-, una licencia para realizar tareas académicas y/o de actualización y perfeccionamiento, con goce de sueldo, previo informe fundado por el Consejo del Departamento Académico de pertenencia. Dicha licencia podrá tener una extensión de hasta un (1) año, por decisión del Consejo Superior, a propuesta del respectivo Departamento. (Retención – Incentivos y practicas motivacionales)

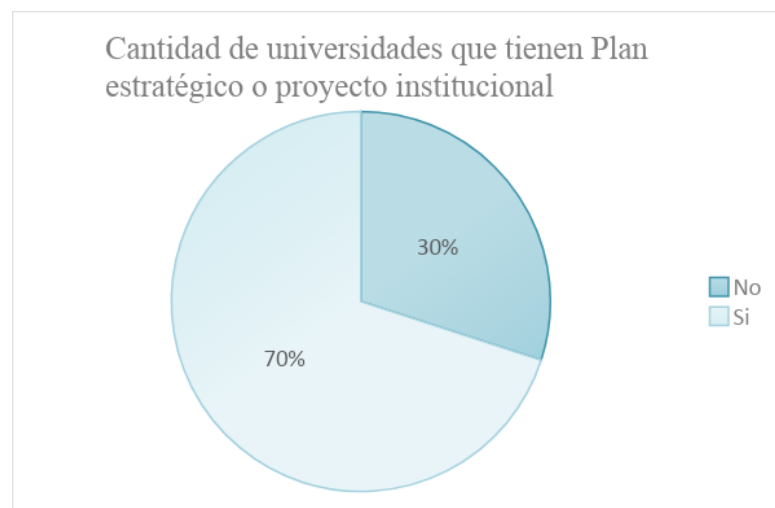
- d) UNLP – Art 22° - Los cargos docentes ordinarios se proveerán por concurso público de oposición y antecedentes. Los cargos docentes se podrán concursar unitariamente o por unidad pedagógica. (Integración – Selección)
- e) UNC - Art 101- Los docentes universitarios obtendrán la jubilación al alcanzar los requisitos que imponga la legislación nacional vigente en la materia. (Integración)
- f) UNNOBA - Art 33 - Los Profesores Interinos serán designados por el Rector a propuesta del Departamento respectivo con carácter temporal e imprescindible mientras se sustancie el correspondiente concurso. Tendrán las mismas dedicaciones que los profesores ordinarios establecidas en el presente Estatuto y en la reglamentación que dicte el Consejo Superior. Las designaciones de los profesores interinos, deberán precisar el tiempo de su designación, el cual nunca podrá exceder los 2 (dos) años. (Integración – Selección)
- g) UNAHUR – Art 65 – La universidad deberá promover y facilitar el perfeccionamiento de sus docentes, el cual deberá articularse con la carrera académica. Dicho perfeccionamiento deberá contemplar tanto a la capacitación en el área disciplinaria específica como el desarrollo de las actitudes pedagógicas. (Retención – Desarrollo e Incentivo)
- h) UNSADA – Art 53 - La Universidad dispondrá un mecanismo de autoevaluación permanente que abarcará la gestión institucional y las funciones de docencia, investigación y extensión, fomentando en todos sus estamentos el desarrollo de la cultura de la autoevaluación. (Organización- Evaluación)
- i) UNL - Art 11 - Los Profesores tienen como funciones y obligaciones: a) desarrollar las actividades de enseñanza de pregrado, grado y posgrado conforme lo disponga la autoridad académica; b) realizar, patrocinar o dirigir actividades de investigación y desarrollo y de extensión universitaria. (Organización – Diseño de puestos)
- j) UNPAZ – Art 30 – La UNPAZ impulsará la carrera docente apoyando la capacitación científica, didáctica del docente, orientándola hacia la formación

interdisciplinaria, la actualización continua y la profundización del conocimiento. (Retención – Desarrollo e Incentivo)

- El segundo relevamiento a nivel interno de cada institución fue focalizado en el proyecto institucional o plan estratégico. Como principal resultado a destacar se obtuvo que, del total de universidades de la muestra sólo 7 universidades lo poseen. Y de ellos, no todos están actualizados o son vigentes, ya que algunos han finalizado y no se han renovado.



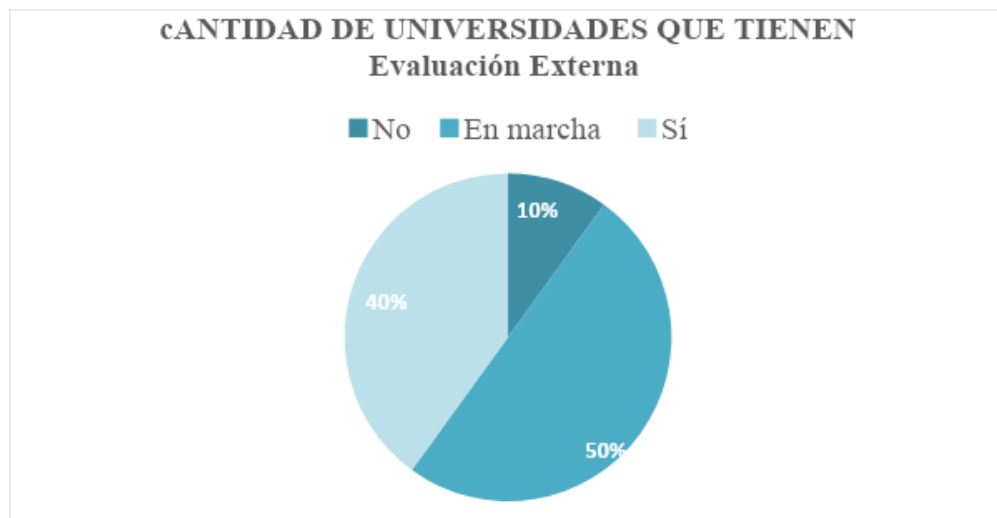
Fuente: Elaboración propia



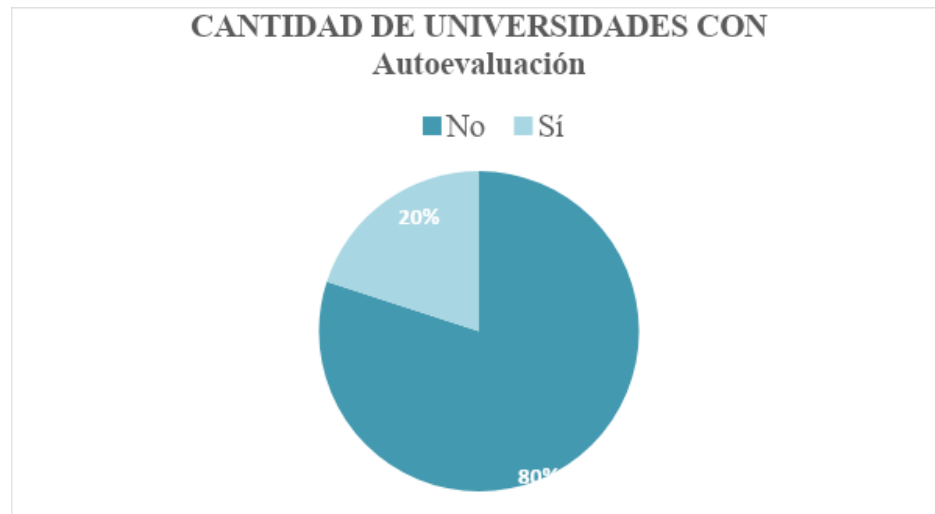
Fuente: Elaboración propia

Introduciéndonos en el análisis de aquellos planes o proyectos institucionales que se pudieron tomar en consideración de las universidades relevadas, se pudo observar que, en todos, existen apartados donde se reglamentan las acciones vinculadas a la gestión docente de las instituciones bajo estudio.

- Las últimas dos cuestiones analizadas de la muestra de universidades bajo análisis son la existencia de una evaluación externa y de una auto evaluación. En ambos casos se trata de valoraciones que se le realizan a la universidad respecto del cumplimiento de sus objetivos, normativas, procesos. Como menciona Chiavenato, una correcta Gestión de Recursos Humanos, requiere de procesos de evaluación de desempeño. Las evaluaciones anteriormente mencionadas son el insumo fundamental para que las instituciones conozcan que grado de cumplimiento a sus objetivos están teniendo. El dilema está, en que a pesar de ser de gran utilidad estos análisis, sólo el 40% tiene una evaluación externa, y sólo un 20% poseen una autoevaluación.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A través del presente trabajo se buscó verificar los aspectos de la Gestión de Recursos Humanos que son cubiertos por la normativa y cuáles no. En función de los resultados obtenidos presentados anteriormente se ha arribado a diferentes conclusiones.

En primer lugar, se logró confirmar la existencia de apartados en las normativas externas vigentes que regulan la Gestión de Recursos Humanos en las universidades. Dicha normativa afecta a todas las universidades por igual y homogeneiza las acciones a llevar a cabo en la gestión.

Por otro lado, en cuanto a la normativa interna de cada institución, la cual regula a cada universidad en su singularidad, reconociéndose sus particularidades y objetivos institucionales, nos encontramos en todos los casos con la existencia de la misma a nivel general de la organización, en sus estatutos, donde se expresan las bases principales sobre

las que se asienta la gestión, pero, solo en unos algunos casos existen lineamientos complementarios que ayuden a la Gestión de Recursos Humanos de una manera más estratégica.

“Un modelo de administración de gestión humana que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la administración de gestión humana debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además, la administración de este proceso no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales” (Chiavenato, 2001). Esto nos demuestra la importancia de que, para una Gestión Estratégica de Recursos Humanos, exista una heterogeneidad por un lado y homogeneidad por el otro. Heterogeneidad necesaria entre las diferentes instituciones, la cual se logra gracias a la existencia de normativas no solo a nivel general, sino a nivel específico; homogeneidad entre las distintas normativas en cada institución, que permitan una planificación estratégica a largo, mediano y corto plazo; aquí es donde toman un rol fundamental los Planes Estratégicos Institucionales, las evaluaciones externas y autoevaluaciones, que estando alineados como un todo, y acompañados de una correcta gestión permiten llevar a cabo una Gestión de Recursos Humanos estratégica. “Esto implicaría en consonancia con las políticas y procesos que caracterizan desde el punto de vista teórico la Gestión de Recursos Humanos, una correcta diversificación de las categorías docentes, estrategias flexibles de acceso a la docencia, políticas de incentivos, desarrollo de las carreras y mecanismos de capacitación y evaluación que articulen las normativas que regulan la profesión académica, los derechos y obligaciones de los docentes y los objetivos de las instituciones, como un sistema integral de gestión, que finalmente tenga como consecuencia el desarrollo de la institución universitaria, lo que define las bases del modelo de Gestión de Recursos Humanos” (Chiavenato, 2011; Parrino, 2007).

Como se expresó anteriormente, no existen actualmente en todas las organizaciones todas las herramientas necesarias para que la Gestión de Recursos Humanos no solo se base en normativa generalizada para todas las organizaciones.

Este problema definido, tiene básicamente tres dimensiones: la dimensión normativa, tanto la Ley de Educación Superior, el Estatuto Universitario y la normativa vigente de la institución establece las condiciones de ingreso y los mecanismos para el mismo; en la dimensión política, caracterizada por una multiplicidad de actores intervinientes en la toma de decisiones en términos de los procesos vinculados a la gestión de las personas, y por último, la dimensión administrativa donde se observa una desarticulación en la implementación de los distintos procesos.

Sin buscar alcanzar resultados concluyentes, se plantea esta primera impresión, teniendo en cuenta la muestra analizada, en la cual se observa que la Gestión de Recursos Humanos que existe actualmente en las universidades públicas, lejos está de cumplir con todas con las características de una verdadera gestión estratégica, ya que a pesar de existir normativa que la reglamente, la misma carece de una visión y gestión integral de la misma.

REFERENCIAS

Normativas:

Convenio Colectivo de Trabajo que homologa el decreto 1246/15. (2015)

Estatuto Universitario Universidad de Buenos Aires

Estatuto Universitario Universidad Nacional de Chilecito

Estatuto Universitario Universidad Nacional de Córdoba

Estatuto Universitario Universidad Nacional de Hurlingham

Estatuto Universitario Universidad Nacional de José C. Paz

Estatuto Universitario Universidad Nacional de La Plata

Estatuto Universitario Universidad Nacional de los Comechingones

Estatuto Universitario Universidad Nacional del Litoral

Estatuto Universitario Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

Estatuto Universitario Universidad Nacional de San Antonio de Areco

Ley de Educación Superior 24521

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional de Córdoba

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional de José C. Paz

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional de La Plata

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional de los Comechingones

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional del Litoral

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

Plan Estratégico Universitario de la Universidad Nacional de San Antonio de Areco

Artículos:

García de Fanelli, A. (Ed.) (2009). Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales. Buenos Aires: CEDES.

Herrera Gómez, N. (2001). El recurso humano: factores estratégicos de desarrollo organizacional. *Tesis para optar al título de Magister en administración*. Medellín: Universidad Eafit

Libros:

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Parrino, María del Carmen (2005). Un modelo posible para la gestión del personal académico. CA.D.E.I. Capacitación, desarrollo, evaluación, incentivos. In Efrón, Marcelo Héctor y Pérez Lindo, Augusto, (Eds.), Aportes al debate sobre la gestión universitaria I (pp. 168-180). Buenos Aires: De los cuatro vientos. ISBN 987-564-398-X

Documento de internet:

Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro; Guzmán Monsalve, Verónica Tatiana. (2015). *La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional*.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100005&lng=es&tlng=es

Montoya Agudelo, César Alveiro; Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016)
El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001

ANEXOS (Opcional)

RESUMEN HOJA DE VIDA

Danya Verónica Tavela

Magister en finanzas públicas provinciales y municipales

Contadora Pública

Experiencia en Investigación. Categorización en el programa de Incentivos: Categoría III, Año de categorización 2017.

Docente concursada con cargo de Titular simple, en la cátedra de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires.

Diputada de la Nación Argentina

Con licencia en el cargo de Vicerrectora de la Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires.

Experiencia en participación de concursos docentes y no docentes

Natalia Soledad Toloza

Contadora Pública

Experiencia en Investigación

Prosecretaría de Planeamiento y Coordinación Institucional de la Universidad Nacional del
Noroeste de la provincia de Buenos Aires

Experiencia en participación de concursos docentes y no docentes

Lucrecia Anahí Asorey

Licenciada en Administración y Contadora Pública.

Experiencia en Investigación

Docente concursada con cargo de Jefa de Trabajo Prácticos simple en la cátedra de
comercialización de la Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires.

Directora de Gestión del Capital Humano de la Universidad Nacional del Noroeste de la
Provincia de Buenos Aires

Experiencia como consultora externa en empresas privadas en gestión de Recursos
Humanos y gestión de Pymes.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Proceso de enseñanza – aprendizaje en Administración

**CONSTRUYENDO BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EN ASIGNATURAS
INTRODUCTORIAS A LA ADMINISTRACIÓN EN LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP.**

**Building good evaluation practices in First Year Administration at the School of
Economics at the University of La Plata.**

Autor (es)

Ma. Alejandra Pedragosa¹
Ma. Fernanda Barranquero²

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es describir una experiencia realizada conjuntamente entre docentes de materias introductorias a la Administración y orientadoras pedagógicas de la de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) ideado para repensar conjuntamente las prácticas de evaluación. Esta experiencia se concretó a través de un Taller en el que participaron docentes de las tres cátedras de Administración I y la Unidad Pedagógica. El encuentro realizado posibilitó sistematizar y hacer un análisis crítico de las prácticas de

¹ Doctora en Ciencias de la Educación, Docente Investigadora. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
Correo-e: alejandra.pedragosa@econo.unlp.edu.ar

² Magister en Lingüística Hispánica, Docente Investigadora. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
Correo-e: fernanda.barranquero@econo.unlp.edu.ar

evaluación de los aprendizajes en Administración, así como acordar pautas concretas de mejoramiento, a través de un diálogo co-constructivo entre los participantes. La principal conclusión se vincula con la importancia de contar con espacios para generar la interlocución entre los saberes específicos del campo disciplinar y los pedagógicos del campo de la evaluación.

Palabras clave:

Evaluación aprendizajes - Administración - diálogo co-constructivo - mejora de la enseñanza

ABSTRACT:

This paper is aimed at describing an experience carried out by Administration college teachers and pedagogical counselors to rethink evaluation practices collaboratively. Teachers in charge of three courses on introduction to Administration and the Pedagogical Unit from the School of Economics at the University of La Plata participated in this workshop. This event enabled systematization and critical analysis of evaluation practices involved in Administration I, as well as agreement on improvement guidelines, throughout a co-constructive dialogue among participants. The main conclusion drawn from this experience relates to the importance of counting on collaborative work between college teachers and counselors for generating interlocution between disciplinary specific knowledge and pedagogical knowledge in the field of evaluation.

Keywords:

Learning Evaluation - Administration - co-constructive dialogue - teaching improvement

1. INTRODUCCIÓN

La Unidad Pedagógica (UP) de la Facultad de Ciencias Económicas desde hace varios años viene acompañando los esfuerzos de los docentes por la mejora de la enseñanza para facilitar las trayectorias académicas de sus estudiantes. La experiencia que se presenta describe una de las acciones que se encuadran en este marco, vinculada al logro de una articulación entre los saberes de los docentes de Administración del Primer año con los potenciales aportes que desde la orientación educativa puede brindar la UP.

Esta actividad que se llevó adelante en el formato de Taller fue organizada a pedido de una de las Cátedras de Administración I de la FCE, con invitación extendida a las otras dos cátedras de Administración que dictan la misma asignatura. La propuesta buscó dar lugar a una construcción potente en torno a la mejora de la enseñanza y la evaluación en Administración de manera situada y contextualizada en lo que efectivamente ocurre en las aulas. Las alternativas de mejora emergieron de la articulación de los análisis críticos sobre las prácticas evaluativas y las preguntas de las docentes consideradas a partir de pistas pedagógico-didácticas que se compartieron en el Taller.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La evaluación es una práctica educativa familiar para toda persona que ha participado de la educación formal; los diversos alcances que se le asignan desde las perspectivas personales y sociales tienen su comprensión. La evaluación tiene una presencia y relevancia en el proceso educativo muy importante; posee un peso muy fuerte tanto en la labor docente como en las actividades de los alumnos, e implica los aspectos propios de la situación didáctica como las consecuencias personales e institucionales que de esta práctica se derivan. La definición de la evaluación como práctica cotidiana del aula, conjuga distintas aristas en las que pueden articularse tanto las significaciones que los actores involucrados le asignan como las definiciones provenientes de distintos enfoques de la teoría de la evaluación que ofrecen comprensiones de índole académica.

Desde la perspectiva de éstas últimas, la evaluación es concebida como un proceso por el cual se elaboran juicios acerca del valor de un fenómeno dado (Stufflebean, D y Shinkfield, A., 1985). Asimismo, es posible identificar cinco definiciones básicas de evaluación: a. como medida, b. como juicio profesional, c. como la valoración de la congruencia entre el rendimiento y los objetivos, d. evaluación orientada a la decisión y e. libre de objetivos, evaluación respondiente (Gardner, 1977). Estas categorías parten de diferentes bases de comparación y nos brindan la posibilidad de analizar las prácticas evaluativas considerando distintos aspectos. Sin lugar a dudas, la evaluación incluye una dimensión ética que la orienta hacia una evaluación justa, democrática y centrada en el proceso de aprendizaje del alumno, lo cual representa un desafío constante para la docencia.

Una primera cuestión que desde los estudios debemos advertir es que la evaluación de los aprendizajes como campo ha estado usualmente vinculada a la medición, la acreditación y la certificación de los aprendizajes y en menor medida, a promover la consideración del grado de apropiación de los aprendizajes o las dificultades encontradas para su construcción. (Litwin, 1998). Sin embargo, este Taller se ubica en una perspectiva orientada en la reflexión sobre las prácticas de evaluación. Esta mirada posibilita a los docentes la toma de conciencia sobre los aprendizajes promovidos así como omitidos en su estrategia de clase; incluye no sólo cuestiones temáticas ligadas al recorte del contenido disciplinar que los profesores realizan, sino también al tipo de conocimientos -conceptos, habilidades, actitudes, competencias, etc.- y de demanda cognitiva involucrada -reproducción de información, aplicación de procedimientos, indagación y problematización, transferencia y resolución de problemas- (Biggs 1999, Pozo y Puy Echeverría, 2009).

De allí que resulte clave generar espacios que posibiliten la explicitación de las concepciones que se sustentan acerca del conocimiento disciplinar, el aprendizaje y la enseñanza, ya que constituyen marcos referenciales epistemológicos y didácticos que orientan interpretaciones y juicios respecto a los aprendizajes de los estudiantes. Coincidimos con Gimeno Sacristán (1994) que aquello que es considerado como éxito o

fracaso en el desempeño académico depende en gran medida, de cómo se comprende y se aprecia el proceso y los resultados del aprendizaje.

Desde este encuadre, la propuesta de Taller buscó partir de la reflexión docente sobre las propias prácticas de evaluación, buscando abrir un espacio de identificación de los modos particulares en que se llevan adelante estas prácticas en Administración como campo específico de conocimiento. De esta forma, se apuntó a un trabajo de reconstrucción del conocimiento práctico de los docentes (Schön, 1998), para luego elaborar de manera conjunta y situada vías de mejora de la evaluación.. Para el análisis de las prácticas y en especial de sus instrumentos, nos ayudó la consideración del continuum que va desde la tradición clásica a las formas alternativas de evaluación, en función de identificar diversos paradigmas y fundamentos para las distintas formas de llevar adelante la práctica evaluativa. Analizar cómo estas diferentes aproximaciones se hayan presentes, se conjugan, se contraponen en las prácticas cotidianas de la formación en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, resultó un útil punto de partida para la formulación de nuevas estrategias apropiadas a la disciplina, a los sujetos de la educación que participan y a la especificidad de la Educación Superior.

3. METODOLOGÍA: Sistematización de Experiencia

La sistematización de experiencias es una modalidad de trabajo tendiente a promover la comprensión y ordenar las cuestiones que se “aprenden” en una situación específica, para su capitalización y comunicación. En este caso particular, nos permite dar cuenta de las condiciones, las acciones y los conocimientos que se promovieron en la situación como así también la posibilidad de realizar un proceso reflexivo que dé lugar a la propuesta de posibles revisiones y mejora de las prácticas evaluativas.

La sistematización implicó el ordenamiento de la información producida en la experiencia para reconstruir el proceso: identificación de formas de evaluación en distintos instrumentos, análisis de sus fortalezas y debilidades, intercambio de nuevas perspectivas y vías de acción, así como una reflexión e interpretación crítica para la producción de

alternativas de mejora y cambio. Tanto la realización del Taller como la sistematización de la experiencia nos ofrecieron valiosos aprendizajes en torno a la labor en orientación educativa universitaria.

4. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

4.1. Los docentes de Administración se preguntan sobre la evaluación

A partir de una dinámica para la reflexión de la propia práctica evaluativa, los docentes plantearon en plenario sus principales inquietudes acerca de la evaluación, algunas de carácter genérico y otras más específicas sobre la evaluación en el campo disciplinar. Entre las primeras, se encuentran: ¿cómo definir la extensión de un parcial en relación al tiempo?; ¿es conveniente incorporar ejercicios que se planteen de forma diferente a la forma en que los vimos en clase?; ¿es conveniente que se explicita el puntaje de cada pregunta?; ¿es mejor evaluar con ejemplos reales?; ¿cómo evaluar la comprensión de los contenidos?; ¿preguntas de elección múltiple o preguntas a desarrollar? ¿ambas?; ¿las evaluaciones deben ser un proceso continuo?

En relación a la evaluación de los aprendizajes en administración que se llevan adelante específicamente en las aulas de la FCE, se plantearon cuestiones tales como: ¿qué métodos pueden resultar más adecuados para la evaluación específicamente en administración?; ¿cuáles son los mejores tipos de consignas?; ¿cuál debe ser el nivel de complejidad de los parciales en relación con la cursada?; ¿el planteo de casos es válido en una evaluación?; ¿es una herramienta eficiente?; ¿cuál es la utilidad de los casos?; ¿es lícito incluir preguntas referidas al TP integrador en un parcial?; ¿se puede utilizar el libro abierto?; ¿cómo ser objetivo a la hora de corregir el tipo de consignas que usamos en nuestros parciales?; ¿qué debería tener en cuenta en la corrección de las respuestas de los estudiantes (el contenido de la respuesta, el atenerse a la consigna, la redacción, etc...)?; ¿cómo hacer las devoluciones?; ¿cómo evaluar durante la clase?; ¿cómo ser justos en la calificación?; ¿cómo consensuar criterios de evaluación en la cátedra?. Estas preguntas, dejaron a los docentes de frente a

variadas problemáticas de la evaluación relacionadas con cuestiones que involucran las modalidades más convenientes para esta disciplina en particular, los tipos de instrumentos, el acuerdo de criterios, la corrección y la devolución a los estudiantes.

Para circunscribir el análisis y la focalización de cuestiones críticas o prioritarias, se les propuso analizar evaluaciones de Parciales de Introducción a la Administración de otras Universidades, a fin de que, con cierto distanciamiento, pudieran identificar puntos débiles y fuertes de la mismas, como así también similitudes y diferencias con las propias.

Este análisis de instrumentos de evaluación auténticos llevó a la reflexión en torno a cuestiones en la construcción de las consignas en relación con:

- tipo y cantidad de procesos que demandan (por ej.: “Defina, conceptualice, ejemplifique y relacione con el TP los conceptos de autoridad y amplíe con relaciones humanas”);
- nivel de amplitud de las consignas en relación con el tiempo disponible y puntaje asignado; explicitación del tipo de respuesta esperada (ej.: “Explique la teoría de los sistemas (2p.);
- tipo análisis de casos que se solicita en relación a la información provista en descripciones breves (por ej.: “Dé un ejemplo de un proceso político y de poder de esta organización; enumere y defina cuáles son los factores de complejidad.”);
- relevancia del uso de preguntas de elección múltiple cuando se busca poner en evidencia procesos cognitivos complejos, evitando la mera reproducción de información; entre otros.

Estos análisis dieron lugar a interrogantes tales como ¿cuáles son los contenidos relevantes para evaluar en una introducción a la administración?; ¿cuál es el alcance de la evaluación no sólo en términos de contenido sino también de los procesos cognitivos implicados?; ¿cómo corregir y definir el peso específico de cada ítem en relación con el contenido que evalúa la prueba? A partir de estas cuestiones se fue construyendo un diálogo en el cual se buscó ligar conceptualizaciones clave del campo de la evaluación con la especificidad de la enseñanza de la administración como contenido disciplinar.

4.2. Dialogando con los saberes pedagógicos

Teniendo los planteos y análisis anteriores de los docentes como marco, se fueron abordando cuestiones propias del campo de la evaluación que buscaron entrar en diálogo y enriquecer las perspectivas para mejorar las prácticas de evaluación en Administración I. En primera instancia se planteó la necesidad de sostener la continuidad entre el proceso de enseñanza y las instancias de evaluación. Esto involucra claridad y acuerdo al interior de la cátedra respecto de cuáles son los propósitos últimos de la enseñanza de Administración en un primer año, en función de que las instancias de evaluación se construyan de forma coherente a los mismos. ¿Deberían la enseñanza y la evaluación estar focalizados preminentemente en la comprensión? Es decir, en procesos vinculados a la comprensión y uso de vocabulario específico, de conceptos, a la interrelación de conceptos, su categorización, ejemplificación en situaciones similares a las reales, entre otros. ¿Deberían estar más focalizados en la transferencia, el uso de conocimiento en situaciones reales, complejas? En otras palabras, ¿vincularse a la resolución de problemas auténticos, la toma de decisiones justificadas? ¿Debería pensarse como un recorrido que vaya desde la comprensión, en las primeras instancias, hacia el uso del conocimiento hacia finales del cuatrimestre? Las decisiones que se tomen en este sentido son las que orientarán el diseño de la enseñanza y por ende la evaluación; delinearán el tipo de actividades a proponer en la cursada y en espejo, el diseño de las evaluaciones. De allí que las respuestas a las preguntas en torno a si hay que incluir casos en los parciales; si se puede incluir una pregunta sobre el TPI, o cómo “asegurarnos” de que comprendan las consignas al resolver un parcial dependerá en gran medida de cómo se visualice el propósito de la enseñanza de la administración para un primer año y se vehiculicen en el marco de la clase, actividades que brinden la posibilidad a los estudiantes de progresar en el desarrollo del tipo de desempeño esperado.

En esta misma línea, surgió en el taller la inquietud en torno a ¿cómo evitar que “reproduzcan” en lugar de “demostrar comprensión” al resolver un parcial? En este sentido el poder identificar el tipo de procesos cognitivos que solicitamos que pongan en juego en

la resolución de tareas tanto en la cursada como en la evaluación resulta clave. Biggs (2005) propone que aquellos procesos cognitivos que suelen darse en las clases que tienen un fuerte componente expositivo suelen promover procesos cognitivos de menor complejidad tales como tomar apuntes, memorizar definiciones, reconocer y/o asociar características o principios. Por el contrario, aquellas clases que utilizan pedagogías activas, promueven la implicación del estudiante en su aprendizaje a través de la realización de tareas en clase individualmente y con otros, así como procesos cognitivos complejos tales como establecer relaciones, aplicar, hacer producciones concretas que posibiliten el “uso” del conocimiento para comprender situaciones, etc. De esta forma, y en relación con lo mencionado anteriormente, la reproducción de información en las respuestas en un parcial, dependerá en gran medida a) del tipo de consignas que se propongan (de memorización y recuperación de información); b) del nivel de correspondencia entre los procesos cognitivos que puede demandar la resolución de la consigna con las actividades propuestas en la cursada, c) del andamiaje que se ofrezca para la progresiva apropiación del tipo de desempeño esperado. La correspondencia entre las estrategias de trabajo empleadas en clase para el desarrollo de procesos cognitivos complejos y el tipo de consignas que se incluyen en la evaluación es clave, ya que lo que se propone a los estudiantes como desempeño en un examen no debería ser un tipo de tarea inédita para ellos.

La reflexión llevó también a re-pensar el formato y redacción de consignas, abordando la cuestión de cómo ofrecer pistas que ayuden estructurar las respuestas, en especial en ítems de respuesta corta o desarrollo; indiquen el tipo de respuesta y resolución esperada, posibiliten reducir el azar en preguntas de “multiple choice”; mejorar las formas gramaticales e inteligibilidad de consignas y opciones, entre otras.

Se avanzó asimismo en torno a las preguntas vinculadas a cómo ser más “justos” a la hora de corregir. En este sentido se planteó la posibilidad de transparentar criterios de evaluación de los desempeños de los estudiantes, que no solo orientaran la corrección de las evaluaciones sino también el diseño de la enseñanza. Esto requiere construir criterios de

forma participativa al interior de las cátedras. Se propuso el uso de rúbricas para describir cualitativa o cuantitativamente desempeños de diferente nivel, cobrando esta herramienta un doble propósito: la promoción de la discusión y el acuerdo de los criterios de evaluación entre los docentes, así como la orientación del diseño de la enseñanza y el instrumento de evaluación. Con el diálogo sobre estas cuestiones se pudo avanzar en propuestas que podrían contribuir a contar con referencias claras, pertinentes, públicas para objetivizar la corrección y orientar los aprendizajes.

4.3. Los docentes identifican algunas posibles opciones de mejora

A partir de este diálogo entre las prácticas de evaluación en Administración y algunos saberes sobre evaluación del campo pedagógico, se fueron construyendo colaborativamente marcos de acción fundamentados tendientes a promover la innovación y la mejora de las prácticas docentes en torno a la evaluación en el campo disciplinar. Entre las cuestiones que los docentes participantes señalaron como aprendizajes de esta experiencia, se encuentran las ligadas a:

- *los propósitos de la enseñanza*: “Discutir el propósito de la enseñanza de la materia: es decir, el alcance; o tal vez definir distintos propósitos según sea el primero o segundo parcial, uno más conceptual y otro de transferencia”; “Es necesario reflexionar el propósito de la enseñanza de Administración I.”
- *la congruencia entre prácticas de enseñanza y de evaluación*: “Compatibilizar lo que se presenta en clase con lo que se espera que se apropien los alumnos; elaborar la evaluación con tareas similares a las que vienen desarrollando en los cursos y no sorprender a los estudiantes”; “Si no resuelvo casos en las clases, no es el momento de introducirlo en la evaluación”; “Reflexión acerca de la tarea de elaboración de parciales donde se aborde teoría y aplicación práctica para aumentar la calidad en el aprendizaje”; “Tener siempre en cuenta que toda situación o modalidad que quiera utilizarse en el parcial debe haber sido trabajado en clase y que la metodología elegida debe ser acorde a los objetivos de enseñanza.”

- *aspectos e instancias para considerar en la evaluación:* “Sumar el uso de casos cortos y otras dinámicas a lo largo de la cursada para evaluar.”; “Redefinir y repensar los trabajos finales integradores para mejorar la comprensión y la evaluación de este en la conformación de la nota final.”
- *la explicitación del tipo de evaluación y orientaciones para desarrollar la respuesta:* “Comentarles a los estudiantes cómo van a ser evaluados mucho antes de la concreción de los parciales”; “Que el alumno cuente con información de cómo va a ser evaluado en forma previa.”; “Estructurar mejor las consignas para ayudarlos a organizar las respuestas”.
- *los criterios de corrección:* “Usar criterios uniformes de evaluación en la cátedra; exponer los criterios de evaluación a los alumnos antes de la situación de examen.”; “Lograr consenso dentro de la cátedra sobre los criterios.”
- *la enseñanza:* “Revisar y ser autocríticos con nuestra forma de trabajar en el aula.”

5. CONCLUSIONES

En esta propuesta se remarca la importancia de la co-construcción de saberes que se puede llevar adelante en los espacios de las cátedras. Desde nuestra perspectiva de la Orientación Educativa este tipo de dinámicas en las que se trabaja con equipos docentes de disciplinas específicas como la Administración, da lugar a una construcción de conocimiento sobre la evaluación en clave intersubjetiva, permitiendo pensar de un modo más integral y contextualizado la mejora de la enseñanza. La reflexión que se propuso sobre las propias prácticas evaluativas posibilitó, a través de la interacción discursiva, la visualización y el ordenamiento de las fortalezas y debilidades de los tipos de evaluación implementada. Asimismo, esta “conversación”, que articuló los distintos campos de saberes como lo son la Enseñanza de la Administración y la Teoría y Práctica sobre Evaluación, generó alternativas de mejora concretas de las prácticas evaluativas en contexto.

REFERENCIAS

- Biggs, J. (2005) *Calidad del aprendizaje universitario*. Narcea.
- Biggs, J.B. (1999) *What the Student Does: teaching for enhanced learning*. Higher Education Research and Development 18(1):57-75. DOI:10.1080/07294360.2012.642839
- Coulon, A. (1995). *Etnometodología y educación*. Paidós.
- Gardner, H. (1987) *Estructuras de la Mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. FCE.
- Gimeno Sacristán, J. (1994) *Comprender y Transformar la enseñanza*. Morata
- Gimeno Sacristán, J. (1995) *El currículum: una reflexión sobre la práctica*. Morata.
- Litwin, E. (1998) *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Paidós.
- Pozo, J.I. Puy Perez Echeverría, M. (Eds.). (2009). *Psicología del aprendizaje: La formación en competencias*. Ediciones Morata.
- Schön, D. (1998) *El profesional reflexivo*. Paidós.
- Stuflebean, D y Shinkfield, A., (1987) *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Paidós.

RESUMEN HOJA DE VIDA

María Alejandra Pedragosa: Doctora en Ciencias de la Educación de la FaHCE-UNLP; Magister de la UBA en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología (UBA); Profesora en Ciencias de la Educación (UNLP). Profesora Adjunta de la Cátedra de Psicología y Cultura en el proceso educativo y de la Cátedra de Psicología Educacional, del Departamento de Ciencias de la Educación (FaHCE – UNLP). Docente Investigadora, Directora y Co-directora de Proyectos de Investigación en el Instituto de Investigaciones de Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS) de la FAHCE – UNLP. Miembro del Equipo de la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

María Fernanda Barranquero: Magister en Lingüística Hispánica, Universidad de Minnesota (EEUU), Profesora en Ciencias de la Educación (FaHCE - UNLP). Coordinadora del Equipo de la Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP); Profesora Adjunta en Facultad de Informática (UNLP) en las carreras de Maestría y Especialización de Tecnología Informática Aplicada en Educación. Docente Investigadora, en el Instituto de Investigaciones de Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS) de la FAHCE – UNLP

EJE TEMÁTICO:

Políticas Públicas y desarrollo regional

DINÁMICAS DEL DESARROLLO TERRITORIAL PARTICIPATIVO. CASO DE ESTUDIO: CAPILLA DEL MONTE, PROVINCIA DE CÓRDOBA.

Dynamics of Participatory Territorial Development. Case Study: Capilla del Monte, Province of Córdoba.

Autor (es)

Vanesa Crissi Aloranti¹

Yanina Veppo²

Giuliana Beltramone³

María Laura Lagoría⁴

Ariadna Martinez⁵

Fabián Mascheroni⁶

Facundo Vallejos⁷

RESUMEN:

Una de las principales preocupaciones de los ciudadanos respecto a los territorios es el uso de sus recursos. Por ello, el objetivo de esta investigación es identificar y caracterizar el escenario actual de Capilla del Monte para comprender los procesos de desarrollo territorial participativo y algunas políticas públicas que se llevan a cabo. Se trata de un abordaje mixto basado en los procesos de participación que articula los estudios cuantitativos y

¹ PhD, Docente Investigadora. Universidad Siglo 21 y CIECS, CONICET. Correo-e: vanecrissi@gmail.com

² Lic. Asesora técnica Secretaria de Estado de Ambiente, Provincia de San Luis. Correo-e: yanina_veppo91@hotmail.com

³ Mg., Docente Investigadora. Universidad Siglo 21. Comisión Nacional de Actividades Espaciales y Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Correo-e: giulibeltramone@gmail.com

⁴ Lic., Docente Investigadora. Universidad Siglo 21 Correo-e: mlauralagoria@gmail.com

⁵ Lic. Docente Investigadora. Universidad Siglo 21. Correo-e: ariadna.mourelle@gmail.com

⁶ Lic. Docente UNL. Correo-e: fmmascheroni@gmail.com

⁷ Alumno. Universidad Siglo 21. Correo-e: facu.vallejos96@gmail.com

cuantitativos. En esta dirección, se ofrecen líneas de reflexión en relación al avance del urbanismo y sus impactos en los subsistemas (ambiental, socioeconómico y jurídico-institucional). Los resultados obtenidos pueden sintetizarse en el crecimiento poblacional por una alta tasa de migración, actividad económica basada en turismo de clase media y esotérico y el ejercicio de la política participativa a través de centros vecinales. El análisis de estos aspectos invita a reflexionar sobre la importancia del ordenamiento territorial.

Palabras clave: Territorio; Desarrollo Territorial; Procesos Participativos; Políticas Públicas

ABSTRACT:

One of the main concerns of citizens with respect to the territories is the use of their resources. The objective of this research is to identify and characterize the present scenario of Capilla del Monte to understand the processes of participatory territorial development and some public policies. It is a mixed approach based on participatory processes that articulates quantitative and qualitative studies. In this direction, lines of reflection are offered in relation to the progress of urban planning and its impacts on the subsystems (environmental, socioeconomic and legal-institutional). The results obtained can be synthesized in population growth due to a high rate of migration, economic activity based on middle-class and esoteric tourism, and the exercise of participatory politics through neighborhood centers. The analysis of these aspects invites us to reflect on the importance of territorial planning.

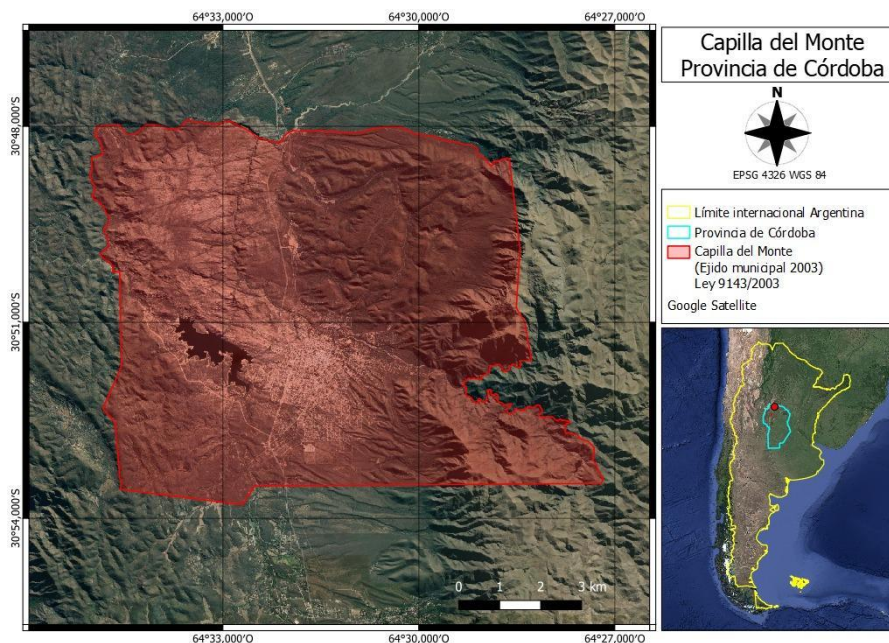
Keywords: Territory; Territorial Development; Participation Processes; Public Politics

1. INTRODUCCIÓN

En el estudio del territorio se considera importante su abordaje desde una visión sistémica-holística que analice las dimensiones ambientales, sociales, económicas y jurídico-institucionales, desde los procesos participativos, que resultan de la comprensión de lo territorial desde distintas escalas, jerarquizadas y en interacción. Desde esta perspectiva, es necesario comprender que no sólo se trata de comunicar con transparencia las acciones y/o proyectos que se llevarán a cabo en el territorio, sino considerar e involucrar a los distintos actores sociales en el proceso de toma de decisiones. La ineficiencia de dicha participación ha llevado a dividir aún más a la ciudadanía generando nuevos intereses en conflictos.

Capilla del Monte, unidad de análisis de esta investigación, está ubicada en zona serrana, precisamente en el Valle de Punilla, sobre ruta provincial n° 38 a 98 km de la ciudad de Córdoba (capital de la provincia homónima)- Figura 1- cuya identidad territorial se torna compleja identificar debido a la heterogeneidad social y cultural influenciada por las corrientes migratorias.

Figura 1: Ubicación geográfica de Capilla del Monte



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del IGN (2022).

En esta dirección, el objetivo del presente trabajo es identificar y caracterizar el escenario actual de Capilla del Monte, contemplando los subsistemas ambiental, socioeconómico y jurídico-institucional, para comprender los procesos del desarrollo territorial participativo y algunas de las políticas públicas que se llevan a cabo en el territorio.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El concepto de desarrollo territorial -DT-, conlleva una trayectoria teórica de abordaje de diversos enfoques. A partir de dichas configuraciones teóricas identificamos las categorías de Inteligencia Territorial -IT- y la de perfil territorial -PT- afines a nuestra línea de investigación.

Algunas aproximaciones del concepto de DT devienen de construcciones tales como lo que explicita Massiris Cabeza (2015) que lleva implícita la incorporación del territorio en la concepción del desarrollo. Se trata de un desarrollo territorializado, articulando elementos naturales, económicos, sociales, políticos e institucionales, sometidos a una cierta lógica en su distribución y organización e interrelacionados entre sí y con los distintos actores que inciden en estas construcciones.

Para ello, es necesario pensar el DT como un proceso participativo, a lo que Albuquerque (2020) se refiere como la construcción de una gobernanza territorial. Los mecanismos de participación tienen el desafío de reconocer y dar voz a la pluralidad de actores, sin anular las disidencias que son las que permiten una construcción colectiva del territorio. Se trata de procesos que para que sean efectivos deben perseguir objetivos claros y estar atravesados de información y valores, como la confianza, la transparencia, el respeto, la inclusión y la voluntad, permitiendo y facilitando tomas de decisiones próximas a la ciudadanía. Lo que resalta la importancia del rol que asumen los gobiernos locales en estos procesos.

Cuando ponemos en la mesa la conceptualidad del “desarrollo” nos encontramos con distintas fuentes según criterios económicos, políticos, sociales y también ambientales. Y es

de relevancia pensar en quiénes son los que debaten o impulsan estas construcciones del desarrollo y en particular el territorial, que dicha conceptualización, ha ido transformándose a lo largo del tiempo.

Es por ello, que nos replanteamos nuevas propuestas de abordaje del DT participativo que consideren los distintos enfoques y contemplen los asentamientos de las actividades productivas, de consumo y de relación social (Crissi Aloranti, 2019) para generar nuevos procesos y políticas públicas coherentes a las nuevas necesidades y actores. Una de las categorías que identificamos y que incorpora una visión holística del territorio es la Inteligencia Territorial -IT-. Su enfoque científico tiene como función integrar y desarrollar el conocimiento multidisciplinario y los métodos necesarios para comprender los sistemas territoriales, sus estructuras y dinámicas (Bozzano, 2009).

La IT se define como un proyecto multidisciplinar con un enfoque de investigación acción, en el que intervienen los actores sociales⁸ para lograr el buen vivir en armonía con la naturaleza (Bozzano, 2009; Karol, et.al. 2011). De esta manera, ponemos a dialogar la IT con la Investigación Acción Participativa-IAP- categoría propuesta por Fals Borda (1986), lo que conlleva a intervenir en los territorios desde la gestión, la toma de decisiones y el liderazgo para lograr la transformación territorial (Crissi Aloranti, 2020). Dichos espacios de diálogo y encuentros, que se enmarcan en la IT, son insumos que pueden aportar a la construcción de análisis del perfil territorial -PT-.

Para indagar en las distintas dimensiones que conforman el territorio Capillense, aplicamos la categoría de PT, como objeto de intervención y transformación. Dicha categoría refleja el análisis de un enfoque sistémico del territorio, lo que permite identificar el motor de desarrollo local y regional (Arroyo, 2009). Desde esta perspectiva, es menester cuestionar el escenario territorial: ¿qué hay? ¿con qué recursos se cuenta para promover el desarrollo y con cuáles no? ¿cuáles son las necesidades/problemas y las expectativas de los habitantes? ¿qué objetivos tiene la autoridad municipal? (Crissi Aloranti, 2020). Por ello, su enfoque se sustenta en lo multidimensional a partir de los criterios de equidad, sostenibilidad,

⁸ Gobierno, academia, sector productivo y organizaciones civiles, ciudadanos.

competitividad y gobernabilidad, donde entran en juego y se articulan diversas perspectivas, considerando como punto de partida el análisis del sistema territorial desde la complejidad (PNUD, 2014).

3. METODOLOGÍA

Los avances aquí desarrollados se sostienen de una metodología mixta que articula los estudios cuantitativos y cualitativos.

Cualitativamente, desde una revisión de antecedentes y perspectivas teóricas en la temática. Las implicancias metodológicas de este trabajo conceptual permiten identificar componentes de los subsistemas (ambiental; socioeconómico y jurídico-institucional) en relación al PT de la localidad en estudio. Además de la revisión de antecedentes, la sistematización y análisis de información secundaria, se puso el foco en la perspectiva analítica que refiere a los procesos de participación de los actores sociales involucrados en las dinámicas territoriales del Capilla del Monte.

Cuantitativamente, se utilizan datos estadísticos de organismos oficiales para describir a través de indicadores (número de habitantes, porcentaje de necesidades urbanas, porcentaje de problemas ambientales, principales actividades económicas, entre otros) el escenario municipal en relación a los procesos de desarrollo territorial participativo.

Se toman como técnicas principales de análisis, los 2 talleres -presencial y virtual, 2021-; las 10 entrevistas semiabiertas (2021) realizadas al equipo técnico del municipio, directoras de colegios, representantes de ONGs y presidente de la cámara de turismo y las 90 encuestas (2021) realizadas -a través de Google Forms- a la comunidad Capillense, enfatizando en los problemas ambientales, necesidades urbanas y procesos participativos para la toma de decisiones. De esta manera, se confecciona la base de datos y se procesa la información, siendo el insumo principal para la evidencia empírica de la investigación.

4. RESULTADOS

Subsistema socio-económico

De acuerdo al Censo Nacional -CN- del año 2010, Capilla del Monte registró 11.281 habitantes (INDEC, 2010). Sin embargo, los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), reflejaron un total de 20.891 habitantes en el año 2019, valor que refleja un importante crecimiento demográfico con respecto a la población censada en el año 2010. La densidad poblacional registrada en el CN 2010 fue de 110.2 habitantes por km². El 98.8% de la población habita en áreas urbanas de Capilla del Monte, mientras que el 1.1% se encuentra en la categoría de rural dispersa (SPTIP, 2017).

Se calcula que, por efecto de la migración de las últimas tres décadas, al menos la mitad de los habitantes de Capilla del Monte proceden principalmente de Buenos Aires, Rosario y Santa Fe. Esta tendencia coincide con los resultados de las 90 encuestas realizadas en el año 2021, donde el 60% de los encuestados no son nativos de Capilla del Monte, pero tienen su domicilio fijado en la localidad.

La ciudad ha crecido a medida que se desarrollaron diferentes tipos de turismo. Hasta finales del siglo XX, Capilla del Monte fue considerado un centro de interés vacacional para algunas familias adineradas, poetas y artistas. A partir de 1950, su lugar fue ocupado por turistas de clases medias y colonias de vacaciones pertenecientes a gremios y asociaciones de trabajadores. En la década del 70 se vuelve habitual la presencia de comunidades que conservan el ideario contracultural, sosteniendo el estilo de vida ecologista, anticonsumista y antimercantil (Trimano, 2014). Finalmente, en los 90 se instalan nuevos desarrollos inmobiliarios ligados al turismo de clase media y esotérico, dejando atrás al pequeño pueblo turístico con población enraizada en las costumbres serranas para transitar hacia una ciudad con diferentes matices sociales y culturales.

En su propuesta para un ordenamiento paisajístico, Porta (2017) indica que el 96% de la economía en Capilla del Monte está basada en el sector terciario relacionado al turismo en sus diversas formas o tipologías; esto hace que sea la temporada turística, el momento de mayores ingresos de la localidad. Sin embargo, si bien ha sido mayor la afluencia de turistas en los últimos años, dicho incremento no se ha reflejado en ingresos significativos que posibiliten mantener una economía estable durante el resto de la temporada baja. Dicha

afirmación coincide con lo mencionado por Amante⁹ (2021) en la entrevista: “El turismo es una buena fuente de ingresos, pero es una curva sinuosa. Hay que romper esa estructura y diversificar la economía”.

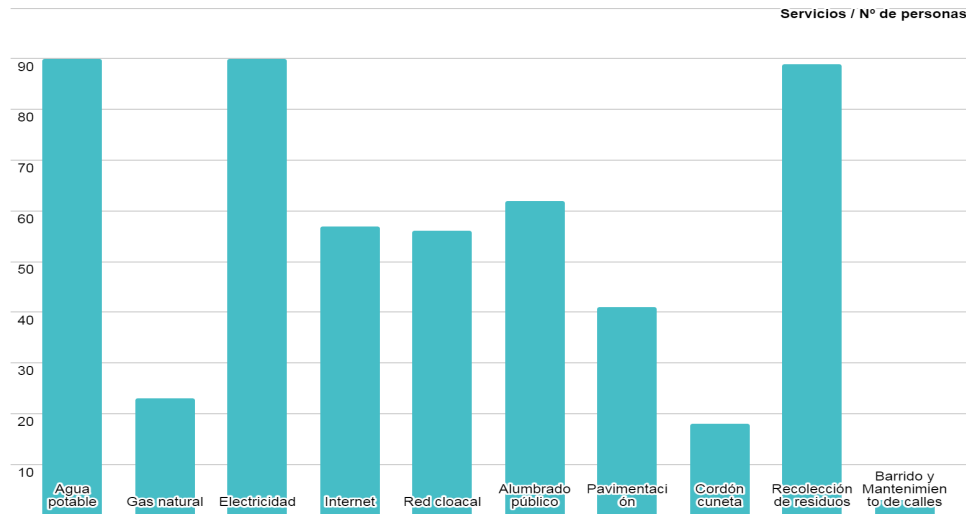
Además de la necesidad de diversificar la economía, el 96.66% de los encuestados coinciden en que el turismo es bueno, necesario y ayuda a la economía local, pero debería ser mayor y generar más puestos de trabajo. De lo mencionado anteriormente, se destaca la pretensión de los pobladores de incrementar la actividad turística, para diversificar las fuentes laborales. En coincidencia, en la entrevista Schiaffino¹⁰ (2021), expresa "que hace poco tiempo se llevó a cabo una iniciativa de control y relevamiento de establecimientos hoteleros e infraestructura asociada al turismo para conocer el número real de los mismos, número de plazas y regulación de habilitaciones". El escaso conocimiento y la ausencia de una planificación territorial se evidencian en el colapso de las redes de provisión de servicios y asentamientos de nuevas urbanizaciones de la localidad.

Según los datos publicados por la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública (SPTIP, 2017), casi la totalidad de los hogares permanentes tiene conexión a la red pública de agua y a la red de energía eléctrica (97,05% y 99,1% respectivamente). Un 65,8% cuenta con acceso a la red cloacal, y tan sólo un 9,6% de los hogares tiene cobertura de red de gas. Dichos valores representan la conexión efectiva al servicio, no la disponibilidad continua del mismo. A modo de ejemplo y tal como se muestra en la Figura 2, de los 90 encuestados, el 96% manifiesta tener acceso al servicio de agua de red potable y más del 89% expresa que se debe mejorar su servicio. Adicionalmente, el 95.6% se ha visto afectado recurrentemente por la escasez de agua ya sea para consumo o recreación en este último tiempo.

Figura 2: Servicios con los que cuentan las viviendas

⁹ Director de Participación Ciudadana en el Municipio.

¹⁰ Presidente de la Cámara de Turismo de Capilla del Monte.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas (2021).

Resulta interesante mencionar, que tanto los entrevistados como encuestados, manifestaron la necesidad de un ordenamiento territorial de la localidad como política pública participativa para resolver las problemáticas, necesidades y planificar a largo plazo el territorio.

Subsistema ambiental

Desde el contexto geográfico, Capilla del Monte pertenece a la ecorregión del Chaco Serrano, constituyendo el cuerpo principal y de mayor extensión de la región serrana de Córdoba. La topografía, entre otros elementos, determina la existencia de diferentes microclimas, aunque un patrón general refleja un gradiente de disminución de las precipitaciones hacia el Oeste y un aumento correlativo de la evapotranspiración, lo cual genera un claro déficit hídrico.

La relación entre el régimen pluvial y la demanda de agua de la provincia, ha sido uno de los factores concurrentes para que Córdoba se convierta en una de las regiones precursoras en materia de regulación de recursos hídricos superficiales. El dique “Los Alazanes” fue inaugurado en 1944. Este espejo y su planta potabilizadora provee agua potable a más de

15.000 habitantes del lugar, además del universo turístico en verano. A su vez, es un gran atractivo turístico que posee la ciudad, en sus márgenes pueden practicarse actividades recreativas como la pesca deportiva de truchas, trekking, cabalgatas, entre otros. Se estima que desde el año 2008, el dique presenta serios problemas de abastecimiento relacionados a su capacidad y funcionamiento, causado principalmente por la falta de precipitaciones, infraestructura, tareas de mantenimiento y el boom turístico, quien mayor uso hace de este recurso, además del crecimiento poblacional repentino, según los datos aportados por los habitantes en las encuestas y entrevistas (2021). En algunos sectores, sobre todo los emplazados en el faldeo de las sierras, la disponibilidad del recurso hídrico en épocas de mayor afluencia turística apenas ronda entre 1 y 3 horas diarias.

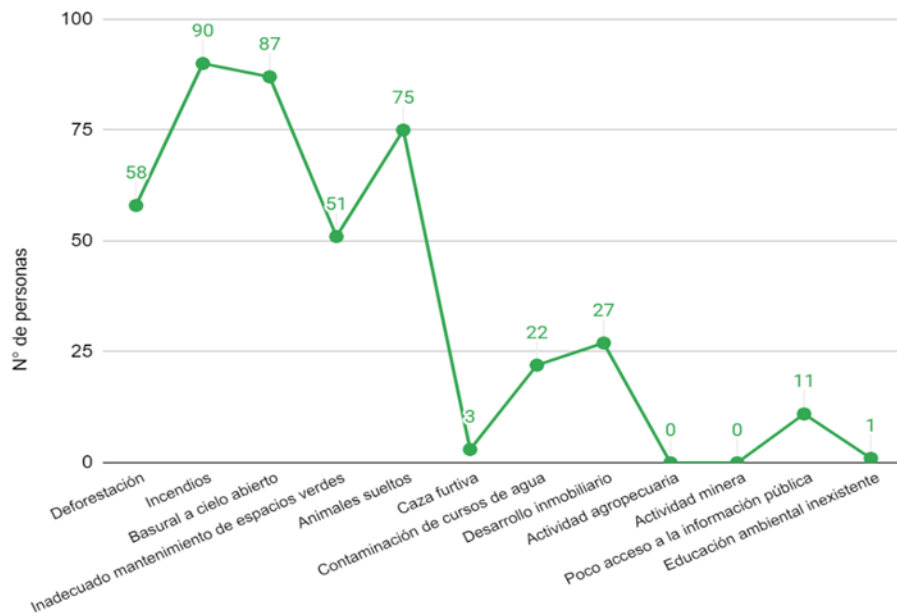
Por otro lado, el embalse “El Cajón” se construyó para la regulación de crecidas, riego y eventualmente para abastecimiento de agua potable de la localidad resultando ser también, otro de los atractivos turísticos más importantes.

Considerando las características mencionadas, es menester señalar la problemática de los incendios forestales, que representa el principal disturbio de la zona. En el año 2020, Capilla del Monte se ubicó en el quinto puesto de incendios de mayores proporciones detectadas en la provincia, con una pérdida de 18,022 has (INTA, 2020). Una de las modalidades que se ha adoptado en Capilla del Monte, impulsada principalmente por las diversas corrientes migratorias, se concierne a la construcción de viviendas en áreas de bosque nativo, atraídas por el paisaje y la tranquilidad del lugar, quedando rodeadas de vegetación natural. Este tipo de urbanizaciones, llamadas Interfaz Urbano-Rural, aumentan el riesgo de daños, dado que el material vegetal es el combustible del cual se alimenta el fuego, además de representar una amenaza para la seguridad de las personas y bienes materiales.

Otro de los servicios que fue reflejado en las encuestas y entrevistas y que presenta un claro déficit es la gestión integral de los residuos sólidos urbanos, siendo actualmente su disposición final el basural a cielo abierto. Si bien se ha avanzado en impulsar un sistema de recolección diferenciado, queda sujeto a voluntad de cada ciudadano (Del Río, 2021). A

partir de las 90 encuestas realizadas (2021), en lo que respecta a la separación de residuos en origen (orgánicos e inorgánicos), el 52,2 % de la población afirma que lo realiza, mientras que el 31,1 % respondió negativamente y un 16,7 % a veces. Entre los motivos por los cuales no se lleva a cabo dicha separación, se obtuvieron los siguientes resultados, un 34,3 % informan que no les interesa, mientras que un 28,6 % declara que se debe a la ineficiencia o ausencia en la recolección, un 25,7 % por falta de información y en porcentajes iguales de un 5,7% por falta de tiempo y políticas públicas deficientes. Es preciso mencionar que no se cuenta con cestos de residuos en varios sectores de la localidad, lo cual sumado a las insuficientes políticas implementadas en materia de educación ambiental y la creciente superpoblación de animales sueltos, principalmente perros, que destrozan bolsas de desechos, promoviendo la formación de microbasurales. Otro de los inconvenientes que fueron mencionados por los entrevistados es que el servicio de recolección se ve afectado en ciertos sitios o barrios por su lejanía e inaccesibilidad debido al estado de las calles, sobre todo en época de precipitaciones.

Figura 3: Principales problemáticas ambientales de Capilla del Monte.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, (2021).

En las encuestas también se indagó acerca de las percepciones de los residentes en relación a las actividades contaminantes en sus barrios, se obtuvo como resultado que el 26,4% reconoce alguna, el 33% desconoce y el 40,7% declara que no. De quienes reconocen, la principal actividad contaminante se localiza en el barrio “Las Gemelas”, siendo ésta un frigorífico, seguido por el funcionamiento de una cabaña avícola. Dichas actividades ocasionan la proliferación de insectos, aumentando la probabilidad de riesgo de plagas y propagación de enfermedades. En menor medida, el barrio “Aguas Azules” exhibe la presencia de una cabaña avícola, con iguales consecuencias que el barrio mencionado con anterioridad. Para los barrios “Atalaya”, “El Faldeo”, “El Zapato”, “Faldas del Uritorco”, “Las Flores” y “La Toma” se detecta como foco de contaminación la formación de microbasurales.

En cuanto al uso de las principales áreas recreativas y/o protegidas, los lugareños reconocen a la Reserva Villa Cielo y Balneario Municipal en buen estado de conservación, seguido por Los Mogotes y Dique El Cajón. En menor medida, aludiendo que su conservación y mantenimiento es escaso, se encuentra el Cerro Uritorco y complejo El Zapato. A su vez, para tomar conocimiento acerca de los diversos espacios con los que se cuenta se interrogó sobre qué lugares les gusta visitar y cuáles no, fundamentando brevemente el motivo. Como resultado, se obtuvo que los más elegidos para visitar son el sector céntrico, el balneario municipal, río Calabalumba y los diques, mientras que el Cerro Uritorco, el complejo El Zapato y La Toma son los menos frecuentados por los habitantes de la localidad. Entre los principales motivos por el cual se ha dejado de concurrir a éstos se debe a la situación de abandono, contaminación generada por microbasurales, lejanía del núcleo urbano y elevado costo de ingreso.

Para finalizar, se distingue el aporte brindado en la entrevista por Ballester¹¹ (2021): “Capilla del Monte es un pueblo de sierra diagramado ortogonalmente como cualquier ciudad plana, llana”, asociado notablemente al origen de las problemáticas de expansión urbana que actualmente atraviesa el asentamiento.

Subsistema jurídico-institucional

El Estado Municipal puede optar por dos formas de gobierno, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Orgánica Municipal N° 8102/91, Consejo Deliberante o un Sistema de Comisión. En la localidad en estudio, han optado por la primera de ellas constituida por siete concejales. Según la normativa citada en el párrafo precedente, en su art. 30 inc. 5, se establece como atribución del Consejo Deliberante reglamentar los procedimientos y funcionamiento de las comisiones vecinales y los institutos de Participación Ciudadana. De la entrevista realizada al Poder Ejecutivo Municipal, se desprende la existencia de la Dirección de Participación Ciudadana encabezada por el Sr. Oscar Amante. El principal instrumento de participación detectado es la creación y reconocimiento de centros vecinales, que fueron creados a partir de la agrupación barrial.

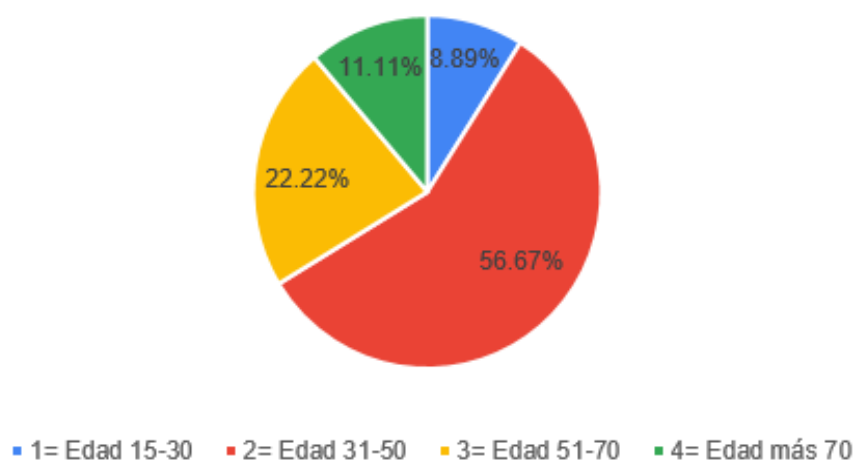
Los barrios relevados a través de las entrevistas son trece (El Zapato; Las Flores; Atalaya; Aguas Azules; Centro; Argentino; Balumba; Las Gemelas; Valenti; San Martín; La Toma; 9 de Julio; Faldas del Uritorco), sin embargo existen otros (El Zapato Norte; La Banda; El Faldeo; Solar; Águila Blanca y Villa Cielo). Actualmente el Ejecutivo ha reconocido 17 centros vecinales.

A los fines de analizar el grupo etario de los vecinos de los barrios que participaron en las encuestas, hemos dividido las participaciones en cuatro categorías: 1- Edad entre 15 y 30 años, 2- Edad entre 31 a 50 años, 3- Edad entre 51 y 70 años, y 4- mayores de 70 años. De este análisis surge que más del 50% de los participantes componen la categoría 2 y le sigue

¹¹ Directora de la Escuela Cooperativa.

la categoría 3. De ello podemos inferir que la población que participa activamente en los centros vecinales son adultos en edad activa laboral.

Figura 4: Composición etaria por categoría de los encuestados.



Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas (2021).

Siendo, que los centros vecinales conforman la principal política participativa desde el municipio, nos centramos en conocer la apreciación respecto de la atención de las necesidades por parte del Poder Ejecutivo. El 75,56% de los encuestados considera que existe una atención, al menos parcial, de las necesidades planteadas. De ello inferimos, que el sistema de participación llevado a cabo por el organismo, resulta efectivo para la escucha de las problemáticas planteadas y para la resolución de necesidades. Sin embargo, no podemos determinar si las necesidades de alguna de las agrupaciones son atendidas por sobre las otras, debido a que el tamaño de la muestra no permite concluir al respecto.

A pesar que la participación ciudadana parece ser un mecanismo efectivo de comunicación entre el gobierno y la población, no existe una alta intervención por parte de los encuestados en los centros vecinales (5%). Sin embargo, las autoridades de los respectivos

centros comprenden los requerimientos del barrio y trasladan la problemática a las autoridades gubernamentales en búsqueda de soluciones de manera efectiva.

Por la experiencia en los dos talleres realizados, uno de manera presencial en agosto del año 2021 y el otro virtual en noviembre de ese mismo año, se percibe la presencia de grupos sociales con puntos de vista opuestos. Ante esta situación, cabe la interrogante respecto a la existencia de segregación en la población. Entendemos por segregación, la separación y marginación a un grupo de personas por motivos sociales, políticos o culturales. El resultado ante este interrogante deja apreciar que el 65% considera que dicha segregación no reviste importancia. Pero al menos un 25,56% de los encuestados consideran que la división social es muy importante, podemos inferir que existen brechas, aunque las mismas no revisten situaciones irreconciliables. También abre la puerta a pensar nuevas estrategias para abordar las necesidades de las distintas grupalidades de la comunidad.

Cabe destacar, que a pesar que los centros vecinales conforman las principales organizaciones que contienen a los habitantes, existen otras que resultan de gran importancia para la población: Clubes, Centro de Jubilados, Biblioteca, Rotary Club, entre otros. También es de suma importancia contextualizar que la provincia de Córdoba en general viene de procesos socioambientales interesantes de analizar que propiciaron nuevas formas de organización de la población en torno a las problemáticas territoriales y ambientales. En este caso Capilla del Monte, no es la excepción, mostrando también la organización vecinal, por medio de asambleas ambientales y brigadas forestales comunitarias.

Del proceso de entrevistas (2021), se detectaron problemáticas recurrentes, principalmente vinculadas a la gestión municipal. Podemos mencionar en relación a la ejecución de proyectos a largo plazo, entendiendo por ellos aquellos que superan una gestión municipal, que existe la percepción de interrupción en la ejecución de acciones abordadas, quedando trucas ante un eventual cambio de representantes. También se detectaron problemas de transparencia en la comunicación de decisiones del Consejo Deliberante. Finalmente,

podimos identificar la falta de acciones concretas para el procedimiento de control como así también, la aplicación de sanciones ante el incumplimiento de las normativas existentes.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El desarrollo territorial participativo y su instrumentación requiere capacidades estatales específicas, que conlleven un seguimiento y control, reflejándose cierta deficiencia en la localidad en estudio.

Uno de los principales retos es reconocer e incorporar en la toma de decisiones las dinámicas territoriales que constituyen la identidad de la localidad. Como primera aproximación hacia la comunidad, de los 2 talleres realizados, acompañado por la presencia del gobierno local, se evidenció la desconfianza por parte de los ciudadanos de las propuestas del municipio, lo cual obstaculizó alcanzar una muestra representativa de encuestados. Sin embargo, las problemáticas se vieron favorablemente reflejadas.

Distinguidamente, se exhibe disconformidad de la población debido a la incorporación de la consulta pública en instancias finales o con proyectos ya en marcha, lo cual imposibilita abrir espacios de debates para el consenso y construcción colectiva.

Se observa también, una relación compleja entre la actividad turística, promocionada como motor económico de los lugareños y región, y su impacto con el ambiente, principalmente cuando ésta no es planificada y adecuada a la disponibilidad de los recursos con los que se cuenta.

Lo que ha demostrado la localidad en los últimos años es que mientras la infraestructura y servicios turísticos pueden mejorarse con recursos financieros y tecnológicos, la calidad socio-ambiental se encuentra limitada al buen uso de los bienes naturales. La expansión urbana en áreas con bosque nativo, la instalación de asentamientos informales, el déficit en los servicios públicos, el incumplimiento de normativas municipal y provincial, el incremento del número de visitantes, así como las interacciones socio-espaciales, afectan y perturban el hábitat y sus pautas socio-culturales, derivando en muchos casos en nuevas

disparidades entre las partes que se hacen visible en la esfera pública. Por lo tanto, se observan obstáculos de tipo cultural, económico, institucional y jurídico que dificultan la continuidad de las políticas públicas implementadas.

Cabe destacar que el 95% de los encuestados entienden por desarrollo territorial el crecimiento, expansión, mejora, y organización de la localidad a partir de la planificación contemplando las necesidades y limitantes del territorio. Considerando que la necesidad de velar por el derecho a un ambiente sano ha marcado un nuevo rumbo en la agenda local, el surgimiento de diversas actividades como nuevo motor de economía, vinculadas a la cadena de valor de la actividad turística y cultural, como la producción de artesanías, ofertas gastronómicas, ecoturismo, son fenómenos interesantes a tener en cuenta y potenciar desde una perspectiva del desarrollo local.

REFERENCIAS

- ✓ Alburquerque, F. (2020). Reflexiones ante el coronavirus desde los territorios: lineamientos para la discusión de una agenda de reconstrucción económica, social, ambiental e institucional. *Revista Iberoamericana de gobierno local*, 16, 1-20.
- ✓ Arroyo, D. (2009). *Políticas sociales. Ideas para un debate necesario*. Buenos Aires: La Crujía.
- ✓ Bozzano, H. (2009). Territorios: El Método Territorii. Una mirada territorial a proyectos e investigaciones no siempre territoriales. 8th International Conference of Territorial Inteligencia. Salerno, Italia.
- ✓ Crissi Aloranti, V. (2020). Perspectiva de abordaje en el desarrollo territorial: la región Llanura (Córdoba, Argentina). *Revista Pensum*, 6 (6), 38-57.
- ✓ Crissi Aloranti, V. (2019). *Ordenamiento territorial de comunas a escala regional en la provincia de Córdoba, Argentina. Caso de estudio: región Árida*. (Tesis de doctorado

a publicar). Universidad Nacional de Río Cuarto, Facultad de Ciencias Económicas, Río Cuarto, Argentina.

✓ Fals Borda, Orlando (1996), *Región e historia. Elementos sobre ordenamiento y equilibrio regional en Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.

✓ INDEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Dirección de Estadísticas Sociodemográficas.

✓ Karol, J.; Cirio, G.; Frediani, J.; Furlan, A. (2011). Inteligencia territorial y transformación II: El lugar del Estado. Aplicación a cinco casos. Cuarto Simposio de Investigación. San Salvador de Jujuy, Jujuy.

✓ Massiris, Cabeza, A. (2015). *Gestión territorial y desarrollo. Hacia una política de desarrollo territorial sostenible en América Latina*. Tunja: UPTC.

✓ Otamendi, A. (2008). El turismo místico-esotérico en la Zona Uritorco (Córdoba, Argentina): Síntesis de una perspectiva etnográfica. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 2 (2), 20-40.

✓ Papalini, V. (2018). Sincretismo de la New Age sudamericana. Una amalgama sin integración. El caso de Capilla del Monte, Argentina. *Scripta Ethnologica*, (XL), 63-84.

✓ PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2014), “Serie de metodologías para el análisis del mercado del trabajo en Colombia. Perfiles productivos territoriales”, Bogotá, PNUD.

✓ Porta, M. (2017). Propuesta para un ordenamiento paisajístico de los espacios abiertos de la ciudad de Capilla del Monte (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/5487>.

✓ Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública- SPTIP- (2017). Plan de Fortalecimiento Institucional Capilla del Monte, Provincia de Córdoba. Disponible en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_ordenamiento_territorial_capilla_d_el_monte.pdf

- ✓ Trimano, L. (2014). *De la ciudad al campo. Tensiones entre culturas emergentes y preexistentes. El caso de Las Calles, Traslasierra, Córdoba* (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Disponible en: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/4623>

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

Escriba aquí el tema específico dentro del eje temático.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**EMPRESAS ARGENTINAS EN EL SISTEMA B: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA
DE ACCIONES AMBIENTALES INFORMADAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

**ARGENTINE COMPANIES IN SYSTEM B: EMPIRICAL INVESTIGATION OF
INFORMED ENVIRONMENTAL ACTIONS**

Autor (es)

Estefanía Solari¹

Diego Pontorno²

Mónica Patricia Sebastián³

Susana Abram⁴

¹ Doctora en Ciencias de la Administración. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo electrónico: estefania.solari@econo.unlp.edu.ar

² Maestrando en Ambiente y Desarrollo Sustentable. Universidad Nacional de Quilmes. Correo electrónico: diegopontorno@gmail.com

³ Doctoranda en Ciencias de la Administración. Instituto de Investigaciones y Estudios Contables. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Correo electrónico: mpatriciasebastian@gmail.com

⁴ Magister en Contabilidad Superior y Auditoría. Universidad Nacional de Catamarca. Correo electrónico: abramsusana@hotmail.com

RESUMEN:

En este artículo se estudian empresas argentinas denominadas B planteando como objetivos: determinar el nivel de adhesión de estas empresas a GRI y describir acciones relacionadas a estándares ambientales publicadas en memorias de sustentabilidad y/o en páginas web. De las 135 empresas argentinas denominadas B a diciembre de 2021 se analizaron 79. Del análisis, los principales hallazgos fueron: en cuanto al nivel de adhesión de las empresas B analizadas sólo un 6% están adheridas a GRI y por ende publican memorias de sustentabilidad conforme sus estándares. Asimismo, respecto del accionar en materia de RSE sólo publican en páginas web el 30% de ellas y al ser sólo un 11% quienes disponen memorias de sustentabilidad (incluyendo a las no adheridas a GRI) no fue posible profundizar en cada estándar ambiental. En consecuencia, el análisis se centró en el contenido publicado en materia ambiental en sus páginas web.

Palabras clave:

RSE, Empresas B, GRI, Informes de Sustentabilidad

ABSTRACT:

In this article, Argentine companies called B are studied, with the following objectives: to determine the level of adherence of these companies to GRI and to describe actions related to environmental standards published in sustainability reports and/or on web pages. Of the 135 Argentine companies named B as of December 2021, 79 were analyzed. From the analysis, the main findings were in terms of the level of adherence of the B companies analyzed, only 6% are adhered to GRI and therefore publish sustainability reports in accordance with their standards. Likewise, with respect to CSR actions, only 30% of them publish on web pages and since only 11% have sustainability reports (including those not adhered to GRI), it was not possible to delve into each environmental standard. Consequently, the analysis focused on the content published on environmental matters on their web pages.

Escriba aquí el resumen de la ponencia en inglés: **Máximo 150 palabras.**

(Superar el límite puede significar que el Comité Editorial no admita la ponencia)

Keywords:

CSR, B Corps, GRI, Sustainability Reports

1. INTRODUCCIÓN

Distintas investigaciones abordan la temática de cómo los efectos del cambio climático afectan la vida de las personas en el mundo. Los científicos coinciden en señalar que las diversas acciones del hombre impactan en el medioambiente incluso con alto riesgo de atentar contra la sustentabilidad. Todo ello conlleva a pensar en las generaciones futuras y el legado que la humanidad.

Con esta mirada, entre nuevas propuestas se vislumbra una comunidad de empresas denominadas “Sistema B”. En la página web de empresas “Sistema B”, se plantea propender a “una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo”.

La publicación de informes es de suma relevancia para medir y mejorar el impacto de la gestión de la RSE, identificar elementos de valor y diferenciación, monitorear los principales impactos, positivos y negativos y permitir acceder a nuevos mercados.

Como organismos que fomentan la elaboración de informes de sustentabilidad se destaca la *Global Reporting Initiative* (GRI), que mediante una serie de estándares e indicadores específicos permite el monitoreo del accionar de las empresas en sus tres dimensiones: social, ambiental y económica.

Dado lo mencionado en el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos:

- 1- Determinar el nivel de adhesión de las empresas B argentinas a la GRI.
- 2- Describir las acciones concernientes a los estándares ambientales publicadas en los informes de sustentabilidad de las empresas B y/o publicada en las páginas web.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El marco conceptual está constituido por una descripción de las empresas B, las posibles acciones sobre medioambiente que siguiendo las directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI) podrían incorporar las empresas B y por último antecedentes sobre los beneficios de la publicación de informes de sustentabilidad.

2.1 ¿A qué se denomina empresas B?

En primer lugar, es importante mencionar que el “Sistema B” se crea en abril del 2012, a la fecha existen 10 Sistemas B nacionales, un Sistema B Internacional y 8 Comunidades B Locales. Entre otras acciones la de impulsar proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial, así como la introducción de nuevas opciones empresarias en la educación universitaria. En el mundo hay más de 4700 empresas certificadas.

En la actualidad existen empresas que, además de perseguir un beneficio económico, buscan solucionar o, por lo menos reducir, problemas sociales y ambientales asumiendo un propósito (el para qué existe la empresa, más allá de obtener rentabilidad económico-financiera) e incorporando el desafío de generar impacto positivo desde su modelo de gestión: las Empresas B (Pontorno, 2021).

En un contexto de nuevos y globalizados movimientos sociales, cambios en la manera de gestionar las empresas y una concepción sistémica de la economía, la denominada Empresa B es aquella que “opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y que, con base en sus estatutos, toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo, tales como, el de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente” (Correa, 2019).

El origen de este tipo de organizaciones se remonta a 2007 en Estados Unidos, donde tres emprendedores fundaron la organización sin fines de lucro “B Lab”, dedicada a certificar empresas que generen impacto positivo no sólo en lo económico, sino también en lo social y ambiental. Luego, en 2012, se fundó Sistema B Argentina, representante local de B Lab y encargada de acompañar en el proceso de medición y certificación de las empresas (Pontorno, 2021).

Para poder ser denominada Empresa B, aquellas empresas que lo deseen realizan un proceso de medición y certificación de su impacto, ya sea en el modelo de negocio o en prácticas operacionales en alguno de los siguientes ámbitos: gobernanza, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente. Para lograr ser Empresa B, cada empresa debe superar un puntaje mínimo de 80 puntos.

Según Sistema B Argentina (2020) en su Reporte de Gestión, hasta el año 2020 en el mundo había 3720 empresas certificadas, las cuales obtuvieron una facturación U\$S 634.404.796 y representaban un total de 7.712 trabajadores.

Los Estándares GRI son los estándares de informes de sostenibilidad más adoptados en el mundo, mientras que B es una herramienta para ayudar a las empresas a medir y gestionar su impacto en sus partes interesadas: sus trabajadores, clientes, comunidades y el medio ambiente.

Al tiempo que cumplen con diferentes propósitos, los informes GRI y de las empresas B ayudan a este tipo de organización a aumentar la conciencia y la transparencia sobre sus impactos. Reunir estos conocimientos puede desbloquear un enfoque más holístico sobre cómo se divulgan y gestionan los mismos.

2.2 Dimensión ambiental de la RSE y los estándares GRI en materia ambiental

Dado los beneficios que conlleva publicar informes de sustentabilidad, es que las propias empresas B, podrían hacerlo y de esta manera contar con información sistematizada acerca de sus prácticas sustentables.

Entendiendo la RSE como las acciones tendientes a cuidar el accionar en las dimensiones social, económica y ambiental, cabe destacar que el reconocer la inclusión de la variable medioambiental en la gestión empresarial es un aspecto que ha adquirido peso y por ende el medioambiente se ha convertido en un factor de competitividad y de perdurabilidad, lo anterior en un contexto cada vez más globalizado e inmerso en una sociedad que a medida que pasa el tiempo es más consciente de la necesidad de cuidar el entorno y más exigente con las prácticas que atentan contra el mismo (Trujillo & Velez Bedoya, 2010).

A su vez, la experiencia demuestra sobre las empresas que desarrollan prácticas de protección medioambiental, a mediano y largo plazo, que éstas son más competitivas en el mercado internacional, en la medida en que el res-petto de las normas en este ámbito estimula la innovación y la modernización de los procesos y de los productos, fomentando el uso de tecnologías más limpias. Del mismo modo, las empresas internacionalmente competitivas están en mejores condiciones de invertir en nuevas tecnologías, más eficaces y limpias (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002).

Asimismo, una investigación reciente (García Sánchez, Gallego Álvarez & Zafra Gómez, 2020) dejó en evidencia sobre empresas internacionales durante el período 2002-2017 que, si bien las estrategias de innovación ambiental no conllevan mayores retornos, están bien valoradas por el mercado de capitales.

Si bien hay diversas directrices para elaboración de informes de sustentabilidad, GRI es ampliamente aceptada.

Los informes de sustentabilidad, conforme GRI, contienen información sobre la incidencia de las organizaciones, ya sea esta positiva o negativa, en el medio ambiente, la sociedad y la economía y, además, suministran indicadores para el seguimiento de las prácticas de RSE (GRI, 2013).

De esta manera, los estándares GRI comprenden a los estándares universales y a los estándares temáticos. Los estándares ambientales incluyen aspectos vinculados Energía (GRI 302), Agua y efluentes (GRI 303), Biodiversidad (GRI 304), Emisiones (GRI 305); Efluentes y residuos (GRI 306) y Cumplimiento ambiental (GRI 307).

No obstante, según Solari (2019) la participación de las organizaciones argentinas en la GRI en el año 2018 era de 1.3%, pareciendo aún no ser significativa como palanca de cambio relevante en la cultura empresarial y la aplicación real de políticas de RSE era todavía escasa, en comparación con otros países como Brasil que tenían una participación de más del doble (3.6%).

A su vez, cabe mencionar una investigación precedente a la presente en la que mediante un enfoque descriptivo del desempeño de prácticas ambientales de empresas argentinas rankeadas en MERCOSUR empresas 2020, tuvo como objetivo analizar el desempeño en prácticas ambientales de empresas socialmente responsables (Sebastián et al., 2021), entre los principales hallazgos de las empresas analizadas un 78% publicaba información no sistematizada en su página web en materia ambiental, sólo un 31% presentaba informes de sustentabilidad, por lo que las empresas estarían en un estadio donde no estarían transparentando su accionar a todos los *stakeholders* mediante informes de sustentabilidad.

En el marco de la alineación de los estándares GRI y de las empresas B, Dan Osusky, Director de Estándares en B Lab afirma que: “Con demasiada frecuencia, las organizaciones que marchan hacia los mismos objetivos se encuentran trabajando en silos. Al crear un vínculo entre B Lab y los Estándares GRI, las empresas ahora pueden gestionar activamente sus impactos, así como informar sobre esos impactos con los dos mejores marcos de su clase”.

2.3 Beneficios de la publicación de los informes de sustentabilidad

Según Blázquez & Peretti (2012), el proceso de elaboración de un reporte no acaba con su publicación y menciona algunos de los principales beneficios: 1) generar interacción con el mayor número de los grupos de interés; 2) ayudar a perfeccionar el control estratégico generando indicadores que complementan a los considerados tradicionalmente y 3) convertirse en una fuente de información consolidada útil para la toma de decisiones en distintas áreas de la organización, como material de consulta y análisis.

Legna (2007) agrega que existen otras razones por las cuales las empresas encuentran importantes beneficios para elaborar los informes: 1) representa la integración de la RSE en la visión y la estrategia de la compañía, lo que genera valor económico para competir; 2) crea ventajas competitivas para la compañía ya que este proceso eleva la reputación corporativa, lo que le brinda a la empresa la “licencia para operar”, requisito importante para mantener buenas relaciones con la comunidad; 3) incide sobre la operación interna, ya que motiva al personal por sentirse involucrado en la elaboración del reporte o por participar en actividades de RSE que son incluidas dentro del informe, y 4) construye relaciones con todos los públicos de interés.

Además de lo ya señalado, Blázquez & Peretti (2012) y Legna (2007) coinciden en indicar que la publicación de informes de sustentabilidad eleva la reputación corporativa, mejora la operación interna, atrae y retiene a personas altamente calificadas, provee al Directorio de una visión corporativa integrada, motiva al equipo ejecutivo, promueve la innovación, construye relaciones y también, fortalece las relaciones con grupos de interés claves.

El Centro para la Ciudadanía Corporativa (2013) publicó los resultados de una encuesta global realizada entre 579 empresas. A la pregunta sobre las motivaciones o razones para reportar, respondieron en primer lugar, lograr transparencia ante sus grupos de interés. Luego, se mencionó el impacto del reporte sobre una serie de situaciones, tales como: el resultado financiero y el acceso al capital, la gestión del riesgo, la innovación, la reducción de residuos y eficiencia. Por último, se indicaron cuestiones tales como, el hecho de su potencial como herramienta para la construcción o restauración de la confianza de los consumidores, un elemento de atracción de talentos al momento de contratar empleados y para reducir la influencia social negativa y beneficiar a la sociedad en su conjunto.

También, algunos autores (Guerrero, S., 2014; Brusca Alijarde & Labrador Barrañón, 2017) adicionan otros beneficios de la publicación de informes: medir y mejorar el impacto de la gestión de la RSE, identificar elementos de valor y diferenciación, monitorear los principales impactos, positivos y negativos y permitir acceder a nuevos mercados.

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es longitudinal y descriptivo, puesto que su propósito consiste en describir las actuaciones en materia ambiental de las empresas B argentinas.

La población objeto de estudio fueron 79 empresas B de las 135 adheridas en Argentina, el relevamiento se efectuó en el periodo de abril-mayo de 2022.

Para cumplir con los objetivos en primer lugar se elaboró una grilla de recolección de datos con el siguiente criterio de búsqueda: En el directorio de empresas Sistema B que se obtiene de la página web <https://www.sistemab.org/directorio-b/>, se introduce como parámetro de búsqueda Industria (todos), Empresa (todos); Con presencia en (todos); origen (Argentina).

Para el análisis, se realizó una búsqueda en las páginas web de las empresas para determinar si cada empresa analizada estaba adherida o no a la GRI. Si la respuesta era afirmativa, se buscaban los últimos informes de sustentabilidad publicados.

En el caso de las empresas que publicaban informes de sustentabilidad, en primer lugar, se pensó realizar el análisis de contenido de los éstos, específicamente respecto de los estándares ambientales GRI 301: Materiales 2016; GRI 302: Energía 2016; GRI 303: Agua y efluentes 2018; GRI 304: Biodiversidad 2016; GRI 305: Emisiones 2016; GRI 306: Efluentes y residuos 2016; GRI 306: Residuos 2020 y GRI 307: Cumplimiento ambiental 2016, pero, ante la falta de publicación de informes de sustentabilidad por parte de las empresas se procedió a un análisis cualitativo de lo publicado por las empresas en sus páginas web en materia ambiental, de manera de alcanzar el cumplimiento del objetivo 2.

4. RESULTADOS

En el apartado resultados se expone en primer lugar el nivel de adhesión de las empresas B argentinas a la GRI, para luego como resultado del análisis de contenido, fundamentalmente por parte de las empresas en sus páginas web, describir las acciones vinculadas al medioambiente que las empresas informan que estarían llevando a cabo.

Es importante destacar que, los objetivos de desarrollo sostenible, ya se encuentran incluidos en el sistema B Corps, por ende, cuando se realizan las evaluaciones se está midiendo el cumplimiento de las metas de los ODS al cual contribuye.

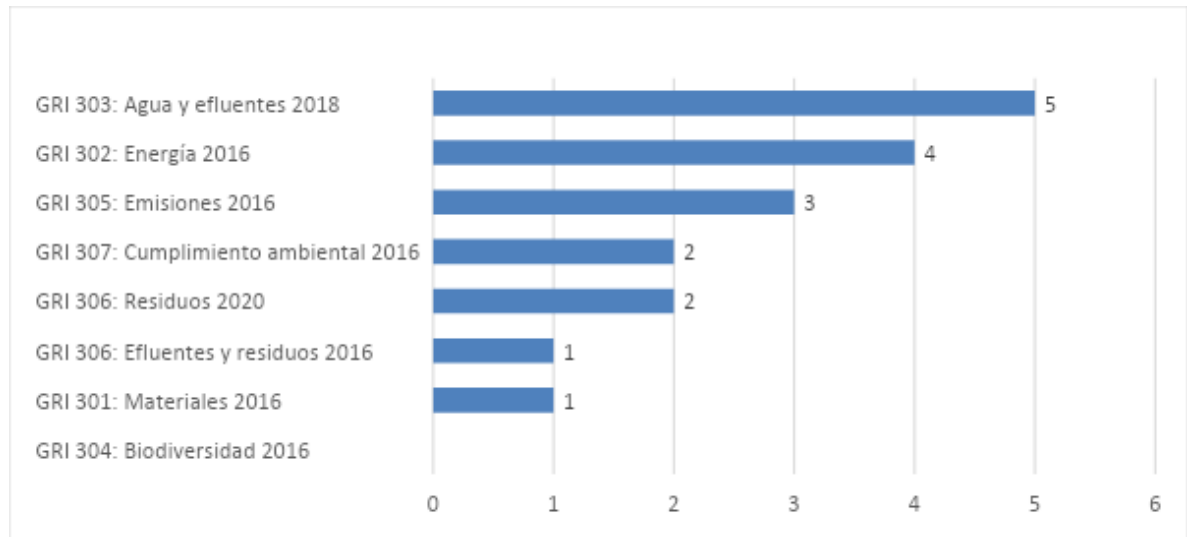
4.1 Nivel de adhesión de las empresas B argentinas a la GRI

En primer lugar, en cuanto al nivel de adhesión de las empresas B analizadas sólo un 6% (5 empresas) se encuentran adheridas a la GRI y por lo tanto elaboran y publican informes de sustentabilidad conforme sus estándares. Asimismo, nos resultó llamativo que varias de las empresas que no publicaban un informe de sustentabilidad, tampoco publicaba su accionar en materia de RSE en su página web (sólo el 30%) y el resto simplemente informaba ser una empresa B.

4.2 Acciones concernientes a los estándares ambientales publicadas en los informes de sustentabilidad de las empresas B y/o en sus páginas web

Si bien el objetivo inicial del trabajo era profundizar en cada uno de los estándares GRI en los que las empresas B llevaban prácticas de RSE, al ser sólo un 11% de las empresas analizadas quienes disponen informes de sustentabilidad es que no fue posible analizar en profundidad cada estándar ambiental GRI (ver Gráfico n° 1) y se procedió a llevar a cabo un análisis de contenido de lo publicado por las empresas en las páginas web en materia ambiental.

Gráfico N° 1: Cantidad de Empresas B que miden según web/Memoria.



Fuente: elaboración propia.

Entre al accionar en materia ambiental, tomado de referencia el accionar ambiental, conforme a los estándares GRI, a continuación, describiremos algunas de las prácticas ambientales llevadas a cabo por las empresas que fueron analizadas.

En cuanto a las emisiones de gases de efecto invernadero (asociado a GRI 305 Emisiones), la empresa del sector alimenticio relevada nro. 3 hace referencia a:

“En consecuencia, el cambio climático constituye una preocupación especial para nosotros, especialmente dado que esto tiene un impacto significativo en los ciclos naturales que juegan un rol vital en el sistema alimentario. Es en nuestro interés, y es nuestra responsabilidad colaborar con la lucha contra el cambio climático y contribuir al logro de una economía descarbonizada. Esto debe comenzar con la reducción de nuestra propia huella de carbono. Medimos nuestro impacto, incluyendo nuestro alcance total de emisiones a través de la cadena de valor; es decir, nuestros alcances directos y compartidos de responsabilidad (las emisiones de gases de efecto invernadero que provienen de las materias primas y de la agricultura)”.

La capacitación en materia ambiental es un tema recurrente, de esta manera una empresa del sector industrial (Empresa relevada nro. 67) menciona:

“Creemos que el saber nos hace estar mejor preparados para tomar decisiones. A través de programas de capacitación y concientización, abordando sobre la sostenibilidad, el cuidado del agua y el cuidado del aire y fomentando la generación de un espacio dinámico e inclusivo de aprendizaje [...] Entendemos que no sólo debemos abordar la sostenibilidad desde nuestra cadena de valor, sino multiplicar para llevar a la acción incluso por fuera de la empresa, hacia las

familias de nuestro colaboradores, hacia sus núcleos comunitarios, entendiéndolo que el cuidado de nuestros recursos se debe dar dentro y fuera de la empresa”.

En este mismo sentido dos empresas textiles (Empresa relevada nro. 76 y Empresa relevada nro. 7) informan respectivamente:

“Desarrollamos charlas participativas, workshops y programas estratégicos con foco en la creación de redes y ecosistemas, para potenciar la inteligencia colectiva, integrar de manera efectiva el eje ambiental en su propuesta de valor y multiplicar su impacto positivo”.

“Enaltecer la sabiduría de los artesanos de la Patagonia y los Andes, preservar las destrezas ancestrales, brindar capacitación, fomentar el desarrollo económico y el comercio justo a través de una cadena de valor ética”.

En cuanto al estándar 305, una empresa de servicios (Empresa relevada nro. 74 publica lo siguientes):

“Tomando como base la medición de huella de carbono, la cuantificación de emisiones de gases de efecto invernadero correspondientes a la actividad de una organización, podemos identificar las principales fuentes de impacto y trazar objetivos de reducción y mitigación apuntando a desarrollar una estrategia de negocios baja en carbono. Es un insumo fundamental para la toma de decisiones, la transparencia a stakeholders y el reporting organizacional”

Asimismo, esta misma empresa presta servicios para que otras empresas, vinculados al estándar 306:

“Bajo la premisa: el mejor residuo es el que no se genera, el objetivo de este servicio es la reducción de costos y la generación de nuevas fuentes de ingreso, mediante el diagnóstico de los principales flujos de materiales de la organización. Desde la decisión de compra hasta la disposición final, buscamos implementar estrategias de circularidad y sinergias con proveedores que permitan a las organizaciones adelantarse a posibles regulaciones con una noción de responsabilidad extendida. Aplicable a cualquier espacio o facility (oficinas, fábricas, centros de distribución) y eventos”.

Otra empresa (Empresa relevada nro.76) dedicada a la industria textil, respecto a acciones tendientes al reciclado menciona en cuanto al packaging menciona:

“Diseñado y confeccionado con el objetivo de disminuir el impacto ambiental bajo la consigna de las 4R: rechazar, reducir, reusar y reciclar: bolsas de origen vegetal y 100% compostables para las prendas, etiquetas colgantes reusables como señaladores. Totebag de tela lavable para ser reutilizada y elementos descartables reducidos al mínimo e indispensable”.

Y por su parte, la empresa relevada nro. 23 afirma que:

“Con nuestras activaciones sociales, apuntamos a actividades de RSE enfocadas en resolver problemáticas energéticas, económicas y de calidad de vida, así como también empoderar y capacitar comunidades locales, a través de la instalación de tecnologías solares como termotanques solares, sistemas solares offgrid, ongrid, de bombeo, y para telecomunicaciones, entre otros”

En cuanto la empresa relevada nro. 60, la misma indica en su página web que:

“Neutralizamos nuestras emisiones y la de todos nuestros proyectos por medio de la compensación forestal. Arrancamos este camino y somos parte del cambio”.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Del análisis de los resultados obtenidos aplicando la metodología señalada y sin omitir las limitaciones señaladas, de las empresas certificadas en Argentina como empresas B e incluidas en el catálogo de Empresas B a diciembre de 2021, sólo un pequeño porcentaje sigue lineamientos de los estándares GRI. Ello permite reflexionar sobre la dificultad que se presenta a la hora de comparar el accionar de las mismas respecto a otro tipo de empresas.

Cabe destacar que respecto de aquellas empresas relevadas y con acciones informadas sobre Estándares GRI (con poca representatividad en el total) la mayoría aborda temáticas relacionadas con GRI 303 (Agua y efluentes 2018) y con GRI 302 (Energía 2016).

A modo de reflexión, las empresas comunican diversas acciones a través de sus páginas web y ello permite establecer una relación entre lo realizado y lo trascendido a través de esta modalidad de comunicación. Ello resulta de sumo interés para realizar un futuro abordaje de este comportamiento organizacional.

Por último, la importancia de reportar acciones sociales y ambientalmente responsables como pilares de la RSE debe significar para las empresas un mayor compromiso con quienes toman decisiones sustentables que les permitan la comparabilidad y el análisis transversal a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- Blázquez, M., & Peretti, M. F. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50.
- Brusca Alijarde, M. I. & Labrador Barraffón, M (2017). El marco conceptual de la información integrada y su aplicación en el sector público. *Revista española de control externo*, 19(57), 13-38.

Comisión de las Comunidades Europeas (2002). La responsabilidad social de las empresas. Bruselas.

Correa, M. E. (2019). “Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial”. Caracas: CAF.

Directorio Sistema B obtenido en <https://www.sistemab.org/directorio-b/> en marzo y abril de 2022.

García Sánchez, I. M., Gallego Álvarez, I., & Zafra Gómez, J. L. (2020). Do the ecoinnovation and ecodesign strategies generate value added in munificent environments? *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1021–1033. <https://doi.org/10.1002/bse.2414>

Guerrero, S. (2014). Guía de primeros pasos para la realización de un reporte de sustentabilidad para organizaciones de la sociedad civil (OSC). *Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental*. Disponible: <http://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2015/06/reporte-sustentabilidad1.pdf> Consultado el 29/11/2019

GRI (2013). Guía para la Elaboración de Memorias de Sustentabilidad.

Legna, P. (2007). Reportes de sustentabilidad. Parte 1: concepto, beneficios y contenido. Universidad Abierta Interamericana. Disponible: <http://sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/rse/UAIS-RSE-300-001%20-%20Reportes%201.pdf>. Consultado 8/11/2019.

Pontorno, Diego (2021). “Empresas B, cambio climático y Plan de Negocios en Argentina”. Buenos Aires: Centro de Estudios Científicos y Técnicos (CECyT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE).

Sistema B Argentina (2020). Reporte de gestión 2020. Sistema B Argentina.

Sebastián, M. P., Solari, E., Abram, S., Freire, L., Sorbelli, C., & Sustach, V. G. (2021). Pymes argentinas en merco empresas: análisis cuali y cuantitativo de la información publicada sobre desempeño ambiental. In *XVII Simposio Regional de Investigación Contable (Modalidad virtual, 2 de diciembre de 2021)*.

Solari, E. (2019). *Metodología para la medición de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Trujillo, M. A., & Velez Bedoya, R. (2010). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Universidad & Empresa*, 8(10), 291–308. <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/938>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Estefanía Solari

Doctora en Ciencias de la Administración y Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Contadora Pública y Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Docente en Grado y docente en Posgrado en materias vinculadas a Contabilidad de Gestión y Sustentabilidad. Investigadora Categorizada, integrante de proyectos de investigación desde el año 2009. Autora de capítulos de libros y trabajos publicados en revistas indexadas. Expositora y autora de diversas ponencias en eventos nacionales e internacionales. Sus publicaciones versan sobre administración, responsabilidad social y Pymes.

Diego Alejandro Pontorno

Maestrando en Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Universidad Nacional de Quilmes, Diplomado Universitario en Gestión Integral del Cambio Climático de la Universidad Nacional de Jujuy y Universidad Nacional de Quilmes. Docente e Investigador Asesor en proyectos de investigación acerca de la administración sustentable, cambio climático y de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Consultor en Economía y Cambio Climático para UNEP Copenhagen Climate Centre - Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) en el marco de ICAT Argentina Project (MAyDS).

Mónica Patricia Sebastián

Doctoranda en Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Contadora Pública de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Docente en Grado en UNLP, UBA y UADE en materias. Investigadora Categorizada, directora e integrante de proyectos de investigación. Autora de capítulos de libros y trabajos publicados en revistas indexadas. Expositora y autora de diversas ponencias en eventos nacionales e internacionales. Sus publicaciones versan sobre Contabilidad Social y Ambiental, RSE y Pymes.

Susana Carolina Abram

Magister en Contabilidad Superior y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de Catamarca, Contadora Pública. Investigadora categorizada, integrante de proyectos categorizados desde el año 2013. Profesora Adjunta cátedra auditoría de la carrera de Ciencias Económicas de Catamarca. Profesora en la Carrera de Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría. Autora y expositora de diferentes trabajos-ponencias en Jornadas Nacionales. Las publicaciones versan sobre responsabilidad social y ambiental destacando la conclusión en un Balance Social Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas de Catamarca FCEYA. Actualmente Co-Directora integrando un proyecto de vinculación entre la FCEYA y la Municipalidad de Catamarca en el ámbito Secretaría Medio Ambiente.

ANEXO: LISTADO DE EMPRESAS B RELEVADAS

#	Empresa B (Diciembre 2021)	#	Empresa B (Diciembre 2021)
1	10Pines	41	EL SUS
2	Aero Studiodesign	42	Elementos Argentinos
3	Aguas Danone Argentina	43	Emprendia
4	AMAGI Desarrollo Humano	44	Energe
5	Ando Reciclaje	45	EnTerrenoSocial
6	Animaná	46	Estancia Las Quinas
7	Arytza SRL	47	Euca Tigre
8	Awto Argentina	48	Ewar
9	BI MEDIA SRL	49	FC Bola
10	BIKConsulting	50	Fixit
11	BIOGREEN	51	Fracking Design
12	BiopSA	52	GEA Sustentable
13	BMyA / Bruno Matarazzo y Asoc.	53	Genética del Este S.A.
14	Bodega Lagarde	54	Gestiones solidarias
15	Boomerang Viajes	55	GLOCAL
16	Broker Andino	56	GMF
17	Buplaza S.A.	57	Greenbox
18	C&F SRL	58	Grincraft
19	Camping	59	Grosomono
20	CARNE Hamburguesas	60	Grupo Advance
21	Centro del Copiado	61	Grupo Básicos S.A.
22	CLEIMAN	62	GRUPO GIRE-Rapipago
23	Colectando Sol	63	Grupo Gracias SRL
24	Compostame	64	Grupo Mitre
25	Conexia	65	Guayakí Latin America
26	Consultora Proa	66	Incluyeme
27	Cook Master	67	Increase

28	Cooperativa Magis	68	Infopan SRL
29	Damasco	69	IRCA SRL
30	Dar Sentido	70	Keidos Impacto Legal
31	Dar+Sonrisas	71	Keko Mobility
32	De la Olla	72	Kit Urbano
33	Dibago	73	Kolibri
34	Dolium Bodega Subterránea	74	La Ciudad Posible
35	Done!	75	La Lulea Mindful Athletes S.A.
36	DVIG	76	La Marchigiana
37	eCloud	77	La Primera
38	Ecofactory	78	Las Balsas Relais & Châteaux
39	EFESA	79	Luz Libre S.R.L
40	El Botellon		

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CHICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Políticas Públicas y desarrollo regional

EMPRESAS RECUPERADAS Y DESARROLLO TERRITORIAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

CIUDADANÍA RECUPERADA Y AUTOGESTION

TÍTULO EN INGLÉS:

RECOVERED CITIZENSHIP AND SELF-MANAGEMENT

Autor (es)

Cecilia Chosco Díaz¹

Mirtha Anzoategui²

¹ Mg. Docente Investigadora. Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina. Correo-e: cdiaz@campus.ungs.edu.ar

² Lic., Docente Investigadora. Universidad Nacional de Moreno, Argentina. Correo-e: manzoate@campus.ungs.edu.ar

RESUMEN:

En Argentina, las empresas recuperadas productivas debieron rediseñar sus estrategias organizacionales para afrontar el contexto del COVID19. En Textiles Pigüé, implementaron la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) SANITEX, y con la ayuda del Estado, garantizaron la inversión de maquinaria extranjera para la línea de producción de barbijos sanitarios. La empresa reactivó su capital social para viabilizar su proyecto productivo, y responder a las necesidades del sector de la salud y de la población. El caso evidencia que, el modelo autogestivo de una recuperada, no solo se efectiviza por sus redes sociales, su capacidad de aprendizaje e innovación social. Sino, sobre todo, por hacer efectiva su ciudadanía con candado, una ciudadanía recuperada, intermitente, que surge en situaciones críticas, y reactivan estructuras verticales, horizontales e individuales.

Palabras clave:

Autogestión, ciudadanía recuperada, COVID19

ABSTRACT:

In Argentina, productive recovered companies had to redesign their organizational strategies to face the context of COVID19. In Textiles Pigüé, the SANITEX Strategic Business Unit was implemented, and with the help of the State, they guaranteed the investment of foreign machinery for the production line of sanitary masks. The company reactivated its social capital to make its productive project viable, and responded to the needs of the health sector and the population. The case shows that the self-management model of a recovered woman is not only made effective by her social networks, her learning capacity and social innovation. But, above all, to make their citizenship effective with a lock, a recovered citizenship, intermittent, that arises in critical situations, and reactivates vertical, horizontal and individual structures.

Keywords:

self-management, citizenship recovered, COVID19



1. INTRODUCCIÓN

En este artículo avanzamos en el análisis del caso de una empresa recuperada, productiva, que transita la etapa postcovid19. La misma, implementa la Unidad Estratégica de Negocios SANITEX, en la cual producen barbijos e insumos médicos que son destinados a profesionales e instituciones de la salud, y también al sector industrial. Ofrecen un kit constituido por cofia con protección de orejas y cuello, pack barbijo quirúrgico tricapa, barbijo tricapa quirúrgico, y cubrebotas. También un mameluco hidrorrepelente, el camisolín hemorrepelente, la máscara de protección facial y el box camisolín básico. ¿Cuál fue la novedad en todo el proceso de adaptación? Los asociados, debieron efectuar transacciones específicas con el estado para importar maquinaria extranjera. En tal sentido, durante el proceso autónomo y autogestivo, evidenciamos que se ponen en ejercicio nociones alrededor de la *ciudadanía con candados*. Estas ciudadanías, abren espacios intermitentes, de ciudadanía recuperada, donde se consolidan relaciones entre las esferas de lo público y de lo privado, al mismo tiempo que los candados ligan hacia estructuras verticales (estado), horizontales (societales) e individuales (misma asociación).

La empresa recuperada Ex Gatic, Textiles Pigüé, lleva adelante un estilo de gestión particular, basado en los valores del cooperativismo, de la economía social y del desarrollo empresarial. Es un referente productivo que logró aprender en la acción, generando su propio paradigma humano, solidario, y sustentable. Básicamente, iniciaron el proceso de concepción de llevar adelante una empresa con capacidades societales de innovación que fomenten el empoderamiento innovador de los ciudadanos, así como su participación en políticas públicas y empresariales. Según Petit Torres (2012), este tipo de organización innovadora, latinoamericana requiere de la transformación cultural de la sociedad, de un cambio de mentalidad en los sujetos sociales y sus acciones basadas en prácticas socialistas y cooperativas. Entre algunos de los elementos característicos de empresas recuperadas innovadoras, se mencionan en Chosco Díaz y Fardelli (2018):

- Emergen de la quiebra de una típica empresa de capital privado, jerarquizado y tradicional, con una estructura y un sistema productivo típico de empresa manufacturera, a veces de índole familiar
- Son impulsadas por el Estado y actúan como “brazos del estado”
- Se conciben alrededor de múltiples estructuras organizativas
- Impulsan el desarrollo integrado: humano, endógeno y sustentable
- Aceptan la inclusión de profesionales
- Promueven la educación cooperativa
- Desarrollan nuevas y viejas prácticas de producción
- Conciben la expansión comercial y la identificación de nuevos negocios
- Asumen la pertenencia y filiación a un movimiento político
- Historizan y predicen su propia supervivencia y dolencias traumáticas, con otros
- Apuestan a la regionalización de la economía y al fortalecimiento local
- Promueven capacidades técnicas y políticas en sus integrantes
- Incentivan los recambios generacionales y la profesionalización del sistema.
- Son portadores de su destino colectivo y promueven la emancipación de las lógicas del mercado

Por eso, elegimos estudiar la identidad construida a partir de elementos constitutivos. Chosco Díaz y Anzoategui (2019), sostienen en su artículo que en las empresas recuperadas se identifican cuatro formas de representaciones y funciones sociales, las “heredadas”, las “inventadas-dadas”, las “filiativas”, y las “develadas”. Este análisis lo realizamos en el marco de las tensiones entre el plano organizativo y el ideológico, a medida que los sujetos colectivos atraviesan los “ritos de paso”, que les permiten avanzar en diversos momentos organizacionales. Estos momentos evidenciados, pasan a ser límites arbitrarios o “umbrales”, que marcan el antes y el después de algo, determinando un estado de las cosas, una forma de transitar de las personas, y un estadio de las organizaciones. Por lo que los umbrales son: a) El despojo del Yo individual por los valores empresariales, b) la aparición del Yo colectivo, c) la fabricación de la identidad cooperativa entre el obrerismo y lo

empresarial, etc. De este último umbral, se advierte la existencia de perspectivas del cooperativismo empresarial y obrero, de la economía social y solidaria, y de prácticas empresariales.

No existe una única identidad, porque no existe un único umbral y en esta definición el Estado tiene un rol trascendental. ¿Por qué? El estado es quien le brinda las herramientas políticas y de legitimación para iniciar el proceso de recuperación y sostenimiento, es quien en una primera instancia antes de la quiebra reproduce subciudadanías, y no garantiza el cumplimiento efectivo de las empresas en las relaciones laborales transparentes y prolijas. El estado, también es quien mediante acuerdos político legales les retorna a las personas que quedaron en la calle, luego de la quiebra, andamiajes para una ciudadanía digna, o una autonomía ciudadana.

Particularmente, en esta instancia, postcovid19 se evidencian sistemas de ciudadanía con candados. Los candados de la ciudadanía (recuperada) implican un sistema de compromisos entre la sociedad civil y el estado. Los candados entre ambas esferas, se define por una fuerte reciprocidad entre derechos y deberes que implican el acatamiento a las normas estatales y simétricamente el reclamo de cumplimiento de obligaciones al Estado (Russo, 2017:468).

Es por eso, que en este artículo decidimos escribir sobre la ciudadanía con candado y las implicancias en la UEN, al mismo tiempo que, en las relaciones con el estado. Pensamos la estructura del artículo del siguiente modo, en primer lugar, el enfoque teórico y algunos conceptos fundamentales; luego describimos la metodología, exponemos los resultados, y finalmente algunas conclusiones y discusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Basadas en los debates sobre el desarrollo endógeno en América Latina, construimos un enfoque teórico alrededor del desarrollo económico local desde donde mirar el análisis de las identidades y de la autogestión de las empresas recuperadas en momentos de crisis. Este enfoque proporciona obtener un panorama sobre la articulación productiva de las

economías territoriales a fin de conformar sistemas económicos locales que tengan al Estado como agente de intermediación, fundamentalmente a través de sus políticas públicas.

Cabe señalar que los estudios sobre el desarrollo territorial no son recientes, surgen en la década del cincuenta con más fuerza en los noventa, de manera acrítica, cuando comunidades epistémicas piensan el desarrollo regional como “un movimiento sinuoso de presencias y ausencias, primeros planos y repliegues, tanto en la agenda académica como en la toma de decisiones” (Fernández et al, 2008), sustentados- en muchas ocasiones- en modelos extranjerizantes. Diversos estudios (Alburquerque, 2001, 2004; y Stumpo, 2010; Ferraro y Costamagna, 2000; Vázquez Barquero, 1998 y 2001, Nacleiro, 2010, 2011) hacen hincapié en el efecto dinamizador del Estado y en las dificultades de la implementación de políticas de sostén al sector productivo - en sentido amplio- en los territorios.

En tal sentido, el sistema productivo en América Latina está conformado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, y en los últimos años, se fueron sumando empresas recuperadas por sus trabajadores, las que con características particulares forman parte de este entramado. La emergencia de las empresas recuperadas puede rastrearse en su forma jurídica a la Ley N° 20337 de 1973. Esta ley, además de establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación, define a las cooperativas como sujeto de derecho, diferenciándolas claramente de una empresa privada.

De una investigación anterior, y en el marco de una entrevista con José Abelli, líder dirigencial del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, comprendimos que el fenómeno se relaciona con la quiebra de empresas durante la década del noventa. Dicha época, ligada a la ley de concursos y quiebra N° 24522, dispositivo que el Estado implementó en el marco del neoliberalismo. Claramente, esa cosmovisión no torna irrelevante al Estado ni a sus instituciones sino lo hace funcional a sus propios intereses, producen una reconfiguración radical de las instituciones y de las prácticas estatales. En la

historia argentina, estos intereses fueron promovidos en el marco del denominado Consenso de Washington y del paradigma de la Nueva Gestión Pública que se propuso la implantación de las “recetas” de organismos internacionales de crédito para lograr una serie de transformaciones políticas, económicas y jurídicas para subsanar el mal funcionamiento de las estructuras burocráticas ineficientes y discrecionales.

En este marco de debate teórico, el tema propuesto toma mayor trascendencia, ya que entendemos al estado como un agente multifacético, porque “Ya no se trata de mirar al Estado siguiendo la tradición weberiana como una agencia que monopoliza la coerción legítima, sino más bien, como un organismo dinámico, polifacético, y en constante evolución, evolución que estaría lejos de ser lineal y sincrónica en todas sus áreas... un Estado fragmentado según lógicas múltiples (a veces contradictorias entre sí)” (Plotkin y Zimmermann, 2012:104). De estas contradicciones es parte la ciudadanía recuperada, considerada un factor determinante para su supervivencia.

Por eso, retomamos de Russo (2017), el estudio de las ciudadanías y la teoría de los candados, sostiene el autor, una situación ideal ciudadana, una ciudadanía digna, donde prevalece la autovaloración y la autonomía y ello ocurre cuando hay ciudadanías con candados, que implican un amplio conjunto de derechos civiles, políticos, sociales y culturales. En América Latina, muchos países aún están alejados de la ciudadanía ideal, debido a las débiles democracias y a los gobiernos inestables por normas inexistentes. Cuando se efectivizan las normas, y los gobiernos cumple su rol como garante, como proveedor y sujeto de reconocimiento de derechos.

Destacamos del autor las siguientes estructuras de ciudadanía:

“Los candados ligan hacia las estructuras verticales (estado), hacia las estructuras horizontales (sociales) y hacia la estructura individual. Estos candados se vinculan hacia arriba (estado) a través de organizaciones colectivas, que ejercen presión sobre el estado para que se efectivicen las normas y sanciones; y se vinculan hacia adentro (subjetiva) cuando hay compromisos en el interior de los actores, es decir, en los miembros de la

comunidad política, a través de medidas de control, como de valores introyectados por los agentes de socialización (familia y grupos de pertenencia). (...) Cuando las organizaciones se debilitan, los candados pierden fuerza y el sistema de compromisos entre el estado y sociedad, pierde efectividad” (2017: 470).

Entonces entendemos que esta ciudadanía recuperada es histórica y relacional, situacional, que es parte de la identidad, concebida como “el resultado a la vez estable y provisional, individual y colectivo, subjetivo y objetivo, biográfico y estructural, de los diversos procesos de socialización que, conjuntamente, construyen los individuos y definen las instituciones” (Dubar, 2000: 109).

3. METODOLOGÍA

Este escrito se enmarca en un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de General Sarmiento, en el cual participan un equipo interdisciplinario. Planteamos el desarrollo de una investigación de tipo cualitativa y etnográfica, con un amplio abordaje disciplinar (administración, ingeniería, sociología, economía, antropología). Consideramos que uno de los mayores aportes a la temática es la riqueza interdisciplinaria, como así también, la contribución desde una perspectiva crítica y situada, en la que prevalecen enfoques latinoamericanos y la perspectiva de los actores.

La investigación de tipo cualitativa, está centrada en el estudio de un caso único, donde la particularidad de su elección y la validez residen en la contextualización socio histórica relacional. La elección de la empresa es porque pertenece a la Ex Gatic³, y posee determinadas características organizacionales a destacar: es una cooperativa empresarial, cuyo centro decisor es la Asamblea y el Consejo de administración. Conciben al trabajo como un medio de resistencia y un medio de aprendizaje, porque forman parte del movimiento nacional de empresas recuperadas, otras. Consideran que su modelo

³ Ver Chosco Díaz y Fardelli (2019), en su artículo sobre identidades de Textiles Pigüé, analizan el caso de la empresa recuperada “Textiles Pigüé”, allí evidencian un modelo de gestión y desarrollo basado en valores cooperativos, eficiencia productiva e inclusión social. El artículo propone explicar cómo construye su identidad una empresa recuperada y cooperativa de trabajo, que fue una empresa de capital, a partir del relacionamiento simbólico y estratégico con otros y entre ellos.

autogestivo debe tender a ser autosostenible y eficiente, donde la planificación (objetivos-resultados) tienen que estar presentes. Fomentan el relacionamiento con redes profesionales y universitarias. Además, favorecen el reconocimiento de la antigüedad, y las competencias para la diferenciación del pago mensual. Adoptan prácticas educativas, inciden en la finalización de la secundaria de los socios, y además asumen hábitos mutualistas y del emprendedorismo (Chosco Díaz y Fardelli, 2018).

Tomamos para esta investigación, el método de los casos extendidos. Dicha metodología de la antropología social inglesa, tiene como finalidad permitir el estudio dinámico de los procesos sociales, abordando cada caso como un estadio de un proceso de relaciones sociales. Así se logra construir el proceso activo de relaciones sociales en contextos específicos y situaciones de investigación (Guizardi, 2012).

Para el desarrollo del análisis se utilizó información obtenida de entrevistas realizadas a diversos integrantes de la empresa recuperada, como así también información virtual (historias, informes, publicaciones variadas). Se entrevistó al actual presidente y gerente de producción, también a socias y socios, durante el año 2021. Todas las entrevistas fueron semiestructuradas, iniciadas con preguntas abiertas, amplias, que permitiesen lograr una conversación amena y fluida.

4. RESULTADOS

Argentina, arrastra las consecuencias de sucesivas crisis económicas, políticas y sociales que fueron destruyendo, y posteriormente, reconstituyendo la actividad económica con un sistema productivo y comercial sumamente frágil, desigual y concentrado en pocas manos. En este contexto, las empresas recuperadas ocupan un lugar central como sostén del empleo de miles de desocupados que sufrieron las consecuencias de dichas crisis. Inferimos a partir de las sucesivas entrevistas que pueblos del interior quedaron aislados, y hasta olvidados debido al cierre de las empresas, sumada a la suspensión del ferrocarril, principal medio de

transporte. Por supuesto, el COVID 19 y los impactos de la crisis internacional visibilizaron y amplificaron innumerables problemáticas.

Por lo que estudiar la ciudadanía recuperada refleja las sucesivas relaciones existentes entre sujetos, en parte candados socioestatales de mutua necesidad y existencia, donde estado provee y garantiza, al mismo tiempo, que la empresa recuperada ejerce derechos y constituye candados individuales, para configurar la estructura general, supraestatal. La ligazón vertical es intermitente, emerge ante situaciones específicas, en esta oportunidad en el escenario de COVID19, a partir de un programa gubernamental de subsidios se abre la posibilidad de comprar maquinaria de ultrasonido para hacer barbijos sanitarios. Este candado socio estatal, hace sinergia en lo productivo, en lo financiero y el fortalecimiento de redes internacionales. Asimismo, la ligazón horizontal e individual, de la ciudadanía se infieren de la relación de la empresa con clientes, proveedores, estado municipal, e individual hacia adentro, entre asociados. En el siguiente pasaje de entrevista, es posible advertir la ciudadanía recuperada, vista desde lo vertical, lo horizontal e individual:

Marcos: Con SANITEX el año pasado (2019) cuando comenzó el tema de las restricciones nosotros unas semanas antes del decreto, como todos veíamos que iba a suceder eso de restringir la actividad y lo demás. Y empezamos, a desarrollar con la Secretaría de salud insumos básicos como barbijos, camisolines y ese tipo de cosas que no conocíamos en absoluto. Entonces hicimos algunos camisolines, repelentes, empezamos a investigar un poco de telas y a buscar proveedores porque no conocíamos proveedores porque todos los insumos que se usan para protección o la mayoría de esos están hechos con telas no tejidas que no es nuestra actividad y nuestro mercado; así que nos pusimos medio acelerados a buscar proveedores y a desarrollar artículos. Los primeros artículos que hicimos fue con tela que había acá (en la planta) porque hay un fabricante de bolsas de supermercado en nuestra planta, hay una máquina que trabaja por ultrasonido que hace esas bolsas de supermercado, en 15 días, agarramos esa máquina y empezamos a desarrollar algunos artículos y se los fuimos dando sin cargos como donación al hospital, porque como la mayoría de los hospitales tenían insumos para las necesidades que tenían en ese momento, y no había oferta así que no tenían barbijo ni nada. Después dijimos esto se va a parar y debíamos pensar como una cuestión comercial pero ¡ya!, entonces buscamos algún mercado pero inmediatamente el 20 de marzo con la planta cerrada en la que no había nada de actividad solo nos juntábamos 10 o 15 compañeros en la portería para hacer turno de guardia; y nos empezaron a llamar de clínicas, hospitales, secretaria de salud de todo el país desesperados porque no había oferta de ningún tipo y convocamos a 20, 25

compañeras que estaban en las casas para que vengan a la planta a confeccionar los insumos y paralelamente íbamos haciendo toda la gestión comercial de ventas y compra de tela. Y se comenzó a fabricar camisolines y barbijos, los barbijos casi de forma artesanal con máquinas de coser, los barbijos que usamos los quirúrgicos se hacen con máquinas automáticas de ultrasonido pero acá había máquinas de coser; esta producción eran los únicos movimientos económicos que teníamos éramos 30 trabajando acá entre la producción, la portería y el movimiento comercial; y después había 70-80 en las casas y dijimos que acá lo que se paga es..., nosotros tenemos una despensa de insumos básicos que los socios compramos en esa despensa alimenticio de limpieza y esas cuestiones y dijimos en sostener eso porque no sabíamos cómo iba a continuar el tema de la pandemia, sostengamos los insumos de limpieza para mantener movimiento económico y el resto vemos que pasa. Todos nuestros proveedores de tela estaban cerrados, nuestros clientes estaban cerrados, se cortó de golpe de una semana para la otra. Comenzamos con esa actividad que estuvo sola prácticamente 2 meses, tuvimos movimiento económico por 2 meses de solamente venta de insumos sanitarios y después salió pensar darle un formato de una marca, se comenzó con el diseño, su registro y a pensar también porque el Ministerio de desarrollo productivo sacó un programa de ANR para financiar proyectos que estén directamente relacionados con el COVID y entonces armamos un proyecto para la adquisición de una máquina de fabricación de barbijo por ultrasonido, contactamos proveedores de oferta de china que eran como las que más ofertas había y más accesibles y presentamos el proyecto se aprobó y se comenzó a hacer las gestiones con el proveedor y con aerolíneas argentinas para poder traer la máquina.

Todo esto sin gente en la fábrica, con los 20 compañeros y compañeros que confeccionaban camisolines y con los compañeros que veníamos a la portería que veníamos hacer de seguridad. Te voy contando y me acuerdo porque después se reactivó la parte textil y lo que se hizo fue y en el tiempo que se hizo fue bastante rápido y con un esfuerzo tremendo. Hoy decis, ¡Si! compramos una máquina para hacer barbijos, pero estuvimos un mes hablando con un proveedor chino a la madrugada hasta que pudo venir la máquina, desde el estado hubo una mano tremenda porque la urgencia del estado era que también haya insumos en el país (entrevista a Marcos, septiembre de 2021).

En el escenario de salida de la crisis iniciada con la pandemia del COVID19, el Estado es un socio necesario de las empresas recuperadas. Desde diversos sectores se plantea la necesidad de un Estado protector y dinamizador de la producción que favorezca y fortalezca la alianza público-privada para el desarrollo productivo de los territorios. En los últimos años, gran parte de la acción y los recursos estatales se destinaron a políticas productivas (CEPAL 2021) para el sostenimiento de la dotación de personal, la infraestructura, los servicios empresariales de las empresas y también de la capacidad de negociación para competir en un mercado cambiante e incierto. Se trató de potenciar a las

organizaciones del sistema productivo del territorio para fortalecer sus capacidades para la gestión mediante el acceso al financiamiento y a la participación en los entramados socio-productivos locales. En 2020, el gobierno nacional adopta nuevas medidas que garanticen el acceso a ciertos insumos críticos para mitigar la propagación y el impacto sanitario. Algunas de ellas a través ANP (Aportes No Reembolsables) para la producción nacional de equipamiento, insumos médicos y desarrollos tecnológicos entregados a empresas, MiPyMEs, cooperativas, emprendedores, instituciones de investigación y desarrollo, universidades, y centros tecnológicos. En este ámbito se desarrolla SANITEX.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Esta ponencia forma parte de un proyecto de investigación que tiene como interrogante central indagar desde una perspectiva crítica, situada, histórica, ¿Cómo es el proceso de desarrollo organizacional autogestivo de las empresas recuperadas, innovadoras y sustentables, que lograron emanciparse y construir una nueva subjetividad no subordinada? Apuntamos al estudio del caso GATIC y las actuales empresas recuperadas, con su perfil “cooperativo empresarial”, a partir del cual resurgen y continúan produciendo siguiendo diversas unidades de negocios estratégicos, como son FIBRA⁴ y SANITEX.

La pandemia puso en jaque la actividad de la textil, sin embargo, mediante estrategias situacionales, de cambio y adaptación salieron adelante. Poner en el centro del debate a las ciudadanías con candados, nos permitió ampliar el análisis y virar la atención a las redes de la recuperada, primordialmente con el estado. No desconocemos que el estado ha sido el gran agente de subsidios para las empresas de capital nacional, y en esta oportunidad el garante y negociador con países del exterior. Es evidente que las políticas públicas estatales, orientadas a las empresas recuperadas, no solo apuestan a la creación de empleos, sino además al desarrollo territorial, al desarrollo cooperativo y al desarrollo regional.

⁴ FIBRA es la UEN que TEXTILES PIGUE le permite comercializar prendas deportivas, para clubes y equipos variados.

Desde el INAES (autoridad de aplicación de la Ley de Cooperativas N° 20337 y de la Ley de Mutuales N° 20321), el programa denominado “de orgullo cooperativo y mutual”, refleja una forma de mostrar todo lo que el sector, construye colectivamente, todos los días, en cada rincón del país. Expresa el tejido social, económico y laboral, que el asociativismo construye y cómo la articulación con el estado puede potenciarlo. En tal sentido, percibimos al estado como un agente protector al mismo tiempo que inversor, un agente que observa el sector del cooperativismo como un medio para alcanzar la efectividad a partir del candado socioestatal. En este debate retomamos la reflexión de Venturi (2019), la autora se pregunta si la puesta en marcha de políticas públicas se vincula simplemente con la emergencia y el sostenimiento de las empresas recuperadas que se encuadran en la economía social /popular o puede ser, además, una política orientada al desarrollo. En el mismo sentido otra pregunta que se hace, dice si puede ser considerado un fenómeno transicional o una alternativa para aquellos que busquen un trabajo. De ahí que nos preguntemos ¿en un contexto de crisis social, las políticas públicas pueden acelerar el proceso de transición hacia un desarrollo territorial?

Por otra parte, nos preguntamos si el pasaje del INAES del Ministerio de Desarrollo Social al Ministerio de Producción cambia la concepción del fenómeno cooperativo, pero ¿cambiará la tendencia que se observa fundamentalmente desde el 2018, vinculada a la pérdida de matrícula por parte de las cooperativas de trabajo? Gran parte de las cooperativas de trabajo dependen del financiamiento estatal y sin apoyo de política pública estatal estas organizaciones sociales dejarían de existir. Al respecto, Barnes, Putero y Vázquez (2020) dicen que “para el Conurbano Bonaerense las políticas nacionales mantienen lógicas individuales y de asistencia al trabajador y no a la unidad productiva” (citados por Muñoz y Zamora, 2021). Las mismas autoras al citar a Ruggeri y Martínez (2020) sostienen que sobre la base de 195 cooperativas de trabajo las que pidieron crédito en total son el 6,7% de los fondos. Entonces ¿qué sucede con las ERT más alejadas del concepto de ciudadanía?

La investigación a futuro, necesariamente, deberá orientarse sobre nuevas pistas y articulaciones entre la empresa recuperada y el estado, aquellas intermitencias de ciudadanía recuperada, de candados socioestatales, que por estas épocas varía dada la inestabilidad gubernamental, política y social.

REFERENCIAS

Alburquerque, F. (2001). La importancia del enfoque del desarrollo económico local. En: Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, pp. 176-199.

Alburquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación* No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires.

Chosco Díaz, C. & Anzoategui, M. (2019). Identidad y autogestión en empresas recuperadas. Potencialidades y límites de las funciones “heredadas”, “inventadas”, “filiativas” y “develadas”. In *XIII Jornadas de Sociología*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Chosco Díaz, C. y Fardelli Corropolese, C. (2018). *Saberes organizacionales en contextos latinoamericanos. Entre la dualidad existencial y la emancipación. En Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales*, Gregorio Pérez-Arrau, Marcela Mandiola, Pablo Isla, Rodrigo Muñoz y Nicolás Ríos (comps). - 1a ed. - Santiago de Chile: Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales.

Chosco Díaz, C., y Fardelli Corropolese, C. (2019). Las múltiples identidades organizacionales en Textiles Pigüé. Recuperada, cooperativa, eficiente y social. *Ciencias administrativas*, (14), 89-97.

Chosco Díaz, G. C., Fardelli Corropolese, C., & Anzoátegui (2017), M El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(2), 59-70

Dubar, Claude (1998). Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. *Educação & Sociedade*, 19(62), 13-30.

Fernández, V. R.; Amin, A. y Vigil, J. I. (2008). *Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamericana*. Miño y Dávila, Buenos Aires.

Ferraro, C., y Costamagna, P. (2000). *Entorno institucional y desarrollo productivo local. La Importancia del Ambiente y las Instituciones Para el Desarrollo Empresarial*. El Caso de Rafaela. CEPAL. Buenos Aires.

Ferraro, Carlo y Stumpo, Giovanni (2010) *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. CEPAL. Chile.

Guizardi, M. L. (2012). Conflicto, equilibrio y cambio social en la obra de Max Gluckman. *Papeles del CEIC, International Journal on Collective Identity Research*, (2), 8.

Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1).

Plotkin, B. y Zimmermann, E. (2012) *Introducción: Saberes de Estado en la Argentina, siglos XIX y XX*. (pp. 9-28). En Los saberes del estado. Edhasa, Bs. As
Registro Nacional de empresas recuperadas. Recuperado el 16 de junio de 2022, <https://www.argentina.gob.ar/inaes/registro-nacional-de-empresas-recuperadas>

Russo, J. (2017). Ciudadanías y subciudadanías: la teoría de los candados. *Società Mutamento Política*, 8(15), 465-480.

Ruth, Muñoz, & Anabella, Zamora. (2021). *Políticas públicas de economía social y solidaria en la Argentina durante la pandemia de la Covid-19. Reflexiones preliminares desde el caso de INAES en Argentina*. *SaberEs*, 13(1), 1-30. Recuperado en 16 de junio de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222021000100001&lng=es&tlng=es.

Venturi, F. (2019). *Las políticas públicas para las Empresas Recuperadas: Entre las marginaciones sociales y las nuevas formas de trabajo*. Publicaciones Fundación Friedrich

Ebert. Análisis, 48. Recuperado el 04 de marzo de 2022 de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/15904.pdf>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Cecilia Chosco Díaz, es doctoranda en Ciencias Sociales de la FLACSO, se encuentra realizando la tesis final. Mag. en Antropología Social (UNSAM/Instituto de Altos Estudios Sociales-Instituto de Desarrollo Económico Social). Lic. en Administración Pública (Universidad Nacional de General Sarmiento). Realizó la Diplomatura en Extensión y Vinculación Universitaria, REXUNI-UNGS. Es investigadora docente del área de Administración, y es integrante del Equipo de Gestión de la Licenciatura en Administración de Empresas (IDEI-UNGS). Es Profesora Adjunta, ha dictado Teoría de la Organización, Dirección de Empresas, Sistemas Administrativos y el Seminario de Trabajo en equipo en las Organizaciones. Se desempeñó en universidades nacionales, ha dictado cursos de formación en la Administración Pública, Social.

Anzoategui Mirtha, es Lic. en Administración Pública (Universidad Nacional de General Sarmiento), Maestranda en Estudios Organizacionales (MAEO-IDEI/UNGS), y Doctoranda en Ciencias Sociales (FLACSO). Docente universitaria en Teoría de la Organización (UNGS), Instituciones Organizaciones y Principios de Administración (UNM), Seminario de Investigación Social (UNM). Integrante del Equipo de Gestión de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Moreno. Ha dictado cursos de formación en la Administración Pública, Social.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Proceso de enseñanza - aprendizaje en Administración

FORMACIÓN EN PROCESOS DE INVESTIGACIÓN DESDE EL AULA

TÍTULO EN ESPAÑOL:

Pertenencia institucional a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ. ¿Qué sintieron durante la pandemia los ingresantes 2020 y 2021?

TÍTULO EN INGLÉS:

Institutional membership of the Faculty of Economic sciences of the UNLZ. What did incoming students feel during the pandemic in 2020 and 2021?

Autor (es)

Norma Salvatierra¹

Fabiana Maceiras²

Candela Bontempo³

Eugenia Gaggero⁴

Lucila Palacios⁵

¹ Mg., Secretaria Académica, Docente Investigadora Categorizada. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Correo-e: salvatierra@economicas.unlz.edu.ar

² Esp., Docente Investigadora Categorizada. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Correo-e: fmaceiras@economicas.unlz.edu.ar

³ Lic., Investigadora graduada. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Correo-e: candelabontempo@hotmail.com

⁴ Lic., Investigadora graduada. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Correo-e: gaggero.eugenia@gmail.com

⁵ Investigadora estudiante. Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina. Correo-e: lu.palacios@outlook.com

RESUMEN:

La presente investigación deriva de otras realizadas durante el 2017 y 2018, basada en aspectos analizados en clase y relacionados con la pertenencia, atributo que caracteriza la cultura organizacional de nuestra institución.

El tema fue abordado desde los valores o códigos propios de la institución, indagando si estos determinan una forma de pensar, sentir y actuar que permite a los estudiantes mejorar desempeño y facilitar identificación con la carrera.

Pero ¿qué pasó durante la pandemia con la pertenencia al lugar físico?, ¿cómo vivieron esta etapa los ingresantes?, y ¿qué efecto tuvo en su vinculación con la Universidad?

Nos preguntamos si era posible apropiarse de la cultura organizacional, y cómo actuaron los valores, percepciones y significados compartidos bajo estas condiciones.

La pesquisa se orientó a establecer si la virtualidad permitió desarrollar este sentir, aportando información para pensar acciones institucionales diferenciadas para la construcción de pertenencia de los Ingresantes 2020 y 2021.

Palabras clave:

pertenencia – cultura organizacional – percepción – pandemia – virtualidad

ABSTRACT:

The research comes from another made since 2017. It is based on aspects analyzed in class and related to the sense of belonging, attribute that characterizes the institutional culture.

The topic was addressed from the values and codes of the institution, asking if these determine a way of thinking, feeling and acting that allow the students to improve their performance and help them to feel identified with their career.

But, what happened during the pandemic with the belonging to the physical place? How did the new students feel? What effect it had on their relationship with University? We wondered if it was possible to appropriate the organizational culture, and how the values, perceptions and meanings shared under these conditions acted. The research was pointed at

establishing whether virtuality allowed to develop this feeling, providing information to think differentiated institutional actions for the construction of the sense of belonging for them.

Keywords:

belonging - organizational culture – values – perception – pandemic - virtuality

1. INTRODUCCIÓN

La tarea del investigador es mucho más que buscar información, analizarla y luego mostrar resultados, este debe aprender nuevas cosas, formas de hacer diferentes a lo que ya conoce o está conociendo, es un proceso que debe iniciarse en el aula.

Para poner en marcha el proyecto se definió el trabajo a través de “Aprendizaje por bloques de conocimiento” (ABC) proponiendo el tema Pertenencia bajo distintos grados de complejidad para el estudio, se trabajó sobre una encuesta, asignación de responsables para el análisis, y se armaron bloques de trabajo.

La investigación fue de carácter descriptivo no experimental, con el propósito de describir el posible comportamiento de algunas variables. Se desarrolló una estrategia cuantitativa a través de una encuesta al Ingreso 2020 y 2021 construida sobre Google Forms, efectuando luego un análisis de los datos, determinando métodos de estudio para la información, exploración y elección de bibliografía, construcción de gráficos y presentación de resultados.

Se trabajó sobre la comprensión del fenómeno, donde cada integrante del equipo analizó y aportó desde su experiencia y visión al resultado final de la investigación.

El tema de análisis derivó de pesquisas efectuadas durante 2017 y 2018, el eje giró alrededor del sentido de pertenencia en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ, donde los resultados demostraron que el término se encontraba altamente vinculado con los valores institucionales, su cultura, y los principios reformistas sobre los que la organización se identificaba.

Durante esas investigaciones, se trabajó en la construcción del concepto de identidad colectiva como parte de la cultura de la institución.

El modelo de cohesión Turner (1990) explica el surgimiento de la identidad colectiva grupal a partir de la cohesión social, estableciendo que sin ella no habrá identidad colectiva suficiente. En esta misma línea y coincidiendo con uno de los propósitos de la pesquisa, Vargas Alfaro (1999) plantea que las características comunes de los miembros de un grupo propician el auto conocimiento, afianzan vínculos y los hacen más sólidos y coherentes tanto hacia dentro como afuera. Propone al sentido de pertenencia como un elemento

movilizador de la actividad grupal, considerando importante crear estrategias necesarias para su efectiva construcción.

Según la investigación situada en nuestra institución, esta identidad comprende un ser abstracto, intangible que está presente, del cual formamos parte y posee ocho atributos: solidez, excelencia, respeto, lealtad, orgullo, motivación, armonía y sentimiento.

Desde la visión antropológica, representa un proceso de construcción social donde se define el sentido de pertenencia a un grupo, lo que supone conocer, compartir y asumir como propias las características del colectivo.

Este sentir simboliza al principio de “unicidad”, término utilizado en anteriores trabajos, definido como algo único e irrepetible, una formación colectiva donde se refleja el sentir de todos y cada uno de los miembros de un grupo.

Durante esa investigación, la estructura edilicia fue importante, para definir una dimensión clave del proceso de identidad, entendiendo al lugar físico como el terreno donde se desarrollan acciones que facilitan el compromiso con la institución, conocer las aulas, pasar por el buffet, compartir mate, participar de Jornadas, armar equipos con compañeros, usar la biblioteca etc.

El escenario que planteo la Pandemia COVID-19, despertó nuevos interrogantes para reflexionar sobre, ¿qué sucedió con el sentido de pertenencia en los ingresantes del 2020 y 2021?

Estos sucesos cambiaron la forma en que se vinculaba un estudiante de primer año al iniciar su trayecto en la Universidad, cómo se apropiaba de la cultura organizacional de la institución y sobre todo cómo asimilaba este proceso.

De lo analizado se identificó como factores que facilitaban la transmisión de pertenencia, la relación docente – estudiante que contribuyó a la conexión emocional de las partes, el rol activo del centro de estudiantes como nexo natural con las autoridades y sobre todo la comunicación institucional; observándose como factor complejo que atravesaron, los problemas de conectividad y las barreras socio-económicas de su entorno.

Con respecto al sentido de pertenencia nos preguntamos, ¿era posible hacerlo desde un lugar no físico?, ¿cómo actuarían los valores, patrones de conducta, percepciones, significados y sentimientos compartidos?

Fue importante analizar si realmente desde la virtualidad (para este trabajo el “no lugar”) los factores de motivación fueron efectivos para favorecer el involucramiento con la carrera elegida, y si esta situación impidió su integración al ser colectivo.

Nuestro aporte se orientaba a pensar si serían necesarias acciones institucionales diferenciadas o especiales que ayuden en la construcción de la pertenencia de los ingresantes de los años estudiados.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El sentido de pertenencia es la identificación que un individuo experimenta con un grupo, organización o comunidad, es el lugar donde se siente cómodo, bienvenido y/o aceptado, es de ahí donde emergen lazos afectivos que generan en la persona actitudes positivas hacia el grupo y lugar.

Es un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o un ambiente determinado. Su existencia genera en la persona un compromiso en la construcción de significados que en un futuro formarán parte de su memoria personal y del grupo al que se siente pertenecer.

Maslow (1954) describe a las necesidades de afiliación como menos básicas y las coloca en el tercer escalón de la pirámide, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, el autor establece que recién ahí emergen las necesidades de amor, afecto y pertenencia.

El hombre es un ser social por naturaleza, Aristóteles (siglo IV a. C.) indicaba que nacemos con una característica social y la vamos desarrollando a lo largo de nuestra vida, ya que necesitamos de los otros para sobrevivir. Cada ser posee una dimensión individual la cual se integra con la dimensión social en convivencia con la comunidad y su proceso de sociabilización.

Esta se expresa cuando las personas buscan superar sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas. Es decir, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social.

Si llevamos esto al ámbito educativo, múltiples estudios vinculan la experiencia del sentido de pertenencia con el desarrollo de procesos psicológicos claves para el éxito de los estudiantes, su relación con el medio, la institución y sus profesores.

La geógrafa Tobi Fenster (2005) lo define como un conjunto de sentimientos, percepciones, deseos y necesidades, construidas sobre la base de prácticas cotidianas en espacios cotidianos. Cambia con el tiempo en la medida que las experiencias diarias crecen y sus efectos se acumulan planteando que el conocimiento de un lugar, los usos diarios y los ritos refuerzan ese sentido de pertenencia.

La identidad y sentido están estrechamente articulados; la identidad es la fuente y la organizadora del sentido y además es el origen de la experiencia de la gente. Lo que hacemos se alimenta de la identidad, tanto en el plano personal como en el plano colectivo.

La construcción del sentido es construcción de la identidad (Castells, 1997). Según el autor la pertenencia establece códigos para interpretar la realidad, sistema de valores, patrones de conducta, estilos de vida, formas de pensar y sentir que pautan las acciones en conjunto. Desde esta conceptualización el equipo desarrolló supuestos sobre el tema, que llevó a reflexionar sobre la identidad colectiva.

La transición entre el nivel medio y la educación superior resulta ser una experiencia colmada de expectativas y dudas. Ante la situación de pandemia, el escenario esperado por los estudiantes se vio sumamente alterado. Durante el 2020 lograron realizar el Curso de Nivelación e iniciaron de alguna manera su adaptación a la vida universitaria, pero qué sucedió con aquellos que terminaron sus estudios de nivel medio de forma totalmente virtual y del mismo modo comenzaron sus estudios universitarios.

El ingreso a la universidad es una experiencia muy significativa en la vida de quienes deciden seguir una carrera, por esto el acompañamiento durante esta etapa es crucial, el proceso representa una carga emocional muy grande, y debe realizarse una contención adecuada para evitar que se sientan desmotivados.

Durante el año 2020 y 2021, nos vimos conmovidos por la irrupción de una epidemia que se volvió pandemia, los esfuerzos por adaptar la gestión administrativo - académica de la Educación Superior, con el fin de permitir la continuidad del ciclo educativo, hizo inevitable pensar en el sentido de pertenencia sin un lugar estructuralmente físico.

El sentido de pertenencia e identidad de lugar Proshansky (1983) lo expresa, como un conglomerado de ideas y sentimientos acerca de los escenarios físicos en los que una persona se encuentra, y cómo se reconocen en esos lugares con algo en común, se constituye en un pequeño universo de reconocimiento colectivo donde cada uno conoce su sitio y el de los otros, conformándose un contenedor de referencias espaciales, sociales e históricas.

Un aspecto importante del ambiente físico de los campus universitarios, es la calidad de las comunicaciones, porque a su vez funciona como entorno de aprendizaje contribuyendo al proceso de enseñanza y de identificación con la institución. (Kenney Dumont, 2005)

Zabalza (2002) plantea el concepto de no lugar cuando introduce la cultura de aeropuerto en las instituciones educativas, para señalar la falta de pertenencia, la pérdida progresiva de ritos y ceremonias, que son patrimonio común para la identidad institucional.

La FCE-UNLZ venía funcionando en una dimensión física donde las personas compartían unas con otras, se desarrollaban y se sentían a gusto, con un ambiente en general agradable y estimulante que ofrecía oportunidades para construir experiencias memorables personales y colectivas, entonces que ocurrió durante los ingresos 2020 y 2021 en su construcción de pertenencia institucional y su identidad de lugar.

3. METODOLOGÍA

El diseño del estudio realizado, fue de alcance descriptivo no experimental bajo un abordaje cuali-cuantitativo o mixto (Hernández Sampieri et al., 2014).

Los estudios descriptivos tienen como propósito mostrar el comportamiento de variables o conceptos. Estos se seleccionan y miden independientemente para luego describir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno que se investiga. De igual modo se miden y se observan las situaciones existentes en su contexto natural, sin manipulación de las variables.

Para el desarrollo de la pesquisa se combinaron enfoques cuantitativos y cualitativos que permitieron obtener un marco descriptivo de las exteriorizaciones de los factores que influyen en el sentido de pertenencia de los estudiantes, y en función de estas reseñas, ahondar en el análisis de la bibliografía utilizada.

Esta combinación de herramientas permitió una complementariedad metodológica relacionada con distintas fuentes de datos y procedimientos. Así, esta mezcla condujo a reducir los sesgos relacionados con diferentes enfoques al corroborar interpretaciones y hallazgos (Benavidez & Gómez – Restrepo, 2005). De esta forma se logró fortalecer tanto el estudio cuantitativo como el cualitativo aumentando la validez y consistencia de los resultados.

La investigación pretendió conocer los factores que determinaban el sentido de pertenencia de los estudiantes ingresantes de la FCE-UNLZ en el contexto del aislamiento preventivo y obligatorio derivado de la pandemia por Covid-19, población en la que se enfoca esta exploración.

Mediante la herramienta Google – Forms se elaboró un cuestionario para analizar los factores que lo determinaban, observado desde la dimensión física y la relación de ésta con el desempeño académico y las características personales de los estudiantes.

La población total fue de 1758 alumnos, donde se recolectaron 538 encuestas suministradas a estudiantes que ingresaron durante el periodo 2020 y 2021; en éstas se explora la opinión de los ingresantes para conocer y medir el grado de los factores que influyen en el sentido de pertenencia, su influencia en el desempeño académico y la identificación con la facultad. Estas mensuras fueron útiles para la determinación de la relevancia, significación y trascendencia de cada factor para el desarrollo del sentido de pertenencia de los estudiantes. Leer las sensaciones de los alumnos constituye una línea de investigación muy trabajada en estos últimos años. Esta ha proporcionado variedad de estudios que exploran su percepción del ambiente formativo con el propósito de incluirlos en las mejoras de los planes de estudio y la calidad del entorno académico. Todos dan cuenta que los estudiantes poseen ideas valiosas, prácticas, realistas y atentas de sus procesos formativos, algunas veces más que las expuestas por los docentes y autoridades académicas.

Los datos recolectados fueron tabulados a través de una planilla de cálculo MS Excel y fueron analizados mediante herramientas de estadística descriptiva, aplicando técnicas de análisis de contenido cuantitativo y cualitativo, mediante la elaboración de agrupamientos de datos por categorías.

De las preguntas de investigación planteadas, diez de ellas presentaron opciones de sólo una o varias respuestas, en tanto la última pregunta fue de libre redacción.

4. RESULTADOS

Desde la consideración que el sentido de pertenencia parte de la transmisión positiva o negativa de la cultura organizacional, se trabajó con aquellos factores que hacen a la percepción, contexto, circunstancia y búsqueda de algunas respuestas.

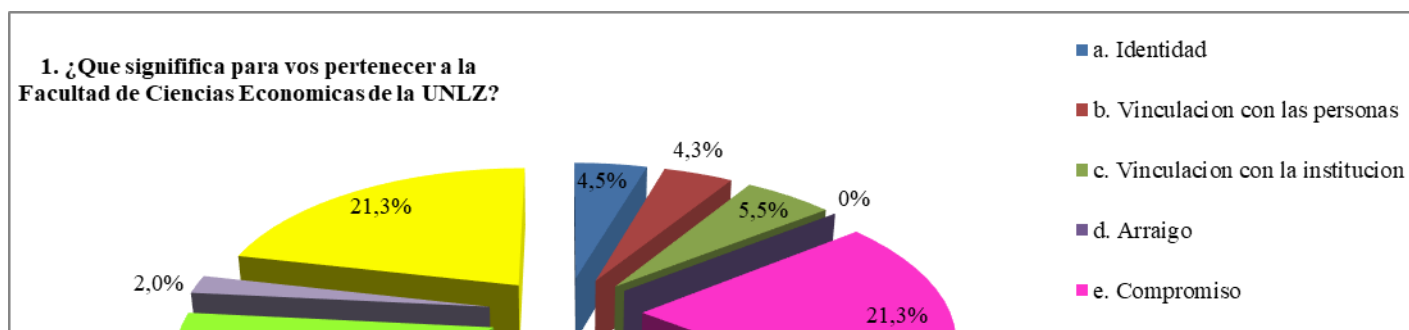
Para la comunidad universitaria la vida se centra en la rutina del trabajo, el estudio y los vínculos amistosos, se hizo imposible no preguntarse si el ambiente físico es un elemento importante para percibirse parte de algo. Durante la pandemia el sentimiento de pertenencia ¿se ubicó en un espacio intangible?

Partiendo de la premisa que existen factores que influyen en la Cultura Organizacional, se observó en los datos recolectados, que ante la ausencia del lugar físico fueron el prestigio de la Universidad, la relación entre alumnos y la relación con los docentes los factores que mantuvieron y fomentaron la cultura organizacional que los hizo sentirse parte.

El significado de pertenecer a una institución es muy diverso para cada individuo, el sentirse parte se encuentra asociado a procesos psicológicos esenciales para el desarrollo individual y profesional, para el 21% de los encuestados pertenecer a la institución significó compromiso. (ver Gráfico 1)

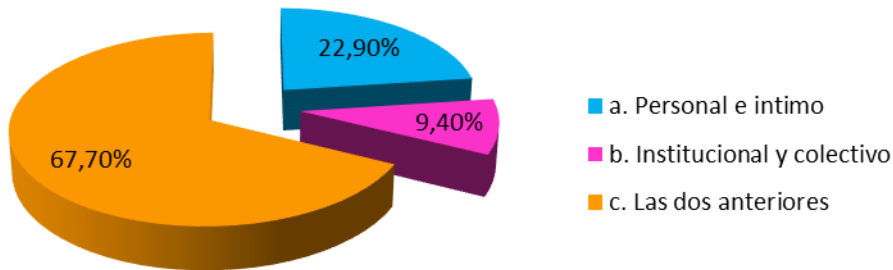
Esto reveló la importancia de los factores exógenos, porque pertenecer implica internalizar un compromiso académico, siendo los conceptos más representativos además del compromiso, el orgullo y sentirse parte.

Gráfico 1. Fuente propia.

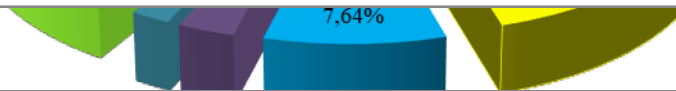


2. ¿Cuál de estos elementos te despiertan sentimientos de pertenencia para con la facultad?

3. Consideras que el sentido de pertenencia es algo ...



- Logio de nuestra Facultad
- Relación con sus docentes
- Tipo docente
- Personal de la facultad
- Tipo de gestión de la Facultad
- Relación entre estudiantes
- Centro de Estudiantes (CECE)
- El edificio y el Campus Universitario
- El sitio web de la Facultad
- Relación con ex-alumnos



- Relación con graduados
- Relación de la facultad con el colegio donde se cursó el secundario
- Cursos de capacitación, idiomas, etc

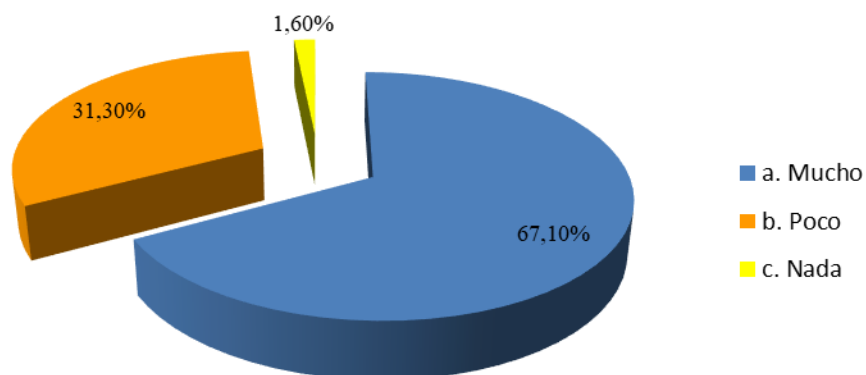
4. ¿Durante la situación de pandemia que atravesamos te consideraste conectado con la Facultad?

5. Mientras cursaste este/os cuatrimestre/s de modo virtual sentiste que la Facultad te brindó:

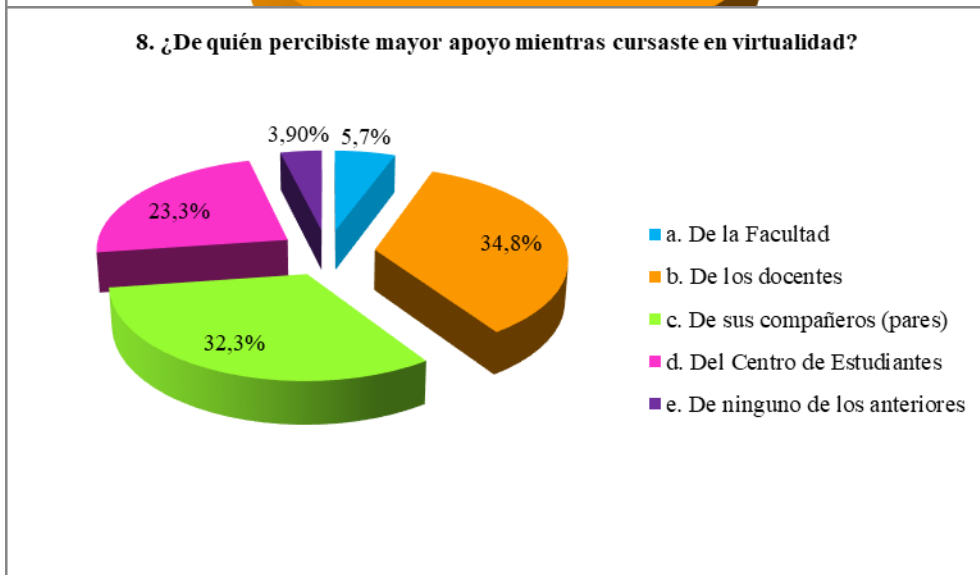
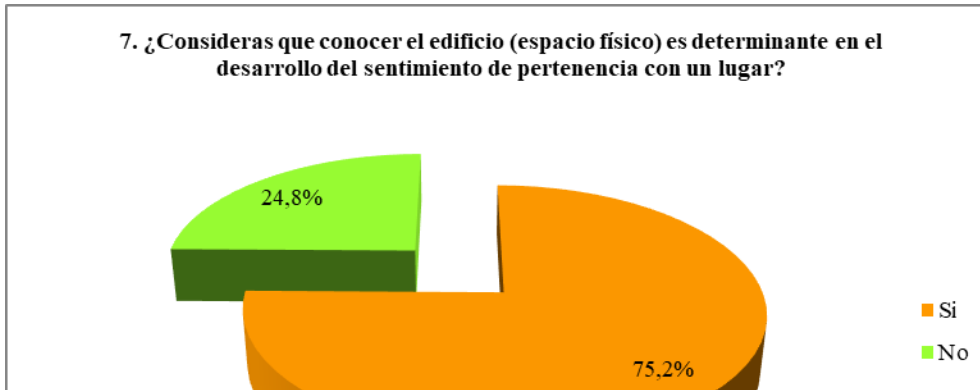


- Escuela de Dirección y Negocios
- Centro de Investigación y Posgrado

6. ¿Cuánto consideras que te comprometiste con la Facultad, durante el tiempo que cursaste en modalidad virtual?



- el sentimiento
- la bibliografía
- y el contacto
- a la cultura



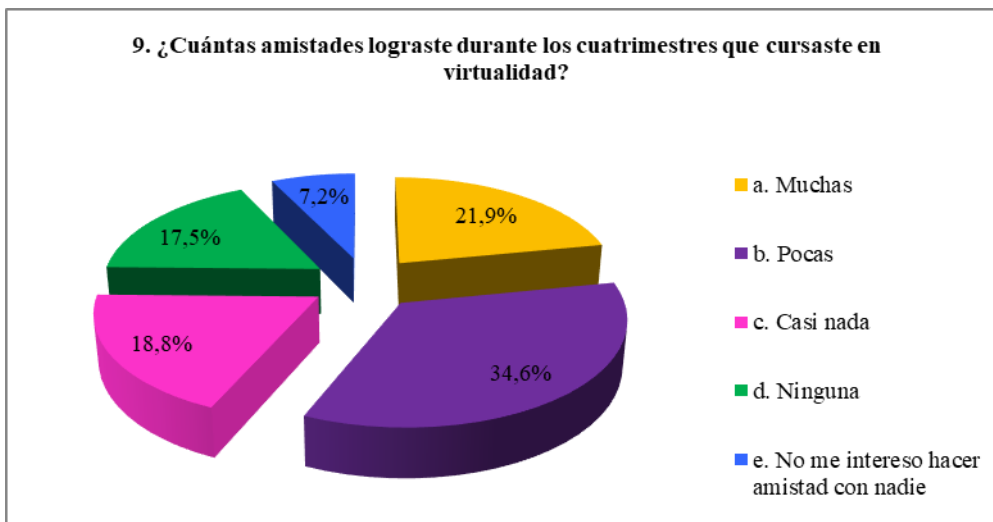
mientras cursaban
32,3% de sus

el compromiso
circunstancias
gadas y clima

, partiendo de
cibe la amistad
determinó que

tuvieron un proceso de socialización no tan complejo a pesar de las características del contexto.

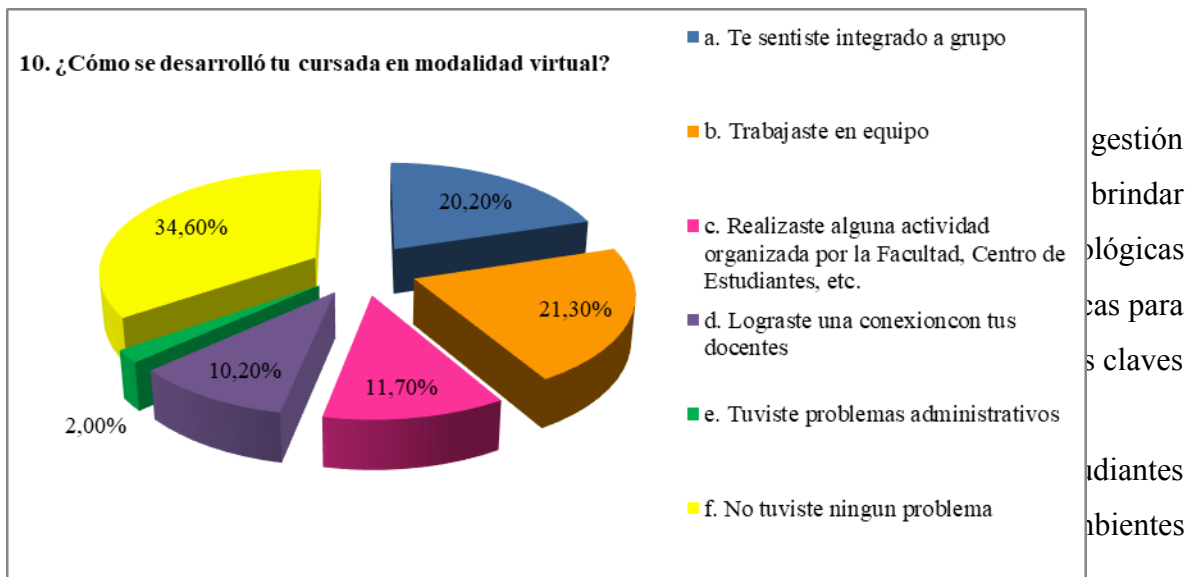
Es importante resaltar que más del 75% consideró que logró formar, aunque sea uno o más vínculos de amistad durante la cursada virtual, dejando un resto menor para los que no lograron hacer ninguna amistad o no les interesó (ver Gráfico 9)



e cursaron en
, fue cuando

A pesar de los obstáculos atravesados, se dio la oportunidad de diálogo sin importar el medio presencial o virtual, donde el concepto del “no lugar” se hace relevante, manteniendo el espíritu colaborador de nuestra comunidad y reemplazando los medios de comunicación por la plataforma Zoom, grupos de WhatsApp, Messenger, Meet, Classroom, grupos cerrados informales de referencias dentro de redes sociales, en los cuales compartían material de estudio, experiencias o consejos para hacer más amena la cursada. Aplicaciones y nuevas herramientas de trabajo colaborativo se volvieron imprescindibles y acortaron distancias emocionales.

La educación tuvo un gran desafío, transformando los modelos tradicionales y migrando hacia una modalidad 100% virtual. Según Cenich y Santos (2005) el papel innovador de las TIC en la educación a distancia, es intentar reducir el espacio transaccional entre profesores y estudiantes, y favorecer la interacción entre los propios estudiantes. Desde este supuesto las respuestas a ¿cómo se desarrolló la cursada virtual? opción “No tuviste ningún problema” fue la más representativa alcanzando 34,6%, “Trabajaste en equipo” 21,3% y “Te sentiste integrado al grupo” 20,2% (ver Gráfico 10)



cooperativos que contribuyeron a que los estudiantes se sintieran integrados.

Se produjo una comunicación horizontal y dialógica, promoviendo la actividad grupal y construcción social del conocimiento, esto permitió al estudiante expresar sus mensajes

utilizando diversos lenguajes (audio, escrito, visual, audiovisual, escrito-visual, audio-escrito-visual).

La encuesta tuvo una sola pregunta abierta, ...La primera vez que viniste a la Facultad ¿Qué es lo primero que recordas haber visto?, allí tuvieron la libertad de responder desde sus visiones y percepciones sobre la institución que en algún caso conocían muy poco y en otros casi nada. Consideramos valioso para el estudio, analizar algunos comportamientos a través de la escritura, fue llamativo que una gran cantidad de encuestados respondieron en primera persona con su nombre y apellido, y se expresaron mediante emoticones, corazones o iconos sonriendo.

Para el análisis se tuvo en cuenta las respuestas en función de las apreciaciones iniciales tanto físicas como sociales de la facultad, dejando de lado algunas respuestas por su irrelevancia para el análisis por estar en blanco, o no responder la consigna.

A partir de allí, se desarrollaron indicadores que categorizaron las respuestas dejando seis puntos principales donde hicieron foco al conocer la institución el ingreso 2020.

Edificio: se agrupó lo referente a lo físico aulas, buffet, hall central, estacionamientos, siendo destacada la entrada principal, y lo imponente que percibían el edificio.

Centro de Estudiantes: se concentraron diferentes características que diferenciaron su funcionamiento, el punto destacable para los encuestados fue la agrupación “Franja Morada”, su mesa física, ubicación central, carteles de referencia, destacando a sus miembros por la ayuda que les brindaron y seguimiento para los trámites.

Áreas verdes: tuvieron en cuenta en el primer contacto, el campus universitario, parques, amplios espacios verdes.

Relaciones interpersonales: se hizo referencia a las interacciones sociales que los encuestados visualizaron al ingresar y su juicio inicial. Consideraron impactante la buena predisposición del personal y los estudiantes, alto grado de amabilidad, compañerismo, respeto, motivación y un ambiente muy amigable. Es importante mencionar que algunos expresaron el concepto de “familia”

Organización: se analizó desde las respuestas sobre limpieza, orden, protocolos sanitarios y manera de comunicarlo a los estudiantes, control y disposición del ambiente en general y sus actividades.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Para el análisis de resultados, se definieron dimensiones como el espacio común donde se actúa en grupo, el espacio personal e individual y el ambiente que es el aula, donde la intersección de estas se convierte en su identidad de lugar.

Algunos interrogantes pudieron ser contestados, y otros siguen en proceso de búsqueda y estudio, por esto se estima una futura investigación para el seguimiento de estas dos cohortes con una metodología similar a la que llevamos más un Focus Group, incorporando nuevamente el trabajo de Bloques de Conocimiento donde las responsables serán las graduadas formadas como investigadoras, con supervisión docente.

El equipo logró debatir e intercambiar ideas acerca de los inputs que brindaron las respuestas y confirmar en algunas instancias las teorías aportadas por los autores. Nos obligó a repensar sobre las investigaciones pasadas, donde predominaba el factor físico como condición necesaria para el alcance del fuerte sentido de pertenencia que se manifiesta en la institución.

Los estudiantes que no tuvieron la posibilidad de asistir, recalcaron que sentían la pérdida de la oportunidad de conocer el predio, lo que complejizó su vínculo con la institución. Pero a su vez se mostraron motivados de asistir a conocer personalmente la facultad.

Cabe mencionar que hubo respuestas que dieron la oportunidad de mejorar con respecto a la comunicación institucional y propuesta de actividades, debido a la baja participación en iniciativas organizadas por la facultad y el centro de estudiantes durante el período estudiado.

Resulta interesante marcar que la pregunta abierta aportó datos, donde se sentían agradecidos por la capacidad de respuesta, el acompañamiento en general y la resolución de problemas.

Como particular respuesta muchos encuestados, veían y sentían la facultad como futuro, esto permitió entender que los estudiantes no concurren únicamente a obtener un título, sino que se encuentran atravesados por un lugar donde depositan sus ilusiones, sueños y expectativas, donde la relación entre ellos y la institución es una responsabilidad compartida.

Para el ingreso 2020 se encuentra en primer lugar lo edilicio, y el impacto que genera el espacio físico como responsable de la primera impresión con la facultad y lo importante que es la dimensión física en la construcción de pertenencia, ya que a partir de ésta ellos construyen vivencias, se relacionan y desarrollan una identidad individual y colectiva basadas en las características físicas de ambiente.

El centro de estudiantes tuvo un gran peso en su percepción, tanto por su ubicación física como el valor de la ayuda que brindaron. Las áreas verdes, las relaciones interpersonales y la organización fueron de gran importancia para generar una visión positiva y cómo sería desarrollar una carrera universitaria dentro de la misma.

Los estudiantes que realizaron el Curso de Nivelación Virtual 2021, tuvieron la oportunidad de conocer la Facultad recién meses después, sus respuestas en general variaron poco con respecto a los que cursaron durante un corto tiempo. Solamente hubo diferencias en lo relacionado con lo edilicio, pero esto no fue impedimento para que los resultados obtenidos, en relación al sentido de pertenencia fueran positivos.

REFERENCIAS

Brea, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Tesis Universidad de Murcia. España. Recuperado el 10 de agosto 2021.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=98440>

Benavidez, M. & Gómez – Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (1), (pp. 118-124).

Castells, M. (1997). *La Era de la Información Economía, sociedad y cultura. Volumen II: El Poder de la Identidad*. México, DF.: Siglo XXI Editores.

Cenich, G., Santos, G. (2005). Propuesta de aprendizaje basado en proyecto y trabajo colaborativo: experiencia de un curso en línea. Recuperado el 14 de junio de 2022. REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa, ISSN 1607-4041, Vol. 7, N°. 2, 2005

Fenster, T. (2005). *Gender and the City: The Different Formations and Belonging*. En L. N. Seager, *A Companion to Feminist Geography* Routledge (pp. 242-256). Malden, Massachuset, USA: Blacwell Publihing Ltd.

Hernández – Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación*, México: Mc Graw-Hill.

Imperatore, Adriana. (2013). *Estrategias didácticas y comunicacionales innovadoras en la enseñanza superior en entornos virtuales*. Recuperado el 14 de junio de 2022.

http://libros.uvq.edu.ar/assets/libro5/ii_estrategias_dideticas_y_comunicacionales_innovadoras_en_la_enseanza_superior_en_entornos_virtuales.html

Kenney, D. R., Dumont, R., & Kenney, G. (2005). *Mission and Place: Strengthening Learning and Community through Campus Design*. (A. C. Education., Ed.). Westport, CT: Rowan & littlefield Publishers.

Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad* (3ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Proshansky, H. M., Fabian, A. K., & Kaminoff, R. (1983). Place-identity: Physical world socialization of the self. *Journal of Environmental Psychology* 3 (1), (pp. 57-83).

Turner, J. C. (1990). *Redescubrir el grupo social. Una teoría de la categorización del Yo*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.

Universidad de la Patagonia Austral. (2015). *Grupo de innovación de enseñanza en ambientes virtuales de aprendizaje*. Recuperado el 14 de junio de 2022.

<https://www.unpa.edu.ar/cecyt/1876/grupo/gieava>

Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. (2022) *¿Cómo resultó la cursada virtual?* Recuperado el 14 de junio de 2022.

Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado Universitario*. Madrid: Narcea. <https://exactas.uba.ar/como-resultado-la-cursada-virtual/>

Roura, Margarita y Osuna, Sara. (2018). *Aprender con el diálogo, dialogar para aprender: Estudio de caso en MOOC*. Recuperado el 14 de junio de 2022.

<https://indexcomunicacion.es//index.php/indexcomunicacion/article/view/384/385>

Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires. (2021). *Universidades: desafíos para un futuro en la virtualidad*. Recuperado el 14 de junio de 2022.

<https://www.frba.utn.edu.ar/universidades-desafios-para-un-futuro-en-la-virtualidad/>

Vargas Alfaro, A. T. (1999). *Identidad y sentido de pertenencia. Una mirada desde la cotidianeidad*. I Congreso Internacional de Cultura y Desarrollo. Habana, CUBA: Centro Prov. de Cultura Comunitaria.

Yovani, Daniel. (2021). *Amistad virtual*. Recuperado el 14 de junio de 2022.

<https://www.opcolombia.org/index.php/47-optantes/651-amistad-virtual>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Norma Salvatierra

Mg. en Gestión Empresarial y Cadena de Suministros. Especialista en Gestión. Contadora Pública. Secretaria Académica FCE UNLZ. Vicepresidente Instituto Técnico de Contadores Público FAGCE. Ex miembro concursado Área de Educación CECyT FACPCE. Profesora Titular y Asociada Ordinaria. Docente Investigadora Categorizada. Directora de Proyectos de Investigación Lomas CyT y Programa de Incentivos. Directora Becarios CIN. Expositora en congresos. Autora de artículos y publicaciones de la especialidad. Docente de cursos de Posgrados y Programa de Capacitación Permanente.

Fabiana Maceiras

Licenciada en Administración, Especialista en Sindicatura Concursal y Costos y Gestión Empresarial, Contadora Pública, docente investigadora categorizada. Directora del Observatorio de Comercio Justo FCE-UNLZ. Co-directora del proyecto de investigación Lomas CyT IV “El rol de la UNLZ como promotora de un modelo adecuado de comercio

justo en la región”. Profesora adjunta. Asesora pedagógica Secretaría Académica, Coordinadora Proyecto Nexos y Sigamos Estudiando. Expositora en congresos. Consultora impositiva y de gestión independiente.

Candela Bontempo

Licenciada en Administración, integrante equipo de investigación Catedra de Organización y Estructuras desde 2017 en el trabajo “Cultura organizacional Económicas Lomas”. Investigadora Lomas CyT IV “El rol de la UNLZ como promotora de un modelo adecuado de Comercio Justo en la región”. Autora del trabajo “Nuestro significado compartido es: Ser Lomas” VIº Congreso Latinoamericano de Administración UNaM. Analista Profesional de Procesos de Venta en Coca Cola Femsa.

Eugenia Gaggero

Licenciada en Administración, integrante equipo de investigación Catedra de Organización y Estructuras desde 2017 en el trabajo “Cultura organizacional Económicas Lomas”. Autora del trabajo “Nuestro significado compartido es: Ser Lomas” VIº Congreso Latinoamericano de Administración UNaM. Freelance de diseño.

Lucila Palacios

Estudiante Licenciatura en Administración, integrante equipo de investigación Catedra de Organización y Estructuras desde 2018 en el trabajo “Cultura organizacional Económicas Lomas”. Autora del trabajo “El sentido de pertenencia y su impacto en la comunidad universitaria” VIº Congreso Latinoamericano de Administración UNaM.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**AYER Y HOY DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD
CIVIL DEL GRAN LA PLATA.**

TÍTULO EN INGLÉS:

**YESTERDAY AND TODAY OF THE MANAGEMENT OF CIVIL SOCIETY
ORGANIZATIONS. THE CASE OF THE CITY OF LA PLATA AND ZONE OF
INFLUENCE.**

Autor (es)

Carla Maroscia¹

Paula Cecilia Ruiz²

¹ Lic. en administración, Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

² Mg. en dirección de empresas, Docente Investigador en formación. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

Este trabajo se propone brindar una breve caracterización de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Gran La Plata, a partir de una investigación realizada en base a determinados factores organizacionales y con un enfoque estratégico; evidenciando las problemáticas de gestión típicas, manifestadas por este tipo de organizaciones desde su surgimiento y hasta el momento pre-pandemia.

La metodología utilizada es cuantitativa y presenta los resultados de un relevamiento a una muestra representativa de la población objetivo, contemplando la totalidad de tipologías registradas en el Directorio de OSC de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y los barrios donde éstas se localizan.

El objetivo principal es vislumbrar la debilidad institucional de este tipo de organizaciones, poniendo en valor el rol social que detentan y sugiriendo su potencialidad para hacer frente a la crisis sanitaria, económica y social, que actualmente afecta a todos los sectores.

Palabras clave:

organizaciones de la sociedad civil, gestión, caracterización

ABSTRACT:

This paper aims to provide a brief characterization of the civil society organizations (OSC) of Gran La Plata, based on an investigation carried out based on determined organizational factors and with a strategic approach; evidencing the typical management problems, manifested by this type of organization since its emergence and until the pre-pandemic moment.

The methodology used is quantitative and presents the results of a survey to a representative sample of the target population, contemplating all the typologies registered in the Directory of OSC of the Faculty of Economic Sciences of the National University of La Plata and the neighborhoods where still They are located.

The main objective is to glimpse the institutional weakness of these types of organizations, highlighting the social role they play and suggesting their potential to face the health, economic and social crisis, which currently affects all sectors.

Keywords:

civil society organizations - management - characterization

1. INTRODUCCIÓN

La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha confinado a la humanidad entera a la crisis y al dolor. En tan sólo algunos meses, este virus se ha esparcido por todos los continentes, enfermando a millones de personas y llevándose cientos de miles de vidas. Esta situación ha generado caos en los mercados y debilitamiento del tejido social.

En el caso de la sociedad argentina, y tal como sucede en toda crisis, esta pandemia no sólo ha sacado a la luz deficiencias endémicas, sino que a partir de sus devastadores efectos económicos, políticos y sociales, ha instaurado nuevas amenazas, empeorando aún más las condiciones de base. Se han evidenciado las fragilidades estructurales acarreadas históricamente, y que implican el sufrimiento de las comunidades más vulnerables.

En este contexto, el rol de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) ha multiplicado su importancia, dado que éstas actúan como primer sostén de las personas y familias en situación de mayor emergencia, mediante la asistencia y protección en materia alimentaria, sanitaria, recreativa, psicológica y habitacional, entre otras.

Cuando se intenta asumir las condiciones de un presente tan catastrófico como insospechado, se torna inevitable la mirada hacia el futuro. Un futuro también incierto y que necesita ser moldeado por todos los actores sociales. Para ello será imprescindible conocer el pasado. Como ya argumentaba el pensador chino Confucio “estudia el pasado para construir el futuro”.

Se insiste acerca de la necesidad de una nueva normalidad después de la crisis. Pero cabría preguntarse qué entiende el mundo por normalidad, puesto que, en el pasado inmediato pre-pandemia, la pobreza, la desigualdad, las inequidades en educación, la discriminación de género, raza y étnica, la degradación del medio ambiente, la vulneración de los derechos a la salud, la vivienda y el trabajo; copaban el escenario mundial, regional y local.

En esta línea, el presente artículo se propone brindar una breve caracterización de las OSC, específicamente del Gran La Plata, a partir de determinados factores organizacionales y con un enfoque estratégico; evidenciando las problemáticas de gestión típicas, manifestadas en el pasado por este tipo de organizaciones, desde su surgimiento

hasta el arribo de la mencionada crisis, a partir de ciertos resultados de una investigación que se propuso “indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia, vinculados a los aspectos de gestión, comunicación y recursos humanos, y su impacto en la sostenibilidad de las mismas”.

Pero antes de comenzar con esta exposición, vale la pena recorrer la historia de este tipo de organizaciones y compartir ciertas definiciones clave para comprender el abordaje de la temática.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En Argentina, a partir del advenimiento de la democracia, en el seno de la sociedad civil, comenzaban a surgir un sinnúmero de organizaciones sociales con un perfil diferente a las consideradas “tradicionales” (filantrópicas, sindicatos, entidades de productores y/ o colegios profesionales) que se encuentran caracterizadas por “lógicas de constitución y de acción (...) particulares y diferenciales, ya que trabajan en áreas temáticas distintas, apuntan a diferentes poblaciones y sus modos de intervención son más bien heterogéneos” (Crovetto et. al, 2004, p. 1).

Dadas sus características particulares, resulta difícil definir las positivamente y con precisión, sin embargo, la expresión que más se aproxima es, aquella que las identifica como un “espacio social diferenciado del Estado, del mercado y la familia, construido por organizaciones y acciones voluntariamente orientadas a consumir o promover intereses comunes” (Cao et. al, 2011, p. 29).

Así, el redescubrimiento de estas organizaciones radicaría su origen en el enorme potencial social que manifiestan para promover procesos de desarrollo integral equitativo y sostenible.

Sin embargo, pese a su trascendencia y al tiempo transcurrido, el mundo de las OSC no ha sido aún explorado, desarrollado, difundido e impulsado con la misma vitalidad con que se ha promovido el sector privado comercial, por lo cual, éste parecería ser un desafío pendiente (Bombarolo, 1995).

Asimismo, no deben desconocerse los esfuerzos de diferentes especialistas que han permitido avanzar en el conocimiento de este tipo de organizaciones. En tal sentido, Suarez, Pecci y Christensen (2001), Acotto (2003), Torres (2004), De Piero (2020), Masi y Kessler (2008), afirman que entre las *problemáticas más frecuentes* que presentan este tipo de organizaciones se destacan: precariedad institucional, escasa legitimación, dificultades para procesar el conocimiento derivado de la acción, reducido alcance de sus acciones, deficiente diferenciación de roles y funciones, dificultad del acceso a las fuentes de información, escasa interacción en redes o alianzas estratégicas, falta de estabilidad y continuidad, tendencia hacia la fragmentación social, necesidades de capacitación insatisfechas, deficiencias en la planificación, dualidad del voluntariado, dificultades financieras, deficiencia en el tratamiento de conflictos, sistemas administrativos y procesos insatisfactorios, acciones particularizadas, falta de articulación, asunción de roles que no les son propios (suplantación en funciones que le competen al Estado), heterogeneidad, falta de una mirada común, débiles y deficientes mecanismos de control, indefiniciones políticas, falta de sustentabilidad en los proyectos y la presencia de numerosos empleos precarizados (sin dependencia laboral, contrataciones a corto plazo, bajos salarios, horarios amplios, etc.), entre otras.

3. METODOLOGÍA

El mencionado estudio es de tipo descriptivo, con base en fuentes primarias y bajo un enfoque cuantitativo y arroja sus resultados a través de un relevamiento realizado a una muestra representativa de las 1176 OSC registradas en el Directorio de OSC del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, que contempla la totalidad de las tipologías de las OSC registradas y los barrios/entidades donde las mismas se encuentran localizadas .

Dicha muestra es de 111 OSC, de las cuales fueron relevadas 86 y 25 no han podido ser localizadas (lo cual muestra parte de las vulnerabilidades de estas instituciones y su pérdida de visibilidad). Se utilizó como instrumento para el relevamiento un cuestionario, con preguntas mayormente cerradas.

A continuación, se analizarán ciertas *dimensiones* a la luz de diferentes *variables*, con el propósito de describir el estado de situación de estas organizaciones, desde aquellos ámbitos de la gestión en los que se presume mayor vulnerabilidad.

La dimensión ***formalización institucional (1)***, a través de las variables *formalidad legal* y *gobernanza*. La primera incluye aspectos vinculados con la inscripción en las dependencias afines, el conocimiento de los beneficios y la percepción de las dificultades de tal grado de formalización y el tipo de registros que se llevan las organizaciones. Y la segunda se vincula con cuestiones tales como el tipo de órgano de gobierno formal y la toma de decisiones.

Las dimensiones ***visión estratégica (2)*** y ***planificación y control (3)***, compuestas respectivamente por las variables *definición de valores, visión y misión organizacional* y, *definición de objetivos organizacionales, proceso de planificación y control organizacional*.

Las dimensiones ***redes organizacionales (4)*** y ***estructura organizacional (5)***, que incluye las variables de *pertenencia a redes* y *división de tareas y coordinación de tareas*, respectivamente.

Las dimensiones de ***comunicación institucional (6)*** y ***financiamiento (7)*** que alcanzan respectivamente las variables *comunicación e imagen institucionales* y las variables *fuentes de financiamiento* y *acceso a las fuentes de financiamiento*.

Y finalmente, las dimensiones ***sede institucional (8)*** y ***recursos humanos (9)***, que analizan respectivamente la variable *mantenimiento de la sede* y las variables *naturaleza del personal, rotación del personal* y *renovación generacional*.

Las mismas permitirán evidenciar ciertas características de la gestión de las OSC que darán cuenta de la necesidad de intervención por parte de diversos equipos interdisciplinarios.

4. RESULTADOS

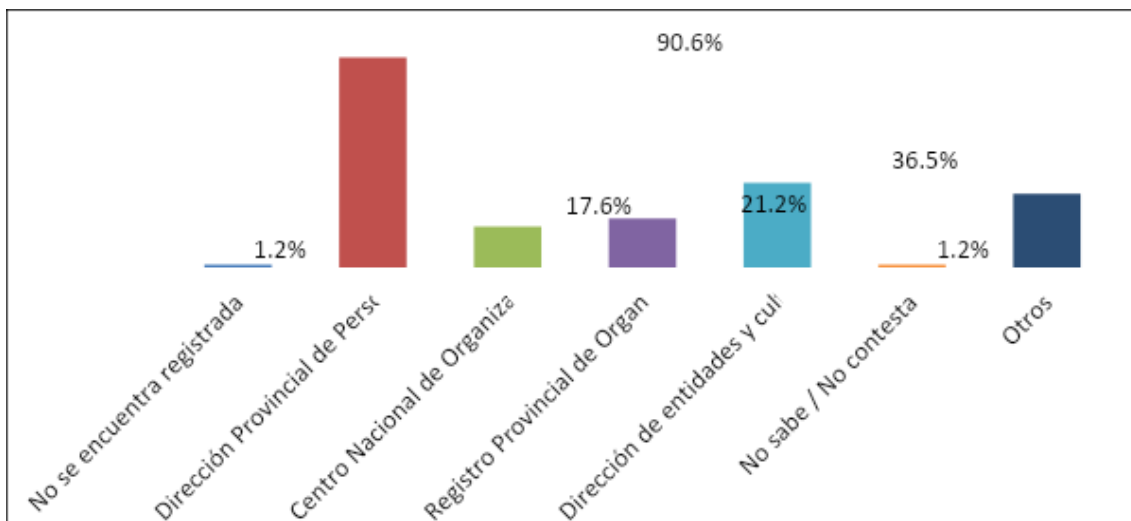
1) Formalización institucional

1.1. Formalidad legal

Del total de las organizaciones encuestadas el 90,60% afirmó que se encuentra registrada en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la provincia de Buenos Aires (DPPJ). Sin embargo, como se observa en el Gráfico N° 1, el porcentaje de inscripción en los organismos públicos restantes, que tienen como destinatarios directos a estas OSC; es significativamente menor. Tal es el caso de la formalización a través del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), donde tan solo 15 OSC confirmó estar registrada. O el caso del Registro Provincial de Organizaciones de la Comunidad (REPOC), con 18 casos afirmativos. Este dato, en conjunto con otros resultados, que se expondrán a continuación, permite inferir que la causa principal radica en el desconocimiento de las entidades que nuclean a estas organizaciones, los beneficios de su afiliación y muchas veces la dificultad para sortear el proceso administrativo, sea por la complejidad de sus instrucciones y requerimientos, como por la disponibilidad de los recursos económicos necesarios.

Gráfico N°1: Institución en la que se encuentran registradas.

Fuente: Elaboración propia.

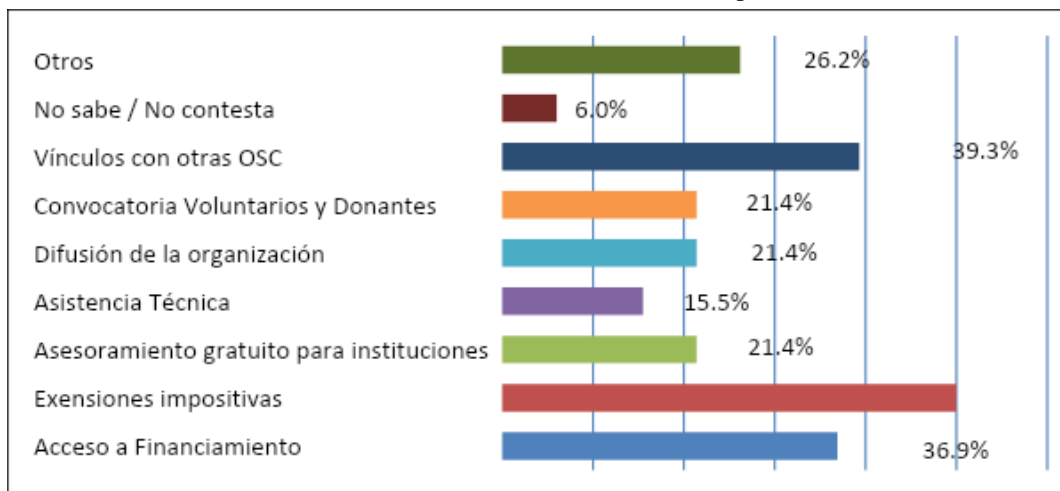


Consecuentemente, cuando se indaga sobre los *beneficios* de estar registrada o inscripta en alguna institución, se expresan principalmente, los siguientes: exenciones impositivas (50%), vínculo con otras OSC (39,30%), acceso al financiamiento (36,9%) y asesoramiento gratuito (21,04). Puede observarse, como la variable con más datos, en este caso, el beneficio impositivo, resulta conocido sólo por la mitad de las organizaciones

encuestadas. El resto las variables poseen menor frecuencia, resultando evidente la inexistencia de un contundente convencimiento de los beneficios que se adquieren a partir de la inscripción formal. En el gráfico N°2 se exponen los resultados obtenidos para cada variable.

Gráfico N°2: Beneficios de estar registrada

Fuente: Elaboración Propia

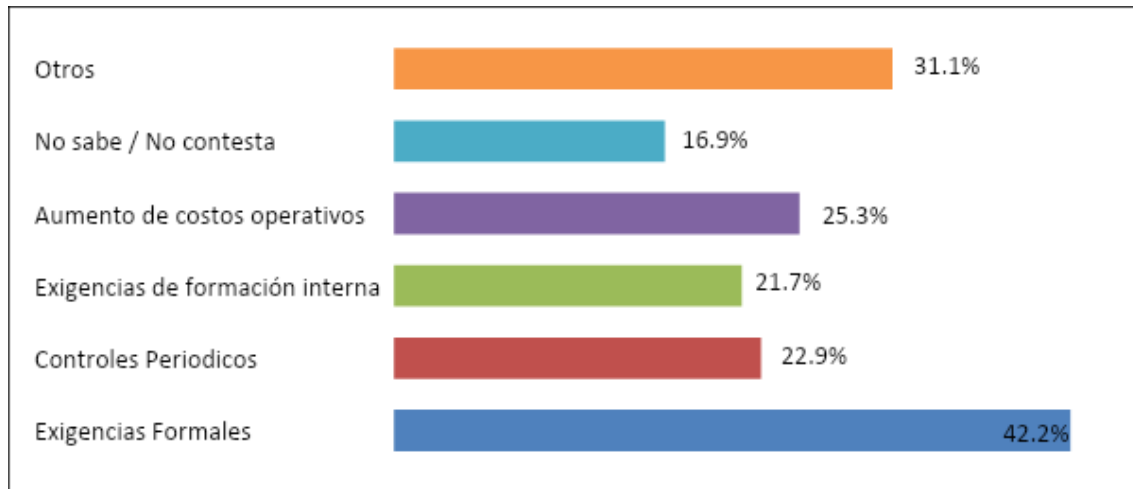


Nota: Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple.

En congruencia con los resultados obtenidos sobre el nivel de registración en entidades públicas, y tal como se observa en el Gráfico N°3, acerca de los *inconvenientes* asociados a estar registrada o inscripta en alguna institución, se expresan fundamentalmente las exigencias formales requeridas, seguido de los costos operativos implicados.

Gráfico N°3: Inconvenientes de estar registrada.

Fuente: Elaboración propia.

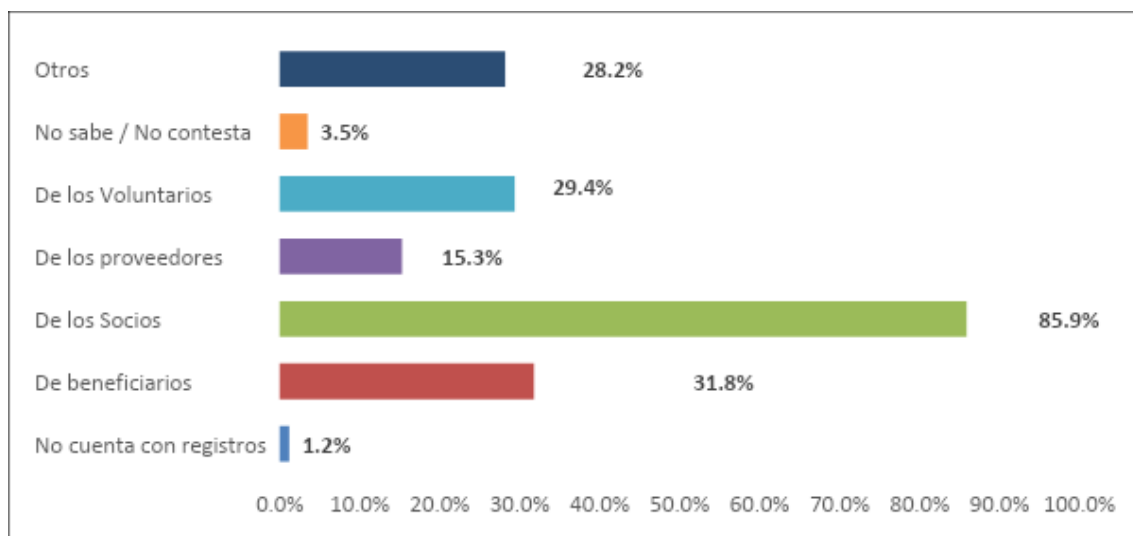


Nota: los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple.

Cuando se indaga sobre los registros que llevan las organizaciones y según como muestra el gráfico N°4, los resultados indican que el mayor énfasis está puesto en la nómina de socios, perdiendo relevancia la sistematización de otros datos, tales como los relativos a voluntarios, beneficiarios y/o proveedores que podrían aportar información útil para la gestión de estas organizaciones.

Gráfico N° 4: Registros con los que cuenta la organización.

Fuente: Elaboración propia.

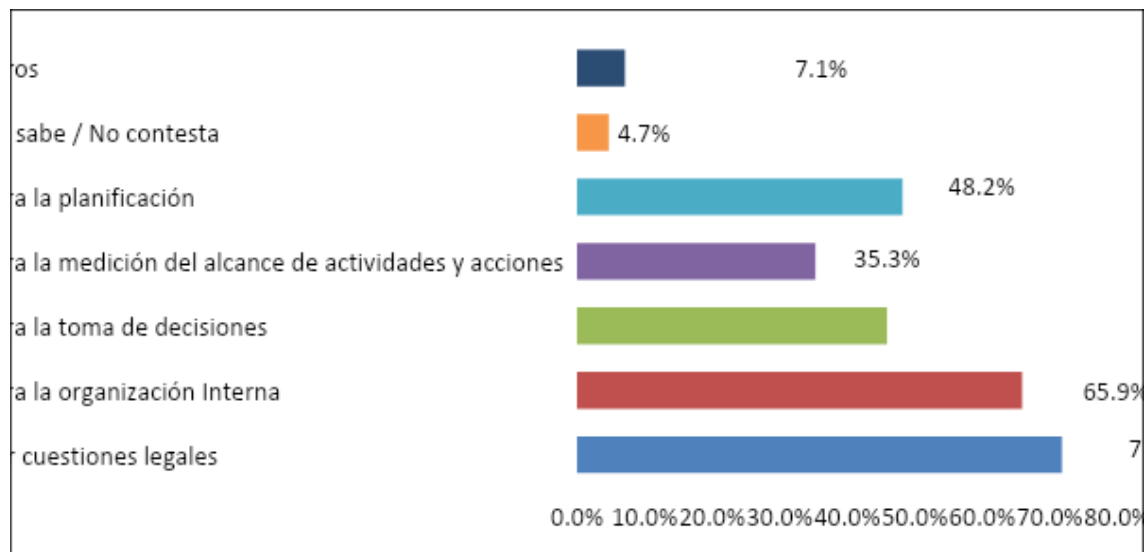


Nota: los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple

Cabe observar que el empadronamiento de socios suele constituir un requisito formal de las instituciones registrales previamente mencionadas. Con lo que podría inferirse que su implementación radica en el cumplimiento de cuestiones formales impuestas y no por genuino convencimiento acerca de los beneficios de sistematizar información clave para la toma de decisiones. Esta hipótesis se confirma a partir de los resultados que muestra el gráfico N°5 sobre los motivos por los cuales llevan las registraciones aludidas. Asimismo, se percibe como una acción operativa más que estratégica.

Gráfico N°5: Motivos por los que se llevan los registros mencionados.

Fuente: Elaboración propia.



Nota: los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple

1.2. Gobernanza

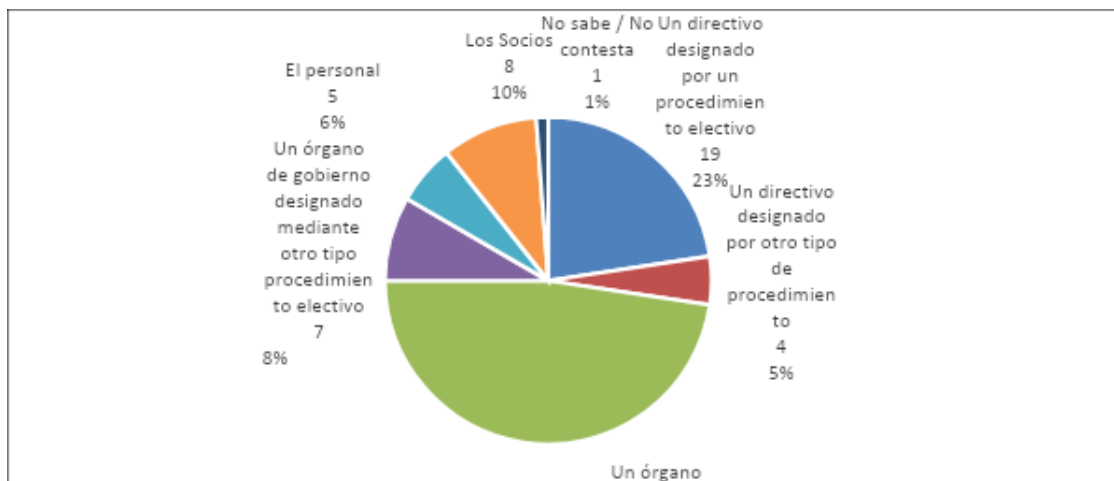
Cuando se consulta a los encuestados si la organización cuenta con algún órgano de gobierno formal, el 93% contesta afirmativamente. Esto está en correlato con la respuesta

de incisos anteriores, dado que, al tener personería jurídica, deben cumplir con la formalidad de poseer un órgano de gobierno elegido por los socios.

Sin embargo, cuando son consultados sobre quién toma las decisiones más importantes en la organización, el 48% expresa que lo hace el *órgano de gobierno designado mediante un procedimiento electivo* y un 23% un *directivo designado mediante un procedimiento electivo*. Con lo cual se vislumbran ciertas características de estas OSC vinculadas a la horizontalidad en la toma de decisiones y al espíritu democrático en la constitución de sus poderes.

Gráfico N° 6: Quien toma las decisiones más importantes.

Fuente: Elaboración Propia.



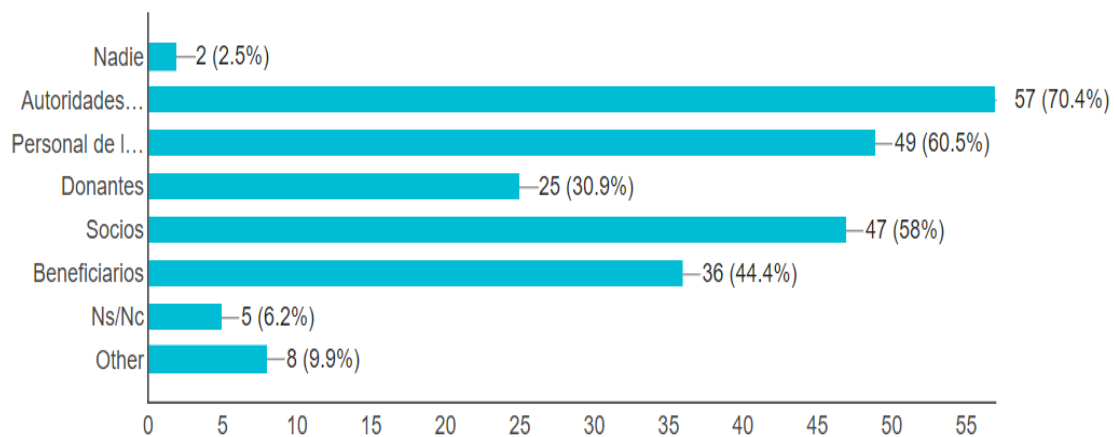
2) *Visión estratégica*

Con respecto a la claridad con la que se encuentra definida la razón de ser, la visión y misión de la organización, el 91,60% responde afirmativamente. Sin embargo, esta contundente pregunta deviene de que de dicho porcentaje el 92,20% manifiesta que se encuentra expresada en algún documento escrito, y del cual el 86% corresponde al Estatuto

constitutivo de la OSC. Lo que da lugar a deducir que se trata de una mera formalidad, y no un elemento clave de la gestión estratégica de la institución.

Por otro lado, cuando se consulta sobre quienes son informados o reciben esas definiciones de visión y misión, se observa una tendencia mayoritaria a que la información es de uso interno. Si bien, esto resulta apropiado, no es suficiente si lo que se intenta es lograr una eficiente gestión estratégica de la organización.

Gráfico N°7: Quienes son informados sobre la visión y misión Fuente:
Elaboración propia.



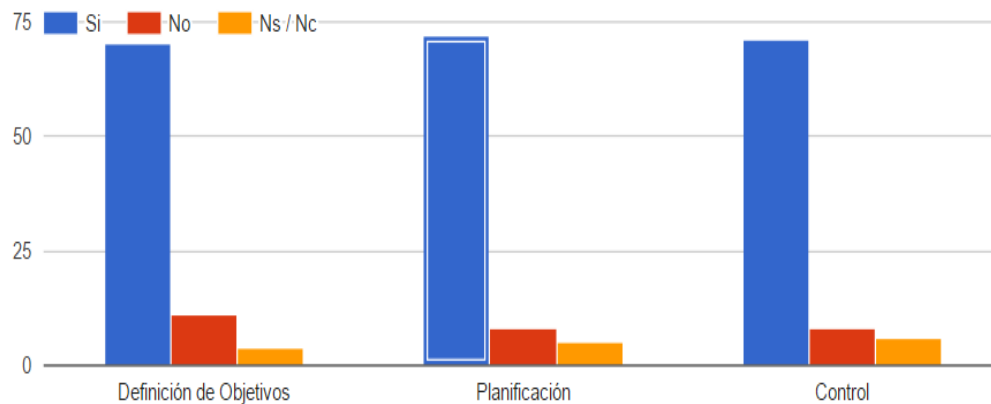
3) Planificación y control

En cuanto al desarrollo de los procesos de definición de objetivos, planificación y control, se observa una alta propensión a realizarlos. Pero aludiendo a las formalidades, y cuando se indaga sobre la regularidad de su implementación, se descubre que los mismos

son realizados mayormente una vez al año, que es la frecuencia mínima que exige la Dirección de Personas Jurídicas.

Grafico N°8: Definición de objetivos, planificación y control.

Fuente: Elaboración propia.



4) Redes organizacionales

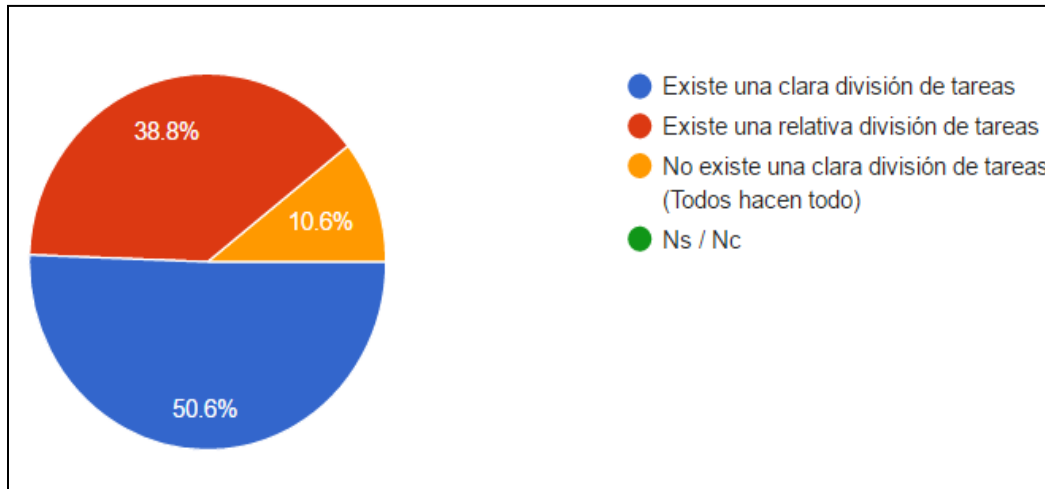
Al preguntar si la organización pertenece a alguna federación, asociación de organizaciones o redes, el 44,6% expresa no pertenecer a ninguna. Este hecho muestra claramente una gran debilidad estratégica, por el valor agregado del trabajo en red y la posibilidad de construir capital social, entendido como el intangible producto de los esfuerzos conjuntos a gran escala.

5) Estructura organizacional

Sólo el 50,60% plantea que existe una clara división de tareas, lo que está en consonancia con uno de los problemas que enfrentan las OSC, según Acotto (2003), y que corresponde a la sobrecarga de tareas en pocas personas, o la confusa asignación de roles y responsabilidades.

Gráfico N°9: Asignación de tareas o actividades.

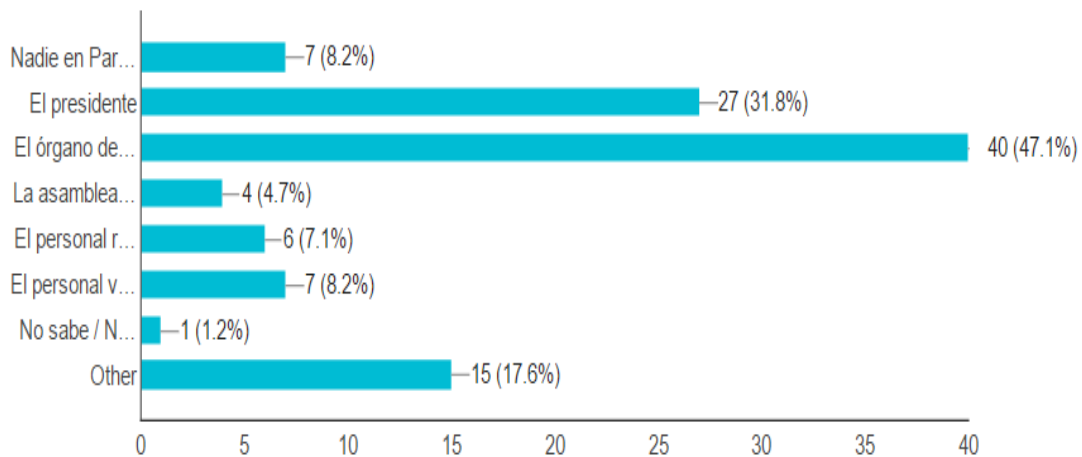
Fuente: Elaboración propia.



Simultáneamente se expresa que las tareas son asignadas en un 47,10% por el órgano de gobierno y en un 31,80% por el presidente. Este dato revela la centralización en la coordinación de cuestiones operativas, en áreas que debieran atender la estrategia organizacional.

Gráfico N°10: Quien asigna tareas o actividades

Fuente: Elaboración propia.



6) Comunicación institucional

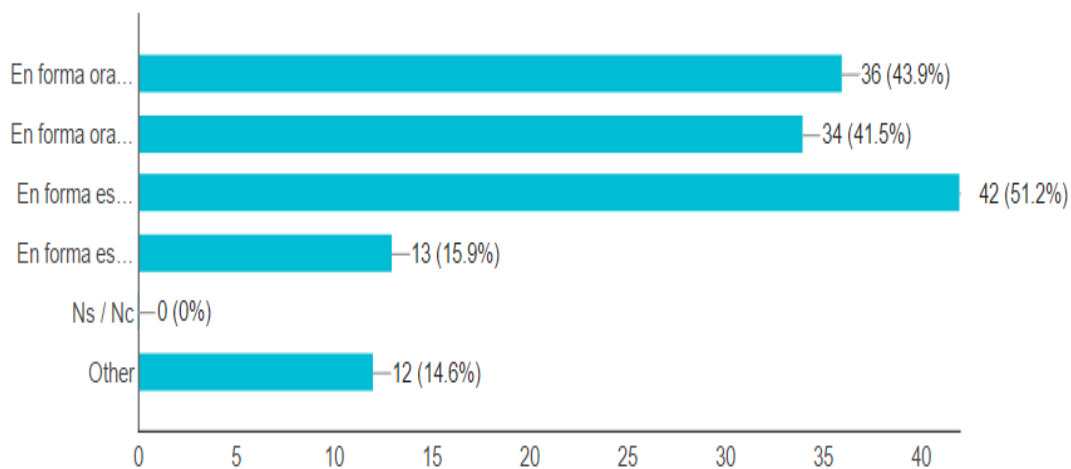
La estrategia de comunicación de una institución, y principalmente de este tipo de organizaciones que no tienen fines de lucro, y deben buscar financiamiento a través de diversas fuentes, es fundamental. Pero muchas veces su importancia no es reconocida.

Como se observa en los Gráficos N° 11 y N° 12, las *decisiones* a los socios, miembros y/o asociados de la OSC, en un 51,20% se comunican de manera escrita a través de boletines y mails, en un 43,90% en forma oral e informalmente, y en un 41,50% en forma oral a través de reuniones periódicas.

En cuanto a las *actividades*, un 54,20% se comunican de manera escrita por medio de boletines y mails, en un 41% en forma oral e informalmente, y en un 38,60% en forma oral mediante reuniones periódicas.

Gráfico N° 11: ¿Cómo se comunican las DECISIONES a los socios, miembros y/o asociados de la OSC?

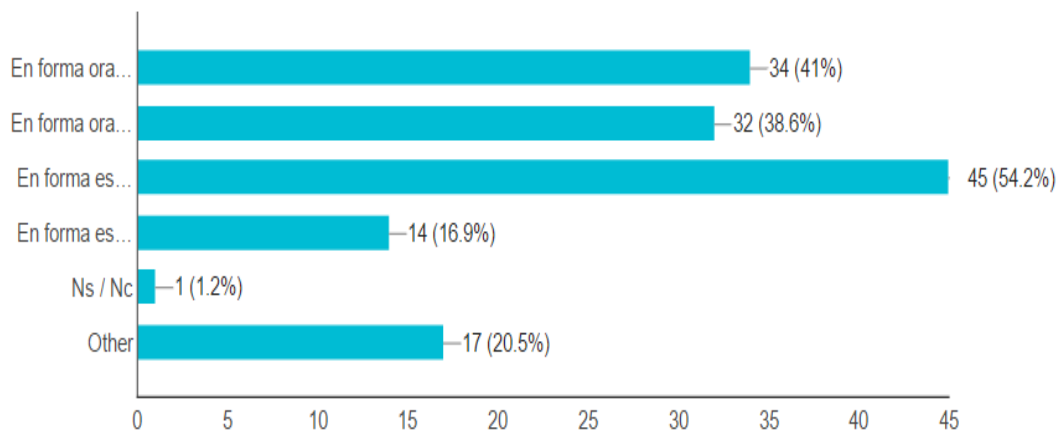
Fuente: Elaboración propia



Nota: Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple.

Gráfico N°12: ¿Cómo se comunican las ACTIVIDADES a los socios, miembros y/o asociados de la OSC?

Fuente: Elaboración propia

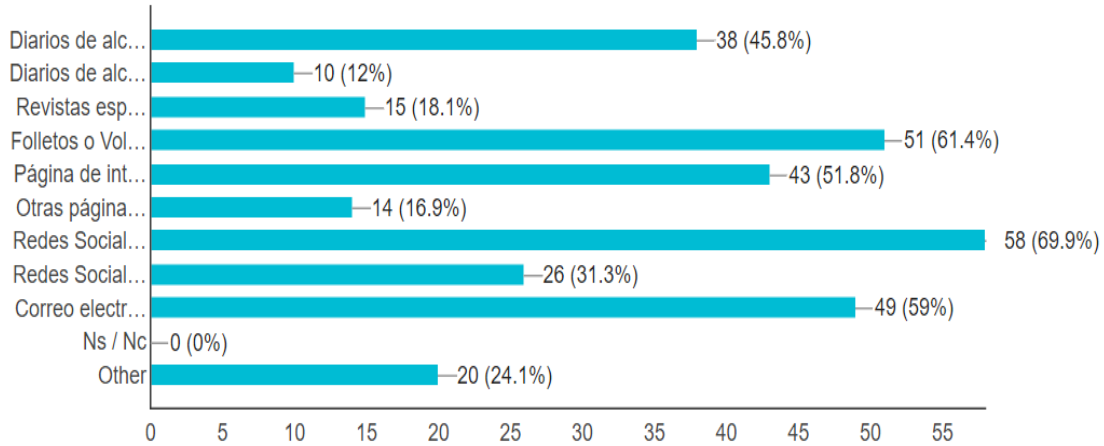


Nota: Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple.

A partir de las declaraciones relevadas, puede advertirse el poco uso de las plataformas virtuales y medios de comunicación más efectivos para llegar a los destinatarios aludidos.

Gráfico N° 13: Medios de comunicación para difundir las actividades de la OSC.

Fuente: Elaboración propia.



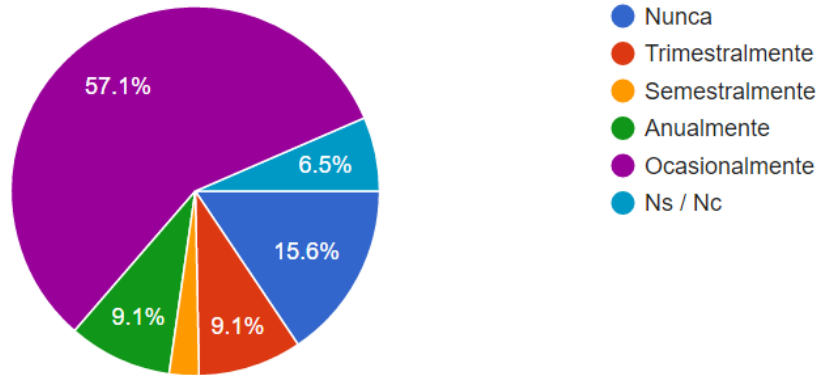
Nota: Los valores superan el 100% dado que es una pregunta de respuesta múltiple.

En cuanto a los medios de comunicación que se utilizan para difundir externamente las actividades de la OSC, se plantea la utilización de redes sociales en un 69,90%, el 61,40% folletos y volantes y el 59% el correo electrónico entre otros. Por otra parte, en cuanto a las piezas gráficas institucionales con las que cuenta la institución la mayoría cuenta con un logo, bandera o emblema y folletos.

Pero lo curioso es analizar el grado de actualización de las mismas. Como se puede observar en el Gráfico N°14, el 57,10% plantea que lo realiza ocasionalmente y el 15,60% no las actualiza.

Gráfico N° 14: Grado de Actualización de Piezas Gráficas Institucionales

Fuente: Elaboración propia



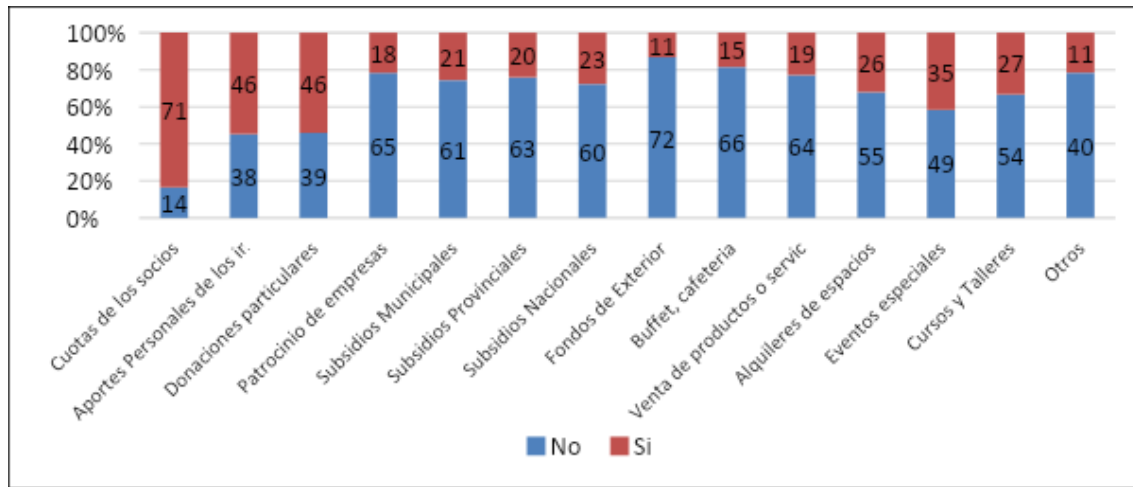
Estos datos denotan la falta de una estrategia comunicacional asertiva e integrada que vincule coherentemente la visión, misión y público destinatario, y que responda a las demandas contextuales.

7) *Financiamiento*

En relación a las fuentes de financiamiento, se observa claramente que estas organizaciones dependen en mayor medida de la cuota de los socios. En segundo lugar, se encuentran los aportes personales de los integrantes de la organización junto a las donaciones de particulares. Se observa una gran debilidad en cuanto al acceso a subsidios estatales tanto municipales, como provinciales o nacionales.

Gráfico N° 15: Fuentes de financiamiento.

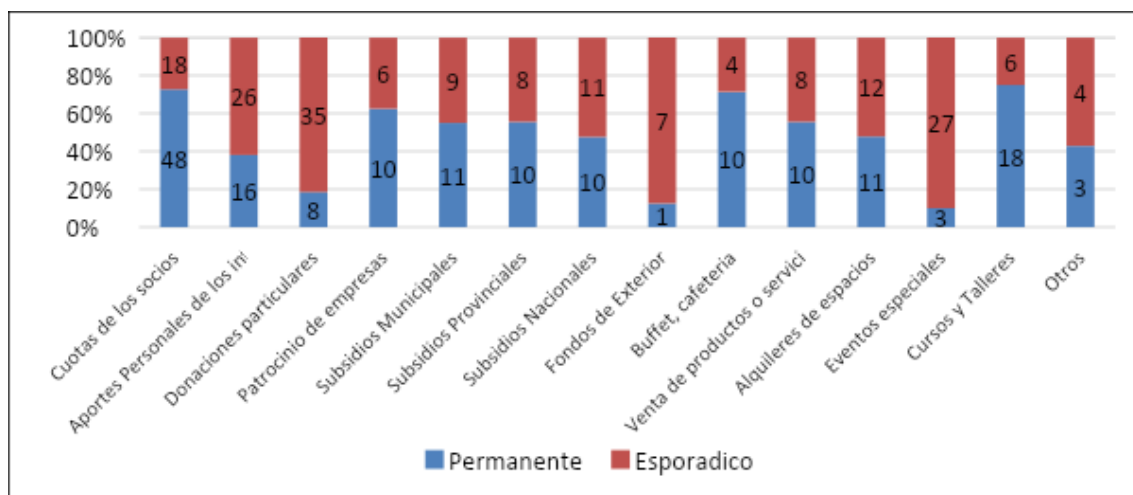
Fuente: Elaboración propia.



Cuando se consulta acerca de la periodicidad de estos ingresos en la operatoria de la organización, descubrimos que apenas un 70% de los ingresos provenientes de los aportes de los socios resultan permanentes, el resto se materializa de manera esporádica. Más grave aún es el caso de los aportes personales de los integrantes que menos de un 40% tan sólo es permanente, o las donaciones de los particulares, que más del 80% resulta esporádico.

Gráfico N°16: Periodicidad de los ingresos

Fuente: Elaboración propia.

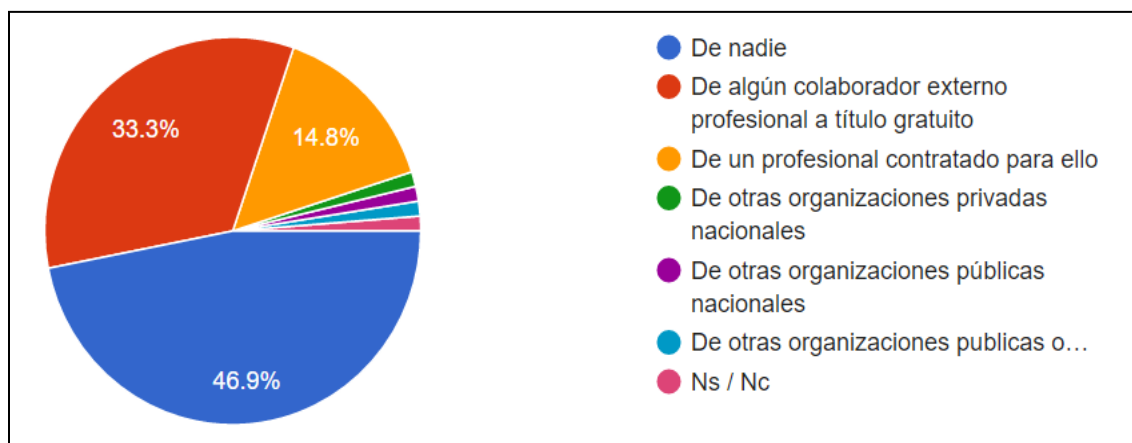


Al indagar sobre la posibilidad de obtener apoyo para tomar decisiones financieras, el 46.9% responde que no recibe apoyo de nadie, un 33.3 % que alguna vez, a través de un

profesional a título gratuito y un 14.8% manifiesta haber contratado a un profesional. Esta información demuestra la falta de herramientas de gestión financiera con la que cuentan estas organizaciones, ya sea porque casi la mitad no recibe apoyo profesional o porque tan sólo un tercio de estas organizaciones recibe esta asistencia de modo gratuito.

Gráfico N° 17: Apoyo para tomar decisiones financieras

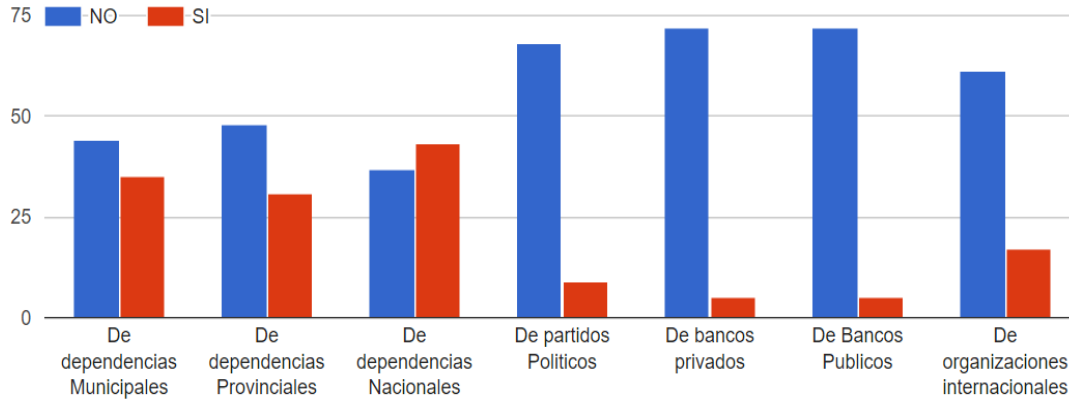
Fuente: Elaboración propia.



Finalmente, cuando se consulta acerca del conocimiento que tienen con respecto a la existencia de planes, programas y/o subsidios específicos para este tipo de organizaciones, los resultados son preocupantes, dado que, salvo para el caso de los provenientes de dependencias nacionales; en relación con el resto, la mayoría desconoce su existencia, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N°18: Conocimiento de planes, programas y/o subsidios específicos.

Fuente: Elaboración propia.



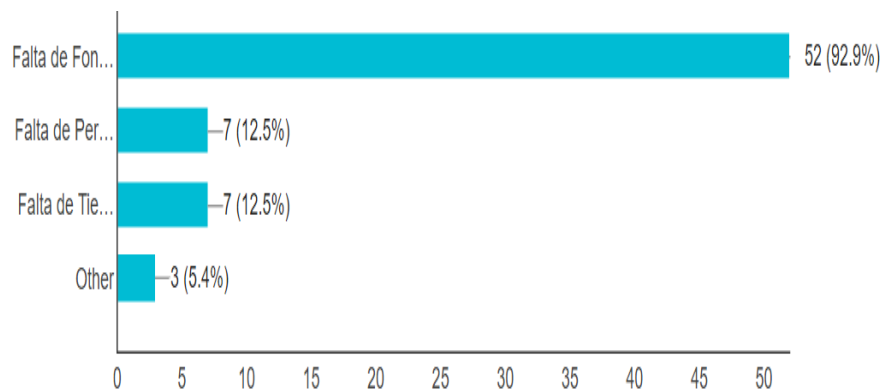
8) Sede institucional

Como resulta evidente, las debilidades en cuanto al acceso a los recursos económicos tienen efecto sobre otras problemáticas. Así es el caso de las condiciones edilicias del lugar donde la organización desarrolla sus actividades. Se indagó sobre la necesidad de mejoras del local, el resultado fue determinante. El 68.7% respondió afirmativamente.

A continuación, se inquirió sobre las causas por las cuales esas mejoras no eran llevadas adelante y la respuesta fue rotunda: por falta de fondos.

Gráfico N° 19: Motivos por los cuales no se realizan las mejoras

Fuente: Elaboración propia.

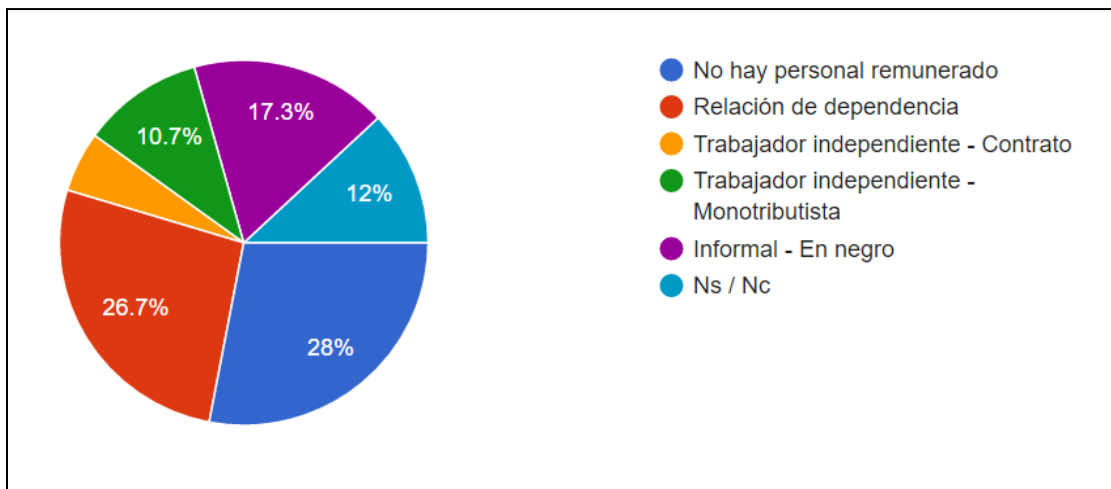


9) Recursos Humanos

Cuando se consulta acerca de la condición laboral de la gente que trabaja en la organización, los resultados arrojan que la mayoría (el 28%) es personal no remunerado o voluntario. Un 26.7 % es personal en relación de dependencia y un 17.3% está compuesto por trabajadores informales.

Gráfico N°20: Relación laboral de los trabajadores de la organización

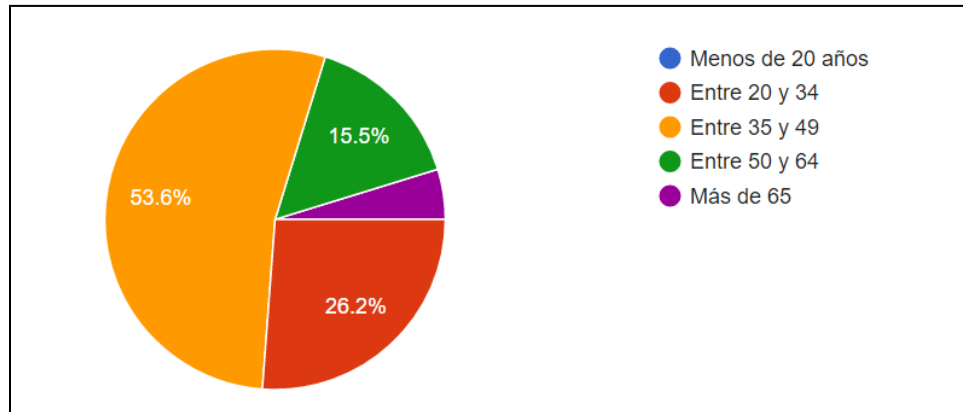
Fuente: Elaboración propia.



En virtud de la edad promedio que tiene esta planta trabajadora, los resultados indican que el 53.6% tienen entre 35 y 49 años. Y en escala de relevancia, le sigue el 26,2% que tienen entre 20 y 34 años.

Gráfico N°21 Edad promedio de la planta trabajadora

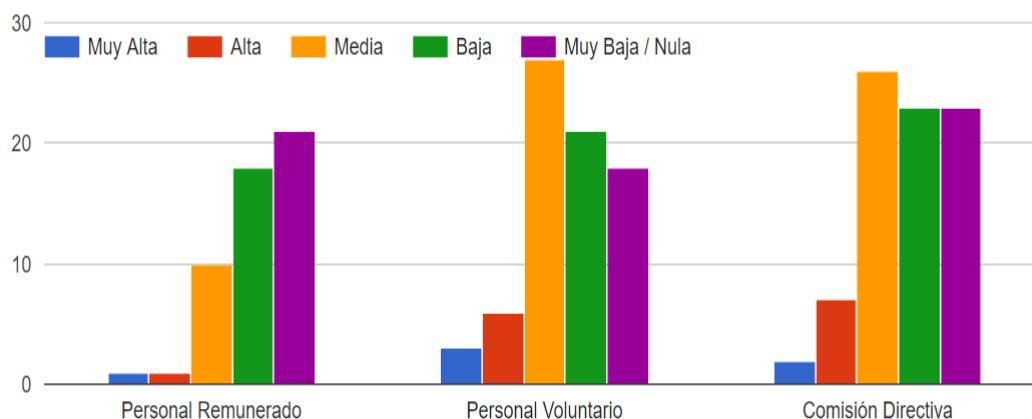
Fuente: Elaboración propia.



Si siguiendo esta línea cuando se investiga sobre el nivel de rotación de los distintos agentes, la evidencia muestra que el personal voluntario posee una rotación media. Esto podría deberse a que se trata de personas en plena edad activa laboral y que además no obtienen ingresos monetarios por su participación en la organización. Sin embargo, en relación con el personal remunerado, sea en relación de dependencia o informalmente, los niveles de rotación son considerablemente más bajos.

Gráfico N°22: Nivel de rotación de la planta trabajadora

Fuente: Elaboración propia.



De aquí se percibe que la gestión de los recursos humanos tiene sus particularidades y exige una cuidadosa atención a la relación contractual y una estratégica gestión del voluntariado. Por la información obtenida pareciera que aún es una deuda pendiente en este tipo de organizaciones.

Las OSC son organizaciones que cumplen un rol clave en el desarrollo de las comunidades. Su valor radica en su génesis, la cual está signada por la satisfacción de necesidades sociales que no logran ser resueltas ni por el sector público, ni por el sector privado.

Según lo desarrollado precedentemente, podríamos concluir que, desde la lógica de la gestión eficiente de las organizaciones, las OSC en general y las pertenecientes al Gran La Plata, en particular, presentan ciertas debilidades de gestión relevantes para la consecución de sus misiones sociales.

La gestión eficiente, según el enfoque adoptado por este trabajo, constituye un ordenador y multiplicador de las buenas voluntades, la autonomía y la confianza que caracteriza a estas organizaciones.

Específicamente, las dificultades en torno al acceso al financiamiento, las mejoras requeridas en la sede institucional, la adecuación de la estructura organizacional, la consolidación de la formalización institucional, la sistematización de los procesos de planificación y control, particularmente la declaración de la visión estratégica, la vigorización de la comunicación institucional, la gestión estratégica de los recursos humanos y el potenciamiento del trabajo en redes, son áreas donde se hace necesario trabajar colectivamente, para fortalecer la gestión de estas organizaciones luego de los efectos de la crisis.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La crisis puede constituir una amenaza devastadora o una oportunidad, según la perspectiva desde la cual se la contemple. Actualmente es el turno del Covid-19, pero la historia

mundial y local cuenta con vastos antecedentes críticos, y sin embargo todos ellos han sido superados.

Actualmente el escenario demanda nuevos desafíos. La respuesta deberá partir de todos los sectores, y la sociedad civil cumple un papel preponderante en ese recorrido.

Entendiendo la importancia fundamental de su acción social en el contexto moderno, resulta especialmente relevante indagar acerca de sus características distintivas, tanto como sus problemáticas y debilidades.

Por lo cual se ha emprendido esta labor, con el objeto de poder aproximar un diagnóstico preliminar del estado de situación de este tipo de organizaciones, tanto en la ciudad de La Plata, como en su zona de influencia, cuna de la querida universidad pública y gratuita.

Es impensable proyectar un futuro promisorio y alentador, si no se estudia el pasado y/o con desconocimiento del presente.

Conocer este tipo de organizaciones será vital en la construcción de un futuro que permita superar las nuevas amenazas y saldar las falencias del pasado, reconocimiento los factores críticos para la gestión; y enriqueciendo el trabajo colectivo - horizontal que surge naturalmente de las mismas cuando el componente común es la “voluntad”.

El fortalecimiento interno de las OSC permitirá resignificar su rol en un contexto donde la equidad y la reciprocidad son deficitarios. Y en última instancia estos esfuerzos se traducirán en un aporte relevante a la reconstrucción social.

En esta línea, este trabajo proveerá de información significativa, para contribuir con el diseño de políticas de desarrollo e innovación socialmente más eficientes; delinear nuevas líneas de investigación, atendiendo las necesidades de las diversas organizaciones y de los líderes comunitarios, y propiciar la articulación entre los distintos sectores para fortalecer institucionalmente este tipo particular de organizaciones, que poseen gran potencialidad en la atención de deudas sociales de la comunidad contemporánea.

REFERENCIAS

- Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1º Ed.). Buenos Aires: Espacio.
- Bombarolo, F. (1995). La revalorización de las organizaciones de la sociedad civil: ¿Hacia un nuevo modelo de desarrollo? *Revista Pobreza Urbana y Desarrollo*. 4 (10).
- Cao, C., Cecconi, E. y Balian, B. (2011). *La sociedad civil argentina en el Bicentenario: índice CIVICUS de la sociedad civil argentina 2008-2010*. Buenos Aires: Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social y Universidad Católica Argentina.
- Crovetto, M. y otros (2004). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo local. Un análisis de las OSC en la Base de datos del CENOC en IV Seminario Nacional de la Red de Centros académicos para el estudio de gobiernos locales*. Córdoba: CENOC.
- De Piero, Sergio. (2020). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción*. (2ra ed.). Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jaureche.
- Masi, Ma. B. y Kessler, Ma. Elena (2008). Construcción de un sistema de indicadores de densidad de la sociedad civil, a través de activos y capital social en las organizaciones sociales del territorio santafesino. Ponencia presentada en las *II Jornadas Nacionales de investigadores de las economías regionales en el marco del Plan Fenix perteneciente a la FCE de la UBA*. Consultado el 11/04/2011 en: http://www.econ.uba.ar/planfenix/economias_regionales/comision%20B/11-Masi-Kessler%202.pdf
- Osorio, J. (2004). *El Estado en el centro de la mundialización. La sociedad civil y el asunto del poder*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Suárez, F.; Pecci, M.C.; Christensen, A. (2001). Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil. CENOC: Buenos Aires.
- Torres, A. (2004). Enfoque orientativo para el diagnóstico de la gestión en las instituciones del tercer sector; aplicación a casos particulares de entidades de la ciudad de Trelew; determinación causal de su situación actual [Tesis de maestría no publicada]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Patagonia, Trelew, Argentina.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Carla Maroscia

Licenciada en Administración, Maestranda en Ciencias Sociales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP, participante de proyectos de investigación desde 2008, actualmente dirigiendo el proyecto PPID “Hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil”. Profesora Adjunta de la cátedra Administración II: “Técnicas administrativas y gestión organizacional”. Secretaria de Extensión Universitaria de la FCE de la UNLP, directora del proyecto de extensión “Aprendizaje en acción: fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil”.

Paula Cecilia Ruiz

Licenciada en administración, Magister en dirección de empresas, Doctoranda en Ciencias de la Administración, participación en proyectos de investigación desde 2010, actualmente investigador en formación en proyecto PPID “Hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil”. Ayudante diplomada en cátedra Administración II: “Técnicas administrativas y gestión organizacional”, Coordinadora Académica de la Maestría en Administración Pública, Coordinación Convenio UNLP-Universidad de Illinois Chicago USA, Coordinadora proyecto extensión “Aprendizaje en acción: fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil”.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Innovación y aprendizaje en OSC

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**INNOVACIÓN Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO EN REDES
ORGANIZACIONALES: EL CASO DEL BANCO ALIMENTARIO DE LA PLATA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**INNOVATION AND GENERATION OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONAL
NETWORKS: THE CASE OF THE FOOD BANK OF LA PLATA**

Autor (es)

Adriana N. Fassio¹

Liliana Galan²

Carla Maroscia³

María Gabriela Rutty⁴

Laura Zaidman⁵

¹Este Pie de página es a manera de ejemplo, por favor indicar para cada autor: Nivel educativo, vínculo con la institución, institución a la que pertenece, país y correo electrónico. Alineación (izquierda) para este bloque de texto.

PhD, Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: adriana.fassio@econo.unlp.edu.ar

² Mg., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: liliana.galan@econo.unlp.edu.ar

³ Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

⁴ PhD, Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: irutty@econ.uba.ar

⁵ Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: laura.zaidman@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

La problemática del acceso a la alimentación en poblaciones vulnerables es central en momentos de crisis como el de la pandemia COVID-19. Se presentan resultados de una investigación orientada a identificar las innovaciones y aprendizajes puestos en juego por la red que conforman el Banco de Alimento de La Plata (BALP) y los Sitios de Distribución de Alimentos (SDA). Para ello se realizaron entrevistas no estructuradas a dirigentes de los comedores y merenderos accesibles y a miembros del BALP, que posteriormente fueron procesadas con el programa Atlas –ti.

Palabras clave:

Organizaciones de la sociedad civil; aprendizaje ; innovación ; redes; pandemia

ABSTRACT:

The problem of access to food in vulnerable populations is central in times of crisis such as the COVID-19 pandemic. Are presented the results of a research aimed at identifying the innovations and learning brought into play by the network that make up the Food Bank of La Plata (BALP) and the Food Distribution Sites (SDA). For this purpose, unstructured interviews were conducted with leaders of the accessible SDA and with members of the BALP, which were later processed with the Atlas-ti program.

Keywords:

Civil society organizations; learning; innovation; networks ;pandemic

1. INTRODUCCIÓN

La alimentación se conforma como una actividad dada por hecho para aquellas personas que pueden comer todos los días. Tal como expresa Aguirre (2020) la alimentación no constituye un hecho natural sino social (no depende del metabolismo sino del modo en que la sociedad organiza la distribución de sus recursos).

Según los datos publicados por el INDEC (segundo semestre de 2021) en el contexto de la crisis sanitaria, económica y social, la pobreza se ha incrementado en valores absolutos y relativos en los últimos años. El Aglomerado del Gran La Plata no es ajeno a esta grave problemática: la pobreza por ingresos en el Gran La Plata alcanza al 23,9% de los hogares y al 29,6% de la población; en tanto que el 6% de los hogares y el 7,5% de la población se encuentra bajo la línea de indigencia.

Según el Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata (SDA) (UNLP -Consejo Social, 2018), previo al desarrollo de la pandemia COVID-19 en el 90,5% de los SDA (sobre un total de 116 vinculados a organizaciones sociales que integraban el Consejo Social) la cantidad de asistentes aumentó y ningún SDA informó disminución en la cantidad de asistentes. La mayoría de los SDA cubren la merienda, y un número considerable brinda más de una comida por día. Un 83,6% de los SDA atiende a personas de todas las edades, mientras que sólo un 16,4% atiende solamente a niños/as y adolescentes.

Comedores y merenderos pusieron en juego estrategias de superación de las dificultades que enfrentaron en el contexto de la pandemia COVID-19: incremento de las poblaciones demandantes de sus servicios; personal voluntario, en su mayoría mujeres, que se enfermaron y no pudieron desarrollar sus trabajos; nuevos interlocutores para el acceso a las materias primas necesaria para la preparación de las comidas y nuevas estrategias de acceso a los donantes/proveedores conocidos a fin de que se los priorizara en las entregas. Este contexto implicó la creación/ continuidad o cierre de muchos de los SDA del Gran La Plata que atravesaron la crisis de modo diverso a fin de asegurar el derecho a la alimentación por el cual todos los seres humanos independientemente de sus

características particulares son sujetos que no deben estar expuestos a padecer hambre y/o no acceder a una alimentación adecuada (Aguirre, 2020).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Redes organizacionales: la articulación organizacional y la incorporación de conocimiento como recurso para la innovación en las organizaciones en contexto de emergencia

Como nunca antes, comedores y merenderos (Santarsiero, 2007, 2013) se vieron obligados a trabajar en alguna instancia de red para asegurar el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Las redes se definen como un conjunto seleccionado, persistente y estructurado de organizaciones autónomas que se vinculan para crear productos o servicios, sobre la base de contratos implícitos o explícitos (Sulbrandt, Navarretey Piergentili, 2007). Las redes se organizan por grupos de organizaciones que pueden pertenecer a distintos sectores (público-social-privado), generando alianzas con el fin de prestar servicios que de otra manera sería muy difícil generar. Se originan porque cada organización individual tiene un grado significativo de dependencia de recursos en relación con los otros miembros y todos en conjunto pueden llevar a término acciones que no podrían hacer individualmente.

Cabe destacar que las redes sociales son sistemas abiertos que posibilitan un intercambio dinámico entre sus integrantes que potencia los recursos que poseen, así como los diversos aprendizajes que hacen las personas y las organizaciones se multiplican cuando son compartidos en función de la resolución de los problemas comunes que enfrentan y la construcción de capital social (Dabas, 1998; Forni et al., 2012) .

El trabajar en red implica estrategias de auto organización que van acompañadas de procesos de desorganización, lo que conlleva a aceptar la capacidad de los sistemas para modificar sus estructuras cuando se producen cambios contextuales. Estos cambios sugieren no sólo la permanencia de la organización sino también nuevos aprendizajes, dado que las organizaciones que interactúan en red comparten pautas de interacción, flujo de

recursos a partir de los intercambios en sentido lateral u horizontal, colaboración informal y comunicación recíproca (Sulbrandt, Navarretey Piergentili, 2007).

Asimismo, la construcción de alianzas con otras organizaciones promueve lograr nuevos aprendizajes y la mejora de la organización, por medio de la incorporación de lo adquirido en experiencias previas de otras organizaciones (Bustinza, Molina, & Arias-Aranda, 2010).

Desde esta perspectiva teórica de análisis de las redes y alianzas organizacionales suponemos que se han desarrollado espacios de sinergia de aprendizaje e innovación social en pos de la resolución de la problemática alimentaria. Cabe aclarar que entendemos innovación como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas estrategias de integración social.

La innovación es entendida como un concepto normativo y analítico en la formación y el análisis de soluciones a los problemas de la exclusión social y desarrollo de nuevas estrategias de integración social (repetido). Se orienta a la producción de bienes y servicios (Moore, 2006), entre otros, relacionados con la producción, asimilación y explotación de la novedad en los ámbitos económico y social, a fin de satisfacer necesidades humanas no satisfechas, la incorporación y participación de los grupos menos favorecidos y el acceso a recursos por parte de dichos grupos.

El aprendizaje organizacional en los SDA

El fenómeno de aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde distintos abordajes y se ha generado un robusto cuerpo de trabajos. Entre los últimos aportes se rescatan autores que intentan proponer una visión multiparadigmática e integrar los diversos abordajes (Antonello & Godoy, 2010; Aramburu & García, 2011). Los desarrollos recientes en el campo del aprendizaje organizacional avanzan sobre la naturaleza colectiva del fenómeno (Wenger, 2000; Antonacopoulou, 2006a, 2006b; Gore, 2003). Otro de los asuntos analizados en relación con la innovación organizacional son las condiciones de aprendizaje y se señala como prioritario, que las organizaciones puedan identificar estos mecanismos

(Gore y Manzini, 2010; Perlo, 2011) y operar sobre ellos en un sentido positivo de manera de generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño organizacional.

Partimos de la consideración que muchos de los aprendizajes organizacionales se generan por la necesidad de dar respuesta o resolver los problemas que se presentan cuando una organización enfrenta una nueva tarea (la innovación) (Fassio y Rutty, 2017; 2020; Rutty y Fassio, 2017). Las redes, como ya se dijo, al constituirse como un espacio en el cual se comparten conocimientos, entonces, ayudan a fortalecer la capacidad institucional (Liebler & Ferri, 2004).

Algunos autores como Siciliano (2017), señalan que, además de la necesidad de resolver problemas, los atributos individuales de los actores, el contexto en el cual ocurre el conocimiento y las características del conocimiento en sí mismo son factores que inciden la producción de aprendizaje organizacional. Los lazos que componen las redes asesoramiento y de conocimiento se constituyen entre pares en base a parámetros comunes donde la confianza (Tilly, 2010) es un valor para considerar. Esto incluye también la pertenencia o no a movimientos sociales como una de las respuestas posibles a la exclusión social y de conformación de redes personales y organizacionales (Pérez Sáinz, 2019). Las redes operan entonces, como un repositorio de conocimiento de aprendizaje individual que se comparte y permite que ocurra el conocimiento colectivo (Siciliano, 2017).

En el caso de esta investigación se presenta un punteo de los aprendizajes de las organizaciones que constituyen la Red del Banco Alimentario de La Plata que constituyen espacios de co-gestión, a partir de las demandas explicitadas por las organizaciones y/o actores de ese territorio en particular y la resignificación que realizan de estos procesos. Merece señalarse que los comedores y merenderos (SDA) comparten problemáticas comunes respecto de la carencia de recursos o discontinuidad de los mismos, profesionalización incompleta y precariedad institucional (Maroscia y Ruiz, 2020; Suárez, 1995).

En las investigaciones realizadas por los miembros del equipo con anterioridad (Fassio y Rutty, 2017; 2020; Fassio, Rutty y Maroscia; 2021; Rutty y Fassio 2017) se identificaron los aprendizajes organizacionales ocurridos tanto en las organizaciones de la

sociedad civil (SDA) como en los organismos públicos intervinientes (universidad, programas sociosanitarios estatales) en el marco de la implementación de una innovación. Entre ellos, se observó la ocurrencia de distintas clases de aprendizajes (saberes técnicos-conocimientos en sentido estricto-, nuevos posicionamientos o nuevas formas de ver, estratégicas, capacidades -en términos de habilidades, destrezas-, etc.), pero a su vez se identificaron condiciones (Moguel Liévano, 2011) que hicieron posible la ocurrencia e instalación de nuevos aprendizajes organizacionales. Estas condiciones son elementos visibles de la cultura organizacional o la forma de ser de la organización, como facilitadores.

3. METODOLOGÍA

En esta ponencia se presentan los primeros resultados relacionados con las innovaciones y aprendizajes realizados en el marco de la pandemia COVID-19 tanto en el BALP y las organizaciones con las que trabaja en red (SDA- organizaciones de la sociedad civil que reciben los alimentos) , así como la articulación de dichas organizaciones con áreas públicas estatales en contexto de emergencia.

Se partió de un muestreo no probabilístico accesible de SDA referenciados por el BALP (diez organizaciones). Se realizaron entrevistas virtuales que fueron grabadas y de aproximadamente una hora, tanto a los referentes de los SDA como a las autoridades del BALP y luego fueron procesadas en Atlas.ti.

4. RESULTADOS

El Banco Alimentario de La Plata (BALP) es una asociación civil sin fines de lucro con personería jurídica nacida en el año 2000 como el primer Banco de Alimentos de la República Argentina. Su misión, tal como lo indica su sitio web, es disminuir el hambre, la desnutrición y las malas prácticas alimentarias en la región, mediante el recupero de alimentos, para ser distribuidos en organizaciones que prestan servicio alimentario a sectores vulnerados, desarrollando acciones conjuntas con la sociedad. Mientras que su visión se orienta hacia encontrar una sociedad sin hambre, nutrida, con conciencia socioambiental, donde no se desperdicien alimentos aptos para el consumo.

Para lograr estos objetivos su tarea consiste en recuperar y recibir donaciones de diversas instituciones con las que tienen convenio, que no pueden ser comercializadas pero que, si pueden ser consumidas por las personas, y luego a través de un proceso estandarizado de rescate y recuperó, depósito, pesaje y clarificación, estos productos son entregados a organizaciones sociales de diversas regiones (SDA) , recibiendo como contraprestación una contribución simbólica por kilo entregado.

Según los datos obtenidos de su página web, a continuación, se pueden observar las localizaciones de los SDA que se ven beneficiados por las actividades que desarrolla el BALP.

Cuadro N° 1: Localización de los SDA beneficiarias, año 2020

Ubicación geográfica de las instituciones beneficiarias	
Zona	Cantidad
La Plata	92
Berisso	14
Ensenada	6
Almirante Brown	1
Pipinas	1
Berazategui	1

Fuente: Página Oficial del BALP, <https://bancoalimentario.org.ar/>

EL BALP en el año 2020 colaboró con 136 SDA: comedores, copas de leche, merenderos, hogares de niños y ancianos, casas de día, parroquias, templos y cualquier entidad que brinde un servicio alimentario a sectores vulnerables de la sociedad, aportando a la seguridad alimentaria de 57.149 niños, niñas y adultos por medio de la entrega de 773 toneladas de alimentos.

Los aprendizajes del BALP en el marco de la emergencia alimentaria y sanitaria

El incremento de los productos de la canasta total y en particular de la canasta alimentaria, que enfrenta hoy el mundo y también la Argentina producto de la pandemia COVID-19 y

más recientemente de la guerra en el este de Europa, es un fenómeno que atenta contra la seguridad alimentaria de la población vulnerable. Es por ello central el estudio del rol de los SDA en el proceso de mitigación de sus consecuencias y en la mejora de políticas públicas . En este contexto, diversas fueron las innovaciones que implementaron en el BALP que les han permitido sortear las adversidades y generar aprendizajes para el futuro.

En este sentido, en el año 2020, el BALP se vió obligado como primera medida a suspender las actividades de los voluntarios y del personal que suponía alguna situación de riesgo (por patologías preexistentes o por su edad) , es decir, debieron afrontar una **reducción de personal** crítica ya que el plantel de trabajo se redujo a una cuarta parte. A partir de ello tuvieron que realizar una **reasignación de las tareas de apoyo** (administrativas, legales, recursos humanos, marketing, logística y producción) y **reorganizar las actividades básicas** (recepción, clasificación y distribución de alimentos) entre aquellas personas que en el ASPO se quedaron a cargo. Por otra parte, como parte de las medidas sanitarias de prevención surgieron nuevas actividades, como el **envío de mercadería a domicilio** de los SDA en lugar de que la mercadería se retirara en el BALP como había ocurrido hasta ese momento, por lo que tuvieron que diseñar rutas y tercerizar la logística.

En el año 2021 se fue incorporando paulatinamente el personal que había permanecido en sus domicilios y los voluntarios, pero se observaron **cambios en las relaciones interpersonales e interorganizacionales**. En primer lugar, se reorganizaron las entregas de mercadería para que no hubiera referentes de los SDA esperándolas y se diseñaron protocolos de espera y entrega como continuidad de las medidas de prevención sanitaria, lo que generó que el encuentro y las charlas que acompañaban esta actividad se vieran reducidas. En segundo lugar, en cuanto a las relaciones interorganizacionales, por un lado, se intensificaron los encuentros virtuales con responsables de otros bancos de alimentos que pertenecen a la Red de Bancos de Alimentos para compartir información, diagnósticos y estrategias de acción. Por otra parte, en cuanto a los donantes, si bien se

debieron suspender los voluntariados corporativos, aumentaron las donaciones en alimentos de las empresas socias, así como surgieron nuevos donantes.

Los aprendizajes de los SDA en el marco de la emergencia alimentaria y sanitaria

La emergencia alimentaria para los SDA significó un aumento de la cantidad de personas que acudían para solicitar asistencia (en muchos casos una duplicación de la demanda, para la que no había lugar físico ni elementos para atender); una modificación de la composición de la población asistida: antes de la pandemia se atendía fundamentalmente a niños y adolescentes y a partir de ello se comenzó a recibir a adultos (sobre todo familias enteras); y de las modalidades de la asistencia: se pasó de la administración de la comida / merienda en los SDA a la preparación de viandas y bolsones de complemento alimentario que las personas retiraban y llevaban a sus casas. Simultáneamente, en el período de ASPO en los barrios se organizaron ollas populares y otras organizaciones como los clubes barriales, las parroquias y los centros de jubilados se organizaron a tal fin.

- **El efecto Pandemia**

De acuerdo a los comentarios de los entrevistados los dos años de pandemia afectaron a todas las organizaciones con gran intensidad y en varios sentidos:

Hubo un **impacto en el servicio**, ya que durante estos años cambió el contexto por un aumento de la población y en algunos años la creación de nuevos barrios vulnerables. El aumento de la población, y concomitantemente la necesidad de asistencia de comedores, en algunos casos fue tres veces la original.

Se produjo un **aumento de la precariedad del entorno**, por la pérdida de trabajo, la imposibilidad de circular por las reglamentaciones durante la pandemia, afectando en la mayoría de los casos los trabajos más precarios (trabajo ocasional, no registrado, cuentapropista, etc.). Esto trajo como consecuencia el aumento de las necesidades por un lado y una mengua en la disponibilidad de recursos en los barrios (Por ejemplo, los vecinos que antes podían contribuir con rifas dejaron de hacerlo, y de esta manera se interrumpió una fuente de recursos para los comedores, por más pequeña que fuera).

Hubo impacto en **la salud de los integrantes** de los comedores que también fueron afectados por la enfermedad y algunos de ellos debieron interrumpir sus actividades. Sin embargo, algunos sí pudieron sostener el servicio durante la pandemia

Junto con los problemas de salud, también el miedo contribuyó a alterar las actividades. La falta de recursos (barbijos, alcohol, agua en algunos casos), más la falta de información que todos padecíamos durante la pandemia, afectó las actividades por temor al contagio, en especial antes de la llegada de la vacuna.

- **Otros problemas vinculados con las características de los SDA**

Por la naturaleza de los comedores en relación con sus forma de constitución precaria institucionalmente y el estilo voluntarista de funcionamiento, es decir, todo se realiza a instancias de la voluntad y esfuerzo muy grande de las personas que sostienen un compromiso férreo con la organización, aparecen otros problemas tales la pérdida de personal voluntario. Asimismo, se presentan situaciones de logística, como la disponibilidad de transporte de los alimentos que se consiguen. En algunos casos, la imposibilidad de conseguir transporte hace que se opte por no recibir los alimentos donados.

- **Las soluciones puestas en juego**

Frente a la adversidad los comedores comunitarios descubrieron algunos aprendizajes, un aspecto relevante es el valor del trabajo en equipo muy consolidado para sostener la adversidad.

Otras organizaciones lograron apoyo a través de la participación de redes de comedores de la zona. En estas redes se obtiene información y recursos: se establecen sistemas de alerta por la aparición de recursos de todo tipo y se comparten, son espacio para sumar voluntarios, y también recursos materiales y capacitación. Estas redes, a su vez están en contacto con las fuerzas vivas de la comunidad (docentes de escuelas, agentes de salud, comerciantes, etc.) y constituyen una ayuda para la resolución de problemas.

Algunos de los SDA consultados tienen instituciones atrás que apoyan y sostienen su funcionamiento. En ese caso el impacto de la pandemia fue absorbido por la institución y mitigó el efecto producido a través de intensificar los pedidos al estado y conseguir mayor apoyo y recursos, y rentas para todo el personal de los comedores.

La **diferencia entre las organizaciones que tienen apoyo institucional y las que no tienen es central**. Es así en uno de los casos que no tiene apoyo, tampoco cuenta con apoyo de los organismos públicos, a pesar de estar constituidos como comedores y de tener derecho a recibir subsidio de los organismos municipales, dado que la burocracia interpone trabas y falta de asesoramiento para la realización de los trámites que finalmente no pueden realizarse y concluyen con la interrupción del servicio. Es notable, como en los casos en que la organización que está sostenida por un movimiento social/político, estos obstáculos son enfrentados por el movimiento o por miembros del partido que se ocupan del acompañamiento legal que se requiere.

- **Los valores y estilos de gestión**

Las organizaciones consultadas en general presentan una cultura familiar, más allá de que la tarea sea parte de la lógica de “la familia” que **“protege y alimenta”**. La imagen de la familia se reitera en las entrevistas. Por ejemplo, la coordinadora de uno de los comedores la apodaban “la abuela” y ella manifestaba tener muchos “nietos”. La imagen de hogar o casa, el afecto, el amor sobre la tarea, el amor fraterno entre las compañeras (casi siempre mujeres), está presente y en algunos casos efectivamente los miembros del SDA son parientes y el lugar de funcionamiento es la propia casa de una de ellas.

- **Los aprendizajes**

En las experiencias relatadas y las soluciones puestas en juego encontramos aprendizajes, algunos claros y visibles y otros no tan claros.

Entre los aprendizajes más claros se encuentra por ejemplo la incorporación de conocimientos a través de cursos a los que han podido acceder a través del contacto con otras organizaciones (empresa- club de fútbol) para el manejo de alimentos.

Otros aprendizajes se orientan a la toma de conciencia de la fortaleza de los equipos de trabajo y apoyarse en la solidaridad interna para no interrumpir el servicio. Asimismo

podieron hacer un balance sobre de ciertas decisiones de vinculación con el contexto (en un caso la relación con agrupaciones políticas), que generaron el rechazo y alejamiento de algunos integrantes. Sin dudas, el fortalecimiento de las redes con otros actores de la comunidad supuso un recurso potente para los SDA.

Otros aprendizajes no tan claros o más difíciles de transmitir en las entrevistas aparecen vinculados con los estados emocionales frente a la adversidad como por ejemplo cómo lidiar con el miedo: *“Fue un tiempo de aprender a no paralizarse frente al miedo”* o *formas de ver frente a la adversidad “aprendí que cuando uno está caído siempre viene algo que te levanta”*.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A pesar de lo crítico de la situación el BALP logró una gestión más eficiente, evitar los riesgos sanitarios y fortalecer los vínculos tanto con los SDA como con los otros bancos de alimentos para compartir problemas y estrategias de resolución.

En cuanto a su proyección en el futuro a partir de los aprendizajes incorporados, el desafío planteado es el de repensar el vínculo con la comunidad y volver a generar espacios de difusión de la labor que el banco realiza a partir de eventos, visitas a escuelas o de estudiantes al BALP, recuperar el voluntariado corporativo y continuar aportando en la emergencia sanitaria y fortalecer la red con otros bancos.

La percepción sobre el BALP es variable, algunos SDA lo consideran como un socio benefactor, pero para otros comedores no cumple con sus expectativas, por el tipo de alimentos que proveen. En algún caso se lo llama “el banquito”, de manera cariñosa, y en otro de los casos aparece como acreedores del BALP en la medida en que no tuvieron los recursos para pagar y ahora no pueden beneficiarse de su servicio. Es de esperar que esta percepción se conforme como un eje de trabajo por parte de los actores intervinientes en la red.

En este período el gran desafío para los SDA fue el de proveerse de elementos para el armado de las viandas. Si bien el estado, en sus diversas jurisdicciones, según los casos, hizo llegar mercadería de calidad diversa, fue necesario recurrir a otros posibles proveedores. El fortalecimiento de las redes existentes, la identificación de otros actores clave, la capacitación y la promoción de equipos de trabajo son centrales para la continuidad de la labor de los SDA.

Hasta aquí hemos presentado un avance de nuestros hallazgos. Esperamos en próximas publicaciones profundizar estos ejes y generar indicadores sencillos que permitan monitorear la tarea de gestión llevada a cabo en pos de lograr una mejora de las prestaciones y del uso de los recursos escasos en un contexto que anuncia que la crisis económica y sociosanitaria no ha sido superada.

REFERENCIAS

- Aguirre, P (2020). Una mirada a la alimentación en la pandemia desde el derecho a la alimentación adecuada. En J.P. Bohoslavsky (editor) *Covid-19 y derechos humanos. La pandemia de la desigualdad*, (págs. 253-268). Biblos.
- Antonacopoulou, E. P. (2006a). The challenges and Prospects of learning-in-practice. Paper presented at the Conference at the University of Warwick, Coventry.
- Antonacopoulou, E. p. (2006b). The relationship between individual and organiza. *Management learning*, 37 (4), 455-473. doi: 10.1177/1350507606070220.
- Antonello, S y Godoy, A. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (2) 310-332, <http://producao.usp.br/handle/BDPI/6251>

Aramburu, N., & García, V. (2011). La capacidad de aprendizaje organizativo como variable estratégica en el Siglo XXI. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*(96), 3-5.

Banco Alimentario de La Plata (2022) , <https://bancoalimentario.org.ar/>

Bustinza, O. F., Molina, L. M., & Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.

Dabas, E. (1998). *Red de redes. La práctica de la intervención en redes sociales*. Buenos Aires: Paidós

Fassio, A.; Ruty, M.G. y Maroscia, C (2021) Aprendizaje e innovación en las organizaciones de la sociedad civil y en la universidad asociadas en programas de extensión universitaria. *RIO Revista de Internacional de Organizaciones* 25-26, diciembre 2020-abril 2021, (103–123). <https://doi.org/10.17345/rio25-26.103-123>

Fassio, A. y Ruty M.G. (2020) El aprendizaje organizacional ¿una moda?, ¿una nueva forma de llamar un viejo fenómeno? , ¿o un elemento permanente de la vida de las organizaciones?. Avances en el campo de estudio. En M.L. Pagani y M. Manuele (coordinadores) *La mirada organizacional. Enfoques y metodología para el análisis*. Editorial de la UNLP ISBN 978-987-8348-49-0, págs.. 159-185. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/102504>

Fassio, A. y Ruty M.G. (2017) Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *TRIOLOGIA. Ciencia Tecnología y Sociedad*, 9 (16) 85-99 ISSN 2145 -7778 <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/948>

Forni, P., Castronuovo, L., & Nardone, M. (2012). *Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario*. 8, 28.

- Gore, E., & Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- INDEC (2022) *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2021* En https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_21.pdf
- Liebler, C., & Ferri, M. (2004). NGO Networks: Building Capacity in a Changing World (p. 75) [Report from a study supported by the USAID Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance.]. USAID, Office of Private and Voluntary Cooperation.
- Moguel Liévano, M. de J. (2011). *Aprendizaje organizacional: En busca del conocimiento reflexivo*. Editorial Académica Española.
- Maroscia C. y Ruiz P. C. (2021) Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Época de Pandemia. Reflexiones hacia una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos o Mismas Realidades? *Ciencias Administrativas*, 9, 17. Enero-Junio 2021. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Moore, M. (2006). Creando valor público a través de asociaciones público-privadas. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*.
- Perlo, C. (2011). Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender el holomovimiento. *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.*, 81-96.
- Pérez Sáinz, J. P. (2019). De la exclusión a la marginación social. Elementos de análisis. En *La rebelión de los que nadie quiere ver. Respuestas para sobrevivir a las desigualdades extremas en América Latina* (pp. 15-47). Siglo XXI Flacso.
- Rutty, M. G. y Fassio, A.(2017). Gestionando el aprendizaje en organizaciones que educan en el marco de una innovación social en el campo de atención socio-sanitaria. *RELAPAE* (7), pp 81-95. ISSN 2408-4573 <http://revistasuntref.com.ar/index.php/relapae/article/view/26/66>

- Santarsiero, L. H. (2013). Los comedores comunitarios como fenómeno social, político y alimentario en la Argentina de los últimos treinta años: Una 'guía práctica' para su comprensión. *Cuestiones de sociología*, (9), 319-323.
- Santarsiero, L. H. (2017). *Estado, organizaciones de la sociedad civil y alimentación en el contexto de la pos convertibilidad. Comedores comunitarios en un barrio del partido de La Plata* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación).
- Siciliano, M. D. (2017). Ignoring the Experts: Networks and Organizational Learning in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 104-119. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw052>
- Suárez F. (1995). Debilidades de las ONG. *Revista Enoikos*, (3) 9, 45-53.
- Sulbrandt, J.; Navarrete, N. y Piergentili, N. (2007). Formas sociales que facilitan la entrega de servicios sociales. En J.C. Cortázar Velarde (editor). *Entre el diseño y la evaluación: el papel crucial de la implementación de los programas sociales* (pp.119-165). Washington: IADB. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/251>
- Tilly, C. (2010). Transformaciones de las redes de confianza. En *Confianza y gobierno* (pp. 91-131). Amorrortu.
- UNLP -Consejo Social (2018). *Relevamiento de Sitios de Distribución de Alimentos en el Gran La Plata. Segundo semestre , año 2018*. En https://unlp.edu.ar/consejo_social/se-presento-el-informe-sobre-los-sitios-de-distribucion-de-alimentos-en-el-gran-la-plata-11941.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Adriana Norma Fassio

Doctora en la Universidad de Buenos Aires (Orientación Antropología Social)
Posdoctorado FCE-UBA. Profesora titular FCE UNLP y Asociada FCE UBA. Categoría I,
Programa de Incentivos a Docentes Investigadores.

Liliana Galan

Magister en Dirección de Negocios FCE UNLP. Profesora titular FCE UNLP. Categoría II,
Programa de Incentivos a Docentes Investigadores.

Carla Maroscia

Licenciada en Administración FCE-UNLP. Profesora adjunta FCE UNLP. Categoría IV,
Programa de Incentivos a Docentes Investigadores.

María Gabriela Ruty

Doctora en la Universidad de Buenos Aires (Orientación Administración) Profesora adjunta
FCE UNLP-UBA y Asociada FCE UBA. Categoría IV, Programa de Incentivos a Docentes
Investigadores.

Laura Zaidman

Licenciada en Administración FCE-UNLP. Ayudante diplomada FCE UNLP

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Políticas Públicas y desarrollo regional

Políticas públicas relacionadas con el fortalecimiento de las ciudades intermedias como centros promotores del desarrollo regional en la Argentina.

TÍTULO EN ESPAÑOL:

POLÍTICAS DE DESARROLLO REGIONAL Y CIUDADES INTERMEDIAS.

REVISIÓN DE MODELOS EN CORRIENTES, ARGENTINA.

TÍTULO EN INGLÉS:

Regional development policies and intermediate cities. Review of models in

Corrientes, Argentina.

Autor (es)

Silvina López¹

Mónica Ines Cesana Bernasconi²

¹ Arquitecta, Doctoranda en Geografía. Docente Investigadora. Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia, Argentina. Correo-e: silvina.lopez@comunidad.unne.edu.ar

² Contadora Pública, Dra. en Ciencias Cognitivas, Docente Investigadora. Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UNNE. Resistencia, Argentina. Correo-e: monica.cesana@comunidad.unne.edu.ar

RESUMEN:

El trabajo aborda el rol de las ciudades intermedias como centros promotores del desarrollo regional (Bellet y Llop, 2000), y la relación que existe entre las políticas urbanas y territoriales y las políticas de desarrollo regional (Boisier, 1992), contextualizando el análisis en los períodos propuestos por Masiris Cabeza (2018), recuperando antecedentes relevantes en la Argentina, y en la provincia de Corrientes.

El análisis del caso se sustenta en la identificación de coincidencias (o no) entre los modelos del territorio, las políticas de desarrollo y la regionalización propuestas en el Plan Estratégico Provincial 2021, y, la jerarquía de las aglomeraciones intermedias (Di Nucci y Linares, 2016) en el sistema urbano provincial. De esa contrastación se infiere el escaso reconocimiento del rol de las ciudades intermedias en el territorio, y se resalta la importancia de considerar en las políticas de desarrollo, tanto la relevancia económica, como su potencialidad en el desarrollo regional.

Palabras clave:

ciudades intermedias; desarrollo regional; modelos; políticas públicas; centros promotores

ABSTRACT:

The work addresses the role of intermediate cities as promoters of regional development (Bellet & Llop, 2000), and the relationship between urban and territorial policies and regional development policies (Boisier, 1992), contextualizing the analysis in the periods proposed by Masiris Cabeza (2018), recovering relevant antecedents in Argentina, and in the province of Corrientes.

The analysis of the case is based on the identification of coincidences (or not) between the models of the territory, the development policies and the regionalization proposed in the Provincial Strategic Plan 2021, and the hierarchy of the intermediate agglomerations (Di Nucci & Linares, 2016) in the provincial urban system. From this contrast, the scarce recognition of the role of intermediate cities in the territory is inferred, and the importance

of considering in development policies, both the economic relevance, as well as its potential in regional development is highlighted.

Keywords:

intermediate cities; regional development; models, public policies; promoting centers

1. INTRODUCCIÓN

Las ciudades intermedias albergan la mayoría de la población urbana mundial, y su rol en el territorio, a escala local y regional, ha sido definido y revalorizado por Bellet y Llop (2000) entre otros autores. En esa línea, diversos estudios plantean que el fortalecimiento del rol de las ciudades intermedias como polos del desarrollo regional, contribuye a reducir las desigualdades entre los territorios.

Este enfoque es interesante en el caso de la Argentina dada la configuración centralizada y desigual del sistema territorial nacional, y que, a pesar del proceso de desconcentración poblacional que se produjo en el país desde 1970 (Lindemboim y Kennedy, 2004), las ciudades intermedias argentinas concentran solo el 30% de la población urbana.

Entre estas ciudades intermedias están las capitales de las provincias del NEA, identificadas como nodos regionales en el sistema urbano nacional (PET, 2011).

La tendencia al crecimiento y la extensión de las áreas de influencia de las aglomeraciones de tamaño intermedio tiene una gran relevancia económica, porque resulta en el aumento del tamaño de los mercados locales y en la instalación de una serie de nuevas actividades que los potencian. Si bien existen diversos estudios y antecedentes de análisis de la estructura y dinámica del sistema de asentamientos urbanos argentino, no hay muchos que den cuenta de la relación entre estos y los sistemas productivos, sea a escala local o regional. Según Borello y Gonzalez (2021), tampoco hay demasiadas conexiones entre las problemáticas asociadas a la espacialidad de la actividad productiva y las políticas vinculadas con esas actividades.

Desde este abordaje resulta de interés identificar en los modelos de desarrollo de cada época como han sido consideradas (o no) en las políticas de desarrollo regional, las relaciones de las ciudades intermedias con su entorno, y los retos que tienen en la actualidad estas ciudades en los procesos de regionalización y desarrollo.

Es por ello que el trabajo se propone analizar la relación que existe entre las políticas urbanas y regionales y las políticas tendientes al desarrollo regional (Cuervo, 2003), en el caso de Corrientes.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Marco Teórico y Contextual

Región y Desarrollo regional

Cuervo (2003) advierte acerca de la polisemia, polivalencia y multiescalaridad del concepto de región, polisemia referida a la multiplicidad de contenidos asignados; polivalencia por los múltiples valores otorgados, principalmente éticos y políticos; y multiescalaridad por la diversa resolución espacial asignada, que va desde lo sub hasta lo supra nacional.

La región puede ser definida como un conjunto que se caracteriza por la cohesión entre sus partes, o, como un sistema de relaciones entre sus componentes que tiene lugar en un espacio geográfico (Gaviria Ríos, 2016). En este último enfoque, es importante considerar la dinámica regional que toma el proceso de urbanización derivada de la modificación en los vínculos funcionales entre las ciudades y sus entornos debido a procesos económicos y sociales (Scott et al., 2001). Se plantean retos al estudio de la región, a los procesos de regionalización y a la acción política, considerando que, en el contexto de la globalización, la región se reconoce como sujeto de desarrollo (Boisier, 1992), lo cual exige capacidad colectiva para avanzar en su construcción política y social.

Las ciudades intermedias y el desarrollo regional

Las ciudades intermedias han sido definidas como centros de interacción social, económica y cultural; servidores de bienes y servicios más o menos especializados para los asentamientos urbanos y rurales sobre los que ejerce cierta influencia; nodos que articulan flujos, puntos de referencia y de acceso a otros niveles de la red, regional y nacional e incluso, internacional; sedes de la administración de gobierno local y regional a través de los cuales se canalizan las demandas y necesidades de la población (Bellet y Llop, 2000).

En la Argentina, el sistema territorial centralizado y desigual condicionó fuertemente el desarrollo de las ciudades localizadas en provincias periféricas. Si bien desde la década de 1970 en el proceso de desconcentración poblacional las ciudades medias extra-pampeanas experimentaron un crecimiento mayor al resto de los núcleos urbanos (Lindemboim y Kennedy, 2004), en 2010 habitaba en ciudades medias menos del 30% de la población total.

En relación con la definición de ciudad intermedia se dan criterios de clasificación por tamaño o por su rol de intermediación entre los centros urbanos nacionales o internacionales y los pequeños. Para el caso de la Argentina, se destaca la propuesta de Vapñarsky y Gorojovsky (1990), que categoriza como aglomeraciones de tamaño intermedio (ATIs) a los centros entre 50.000 y 999.999 habitantes, dentro de la cual Di Nucci y Linares (2016) proponen las subcategorías de ATIs mayores, intermedias y menores, en el marco de la caracterización del sistema urbano argentino posterior al Censo de Población de 2010.

Enfoque contextual

A los efectos de contextualizar el abordaje, se señalan los antecedentes de políticas de desarrollo regional en la Argentina, en los períodos propuestos por Masiris Cabeza (2018): el dominio del *modelo económico de industrialización por sustitución de importaciones* (1940-1970); el dominio del *modelo económico neoliberal* (1980-2000) y el *pos-neoliberalismo* que se desarrolla desde mediados de la década del 2000 a la actualidad.

En el primer momento aparecieron en los países latinoamericanos las primeras manifestaciones de intervención pública sobre el orden territorial tendientes a resolver los efectos concentradores y excluyentes del desarrollo capitalista. En la Argentina, las propuestas más significativas se dan desde la década de 1960 desde el Consejo Federal de Inversiones (CFI), y el Consejo Nacional de Desarrollo, creados en línea con el programa político-económico desarrollista. Según Monti (2020), en el marco del CFI se destacan los proyectos: Proyecto piloto de planificación regional para el desarrollo en Argentina (1961); Bases para el desarrollo regional argentino (1963), y Relevamiento de la estructura regional de la economía Argentina (1965), que aportan propuestas de regionalización con el objeto de aplicar políticas de desarrollo que apunten a superar las desigualdades en el territorio.

El *modelo económico neoliberal* que se impuso a partir de la segunda mitad de los años ochenta con el “Consenso de Washington”, significó para los países latinoamericanos la reducción de la participación y el achicamiento del Estado. Según Boisier (1997), debido a la irrupción del modelo neoliberal, las políticas de desarrollo regional perdieron

importancia, por el rechazo a la planificación; la política macroeconómica sobre los enfoques meso-económicos o micro-económicos; y la apuesta política por el municipio como el nivel más adecuado para la gestión del desarrollo. La economía neoliberal apostó a estrategias neo-regionales, el regionalismo abierto, en el cual se producen integraciones regionales estratégicas para la economía de mercado y la regionalización de los territorios de los Estados para la implementación de políticas sectoriales, o políticas de desarrollo local o endógeno.

En la década de 1990 se produce el auge de los planes urbanos y regionales, lo que es paradójico porque se da en simultaneo con el desmantelamiento de estructuras de planificación, por lo que son los gobiernos municipales los principales agentes que motorizan estas políticas, muchas veces acompañados por instituciones locales y empresas. En esta etapa aparecen en la Argentina los organismos de cooperación intermunicipal, generados como espacios para la promoción del desarrollo local y regional. Cravacuore (2006) da cuenta del origen del fenómeno en la década de 1990, así como de la primera inclusión del tema en la agenda nacional en el 2000 con el Plan Nacional de Modernización de los Gobiernos Locales.

En el *Pos neoliberalismo*, asociados a los cambios políticos y económicos, los gobiernos democráticos produjeron cambios significativos en el enfoque y en las estrategias, apuntando al desarrollo ambientalmente sostenible, socialmente justo, económicamente competitivo y espacialmente integrado y equilibrado.

En la Argentina, a partir de la implementación de procesos de construcción del Plan Estratégico Territorial en 2004, y en los sucesivos avances, se inició una nueva etapa de planes provinciales y municipales enmarcados en los mismos.

El PET propuso una primera regionalización económica en el Avance I (PET, 2008), desarrollando una descripción de las características económicas a partir de una división micro regional, cada una de las cuales fue caracterizada en función del tipo de producción predominante y de su grado de desarrollo relativo. Además, se identificaron microrregiones nodales, estructuradas por los nodos más importantes del sistema urbano y sus entornos

productivos articulados. En este Avance las provincias participaron en la elaboración de un Modelo Deseado del Territorio nacional, que se definió con cuatro líneas de acción integradoras: A. Esquema Integrado Nacional e Internacional; B. Esquema de Fortalecimiento y/o Reconversión Productiva; C. Esquema de Conectividad Interna; D. Esquema Policéntrico de ciudades (PET, 2008:87).

En el Avance II (PET, 2011), se identifica y define el rango de Nodo regional para las ciudades medias que cumplen un rol en la estructuración del territorio, y en las que predominan las actividades vinculadas con la prestación de servicios a escala de un entorno regional, entre ellas el gran Corrientes y Gran Resistencia.

Se destaca en el Avance III (PET, 2015), la proyección del Modelo Territorial Deseado que se denominó Escenario de equilibrios dinámicos, planteado como el escenario de crecimiento con desarrollo, diversificado, sustentable y con equilibrio social y territorial. En el escenario propuesto para el NEA, se identifican las ciudades de jerarquía regional con desarrollo industrial y servicios de complejidad, y la conformación de redes urbanas.

3. METODOLOGÍA

El objetivo del trabajo es analizar el rol de las ciudades intermedias en las políticas de desarrollo regional en la Argentina, tomando como caso la política de regionalización del PEP 2021 de la provincia de Corrientes.

Para ello se propone la siguiente estrategia metodológica y los objetivos específicos:

- Analizar los antecedentes de políticas de desarrollo provinciales que han propuesto una relación con las políticas urbanas y regionales, según la periodización planteada en el enfoque contextual.
- Analizar el modelo de desarrollo actual de la provincia en base a las políticas de desarrollo propuestas en al PEP 2021.
- Analizar el sistema urbano provincial en relación con la red urbana del eje Paraná-Paraguay en base a la clasificación de aglomerados urbanos de Di Nucci y Linares (2016): Metrópolis; Ciudades grandes; ATIs mayores (400.000 a 999.000 hab.); ATIs

intermedias (100.000 a 399.000 hab.) y ATIs menores (50.000 a 99.000 hab.), ciudades pequeñas y pueblos grandes

- Identificar el rol de las aglomeraciones en el sistema urbano de Corrientes en función de la jerarquía urbana y el índice de centralidad.
- Establecer la relación entre el sistema urbano, las ATIs y las políticas de regionalización actuales, y evidenciar la relación que existe (o no) entre las políticas urbanas y regionales y las políticas tendientes al desarrollo regional.

4. RESULTADOS

Políticas públicas y planes de desarrollo territorial en la provincia

A diferencia de lo ocurrido en el gobierno central en la etapa del modelo de sustitución de importaciones, en la provincia no se registran antecedentes relevantes de políticas o planes con las características señaladas.

En la etapa del modelo neoliberal, desde la década de 1990, se producen numerosos planes estratégicos de desarrollo local, tales como el Plan Estratégico para Corrientes y su Micro-región de Influencia Directa (2001), y la Planificación Estratégica Participativa para el Desarrollo de Goya (2001). Por otra parte, se conformaron en la provincia organismos de cooperación intermunicipal destinados a constituir espacios para la promoción del desarrollo local y regional, que, si bien parecen haber contribuido a la gestión coordinada entre municipios de las políticas sectoriales generadas a nivel nacional, generaron escasas acciones programadas con carácter supra-local o regional (Pérez, Barbetti, 2007). En la provincia se desarrollaron, además, otras formas asociativas de carácter interregional e internacional, como el Consorcio Centro Sur de Municipios, integrado por Curuzú Cuatiá, Monte Caseros y Mercedes de Corrientes, Chajarí (Entre Ríos), Uruguayana (Brasil) y Bella Unión (Uruguay).

En la reforma constitucional de 2007 se introdujeron modificaciones en el régimen municipal, como la definición del umbral de mil habitantes para la creación de un municipio y la potestad de sancionar cartas orgánicas a todos ellos, independientemente de

su tamaño y recursos. La constitución establece las amplias atribuciones y deberes del municipio, entre las cuales se destacan: el desarrollo económico local, la elaboración de planes estratégicos locales, la creación de institutos descentralizados, la constitución de sociedades anónimas con participación estatal y sociedades del Estado (Art. 225°), y la participación voluntaria en microrregiones (Art. 227°). Estas modificaciones, así como el reconocimiento expreso de la micro-región, posibilitó luego grandes cambios en las políticas provinciales y locales.

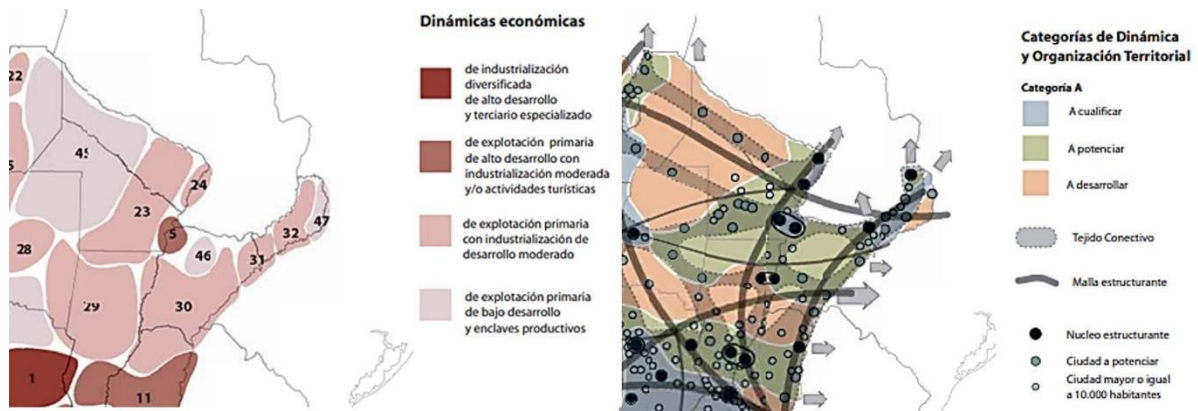
Desde la segunda mitad de la década del año 2000 el proceso de discusión del PET Nacional, impulsó el inicio de la planificación provincial, muy poco desarrollada hasta ese momento.

En la regionalización nacional de las dinámicas económicas en el Avance I (PET, 2008:64), en la provincia se identifican regiones con explotación primaria de moderado y bajo desarrollo de industrialización, y, además, una de las regiones nodales del país corresponde al nodo Corrientes y Resistencia, como principal centro de agro-industrialización del NEA (Figura 1). Por otra parte, el Modelo Deseado presentado por la provincia plantea la regionalización con el criterio de dar solución a los problemas estructurales del territorio, entre los que se destacan el alto grado de dispersión de la población y el escaso nivel de urbanización. Sin embargo, no se plantean las categorías de territorio a desarrollar, cualificar o potenciar, ni relación con el esquema policéntrico de ciudades propuesto en el modelo nacional (PET, 2008: 89) (Figura 2). Solo se destaca la referencia a Goya en relación con su rol estratégico que demanda su fortalecimiento como centro urbano proveedor de servicios a la región, lo que conlleva una descentralización política – administrativa para minimizar la dependencia con la capital provincial” (PET, 2008:136).

Como antecedente en materia de articulación inter-jurisdiccional surgió en 2008 la Agencia Abierta de Cooperación al Desarrollo (AACoDe), en el marco de un acuerdo entre la municipalidad de Corrientes, la municipalidad de Resistencia, y la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), con la voluntad de articular sus recursos orientándolos a los

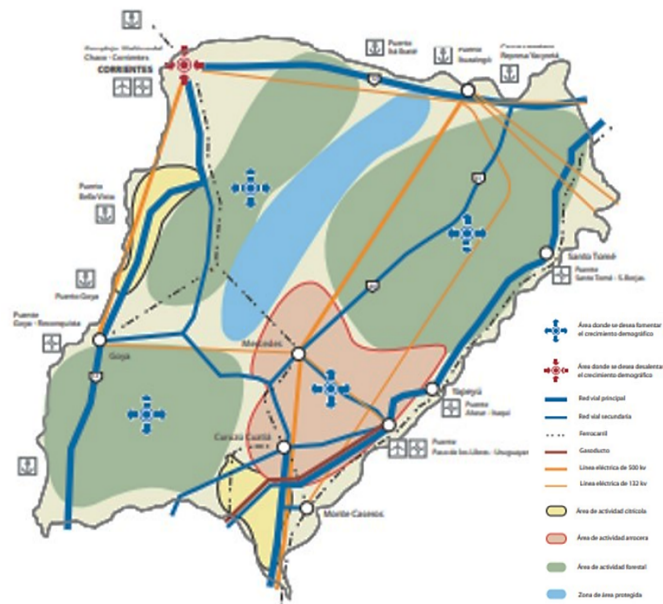
procesos de desarrollo del territorio compartido. Se trabajó en la construcción de una Agenda de Desarrollo del Conurbano Corrientes-Resistencia y la definición de proyectos, pero se discontinuó con los cambios de gobierno municipal.

Figura 1: Micro regiones económicas y Modelo deseado del territorio del NEA argentino



Fuente: Mapa Modelo económico. Mapa deseado. Modelo síntesis. (PET, 2008, 89)

Figura 2: Modelo deseado del territorio de Corrientes



Fuente: Provincia de Corrientes. Modelo deseado del territorio. (PET, 2008:137)

El Modelo de desarrollo actual. El Plan Estratégico Provincial

En 2009 se creó el sistema de planificación provincial vigente, con la función de elaborar planes y proyectos vinculados con el crecimiento económico y el desarrollo social. Posteriormente, fue creado el *Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social*, por Ley N°5960/10, la que fue reglamentada por el Decreto PE N°143/11, definiendo que “*se adopta el criterio de región como unidad político-administrativa*”, estableciendo la división de la Provincia en seis regiones, así como los municipios que las integran.

El *Plan estratégico Provincial 2021* de 2010, contiene la visión y el objetivo acordado participativamente en el Sistema Provincial de Planificación: “*Corrientes debe ser, una provincia integrada y solidaria, con equilibrio territorial, calidad social y desarrollo económico sustentado en la articulación entre el Estado en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal), la sociedad civil y el mercado. (...) Sus regiones deben conformar una red de municipios que se conecten y desarrollen urbana y ruralmente, respetando la diversidad ...*”. En el marco de la Ley N°5960/10, el PEP 2021 definió las unidades político-administrativas afirmando al municipio como unidad administrativa territorial,

delimitando las regiones: *Región Capital*, *Región Tierra Colorada*, *Región Centro Sur*, *Región Río Santa Lucía*, *Región Humedal*, y *Región Noroeste*. (Figura 3).

Figura 3. Municipios de la Provincia de Corrientes según su pertenencia a regiones



Fuente: elaboración propia con base en el PEP 2021 sobre cartografía de DEyC (estadística, 2020) En el Avance II del PET de la Argentina se da cuenta del Plan Estratégico Provincial desarrollado por Corrientes, pero el Modelo Deseado no fue actualizado.

En 2013, con el *Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social*, se formularon diez políticas públicas que constituyen ejes estratégicos, de las cuales se destacan: la *Política 1. Gestión supramunicipal e intermunicipal del territorio*, cuyo propósito fundamental es la integración para el desarrollo regional y está referida a esquemas de gestión inter-jurisdiccional, políticas, programas y acciones para alcanzar objetivos comunes referentes a la economía, al desarrollo productivo y cultural, articulando el ámbito de desarrollo municipal con el global; y la *Política 9. Modernización del estado*, cuyo propósito es el fortalecimiento de los Municipios en la puesta en valor de sus

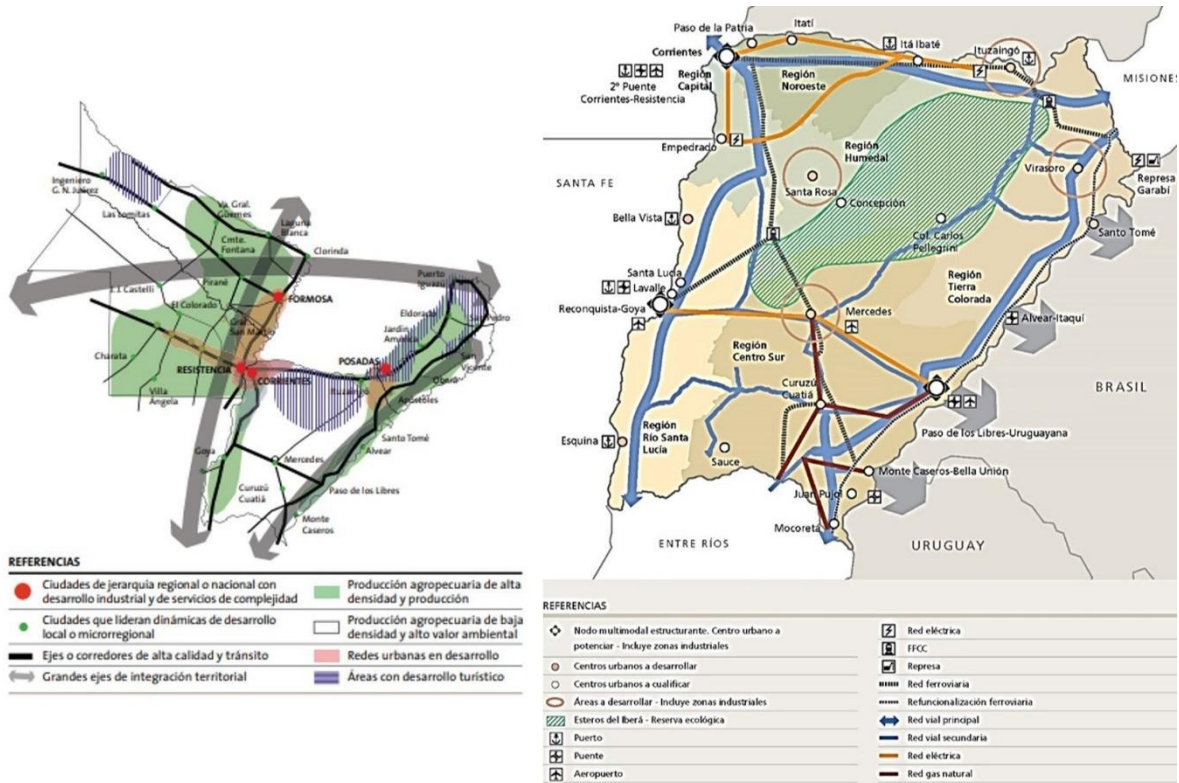
sociedades y territorios en el marco del nuevo rol que deben asumir a partir de la Reforma Constitucional del 2007. Entre los temas incorporados a sus agendas están la retención y atracción de inversiones.

En relación con estas políticas, se puede señalar que, si bien las mismas promueven espacios de cooperación regional institucionalizados, en el tiempo transcurrido no se evidencian avances sustantivos. Una de las posibles causas es la diversidad de situaciones de los municipios, desde las complejidades de las problemáticas hasta las desigualdades en las capacidades instaladas y los recursos. En algunos casos se explica en la creación reciente, luego de la reforma constitucional de 2007 (se han sumado siete municipios a los 69 que ya existían), produciendo modificaciones en el territorio y en consecuencia en las regiones.

En el Avance III del PET, en el escenario de equilibrio dinámico propuesto para el NEA (PET, 2015:11), las ciudades de Corrientes, Resistencia y Formosa tienen jerarquía regional con desarrollo industrial y servicios de complejidad, y conforman una red urbana. En la provincia, Goya, Mercedes, Curuzú Cuatia, Monte Caseros, Paso de los Libres, Santo Tomé, Ituzzaingó, lideran las dinámicas de desarrollo local o micro regional (Figura 4).

En este avance se plasma el Modelo Deseado provincial, actualizado sobre la base de la regionalización adoptada en el PEP 2021 (PET, 2015:268), identificando los nodos multimodales estructurantes a los que se propone como centros urbanos a potenciar: Gran Corrientes, Goya y Paso de los Libres; y los centros urbanos en relación con un área a desarrollar que incluye zonas Industriales: Ituzzaingó, Virasoro, Santa Rosa, y Mercedes. Se identifican, además, centros urbanos a cualificar (Figura 4).

Figura 4: El Escenario territorial para la Región del NEA y Modelo deseado Corrientes



Fuente: PET Avance III. Parte 2 (PET, 2015)

Relación del modelo deseado del territorio y el sistema urbano provincial

Planteado el modelo del territorio provincial, es pertinente presentar el análisis del sistema urbano, para lo cual se aplica la categorización de las aglomeraciones, así como la caracterización de la red urbana del eje de los ríos Paraná-Paraguay, de la que forma parte la ATI intermedia Gran Corrientes (Figura 5).

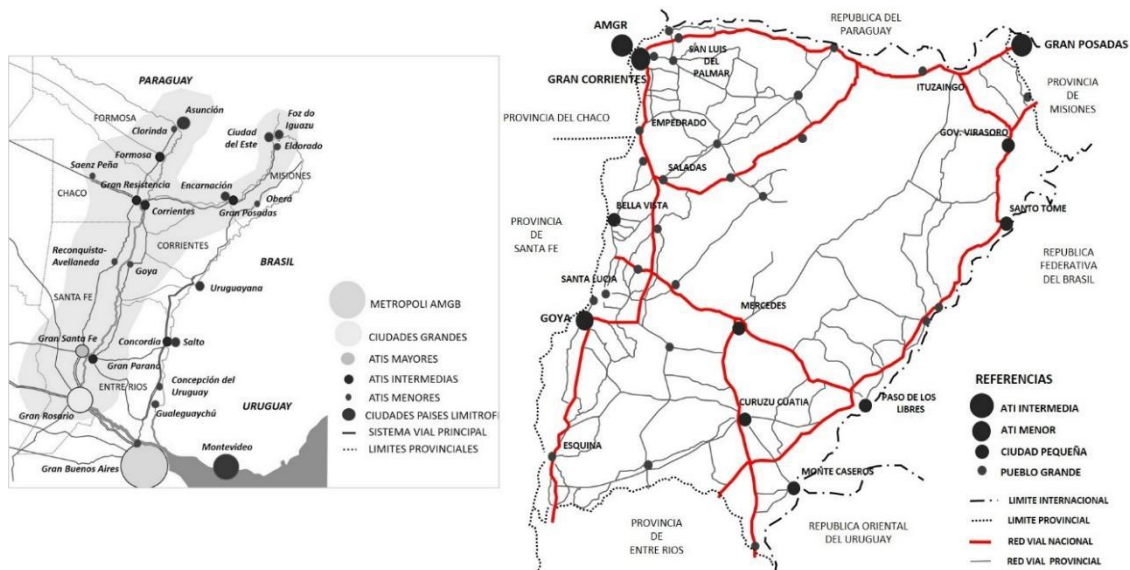
Considerando la jerarquización del sistema urbano nacional propuesta en el PET Avance III, en base al Índice de Jerarquía Urbana³ (Atlas ID, 2015), las ATIs intermedias Gran Resistencia, Gran Corrientes, Gran Posadas, Gran Paraná y Formosa son nodos regionales y

³ La jerarquización se conforma por el promedio de los puntajes asignados en nueve atributos y determina Niveles de centralidad de 1 a 7 según la combinación de datos cuantitativos y cualitativos.

las ATIs menores son los nodos subregionales, verificando la correspondencia entre las categorías de ATIs adoptada para el análisis y la jerarquía de los nodos.

En la provincia de Corrientes, entre 35 centros urbanos, se identifica la ATI intermedia Gran Corrientes, la ATI menor Goya, siete ciudades pequeñas y veintiséis pueblos grandes. (Figura 5).

Figura 5: Clasificación de los centros urbanos del eje Paraná – Paraguay y de la Provincia



Fuente: elaboración propia sobre mapa base IGN (2021)

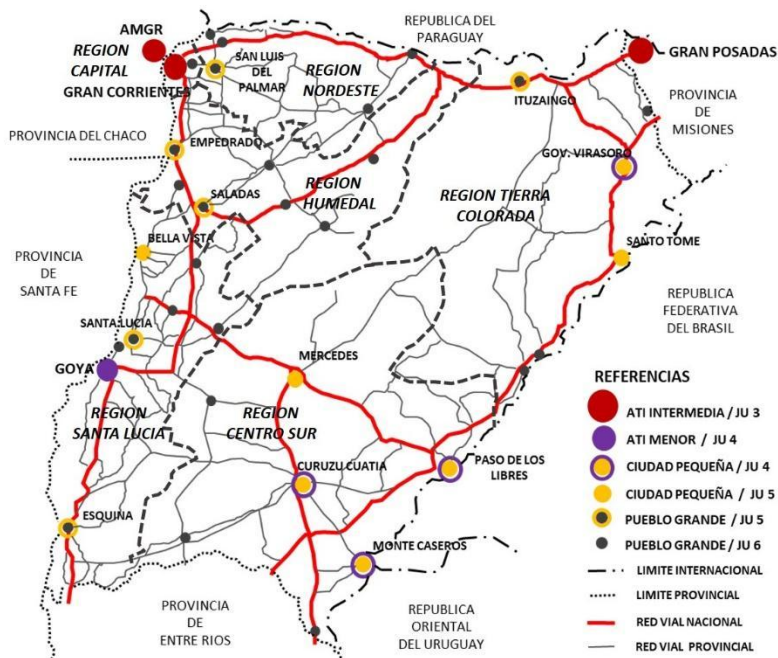
Relacionando la clasificación de los centros con el Índice de Jerarquía Urbana y el Índice de Centralidad (Atlas ID, 2015), es posible obtener una primera una aproximación al nivel de dotación de servicios que tiene cada localidad (Tabla 1). En los casos de las localidades con mejor ranking de centralidad en relación con la clasificación del nodo urbano, se infiere un mayor equipamiento relativo, en el caso contrario, el nodo está sub equipado en términos relativos. Si bien solo hay dos ATIs en la provincia, se identifican cuatro ciudades pequeñas que tienen la misma jerarquía urbana en el sistema que la ATI menor. Las ciudades pequeñas que presentan un índice de centralidad mayor que determina una jerarquía urbana superior a la que corresponde a la clasificación propuesta son: Virasoro, Paso de los Libres, Curuzú Cuatía, y Monte Caseros (Figura 6).

Tabla 1. Clasificación de los centros urbanos, Jerarquía Urbana e Índice de Centralidad

CLASIFICACION	AGLOMERADO	POB. 2010	JERARQUIA URBANA	INDICE CENTRALIDAD
ATI INTERMEDIA	Corrientes	346.334	3	5,2
ATI MENOR	Goya	71.606	4	3,8
CIUDADES PEQUEÑAS	Paso de los Libres	43.251	4	3.7
	Curuzú Cuatiá	34.470	4	3.3
	Gobernador Virasoro	30.666	4	3.2
	Monte Caseros	23.470	4	3.2
	Mercedes	33.551	5	3.0
	Santo Tomé	23.299	5	3.0
	Bella Vista	29.071	5	2.7

Fuente: elaboración propia con base en INDEC (2010) y Atlas ID (2015)

Figura 6. Jerarquía Urbana de los centros de la Provincia de Corrientes



Fuente: elaboración propia con base en Atlas ID (2015)

Se identifica una coincidencia con los nodos multimodales estructurantes del modelo deseado provincial (PET, 2015), en el que se propone como centros urbanos a potenciar a Corrientes Capital, Goya y Paso de los Libres, que es la ciudad pequeña con mayor índice de centralidad. Respecto a los centros urbanos a desarrollar hay coincidencia solo en el caso

de Virasoro, mientras que en los centros urbanos a cualificar no se evidencia relación con las jerarquías urbanas de los mismos.

Es importante señalar que esta visión del sistema urbano y su jerarquía, con eje en las ATIs, permite visualizar la incipiente conformación de redes urbanas, sobre todo en el eje Paraná articuladas por las ATIs Capital y Goya. Esta idea, no aparece planteada en los sucesivos modelos deseados del territorio provincial.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En el análisis realizado, y la contratación de los sucesivos modelos del territorio y las políticas provinciales y la regionalización propuesta por el PEP 2021 con las propuestas del PET nacional, se evidencia el escaso reconocimiento del rol de las ciudades intermedias.

En la comparación con la jerarquización del sistema urbano nacional propuesta en el Atlas ID, se verifica la correspondencia entre las categorías de ATIs adoptada para el análisis, las ATIs intermedias se corresponden con los nodos regionales y la ATI menor con el nodo subregional. Entre los centros urbanos de la provincia, hay solo dos en la categoría de ATIs, sin embargo, cuatro de las ciudades pequeñas presentan la misma jerarquía urbana en el sistema que la ATI menor, a partir de un índice de centralidad mayor al que corresponde a la clasificación propuesta.

A partir de la modelización del sistema urbano, la clasificación de los aglomerados y las jerarquías urbanas, en la comparación con lo propuesto en el Modelo Deseado del territorio provincial, se identifican algunas coincidencias, pero se evidencia que en estos no hay un reconocimiento del papel estructurante que estos núcleos cumplen en el territorio.

Es importante señalar que esta visión del sistema urbano y su jerarquía, con eje en las ATIs, permite visualizar la incipiente conformación de redes urbanas articuladas por las mismas, lo que no aparece en los sucesivos modelos del territorio provincial.

En relación con las políticas de desarrollo, en la regionalización propuesta por el PEP 2021 no están planteadas relaciones de las políticas con las jerarquías y centralidad de los centros urbanos. Por otra parte, como se señaló, no se evidencian avances sustantivos en la institucionalización de las formas de articulación, lo que finalmente se traduce en la

indefinición de la concurrencia de los organismos jurisdiccionales responsables, los marcos normativos, y fundamentalmente los procesos de gestión involucrados en las políticas de desarrollo.

Finalmente, en un territorio con desigualdades tan marcadas, y con un sistema urbano tan polarizado, es importante considerar en la concepción de las políticas de desarrollo la relevancia económica de las ciudades intermedias y su rol como polos del desarrollo regional, fundamentalmente en el momento actual en el que se está trabajando en la formulación del PEP 2030.

REFERENCIAS

- Bellet C. y Llop J.M. (2000). *Ciudades Intermedias*. Lleida: Editorial Milenio.
- Boisier, S. (2006). Algunas reflexiones para aproximarse al concepto de ciudad-región. *Estudios sociales* 15, (28), 163-190.
- Borello, J. y González, L. (2021). *Distribución geográfica de la actividad económica en la Argentina: revisión bibliográfica y perspectivas*. *Documentos de Proyectos*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Borja, J. (2005). *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cravacuore, D. (2006). Análisis del asociativismo intermunicipal en Argentina. *Medio Ambiente y Urbanización*, 22 (64), 3-16.
- Cuervo, L. (2003). *Pensar el territorio: los conceptos de ciudad global y región en sus orígenes y evolución*. *Serie Gestión pública*, 40. Santiago de Chile: ILPES.
- Di Nucci, J - Linares, S. (2016). Urbanización y red urbana argentina: un análisis del período 1991 – 2010. *Journal de Ciencias Sociales*, 4 (7), 4-17.
- Gaviria Ríos, M (2016). La ciudad y la región en el urbanismo actual: dos sistemas articulados. *Revista Gestión y Región*, (22), 7-28.

Lindenboim, J. y Kennedy, D. (2004). *Dinámica urbana Argentina. 1960–2001. Reconstrucción y análisis de la información necesaria. Documento de Trabajo N°3*. Buenos Aires: CEPED, UBA.

Massiris Cabeza, A. (2018). Construcción de territorialidades y prácticas de ordenamiento territorial en América Latina. En: Joaquín Farinós i Dasí, Enrique Peiró. *Territorio y estados: elementos para la coordinación de las políticas de ordenación del territorio en el siglo XXI*. (pp 1211-1240). Valencia: Tirant Humanidades.

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. (2008). *1816 -2016. Argentina del Bicentenario. Plan Estratégico Territorial. Avance 2008*. Buenos Aires: MPF, IP y S.

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. (2011). *Plan Estratégico Territorial Avance II: Argentina Urbana*. 1° ed. Buenos Aires: MPF, IP y S.

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. (2015). *Plan Estratégico Territorial Avance III*. Buenos Aires: MPF, IP y S.

Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. (2015). *Indicadores de Desarrollo Territorial de la República Argentina ATLAS ID*. Buenos Aires: LATINGRÁFICA.

Monti, A. (2020). La regionalización argentina como proyecto. Hipótesis del Consejo Federal de Inversiones (CFI) 1961-1965, *Modulo Arquitectura CUC*, (24), 9-26.

Perez, A. Barbetti, P. (2007). Los procesos de desarrollo local en la región NEA: una aproximación teórica y empírica. *Cuaderno Urbano*, (6), 31-54.

Scott, A., Agnew, J., Soja, E. & Storper, M. (2001). Global City- Regions. En: A. Scott (ed.), *Global City-Regions* (pp. 11-30). Oxford: Oxford University Press.

Vapnarsky, C. y Gorojovsky, N. (1990). *El crecimiento urbano en la Argentina*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano. IIED. América Latina.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Silvina López (1966)

Arquitecta (1991), Doctoranda en Geografía (UNNE). Profesora Titular de Trabajo Final de Carrera UPB de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (UNNE). Investigadora en el Instituto de Investigación para el Desarrollo Territorial y del Hábitat Humano (CONICET-UNNE) y el Centro de Geociencias Aplicadas (UNNE). Experiencias en cargos de gestión en municipios de Corrientes y áreas del gobierno provincial del Chaco. Numerosas consultorías en trabajos de planificación y ordenamiento territorial.

Mónica Inés Cesana Bernasconi (1973)

Contadora Pública (1996), Especialista en Tributación (2000), Magíster en Epistemología y Metodología de la Investigación Científica (2003), Doctora en Ciencias Cognitivas (2019). Investigadora Categoría I (SPU, 2016). Jefe de Trabajos Prácticos de Impuestos I (2002 a la fecha) y Profesora Titular de Metodología de la investigación -Seminario con tesina- (2013 a la fecha), Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE. Co- directora PI 18M003 “Riesgos Psicosociales en el trabajo. Percepción de los trabajadores e impacto en las empresas y organizaciones.” UNNE. Argentina.

Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM) 2022, 19 de Agosto

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

¿Resistencia al cambio o ausencia de teoría? El problemático caso de una iniciativa sustentable en la gestión organizacional

Autor:

Paula Ruiz¹

RESUMEN

Los nuevos desafíos del contexto demandan nuevos saberes desde la academia y el quehacer organizacional, puesto que los nuevos temas emergentes no se inscriben en los modelos tradicionales. Tal es el caso, de aquellos vinculados con la *Responsabilidad Social*. Por ello resulta relevante el estudio y desarrollo de este campo disciplinar, como la divulgación de casos que evidencien sus fenómenos.

El presente trabajo busca ilustrar los hechos de un caso real, aplicando conceptos teóricos y aportando a la sistematización de experiencias, que contribuyan con la construcción de nuevos saberes.

Particularmente se buscará confirmar si se observan en el caso de estudio los preceptos de una *Teoría del Cambio* hacia la responsabilidad social, bajo las hipótesis que, si no existe una teoría de cambio subyacente, las probabilidades de éxito de cualquier cambio organizacional tenderán a cero; y que el tipo de acciones de cambio propulsado en la organización condicionará directamente los efectos operacionales sobre la misma.

Palabras claves: responsabilidad social – cambio organizacional – gestión sustentable

¹ Doctoranda DCA FCE UNLP, Docente - Investigador en formación. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar

Abstract

The new context's challenges demand new knowledge from the academy and organizational work, since the new emerging issues are not part of the traditional models. Such is the case of those linked to *Social Responsibility*. For this reason, the study and development of this disciplinary field is relevant, such as the dissemination of cases that demonstrate its events.

This work seeks to illustrate the facts of a real case, applying theoretical concepts and contributing to the systematization of experiences, which contribute to the construction of new knowledge.

In particular, it will seek to confirm whether the precepts of a theory of change towards social responsibility are observed in the case study, under the hypothesis that, if there is no underlying *Theory of Change*, the chances of success of any organizational change will tend to zero; and that the type of change actions promoted in the organization will directly condition the operational effects on it.

Key words: social responsibility – organizational change – sustainable management

1. Introducción

En el presente trabajo se expondrá una experiencia real vinculada a un tema focal de la responsabilidad social en el marco de la gestión de las organizaciones.

Se utilizará la metodología de estudio de caso, con un enfoque cualitativo, mediante la técnica de observación y se mantendrá el anonimato de las personas e instituciones involucradas.

Se comenzará por un recorrido teórico que revisará la literatura en torno a la responsabilidad social como campo disciplinar y el cambio como fenómeno organizacional crítico.

A continuación, se procederá a relatar el caso de estudio, mediante la aplicación de los conceptos teóricos reseñados en la revisión de la literatura y sugiriendo los fundamentos de las conclusiones.

Finalmente se esbozarán algunas conclusiones generales en base al análisis de la experiencia.

2. Revisión de literatura

De la responsabilidad social como campo disciplinar

Los nuevos desafíos del contexto demandan nuevos saberes desde la academia y el quehacer organizacional. El crecimiento acelerado de las organizaciones no ha sido acompañado proporcionalmente por el conocimiento al que la comunidad académica ha podido acceder y desarrollar en torno a sus fenómenos. Estos *nuevos temas emergentes* no se inscriben en los modelos tradicionales. Tal es el caso, de aquellos vinculados al campo disciplinar de la responsabilidad social.

Responsabilidad social (RS), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), Responsabilidad Social Ambiental (RSA), Responsabilidad Social Gubernamental (RSG), Responsabilidad Social Individual (RSI), Responsabilidad Social universitaria (RSU) y la lista continúa, son términos recurrentes del siglo XXI.

Particularmente Patricia Debeljuh (2010) define a la “Responsabilidad Social” como el compromiso que las organizaciones asumen de educar en el bien, de promover el bienestar, de otorgar a la sociedad un valor agregado y se comprometen a su vez, a mantener estas acciones y beneficios en el tiempo.

En paralelo, Robbinns y Coulter (2010) sugieren que la transición hacia una organización *verdaderamente* responsable supone dos instancias previas denominadas “Obligación Social” y “Sensibilidad Social”. La primera alude a la responsabilidad que una organización asume de dar cumplimiento a sus obligaciones económicas y legales, procurando lo mínimo que le exige la ley; la segunda, implica la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios que se registran en las condiciones sociales, mediante acciones de tinte filantrópico. Finalmente, y en consonancia con Patricia Debeljuh (2010) reconocen a la “Responsabilidad Social” como aquella obligación de

una organización, además de que la que les exige la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean positivas para la sociedad.

Sin embargo, estas referencias no intentan proveer una definición exhaustiva del concepto de responsabilidad social, muy por el contrario, sugieren la amplitud y multidimensionalidad de su alcance. De hecho, la búsqueda de una definición masivamente aceptada y que incluya todo lo que tiene que ver con el concepto, se vuelve una tarea muy difícil. Esto se debe a que la responsabilidad social, como campo disciplinar, está compuesto por múltiples temas focales, los cuales pertenecen a diversas disciplinas, distintos campos de conocimientos y variadas áreas de aplicación.

En este contexto, para abordar los problemas de la responsabilidad social en busca de soluciones, se debe recurrir al uso de diversos paradigmas científicos, que contienen diferentes métodos de abordaje y dan lugar a disímiles efectos operacionales. Por lo general, para revelar el paradigma en el que se sitúan las teorías organizacionales, se suele referenciar el esquema de Burrell y Morgan (1980), que expone cómo las teorías y la investigación de las organizaciones están concebidas en un marco de supuestos que son considerados como ciertos, y en función de ellos examinan las metáforas subyacentes y cómo estas condicionan la producción científica.

Los paradigmas se identifican en base a dos variables: la noción del cambio social y los métodos y enfoques utilizados para hacer ciencia. El cambio social, puede ser: incremental, tendiendo a la regulación, integración y al orden social, en el que subyacen visiones de consenso. O bien puede ser: radical, donde predomine, la contradicción, la emancipación y prevalezcan las ideas del conflicto. En cuanto a las formas de hacer ciencia: pueden destacarse los enfoques objetivos, basados en el método científico y los enfoques subjetivos, en los que sobresalen las visiones constructivistas e interpretativas. Así, se identifican cuatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, radical humanista y radical estructuralista. (Gorrochategui, 2012, p. 135).

En este marco, la responsabilidad social pareciera no enmarcarse exclusivamente en ninguno y requerir aportes de todos, así surge un nuevo paradigma: el de la *sustentabilidad*. Bajo este nuevo paradigma se pone en juego el hombre en relación con otros hombres, en términos de derechos humanos, y con la naturaleza, en términos de utilización de recursos no renovables. Gana protagonismo entonces la figura del

stakeholder, como aquel “otro” que se ve impactado por el accionar del hombre y que, por su condición, según observan Mitchell et al. (1997), poseen los atributos de poder, legitimidad y urgencia; que se activan en función a determinadas bases; en el marco de un fenómeno que es variable y socialmente construido.

En líneas generales estos “efectos” producidos por el accionar del hombre, consecuentemente por las organizaciones que éste conforma, suelen ser agrupados en tres dimensiones fundamentales:

1. La *dimensión económica* tiene que ver con la maximización del beneficio económico de los propietarios y del valor de la organización.
2. La *dimensión social* refiere a las cuestiones vinculadas con las personas, sean aquellas que forman parte de la organización, como el resto de los stakeholders y la sociedad en general.
3. La *dimensión medioambiental* se vincula con las entradas en términos de consumo de recursos de la organización; y con las salidas en términos de procesos y resultados en su impacto en el entorno natural.

Bajo este paradigma se destacan al menos dos escuelas de pensamiento: la de la “Responsabilidad Social Corporativa” y la del “Desarrollo Sostenible”. La primera se ha basado en la ciencia más objetiva, con foco en instrumentos de medición, y ha dado lugar a la declaración de principios y estándares. La segunda se ha basado en la ciencia más subjetiva, con foco en técnicas cualitativas, mediante la resolución de problemas comunicacionales y vinculares en torno a stakeholders.

Como resultado de estas vertientes se han generado múltiples herramientas de carácter normativo, dedicadas a la resolución de problemas vinculados a la responsabilidad social de las organizaciones (ver Anexo). En este marco, el proceso evolutivo natural implica la incorporación de estas pautas, mayormente de origen internacional, a la legislación nacional, para luego ser incluidas hacia el interior de las organizaciones.

Estos marcos de referencia resultan especialmente útiles para desarrollar proyectos de gestión sustentable y para disipar los efectos negativos de ciertos fenómenos

organizacionales relevantes en torno a la presente temática, como los son el dilema ético y la resistencia al cambio.

- El “dilema ético”, entendido como aquellas situaciones en las que los valores o preceptos éticos de las organizaciones se encuentran en conflicto, de manera que cualquier resolución posible al dilema es moralmente inaceptable.
- La “resistencia al cambio” es definida por Ansoff y McDonnell (1990) como un fenómeno que afecta al proceso de cambio retrasando su inicio, dificultando su implementación, elevando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades.

Del cambio como fenómeno organizacional

Al paradigma de la sustentabilidad le corresponde la *sociedad sustentable* y a ésta última, un modelo organizacional más abierto a su contexto y participativo en virtud de las partes interesadas. Entonces, las organizaciones deberán asegurar sus objetivos de sistema (eficiencia, supervivencia, crecimiento y control), adecuándose a las nuevas demandas de gestión que impone el contexto.

De aquí que surge pensar en el *cambio organizacional* como aquella transición de un modelo tradicional a uno que integre genuinamente los intereses de las partes involucradas, dando cuenta del triple impacto, mediante un modelo moral de gestión y bajo un estilo de liderazgo ético. Por su naturaleza, todo cambio implica una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos.

Todo cambio organizacional es provocado por estímulos *externos* y/o *internos*. Entre los primeros se destacan las condiciones económicas, políticas, tecnológicas, sociales, culturales, legales, etc. que forman parte de los entornos en los que las organizaciones se encuentren inmersas. Los segundos refieren a iniciativas o eventos que surgen dentro de la estructura de la organización y que pueden provenir descendentemente en forma de decisiones administrativas, o ascendentemente en forma de preferencias y sugerencias del personal.

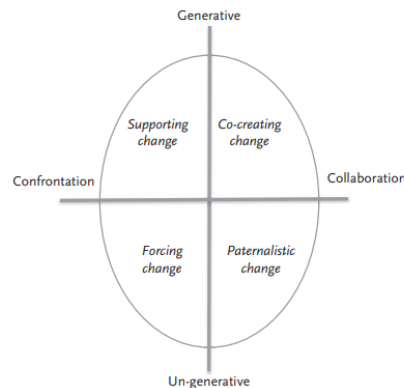
Los criterios más utilizados para clasificar los *tipos* de cambios organizacionales suelen ser la ocasión de ocurrencia, su alcance y profundidad. En el sentido del primero, suelen distinguirse entre los cambios *reactivos*, que son los que tienen lugar cuando la organización responde a un evento, sea interno o externo; y los *proactivos* que pretenden adelantarse a los eventos, creando las condiciones necesarias para aprovechar oportunidades y/o extinguir amenazas. A su vez, según su alcance y profundidad, se distinguen los cambios *adaptativos*, que implican el ajuste de grupos, equipos, relaciones de poder y liderazgo; los cambios *evolutivos*, que suponen la implementación de estrategias gradualistas; los cambios *revolucionarios*, que conllevan modificaciones totales e integrales; y finalmente la *ausencia de cambios*.

Waddell et al. (2015) proponen un modelo para comprender la gama de opciones de las “acciones de cambio” para facilitar el desarrollo de estrategias, identificar las implicaciones detrás de las elecciones, distinguir la conveniencia de una sobre otra y ayudar a “profundizar las conversaciones entre defensores de diferentes estrategias para desarrollar una acción más eficaz” (p. 58).

Para ello se basan en dos enfoques: el “amor” y el “poder”, y en cómo ambos pueden ser experimentados en las organizaciones cuando se intenta cambiar. Acerca del primero se lo considera como la acción basada en la conexión y relación con los demás, y al segundo como el motor de las personas y entidades para realizar y hacer crecer sus propios intereses. Tanto el poder como el amor pueden ser generativos o degenerativos. Lo generativo se asocia con la empatía y la preocupación para que el todo produzca acción y transformación con un impulso hacia más altas aspiraciones. Lo degenerativo es visto como su opuesto: acción y transformación producidas por preocupaciones estrechas y cerradas, con un enfoque sobre el poder personal y las recompensas. Según Kahane (2013) el lado degenerativo del “amor” puede asfixiar y oprimir individuos y grupos; y por el lado del “poder” puede perturbarlos como manifestación de codicia o arrogancia y catastróficamente como rapacidad o violencia.

Estas ideas los llevaron a desarrollar la Figura 1, con un eje vertical que oscila entre lo generativo a no generativo y un eje horizontal que va desde la confrontación a la colaboración.

Figura 1: A Typology of change actions
Fuente: Waddell et. al (2015, p.9).



De esta manera proponen 4 tipos de acciones de cambio:

- El *cambio de apoyo* ocurre cuando los detentadores del poder utilizan sus recursos para realizar el cambio, convencido de que es por el bien más amplio.
- El *cambio forzado* ocurre cuando un grupo de partes interesadas actúa para aumentar el poder en relación con los demás, a menudo a través de la confrontación táctica, como expresión de resistencia al cambio.
- El *cambio paternalista* cuyas acciones son asociadas con el poder que se utiliza en formas que mantienen el estatus quo.
- El *cambio co-creado*, que representa estrategias colaborativas para desarrollar una estrategia subyacente común. La suposición es que, al reunir a las personas para crear visiones del futuro, basadas en la colaboración, surgirán verdaderos esfuerzos de cambio.

Esta estrategia de cambio es compatible con el modelo de Scharmer (2009) denominado Theory U.

Por su parte Grantcraft (2014) propone un marco conceptual para la implementación de un cambio exitoso, al cual denomina *teoría de cambio* y lo presenta como un

“proceso de cambio social planificado desde los principios que guían su diseño hasta los objetivos a largo plazo que pretende lograr” (p. 2).

En algunas ocasiones se utilizan los términos teoría de cambio y marco lógico como conceptos sinónimos existen algunos autores que insisten en mantener una distinción entre ambos conceptos.

Grantcraft, (2014) sostiene que la primera ofrece una perspectiva del cambio más amplia que la segunda, ya que una *teoría de cambio* “analiza cuidadosamente los supuestos detrás de cada paso en lo que debe ser un proceso largo y complejo, (...) y las condiciones previas que permitan y posiblemente inhiban cada paso a seguir” (p. 3). Sin embargo, un *marco lógico* se limita a ofrecer una herramienta, por cierto, más práctica, que presenta la relación entre los insumos y los resultados.

Dicho de otra manera, los marcos lógicos conectan actividades operativas con resultados, mientras que una teoría del cambio además especifica cómo crear el tipo correcto de alianzas y el modo de gestionar la comunicación entre las partes, de modo de maximizar los resultados esperados.

En definitiva, el modelo apropiado va a depender de distintos factores como la complejidad del proyecto el tiempo, que conlleve su ejecución y el estilo operativo de las personas involucradas. Lo importante para el éxito del proyecto será contar con técnicas de análisis y evaluación que ayuden a documentar y analizar el trabajo que se realiza de manera que sea significativo para las partes interesadas de las organizaciones y para la comunidad.

Pregunta de investigación

¿Se observan en el caso de estudio los preceptos de una teoría del cambio hacia la responsabilidad social?

3. Hipótesis

- Si no existe una teoría de cambio subyacente, las probabilidades de éxito de cualquier cambio tenderán a cero.
- El tipo de acciones de cambio propulsado en la organización condiciona los efectos operacionales.

4. Objetivos

- Describir los hechos de un caso real
- Aplicar conceptos teóricos a un caso real
- Sistematizar una experiencia real

5. Metodología

La metodología de investigación empleada para el presente trabajo es el estudio de casos, entendida como aquella que persigue los siguientes fines de “registrar los hechos tal y como han sucedido, describir situaciones, brindar conocimiento acerca del fenómeno estudiado o comprobar o contrastar ciertos efectos, relaciones o hipótesis dentro de contextos diversos” (Fassio y Pascual, 2016, p.54).

El enfoque será cualitativo y mediado por la técnica de observación. A los fines de preservar la identidad de las personas involucradas y la organización objeto de estudio, se la denominará con un seudónimo, en adelante OoE, por sus siglas en español, y sólo se adentrará en una caracterización general, a los fines de contextualizar el marco de aplicación de los diferentes conceptos.

Se trata de una organización argentina, pública, grande y antigua, operando en un ambiente complejo, diversificado y estable. El caso se enmarca en la ocasión de una “compra de artículos de librería” para la operatoria convencional de la organización, específicamente para la adquisición de “resmas de papel reciclado”.

Este suceso, si bien exitoso desde el punto de vista del perfeccionamiento normativo, provocó un impacto en la organización que podría catalogarse como un “dilema ético”. Y como afirmara Adela Cortina (2005), la conceptualización de los

dilemas éticos, su discusión pública, siguiendo el método del caso y tratando supuestos específicos, contribuye con la toma de mejores decisiones, desde un punto de vista moral. En virtud de esta apreciación, ha resultado pertinente escoger este caso para su análisis, el que se presentará a continuación.

6. Resultados

La naturaleza de la temática del caso se enmarca en uno de los tantos temas que hacen a la *responsabilidad social* en el marco de la gestión sustentable de las organizaciones, y consecuentemente se vincula con los desafíos de época de la administración como disciplina, o lo que es conocido como los *aspectos sociales del management*.

El abordaje del presente caso resulta pertinente desde el *paradigma de la sustentabilidad* que, entre sus principales características, se destaca la creciente concientización sobre los problemas del mundo contemporáneo que experimenta la humanidad en lo individual, lo colectivo y lo institucional. El *hombre complejo* en la *sociedad sustentable* valora la relación con sus semejantes y con la naturaleza, desde la lógica del cuidado, la preservación y el respeto.

Así las organizaciones, como fenómenos sociales se constituyen en catalizadoras por excelencia de estas expresiones evolutivas. De aquí que los administradores tiendan a asumir una responsabilidad creciente respecto a su rol como actores de cambio en sus organizaciones de referencia.

El presente caso es una muestra de ello puesto que se origina en ocasión de detectarse la necesidad de adquirir hojas de papel para el funcionamiento operativo del staff de apoyo de la OoE, y la perspicacia de los administradores a cargo del área de suministros de ver la oportunidad de contribuir con los lineamientos normativos internacionales en materia de sustentabilidad, a través de la adquisición de “papel reciclado”.

Desde la *gestión de la dimensión económico-financiera*, cabe recordar que la OoE pertenece al estado argentino, razón por la cual se administra con recursos del tesoro

nacional. Al tratarse de fondos públicos existen distintas normativas que reglamentan su uso según el tipo, la magnitud física y/o económica de las adquisiciones a realizarse. Estas disposiciones apuntan a garantizar la transparencia, la objetividad y la oportunidad de los procedimientos de compra que se financian con valores provenientes del estado.

En orden jerárquico de aplicación, el marco legal de estas acciones abarca el decreto 893/2012, que dispone el Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, incluidos los Organismos Descentralizados; y todas las ordenanzas y resoluciones propias de la OoE. Sin embargo, la institución no cuenta con ninguna instancia institucional que enmarque los asuntos vinculados a la gestión sustentable ni a la responsabilidad social, como programas de integridad o compliance, códigos o comités de ética.

Así pues, en el marco de estas disposiciones, se llevó a cabo el correspondiente procedimiento administrativo (licitación-compra directa), convocando a distintos proveedores de la región. El pliego de bases y condiciones describía la necesidad de adquirir 100 resmas de papel blanco A4 bajo la condición que fuese de origen reciclado.

Si bien, desde el punto de vista legal-normativo, el procedimiento fue exitoso, y la mercadería fue entregada en tiempo y forma por el proveedor adjudicado, este acontecimiento generó lo que en ese momento pudo interpretarse como un *dilema ético*, al poner en conflicto los preceptos éticos de la OoE, como se verá más adelante.

Desde los fundamentos de las *teorías instrumentalistas*, esta iniciativa redujo el costo de adquisición de materiales en un 20% aproximadamente, dado que el valor de mercado de las resmas de hojas recicladas es menor que el de las hojas comunes en esa proporción.

Sin embargo, en términos de *gobernanza*, la decisión de reemplazar el uso de hojas comunes por hojas recicladas fue tratada y consensuada exclusivamente entre los responsables del área de suministros y las autoridades de máximo nivel, y no se integró en ese proceso al resto del personal (o en su defecto, a la figura de representación), siendo que en definitiva serían quienes deberían utilizar estas hojas diariamente en el desempeño de sus tareas.

En relación con la *gestión de la dimensión medioambiental*, el proceso de producción del papel requiere energía, agua y celulosa (de origen vegetal o forestal), ello provoca el consumo masivo y descontrolado de recursos no renovables, una destrucción de bosques, la sustitución de ecosistemas naturales fundamentales para el equilibrio planetario y la emisión de gases efecto invernadero, que aceleran el cambio climático y contaminan tanto el aire como el agua.

La iniciativa del caso planteado perseguía la idea de incorporar a la gestión organizacional, algunos criterios de decisión alineados con las recomendaciones de Naciones Unidas para la agenda 2030, a través del aporte al ODS N° 15 (vida de ecosistemas terrestres), favoreciendo la disminución de la masiva deforestación; y la contribución al ODS N° 12 (producción y consumo responsables), al intentar minimizar la utilización de papel en los procesos de apoyo a las actividades básicas de la organización.

En términos generales el impacto de estas iniciativas suele medirse a través de la *huella ecológica* que se calcula en función del suelo necesario para proveer los recursos requeridos por el proceso de producción tradicional, y que representan la *reducción de la contaminación* producto de soluciones alternativas. Sin embargo, para este caso, no se habían arbitrado indicadores ni dispositivos que permitiesen medir el impacto de estas acciones “innovadoras”.

Continuando el relato del caso y en línea con la *gestión de la dimensión social*, una vez que las resmas fueron recibidas de conformidad por el área de suministros y distribuidas en las distintas áreas operativas, se presentaron los problemas cuando los empleados comenzaron a manifestar que el “color”² de las hojas les generaban fatiga visual y entorpecían sus tareas habituales.

Cabe aclarar que las hojas blancas recicladas presentan un subtono amarillento, o en palabras de sus principales proveedores “este tipo de hojas son 99,9% blancas”.

Esta situación afectó directamente el *clima organizacional*, dado el malestar causado en las personas, que recibieron la provisión de estas hojas, sin un correlato previo,

² El término popular adoptado para referenciar este tipo de papel fue el de “hojas marrones”.

percibiéndolo como un acto de imposición deliberada que atentaba contra el estado de las cosas, “lo conocido” y en última instancia perjudicaba su salud física y/o psíquica.

Esta situación puso en juego el ODS N° 3 (salud y bienestar), en torno al cual se espera que las organizaciones provean de unas condiciones y un ambiente de trabajo saludables para sus empleados. De esta manera se suscitó el dilema, entre la minimización del gasto público, la reducción de la contaminación medioambiental y la garantía de condiciones salubres para las personas.

Si bien no pudo comprobarse, por factores económicos y de oportunidad, el efectivo daño a la salud de las personas involucradas; la intervención del sindicato representante de los intereses de los empleados afectados propició la resolución del tema. Las hojas fueron devueltas parcialmente al proveedor y reemplazadas por hojas comunes. El papel reciclado remanente fue utilizado por quienes habían decidido la compra.

Si se analiza la *gestión de la comunicación*, en su *dimensión externa*, por una cuestión de transparencia y rendición de cuentas, tanto el llamado a licitación, como el pliego de bases y condiciones y finalmente la resolución de adjudicación, deben ser publicados en el portal de compras públicas de la República Argentina “COMPR.AR”³ para el conocimiento público de la gestión de los recursos del estado. Esto se llevó a cabo con total normalidad, pero no fue acompañado de ningún *balance, informe o memoria de sustentabilidad*, que diese cuenta de los aportes de la acción del caso ni cualquier otra vinculada con la sustentabilidad en la gestión de la OoE.

En la misma línea, en la *dimensión interna*, la comunicación fue sensiblemente deficiente puesto que no tuvo lugar, ya sea en términos formales como informales. La definición del problema, las alternativas analizadas, las causas y fundamentos, la estrategia seleccionada y/o los resultados esperados, no se pusieron en común puertas adentro de la organización.

De hecho, por el tipo de estrategia seleccionada podría pensarse, en términos de lo que plantea Gorrochategui (2012) que la *escuela de pensamiento* que ha enmarcado esta iniciativa es la de la *Responsabilidad Social Corporativa*, a través de la cual se han identificado los estándares internacionales como fuente de inspiración para las acciones

³ <https://comprar.gob.ar/>

sobre responsabilidad social. De allí se comprende que las cuestiones vinculadas más a la comunicación y al vínculo con los stakeholders haya permanecido en un segundo plano, puesto que pertenecen a la escuela del *Desarrollo Sostenible*.

Si se piensa desde las *teorías organicistas*, y en los componentes de la comunicación, la responsabilidad de transmitir el *mensaje* al *receptor* corresponde al *emisor*, una figura que en este caso podría haber sido encarnada desde el liderazgo de los administradores involucrados. Tal como plantea Scharmer (2009) el liderazgo exitoso depende de la calidad de la atención y la intención que un líder le da a cada situación. En este caso este aspecto no tuvo la fuerza y el protagonismo suficiente.

Finalmente, desde el punto de vista de la *gestión del cambio*, la iniciativa del caso buscaba incorporar gradualmente pequeñas acciones que contribuyesen con un modelo de gestión más sustentable en el largo plazo, como aporte al cambio social que los tiempos modernos exigen. Siguiendo la propuesta de Robbins y Coulter (2010), podría afirmarse que la OoE operó en el marco de la *sensibilidad social*, puesto que el caso representa una acción aislada, más bien de tipo filantrópica. Si bien en apariencia buscaba contribuir con causas del bien común, no contaba con un plan claro, ni con un eje programático o línea política clara en materia de sustentabilidad que le diese marco institucional y normativo a este tipo de contribuciones.

En este sentido se puede apreciar que los *estímulos* para la acción fueron de carácter *interno, ascendente* y en forma de preferencia de la gerencia media, en la búsqueda de un cambio de tipo *proactivo y evolutivo* propio de unas ideas o inspiración concebidas en lo individual. En tal sentido, los resultados obtenidos dieron lugar a un cambio de tipo *reactivo* y en defensa del status quo. Se experimentó, en los términos de Ansoff y McDonnell (1990), una *resistencia al cambio*, que finalmente se materializó en una *ausencia de cambios*, producto de las fuerzas obstructoras de los empleados que no incorporaron el uso de las hojas de papel reciclado.

Siguiendo el modelo propuesto por Waddel et. al (2015) este impulso de los administradores se enmarca en una *acción para un cambio de apoyo*, puesto que se basó exclusivamente en el uso del poder formal para tomar una decisión que se creía “lo mejor para todos”. Este tipo de acciones se ubica en el cuadrante de acciones

generativas pero conducentes a la *confrontación*. Si se revisa el caso, se confirma la congruencia con los resultados operacionales obtenidos, ya que esta iniciativa no pudo ser implementada con éxito.

Sumado a ello y en función de lo que plantea Grantcraft (2014) la ausencia de una *teoría de cambio* supuso que no se consideraran las alianzas previas que había que asegurar, la integración genuina de las personas principalmente interesadas en el proceso de elaboración del proyecto, la comunicación en tiempo y forma de las implicancias de las acciones a emprender y los beneficios potenciales de su implementación.

Cabe recordar que según este autor una teoría de cambio resulta útil en la medida que ayuda a comprender la relación que existe entre los problemas que se están abordando y las estrategias seleccionadas para solucionarlos. En el caso se observa una clara deficiencia en el perfilado de la estrategia y en el trazado de esa secuencia lógica que determinara las actividades requeridas para integrar el impacto medioambiental a la gestión organizacional de la OoE, a través de la reducción del consumo de papel común en favor de papel reciclado. Y en última instancia, una fuerte debilidad respecto de la gestión de las personas, al no contar con mecanismos que permitiesen a los empleados de la OoE identificar los aportes que pudieran encajar en lugares catalíticos y poner en valor sus intervenciones potenciales.

Planificar el cambio, integrar a las partes interesadas y conducir el proceso de transformación por medio de un liderazgo fuerte, capaz de establecer una visión compartida, transformar al conjunto de personas en un verdadero equipo y aumentar las probabilidades de éxito de la implantación de las acciones conducentes a una gestión sustentable.

Discusión y conclusión

El desafío que debe resolver el *pensamiento administrativo* se relaciona con la complejidad de la realidad actual y particularmente con los temas emergentes en materia de responsabilidad social y sustentabilidad, lo que obliga a estudiar los fenómenos organizacionales como un todo integrado y compuesto por individuos con sus valores y normas particulares.

El *paradigma de la sustentabilidad* parecería reunir los supuestos, modelos y herramental compatible con estos desafíos. En un campo del conocimiento que aun se encuentra en construcción, y que se caracteriza por ser multidimensional, interdisciplinario, pluri-paradigmático y diversificado, se requerirá de un *enfoque transdisciplinario, sistémico y contextualizado* que provea de legítimas soluciones.

En este contexto, donde emerge el *modelo moral de organización*, los administradores deberán resignificar su propio aprendizaje, comunicar sus expectativas claramente a las partes interesadas, considerarles e integrarles, y no perder de vista sus necesidades. A la vez deberán ser lo suficientemente creativos e influyentes a la hora de convocar a las personas hacia la transformación de sus organizaciones. En otras palabras, deberán ejercer un genuino *liderazgo ético*.

Pero este liderazgo no será posible sin un *marco institucional y normativo* que ofrezca posibilidades concretas de acción. Para ello las naciones deberán progresivamente integrar en su cuerpo legal aquellas normativas internacionales, y las organizaciones hacer lo propio hacia el interior de sus jurisdicciones. Por su parte contar con una *teoría de cambio* permitirá que las partes interesadas puedan entender el cambio, participar activamente del proceso requerido y evaluar los efectos de su trabajo. Por el contrario, las iniciativas des-enmarcadas de un plan lógico, en el mejor de los casos, se reducirán a acciones filantrópicas, pero no conducentes a un cambio genuino, trascendente y perdurable en materia de sustentabilidad, tal como se observó en el caso de estudio.

En la misma línea, de búsqueda de un cambio estructural y relevante que integre la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones, se deberán minimizar las *acciones para cambios de apoyo* que se basan en el impulso unilateral, y en uso del poder de quien lo detenta, y no participa a quienes en definitiva serán impactados por las medidas a implementar. Desde el punto de vista de la teoría del cambio no resulta conducente, y en el marco de un *modelo de gestión moral* no compatibiliza.

En este sentido, parecen recomendables las *acciones para cambios de co-creación*. Si bien, algunos autores comparten que gran parte del cambio más impactante surge de un impulso basado en el poder y en objetivos egoístas, la evidencia sugiere que la

mayoría de las personas que trabajan en cambios complejos se centran en estrategias de colaboración generativa. Y esto se debe a que con la co-creación, las personas abren sus corazones, mentes, perspectivas y organizaciones, potenciando los esfuerzos colectivos. Las dinámicas emergentes contribuyen con un mejor clima de trabajo, propician la colaboración y el aprendizaje organizacional. En esta instancia se experimenta la más alta integración del poder y del amor.

Finalmente, la sistematización de las experiencias en torno a la implementación de iniciativas de transformación sustentable, y su análisis en perspectiva a los modelos operantes y el herramental utilizado, permitirá capitalizar el *aprendizaje organizacional*, a través de la obtención de know-how, para la resolución de problemas nuevos o existentes, y en última instancia, ampliar el stock de conocimientos con el que cuenta la organización y las probabilidades de éxito en la implementación de acciones hacia una gestión más sustentable.

9. Referencias

- Ansoff, I. y McDonnell, E.J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Burrell, G. y G. Morgan (1980). *Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory*. Cornell University.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. España. Ed. Trotta.
- Debeljuh, P. (2009). *Ética Empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. CENGAGE Learning Buenos Aires.
- Ortegón, E., Pacheco, J y Prieto, A. “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5607>
- Global Reporting Initiative (2016). Disponible en:
<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

Gorrochategui, N. (2010). Una aproximación a la información contable social y ambiental: Las comunicaciones del progreso (COP's). Diagnóstico de las CoP's en Contabilidad y Auditoría. Investigaciones en Teoría Contable. Sección de Investigaciones Contables. Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas. N° 32 - Año 16

Gorrochategui, N. (2012). Aspectos sociales del management. Administración: en tránsito a la transdisciplinariedad. IADCOM. FCE- UBA. Disponible en: <http://web.econ.uba.ar/WAppFCE01/SendImageJPA01?Function=getFilexPOID&filePOID=3995>

Grantcraft (2014). Planificando el cambio: Usando una teoría de cambio para guiar la planificación y evaluación. Disponible en: https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/theory_translated.pdf
<https://www.oecd.org/env/35914152.pdf>

International Finance Corporation (2015). “Sistema de gestión ambiental y social – Manual de implementación”. Versión 2.1, noviembre 2015. (World Bank Group). Disponible en: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a97e52e0-311f-4765-b654-5cddbcbceae99/ESMS+Handbook+General+v2.1+SP.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IIIFJh>.

IRAM (2010). ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social.

Mitchell, R.K., Agle, B.R y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. University of Pittsburg. Academy of Managemnt Review. Vol. N° 4. 853 -886

Johnston y otros (2017). Secrets of successful change implementation. McKinsey Company. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/secrets%20of%20successful%20change%20implementation/secrets-of-successful-change-implementation.pdf?shouldIndex=false>

Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A/RES/70/1. Disponible en: <http://www.un.org/ga/search/>

OCDE (2016). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/978926425917-es>

OCDE (2018). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable.

OECD (2021). “OECD Corporate Governance Factbook 2021”. Disponible en: <https://www.oecd.org/corporate/corporategovernance-factbook.htm>.

Naciones Unidas. (2012). “Indicadores de Derechos Humanos: Guía para la medición y la aplicación”. Oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos Publicación, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Human_rights_indicators_sp.pdf

Naciones Unidas (2011). “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". Oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos Publicación, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra. Disponible en: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). “El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Herramientas y Enfoques Empresariales”. Disponible en:

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). "Administración Estratégica". Ed. Pearson Educación. Octava Edición.

UNCTAD (2018). Guía sobre indicadores básicos para entidades que informan sobre su contribución hacia la implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://isar.unctad.org/wp-content/uploads/2019/12/GCI-Spanish-unedited-version.pdf>

Waddell, S. et al (2015). Large Systems Change. An Emerging Field of Transformation and Transitions. The Journal of Corporate Citizenship Issue 58 June 2015. DOI: [10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00003].

10.Anexos

Tabla: Herramientas de carácter normativo para implementar aspectos de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

<ul style="list-style-type: none"> ● NORMAS IRAM –ISO 26000 (2010): por ISO /TMB, normativa internacional, no certificable, de aplicación voluntaria, ofrece una guía de estándares sobre Responsabilidad Social.
<ul style="list-style-type: none"> ● OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (2015): por Naciones Unidas, normativa internacional, ofrece la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, desglosado en 17 objetivos de desarrollo sostenible y 169 metas, que las organizaciones del mundo deberían intentar alcanzar.
<ul style="list-style-type: none"> ● PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS (2011): por la Oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos de Naciones Unidas, sistematiza la puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar".
<ul style="list-style-type: none"> ● INDICADORES DE DERECHOS HUMANOS (2012): por la oficina del Alto Comisionado de la ONU para Derechos Humanos - Naciones Unidas, ofrece una guía para la medición y la aplicación de los mencionados indicadores.
<ul style="list-style-type: none"> ● GUÍA DE DEBIDA DILIGENCIA PARA UNA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE (2018): por la OCDE, brinda un manual de apoyo práctico para empresas en materia de responsabilidad social.
<ul style="list-style-type: none"> ● ESTANDARES GRI (2016): por la Global Reporting Initiative, comprende las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, ofrece un conjunto de estándares interrelacionados para elaborar informes de sostenibilidad.
<ul style="list-style-type: none"> ● PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO (2016): por la OCDE y el G20, ofrece una serie de directrices que ayudan a los legisladores a evaluar

y mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional del gobierno corporativo.

- **CORPORATE GOVERNANCE FACTBOOK (2021):** por la OECD, permite conocer el grado de implementación de prácticas de gobierno corporativo en diferentes naciones, así como las tendencias en la materia, incluyendo las experiencias durante la pandemia por Covid-19 en el manejo de riesgos y la administración de crisis, la calidad de las auditorías, la concentración de la propiedad y las complejas estructuras de los grupos corporativos.

- **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (2015):** por la International Finance Corporation - World Bank Group, ofrece un manual de implementación de prácticas ambiental y socialmente responsables.

- **LÍNEAS DIRECTRICES PARA EMPRESAS MULTINACIONALES (2017):** por la OCDE, brinda herramientas y enfoques empresariales vinculadas al medio ambiente.

- **GUÍA SOBRE INDICADORES BÁSICOS (2018):** por la UNCTAD, ofrece una guía para entidades que informan sobre su contribución hacia la implementación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

- Adicionalmente, un vasto cúmulo de herramientas para la comunicación, como balances sociales, informes y memorias de sostenibilidad, o las CoP's, las cuales podrían ser conceptualizada como “una modalidad de fidelización del contrato psicológico, entre el Pacto y las organizaciones adherentes, por el que se establecen las bases de pertenencia y cooperación” (Gorrochategui, 2010, p. 126), donde se detalla el progreso de las organizaciones en el cumplimiento de los 10 principios de Pacto Global y, si fuera el caso, en el apoyo a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Paula Cecilia Ruiz

Licenciada en administración, Magister en dirección de empresas, Doctoranda en Ciencias de la Administración. Actualmente investigador en formación en proyecto PPID “Hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil”. Ayudante diplomada en cátedra Administración II: “Técnicas administrativas y gestión organizacional”, Coordinadora Académica de la Maestría en Administración Pública, Coordinadora Convenio UNLP-Universidad de Illinois Chicago USA, Directora proyecto extensión “Fortaleciendo la gestión del Observatorio de Clubes”.

Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CHICADM) 2022, 19 de Agosto

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Resistencia y Disposición al Cambio

Resistance and Readiness to Change

Autor:

Ricardo Barrera¹

Resumen

Se presentan los fundamentos y metodología diseñadas para diagnosticar y llevar adelante el Cambio Humano en las organizaciones. Se pone el foco en las personas que están dispuestas al cambio, empezando a partir de ellas, en vez de buscar las resistencias, como es habitual en la mayoría de las metodologías similares. Se hace una breve reseña de los distintos modelos y se los categoriza. Aquí se utiliza metodología híbrida adaptando partes de la Soft System Methodology de Peter Checkland (especialmente la Rich Picture), y del Sistema Ideal de Diseño de Russell Ackoff. Se presenta la parte respectiva de un trabajo de campo donde se aplicó con éxito, así como algunas de las herramientas auxiliares utilizadas, discutiendo el alcance y las condiciones necesarias para que el cambio sea posible.

Palabras claves: Cambio; Disposición al Cambio; Resistencia

Abstract

The fundamentals and the methodology that were designed to diagnose and carry out Human Change in organizations are presented. It put the focus on people who are willing to change, and start from them, instead of looking for resistance, as is usual in most similar methodologies. A brief review of the different models is made, and they are categorized. Hybrid methodology is used here, adapting parts of Peter Checkland's Soft System

¹ Doctorando en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de La Plata, Investigador en la UNPSJB y UNTDF, Argentina. Correo-e: rbarrera@untdf.edu.ar

Methodology (especially the Rich Picture), and Russell Ackoff's Ideal Design System. The respective part of a field work is presented where it was applied, some of the auxiliary tools used, and the scope and necessary conditions for the change to be possible are discussed.

Key words: Change, Willing to Change, Resistance

1. Introducción

El mundo cambia, las sociedades humanas cambian, las personas cambian. Las Organizaciones deben adaptarse a ello, además de estar obligadas a ser los motores del Cambio. Pero el cambio en las empresas está erizado de dificultades y trampas. Frecuentemente, las personas que procuran introducir esos cambios provocan resistencia con sus comportamientos y generan el estancamiento del proceso de cambio. Es necesario ser consciente de las complejas interrelaciones del proceso, enfocar las diversas situaciones del cambio y, sobre todo, a las personas afectadas.

La forma en que se trabaja está cambiando, y la forma en que se piensa sobre lo que significa el trabajo y cómo mantener el equilibrio y la salud mientras se lo hace, es un tema candente. La pandemia tiene mucho que ver en esta valoración. Pero también lo hacen fuerzas como la técnica, la globalización y la evolución de los hábitos de los consumidores.

En el trabajo, las interrupciones y las innovaciones tienden a acumularse sin cesar (fax, correo electrónico, conferencias telefónicas, Internet, trabajo remoto) y las personas se adaptan sobre la marcha. Pero los contextos organizacionales en los que opera la gente, la forma en que se organizan y las burocracias y los sistemas que se establecen para hacer el trabajo, tienden a evolucionar mucho más lentamente (Gross, 2022).

Corresponde a los consultores y académicos, adelantarse a los cambios sistémicos. Las interrupciones en el lugar de trabajo físico han resaltado la importancia de las conexiones humanas que las personas establecen en el trabajo. En un libro reciente, Lynda Gratton (2022) de la London Business School profundiza en la importancia de los lazos débiles y fuertes que se forman entre colegas y cómo pueden influir en la innovación. Además, hay que señalar la importancia de establecer también límites psicológicos.

Las personas que trabajan en la empresa son las que determinan con su comportamiento qué cambios se pueden introducir y qué beneficios reales se van a obtener. Y esto es así porque, fundamentalmente, las empresas son sistemas humanos. Las personas deben entender, desear y poner en práctica cambios que, a primera vista, solo son técnicos, procedimentales o estructurales, pero que en la práctica les afectará de alguna manera.

A su vez, las personas también tienen que cambiar: adquirir nuevos conocimientos, absorber más información, efectuar nuevas tareas, aprender nuevas técnicas, y especialmente, modificar sus hábitos de trabajo, sus valores y actitudes respecto a cómo

actuar en la empresa. Esos cambios de valores y actitudes, es decir cambios culturales, son esenciales: No habrá modificación real si no cambian las actitudes.

Es fundamental involucrar a las personas en todo cambio, evitar que la organización se descapitalice y fomentar que las personas vayan a favor, en vez de ir en contra del cambio. Para ello, es menester revisar la teoría y diseñar una metodología que contribuya a lograrlo. Como no se trata de volver a inventar la rueda, se utilizan herramientas de distintas metodologías suficientemente probadas en la práctica, construyendo un nuevo modo de actuar. Se lo ha probado, y a continuación se exponen tanto la metodología propuesta como los resultados obtenidos.

2. Fundamento Teórico

Inteligencia es la habilidad de adaptarse al cambio
Stephen Hawking

Las organizaciones actuales, sometidas a las múltiples demandas de transformación provenientes de su entorno, en constante modificación, deben contar con una adecuada capacidad de cambio, tanto en sus estructuras, como en las actitudes de sus miembros.

Para diagnosticar esas capacidades, se debe tener en cuenta que ello se encuentra subyacente a los diagnósticos de clima y de cultura, aunque, claro, se puede efectuar específicamente, concentrándose en la disposición al cambio de los miembros del sistema organizacional, así como en la capacidad de las estructuras para transformarse, o en su flexibilidad para absorber nuevas formas de relación (Rodríguez, 2005, pág. 191 y ss.).

Desde los trabajos pioneros de Kurt Levin en los años cincuenta, a la actualidad, se han desarrollado diferentes modelos para diagnosticar cambios y sus obstáculos, pero no existe una metodología de gestión del cambio que sea la mejor en todos los ámbitos (Hicks, 2022; Caredda, 2020a). En todo caso, se pueden agrupar los modelos existentes y más difundidos en tres tipos:

1. Aquellos que respaldan la Visión y la Planificación: Principalmente, estos modelos incluyen la etapa en que se decide **qué** cambiar y no solo el cómo. Ejemplos son el modelo ADKAR (Caredda, 2020b), y el de McKinsey, este último introducido por Peters y Waterman en el ya clásico En busca de la Excelencia, de los años 70².
2. Los que hacen foco en el camino del Cambio: Estos modelos intervienen **después** que se ha tomado la decisión de Cambiar, y ayudan a gobernar y entender el proceso. Como ejemplos, el de Kurt Levin de tres etapas (descongelar, transformar, volver a congelar) y el John Kotter, que buscó expandir el modelo de Levin llevándolo a ocho etapas, haciendo más hincapié en los líderes. También cabe mencionar el modelo de Lippitt-Knostrer, de seis elementos que no deben faltar, y el modelo de Virginia Satir, con énfasis en las tres habilidades básicas para la comunicación: saber escuchar, retroalimentar y confrontar.

² Aunque recién se conoció en nuestro idioma una década y media después.

3. Los que se concentran en la resistencia al cambio de los individuos: Tienen a centrarse en la prevención o al menos en la comprensión de los comportamientos. Estos modelos, antes que apoyar la definición de un Plan de Cambio, complementan los enfoques típicos de gestión de proyectos en la identificación y gestión de la Resistencia. Se tienen los modelos de Kübler-Ross o Curva del Cambio, el de congruencia de Nadler-Tushman, el de transición de Bridges, y la Teoría del Pequeño Empujón (Nudge Theory), que contribuyó a que Richard Thaler recibiera el Nobel de Economía.

En general, el resto de los modelos existentes pueden categorizarse en alguno de los tres grupos mencionados, y es conveniente tratar también los distintos cambios posibles.

Basándose en la teoría de los tipos lógicos de Bertrand Russell y Alfred Whitehead, Watzlawick y otros (1974, pág. 10) distinguieron dos tipos de cambio: “*one that occurs within a given system which itself remains unchanged, and on whose occurrence changes the system itself*”³. Se referían a estos como cambios de primer y segundo orden. Esto muestra un claro paralelismo con los dos tipos de bucles de realimentación de Ross Ashby, que fueron la base del trabajo de Argyris y Schön del doble ciclo de aprendizaje. Watzlawick y otros hicieron hincapié en ello.

Para ellos el cambio de segundo orden es el más relevante en la práctica, y argumentaron que “*is applied to what in the first-order change perspective appears to be a solution, because in the second-order perspective this `solution` reveals itself as the keystone of the problem whose solution is attempted*”⁴ (idem anterior, pág. 82). Empero, el cambio de segundo orden solo puede ocurrir desde una perspectiva fuera del sistema (como el cambio de reglas del sistema), y esto “*usually appears weird, unexpected and uncommonsencical*”⁵ (pág. 83). Los cambios organizacionales suscitados por la reciente pandemia son ejemplos de esto.

Una de las técnicas clave que utilizaron para el cambio de segundo orden es el reencuadre: cambiar las maneras fundamentales en que se entiende una situación, intelectual y emocionalmente, de modo que las suposiciones de los involucrados se vuelvan bastante diferentes. Estos conceptos de cambio de segundo orden y reencuadre son útiles en muchas intervenciones diferentes y son aplicables en cualquier tipo de situación de gestión del cambio; se han utilizado ampliamente para el cambio organizacional.

De acuerdo con los trabajos de Niklas Luhman (1997) y de Humberto Maturana y Ximena Dávila (2015), las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente. Ello implica que **una organización no puede ser cambiada, es la organización la que cambia**. Su diagnóstico, en consecuencia, debe ser asumido y aceptarse como parte de la reflexión de la

³ “uno que ocurre en un sistema, pero el propio sistema permanece sin cambio, y otro en el que su ocurrencia cambia el sistema en sí” (traducción del autor).

⁴ “se aplica a lo que en la perspectiva de cambio de primer orden parece ser una solución, porque en la perspectiva de segundo orden esta “solución” se revela como la piedra angular del problema cuya solución se intenta” (traducción de Google).

⁵ “por lo general aparece extraño, inesperado y sin sentido” traducción del autor).

propia organización. Solo así se tendrán efectos prácticos, ya que para que la estructura organizacional cambie en el sentido deseado, se deberán tener los órganos internos que puedan gatillarlo.

La determinación estructural hace que todo lo que le pueda ocurrir al sistema tiene que estar definido como posibilidad en la estructura del sistema. Ejemplo, un puntapié a un perro caniche va a tener efectos muy distintos si se lo aplica a un dogo alemán. En otras palabras, lo que suceda a una empresa dependerá de su determinación estructural, y no del objeto que interactúa con ella. Por eso, la pandemia llevó a la quiebra a unas empresas, otras la sobrellevaron e, incluso hubo las que lograron obtener ventajas.

Por supuesto que esto no implica que las estructuras de los sistemas sean estáticas. Son cambiantes, hay un cambio estructural constante. Tampoco son indiferentes al entorno, tienen que estar permanentemente adaptados a su entorno y sus cambios son gatillados por perturbaciones de ese entorno.

No se entrará en la discusión respecto a la autopoiesis -su autogeneración- de la organización. Maturana, en la obra arriba citada, afirmó rotundamente que, para evitar equivocaciones, debía haber escrito siempre “*autopoiesis molecular*”, ya que solo a nivel biológico surge ese fenómeno.

Se ha señalado (Rodríguez, 2005, pág. 45), que toda observación tiene su punto ciego, y diagnosticar es, primariamente, observar. El punto ciego se define por los esquemas de distinción usados, y como el observador no puede ver sus propios esquemas de distinción, para verlos se requiere de un observador de la observación.

Por ello, el consultor, siendo externo a la organización, puede actuar con los miembros de ella, y el autodiagnóstico se convertirá en co-diagnóstico. De esta manera, se supera la dificultad que tienen dichos miembros para encontrar por sí mismos salidas originales o novedosas a los problemas que enfrentan. El consultor colabora entonces, tanto en la definición de los problemas como en encontrar las opciones (Beer, 2009).

Así, todo diagnóstico es siempre una perturbación que puede, o no, gatillar transformaciones. Incluso un diagnóstico equivocado, hecho desde el exterior del sistema, puede generar modificaciones, cambios de estado en la estructura organizacional. Pero si se trata de un co-diagnóstico, simultáneamente, se logran no solo buenas opciones, también que los temas y conclusiones se transformen en premisas del decidir organizacional.

Se requiere un enfoque de proyecto para administrar los cambios en la estructura de la organización, los roles, los procesos y los sistemas. Pero se necesita el enfoque de la administración del cambio humano para ayudar a las personas que serán impactadas por los cambios organizacionales y técnicos, a que se adapten y tengan éxito.

Demasiado frecuente, muchas organizaciones subestiman la importancia de administrar el cambio en las personas. El problema es que, si los empleados y gerentes no adoptan y abrazan los nuevos cambios, entonces rara vez se podrán alcanzar las expectativas y el retorno de la inversión.

Peter Checkland introdujo, y amplificó, en 1979, el concepto de *weltanschauung* en la gestión y administración de organizaciones, cuando presentó su *Soft System Methodology*. La detección respecto a cuáles son los valores culturales claves en un grupo, que contribuyen a la emergencia de una cultura del sistema, así como sus concepciones (*weltanschauungen*) permiten entender el comportamiento organizacional, encontrar a quienes están involucrados en una específica situación-problema (Rodríguez Ulloa, 1993).

Los sistemas humanos son diferentes a los restantes sistemas, así como muy complejos. Se los puede considerar como tres autonomías que interactúan:

La autonomía metabólica

La autonomía motivacional, y

La autonomía mental

Esto es, los procesos fisiológicos, neurológicos y mentales interactúan de manera muy compleja, y se necesita su comprensión para trabajar en el cambio.

Los valores culturales están conformados sinérgicamente por la interacción de importantes variables, tales como ideas, principios axiológicos, rango de autoridad, ideología, historia, idiosincrasia, creencias, estatus social, estado de salud, carácter y personalidad. La cultura grupal emergente constituye la plataforma en base a la cual el grupo percibe su realidad y se la explica. Así, resulta la manera en que se hacen las cosas, en ese particular grupo cultural, y esto se expresa mediante procedimientos, ritos, rituales, logos, señales, layouts, historias, vestimenta, mitos, actitudes, etc.

El autor, a través de varias décadas de trabajos de consultoría, ha observado que es más frecuente que se ponga el acento en ubicar a las personas que exhiben resistencia a los cambios propuestos o en marcha. Pero trasponiendo profundas conversaciones mantenidas con Russ Ackoff, entre 2005 y 2010, año en que falleció, el autor recordó que cuando comenzaba con lo que él denominó Sistema Ideal de Diseño, empezaba a plantearle a cada uno de los miembros, más o menos lo siguiente: *“Assume the system you want to improve has overnight been destroyed. With it completely gone you are able to do whatever you want to do without worrying about the impact on the existing system. Now, with that as background what do you do today if you could have access to anything you wanted and could do whatever was necessary?”*⁶.

En ese planteo no hay resistencia, porque la perspectiva utilizada lo excluye expresamente, y al mismo tiempo pide que actúe. Llevado esto al contexto del cambio humano, en vez de observar las restricciones, idealmente se trabaja como si no existieran, y se pide a cada miembro del sistema que relate qué cambiar, dejando a un lado las objeciones y los temores.

⁶ “Suponga que el sistema que desea mejorar ha sido destruido de la noche a la mañana. Una vez que se haya ido por completo, puede hacer lo que quiera sin preocuparse por el impacto en el sistema existente. Ahora, con eso como trasfondo, ¿qué haría hoy si pudiera tener acceso a todo lo que quisiera y pudiera hacer lo que fuera necesario?” (traducción de Google).

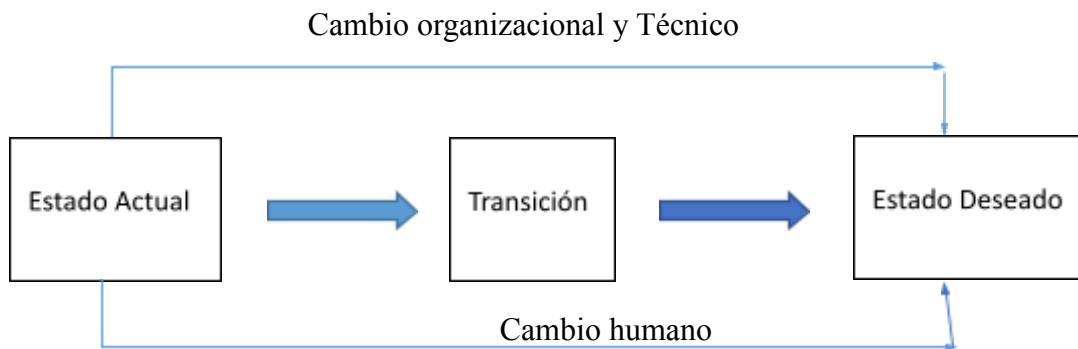
Llevado esto a la práctica, se lo combinó con otra herramienta, Rich Picture, que se expone en el siguiente apartado.

3. Metodología

Hay que involucrar a las personas en todo cambio, evitar que la organización se descapitalice y fomentar que las personas vayan a favor, en vez de ir en contra del cambio.

La gestión del cambio incluye los métodos a través de los cuales se gestionan y transforman las actitudes, habilidades y valores de las personas en el sistema. La gestión del cambio es la parte soft del proceso de cambio, ya que aborda los problemas de los seres humanos dentro de la organización, como la resistencia de los empleados y los ajustes estructurales. Requiere equilibrar efectivamente las fuerzas a favor del cambio sobre las fuerzas de resistencia de organizaciones, grupos e individuos (Barrera, 2017).

Figura 1. Los dos Cambios (elaboración propia)



En el desarrollo de una aplicación integral se desarrollaron “rich pictures” sobre la idea que tenían las personas de su lugar de trabajo, así como la relación con otras áreas y problemas cotidianos. Simultáneamente se realizaron entrevistas, para conocer en detalle los procesos que lo involucran y la información requerida. Con esto, fue posible diagnosticar y conocer la cultura y el estado actual de la gestión organizacional (Barrera, 2020). Para ello, se reunió a todo el personal y se formaron grupos con miembros de distintas áreas, combinándolos de tal manera que se cruzaran las diferentes perspectivas, con lo que se contribuía a la disminución de puntos ciegos. Se buscó darles a los grupos la libertad para que dibujen lo que ellos interpretan es la situación de la organización y los problemas que ocurren desde su perspectiva.

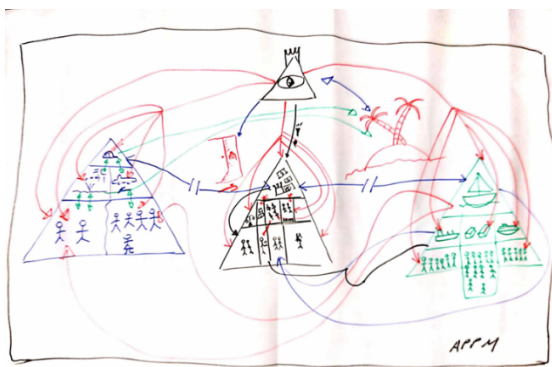


Figura 2. Interpretación de la situación-problema de la Organización (Elaboración de los participantes).

La figura 2 muestra uno de los ejemplos de la primera sesión en donde se aprecian 3 pirámides que representan a las 3 direcciones que coordinan todas las áreas. La primera de la izquierda es la dirección de infraestructura que comprende las áreas de Técnica, Registro, Medio ambiente y Legales; la del centro es la dirección comercial que tiene a las áreas de Finanzas, Compras, Sistemas y RRHH; a la derecha la dirección operativa con las áreas de Operaciones, Plazoleta, Balanza y Control de Acceso. Arriba de todo se puede notar como sarcásticamente se pone al administrador, quien es la autoridad máxima, así como la baja interconexión entre las áreas.

Luego, en la segunda sesión, se ofrece un ejemplo con el grupo del área de Sistemas. Hay más referencias a la cultura del día a día que se ven a simple vista, a diferencia de la anterior figura. Como ejemplo tenemos: la jerarquía dentro de la misma área, representado por el jefe del área que tiene la “corona”; las solicitudes de otras áreas llegan por teléfono y deben ser atendidas por cualquiera del área de sistemas; la presión para que el funcionamiento de los sistemas sea de 24x7; referencia a base de datos y su rendimiento; la presión que sienten por órdenes que vienen de su director y otros agentes (otros directores, jefes de otras áreas, etc.).

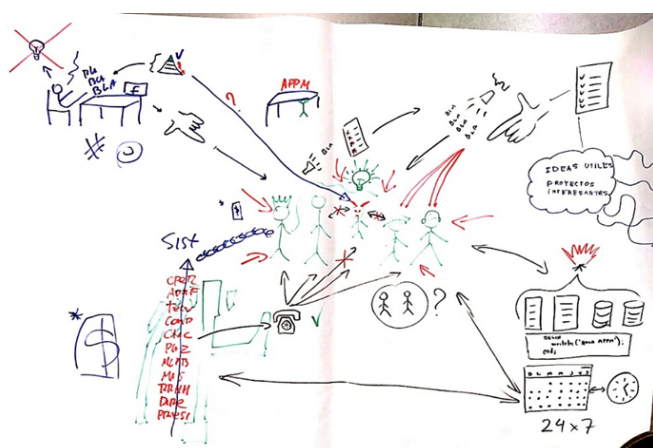


Figura 3. Interpretación de la situación-problema dentro de un área (Elaboración de los participantes)

Y no solo se debe tener en cuenta lo que los dibujos muestran, así como se les pide a quienes lo hicieron que lo expliquen, también hay que observar cuidadosamente **qué es lo**

que no se muestra. Por caso, en ambos dibujos no aparece el ambiente externo, de ninguna manera. Había una especie de autismo organizacional que resultó importante para el trabajo posterior.

Continuando con el relevamiento a un nivel más profundo, se usaron los propios del área para capacitar al personal, así como entrevistas a personas idóneas. Esto con el fin de comprender en detalle qué procesos la involucran, cómo funcionan y qué información es requerida para el desempeño del área. Luego de sucesivas entrevistas, se obtuvieron en detalle los procesos, cuál es el grado de competencia del área en cuestión, su relación con otros sectores y que información se les entrega, además de detectar los focos claves a optimizar y las mejoras que son necesarias.

El rediseño de procesos se puede considerar como la interacción de los aspectos sociales y técnicos. Por ejemplo, las personas (como empleados, clientes, etc.) trabajan para obtener los resultados esperados siguiendo los procedimientos de la empresa que implementan procesos específicos, apoyados principalmente por TI.

Al aplicar estas técnicas y metodologías a las implementaciones de proyectos de rediseño de procesos de negocio, es importante comprender que, ya sea que las empresas tengan objetivos de proceso fijos (por ejemplo, proyectos que sigan reglas externas aplicadas para las implementaciones de sistemas ERP) o diseñen procesos que se ajusten a sus propios requisitos, los nuevos procesos no pueden funcionar bien a menos que se resuelvan los problemas de las personas y el soporte de TI sea adecuado. Así, los efectos de la mejora y la gestión del cambio se reflejan a través de los procesos rediseñados. Los procesos nunca pueden funcionar sin sus operadores (personas) y desarrolladores (implementación técnica). En la experiencia comentada, se logró que los agentes de la organización no solo aceptaran, también adoptaran las nuevas formas de trabajo.

Para hacer el seguimiento y documentar los avances del Proyecto, se utilizaron diversas herramientas, de las cuales aquí se incluyen dos de ellas.

Tabla 1. Matriz de Evaluación del Impacto del Cambio

**Grado de
Complejidad**

Extremo	Impacto medio	Elevado	Elevado	Impacto extremo	Impacto extremo
Elevado	Moderado	Impacto medio	Elevado	Elevado	Impacto extremo
Medio	Moderado	Moderado	Impacto medio	Elevado	Elevado
Moderado	Bajo Impacto	Moderado	Moderado	Impacto medio	Elevado
Bajo	Bajo Impacto	Bajo Impacto	Moderado	Moderado	Impacto medio
	Un grupo	Un área	Una división	Media organización	Extremo

Alcance del Cambio

En cada celda se debe insertar la denominación del cambio. En la tabla se han puesto, a título de ejemplo, el grado de complejidad que, salvo circunstancias especiales, se alcanzaría.

La Curva del Cambio

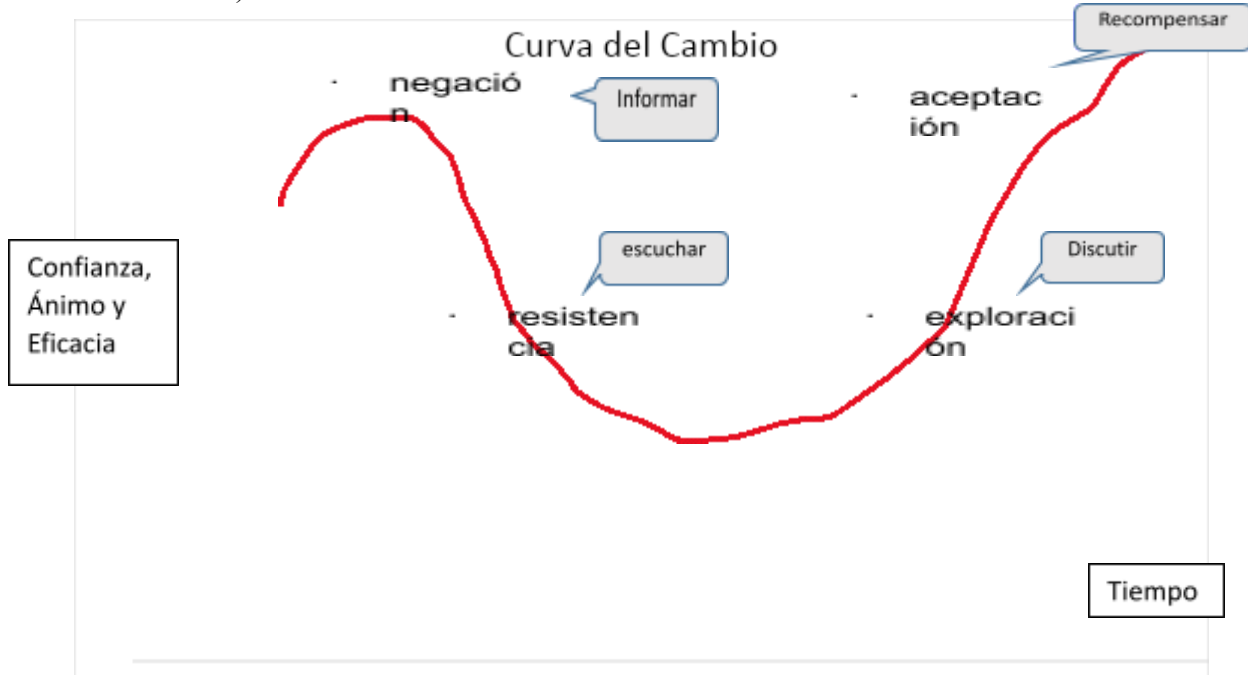
Ayuda a comprender cómo reaccionan las personas al cambio, para poder ayudarlas a hacer sus propias transiciones personales y asegurarse que tengan la asistencia y el apoyo que necesitan.

Todos reaccionan de manera diferente cuando se ven afectados por el cambio, algunos tardan más que otros en superarlo y algunos no experimentan la profundidad de la curva tanto como otros.

Como líder y colega, es útil comprender cómo reaccionarán las personas ante el cambio, de modo que pueda ayudarlos y apoyarlos mientras pasan por la Curva de cambio de "Negación" a "Aceptación".

Según la curva de cambio, cuanto mayor sea el impacto, más probable es que el equipo experimente el cambio con más fuerza. Sin embargo, puede ocurrir que algunos de los nuevos miembros pueden ser "adoptadores tempranos" y aceptar el cambio muy rápidamente. Descubrir dónde se encuentran los miembros en su transición personal es un buen comienzo para ayudar y apoyar a los demás.

Figura 4. Curva del Cambio (elaboración propia basada en el modelo de Elizabeth Kübler-Ross).



En el gráfico, en cada lugar de la curva, se colocan los nombres de la o las personas que se encuentran en ese estado.

4. Resultados

En las experiencias realizadas, tanto en la Argentina como en Perú y España, con diferentes equipos de consultoría y organizaciones diversas, se pudo verificar que la resistencia al cambio no perturbó la concreción del proyecto. Al contrario, en uno de los casos, habiendo finalizado la tarea como consultor, bastante tiempo después, se constató que el personal siguió por su cuenta gestionando los cambios que deseaba.

En esencia, los resultados más significativos fueron:

- El cambio debe ser co-construido por aquellos que han de cambiar;
- Consultores externos son necesarios para ayudar a eliminar los “puntos ciegos”;
- La manera de encarar el inicio del diseño, a partir del personal, utilizando la propuesta de Ackoff (Sistema Ideal), evade la tendencia a resistir los cambios.

Esa doble confrontación, local e internacional, sustenta la creencia del autor que es posible trabajar en los procesos de cambio humano enfocándolos desde la perspectiva de la disposición para el cambio, y no desde la resistencia.

5. Discusión y conclusión

Este escrito se refiere solo a una parte de una metodología integral, por lo que su alcance requiere nuevas evidencias, de instalaciones completas, así como del paso del tiempo y las consiguientes revisiones, para poder afirmar, sin lugar a duda, que es útil y realizable.

Como expresara Peter Checkland (1990), el problema en el cambio organizacional es como hacerlo viable. Y para ello ha encontrado que se deben cumplir dos condiciones:

- a) Debe ser culturalmente factible
- b) Debe ser sistémicamente deseable

Que sea culturalmente factible significa que sea un cambio que tenga las condiciones culturales que lo hagan aceptable por los involucrados en el problema, así como por los otros interesados en ello.

Un cambio sistémicamente deseable es aquel para el que existen las condiciones materiales, tanto en el interior como en el exterior de la organización, que garanticen la posibilidad de lograr el cambio propuesto en el mundo real.

6. Referencias

Barrera, Ricardo (2021). *¿Resistencia al Cambio o Deseos de Cambiar?* Trabajo final del Curso de Doctorado en Ciencias de la Administración – FCE -UNLP, El final de las certezas y la gestión de lo desconocido, Dr. Marcelo Manucci.

Barrera, Ricardo (2020). *Smart Ports and Sustainability: The Case of Puerto Madryn using Multi Methodologies*. Business Systems Laboratory, 7mo. Simposio Internacional, Alicante, España.

Barrera, Ricardo (2017). *Paying Attention to the Emotions in the Processes of Change using the VSM*. 61° Annual Meeting of the ISSS, Vienna, Austria.

Beer, Stafford (2009). *Think before you Think. Social Complexity and Knowledge of Knowing*. Editado por David Whittaker, Wavestone Press, Oxon, Reino Unido.

Caredda, Sergio (2020a). Change Management: The 10 Best Approaches & Models. https://sergiocaredda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-models/#Models_The_Nudge_Theory

Caredda, Sergio (2020b). Models: The Nudge Theory. <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-the-nudge-theory/>

Caredda, Sergio (2020c). Models: the ADKAR Change Management Model. <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-the-adkar-change-management-model/>

Engelberg, Sydney (2021). *Decision-making, Innovation and Organizational Change: The Need for New Paradigms*. Academia, Letters.

Erwin, Dennis y Garman, Andrew (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss 1, pags. 39 – 56.

Fedón Arteaga, Ernesto (2006). *La psicología del cambio organizacional: Bajo la óptica de la autopoiesis*. Gerencia, Entorno Empresarial, 1ro. de marzo, <https://entorno-empresarial.com/la-psicologia-del-cambio-organizacional-bajo-la-optica-de-la-autopoiesis/>

Gratton, Lynda (2022). *Redesigning Work: How to Transform your Organization & Make Hybrid Work for Everyone*. MIT Press, USA.

Gross, Daniel (2022). Working in new ways. Editor`s letter, *Strategy + Business*, summer 2022.

Hay, Georgia; Parker, Sharon y Luksyte, Aleksandra (2021). *Making sense of organizational change failure: An identity lens*. The Tavistock Institute, SAGE.

Heracleous, Loizos y Bartunek, Jean (2021). *Organization change failure, Appreciating Wonderland*. The Tavistock Institute, SAGE.

Hicks, Kristen (2022). *Top 8 change management models: A comparison guide*. <https://www.zendesk.com/blog/change-management-models/>

Luhman, Niklas (1997). *Organización y Decisión*. Universidad Iberoamericana, Barcelona.

Maturana, Humberto y Dávila, Ximena (2015). *El Árbol del Vivir*. MVP editores, Santiago de Chile.

Pugliese, Pierluigi (2011). *The Six Conditions for Change*. Connexo, <https://connexo.com/2011/10/the-six-conditions-for-change.html/>

Rodríguez, Darío (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Alfaomega, México.

Rodríguez Ulloa, Ricardo (1993). Cultural Systems, Strategic Management and Organisational Change. En Rodríguez Delgado, Rafael y Banathy, Bela (editores). *International Systems Science Handbook*. Madrid, España. Pags. 222-241.

Seel, Richard (2001). *Towards a Model of Self-Organised Transformation in Teams & Organisations*. <http://www.new-paradigm.co.uk/Self-Org%20Change.htm>

Schwarz, Gavin; Bouckenooghe, Dave y Vakola, Maria (2021). *Organizational change failure: Framing the process of failing*. The Tavistock Institute, SAGE.

Trafford, David y Boggis, Peter (2013). *The Six Core Conditions for Change Success*. Formigio.com

Watzlawick, Paul; Weakland, John y Fisch, Richard (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. W.W. Norton & Company, Nueva York.

Hoja de Vida del Autor

Contador Público, 1974, Universidad Nacional del Sur.

A nivel postgrado, cursó la Especialización en Docencia Universitaria, y la Especialización en Tributación. Cursó Tecnología de Orientación a Objetos en 1994, Lógica y Teoría de Conjuntos Difusos en 1995, Algoritmos Genéticos en 2003. En 2007, Metodología de la Investigación; el año 2008 Gestión de Marketing, y en 2013 Metodología Cualitativa.

Cursó todas las asignaturas del doctorado en Ciencias de la Gestión en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Plata: Metodología de la Investigación, Globalización, Estadísticas aplicadas a las Ciencias Económicas, Teoría de la Organización, Dirección Estratégica, Aspectos Sociales del Management, Gestión Emocional, Tecnologías para impulsar la Revolución digital y El Final de las Certezas y la Gestión de lo Desconocido.

Hasta noviembre de 2013, Decano en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia.

Actualmente retirado como profesor titular por concurso (1977-2014), continúa como investigador y extensionista en las Universidades Nacionales de la Patagonia y de Tierra del Fuego, estando categorizado en el Sistema Nacional de Ciencia y Técnica.

Socio propietario de Ricardo M. Barrera y Asociados, realizando auditorías, asesoramiento y consultoría, especialmente en Administración y Sistemas, desde 1975.

Consultor en proyectos del BID, PNUD y CFI.

Fue secretario del Tribunal de Ética del Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Coordinador del Centro Patagónico de Estrategias Sistémicas para el Desarrollo – CESDES.

Socio de la Asociación Latinoamericana de Sistémica –ALAS-, de la que fue presidente desde noviembre 2009 a noviembre 2011.

Miembro del Grupo de Estudios de Sistemas Integrados –GESI-; International Society for the Systems Sciences –ISSS-, desde 2005; Association for Computing Machinery –ACM-, desde 1984; American Society of Cybernetics –ASC-, desde 2012; Sociedad Española de Sistemas Generales -SESGE-, desde 2018.

Evaluador de publicaciones internacionales: Teuken Bidikay, editada por el Instituto Politécnico de Colombia y Universidad Nacional de la Patagonia; Kybernetes, revista oficial de la World Organisation of Systems and Cybernetics (WOSC), The Cybernetics Society, publicada por Emerald, y Medicc Review de Cuba.

Autor de dos libros (uno en colaboración), capítulos de tres libros, más de cien artículos en español, portugués e inglés, y numerosas notas técnicas.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Políticas públicas y desarrollo regional

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**EFFECTOS REGIONALES DE LA EXTRACCIÓN DE HIDROCARBUROS EN EL
CRECIMIENTO ECONÓMICO: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

TÍTULO EN INGLÉS:

**Regional effects of hydrocarbon extraction on economic growth: a review of the
literature.**

Autor (es)

Juan Carlos García Anaya¹

Isaac Guerrero Rincón²

¹ Estudiante Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e:
juan2208484@correo.uis.edu.co

² Mg., Docente Investigador. Universidad Industrial de Santander, Colombia. Correo-e:
iguerrin@uis.edu.co

RESUMEN:

La presente investigación centra su interés en conocer cuáles son los efectos de la extracción de hidrocarburos en el crecimiento económico. Para ello, se ha empleado el método de la revisión sistemática de la literatura que comprende el periodo de 2008 a 2020. Tras el análisis realizado se destaca que los impactos tienen una relación espacial. En países industrializados se perciben efectos positivos en la renta y el empleo, producto de la extracción de recursos naturales; en países en vía de desarrollo se producen dos escenarios: en el corto plazo los ingresos obtenidos de la extracción de recursos naturales tienen una relación positiva en la disminución de las tasas de desempleo en el área de intervención petrolera, no obstante; a largo plazo no ocurre lo mismo, pues limitan otros productos de alta rentabilidad, lo que conduce a generar síntomas de enfermedad holandesa.

Palabras clave:

Crecimiento económico regional, extracción de recursos naturales, petróleo, enfermedad holandesa, exportaciones.

ABSTRACT:

This research focuses on the effects of hydrocarbon extraction on economic growth. For this purpose, the systematic literature review method has been used, covering the period from 2008 to 2020. The analysis shows that the impacts are spatially related. In industrialized countries, positive effects on income and employment are perceived as a result of the extraction of natural resources; in developing countries, two scenarios occur: in the short term, income obtained from the extraction of natural resources has a positive relationship in the reduction of unemployment rates in the area of oil intervention; however, in the long term, the same does not occur, since it limits other highly profitable products, which leads to symptoms of Dutch disease.

Keywords:

Regional economic growth, natural resource extraction, oil, Dutch disease, exports.

1. INTRODUCCIÓN

En la literatura económica existe un amplio debate sobre el impacto que tiene la explotación de recursos naturales en el crecimiento económico regional (Cust & Poelhekke, 2017 y Khan et al., 2020). Esta literatura difiere en gran medida porque no en todos los casos se han dado los mismos resultados, ya que al analizar la relación que existe entre crecimiento económico local y la extracción de recursos naturales, se debe hacer un especial hincapié en las características de las regiones de estudio, como por ejemplo; en su política fiscal a partir del uso de rentas petroleras resultantes, y en donde por posibles casos de malversación de fondos se desvían dichos recursos y no se pueden canalizar de manera eficiente para contribuir en la generación de empleo y lograr mantener una senda de crecimiento para el país (Caselli & Michaels, 2013).

Así mismo, el debate generado en recientes estudios sobre si los efectos producidos por la extracción de recursos naturales inciden directamente en el crecimiento económico o, por lo contrario, han sido percibidos como negativos en las economías es un tema de especial interés producto de lo que esta relación conlleva (Van Der Ploeg, 2011 y Allcott & Keniston, 2017).

Dadas las consideraciones anteriores, el presente documento trata de exponer nuevas consideraciones acerca de la relación que existe entre extracción de recursos naturales y su incidencia en el crecimiento económico. Sin embargo, como la mayor parte de datos en los estudios son abordados entre países y desde una óptica trasnacional, es conveniente realizar un análisis de la literatura tomando como eje principal los efectos locales y regionales que se han manifestado en las zonas donde abundan estos recursos.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La enfermedad o Mal Holandés, es un fenómeno económico ocurrido y analizado por primera vez por Países Bajos en la década de los 60. El término enfermedad holandesa es acuñado por la revista *The Economist*, 1977, para describir y analizar las consecuencias económicas del descubrimiento del gran campo de gas natural de Groninga. El mal

holandés consiste en un disyuntivo y distópico escenario externo e interno de un país, causado por el auge de las exportaciones de ciertos bienes o servicios al extranjero (o cualquier motivo que implica el ingreso de divisas extranjeras al país). El artículo de la revista económica ponía en resumen a tres indicadores macroeconómicos o causas del mal holandés, de los cuales solo uno es externo: un aumento en el tipo de cambio real, el aumento de los costos de producción, y el aumento en el gasto público. En años posteriores, Corden y Neary (1982) realizan la modelización económica del mal holandés en un informe denominado “*Booming sector and de-industrialisation in a small open economy*”.

Entre tanto, los autores distinguen en el mal holandés dos efectos: un efecto de movimiento de recursos y un efecto de gasto. El efecto de movimiento de recursos se descompone en dos etapas, en la primera etapa se mantiene constante el tipo de cambio real, para una segunda etapa el tipo de cambio varía. Bajo el supuesto de que no es perfectamente inelástico el suministro de recursos naturales; a raíz de un aumento en el precio de estos commodities se aumenta el capital y la demanda de mano de obra en el sector petrolero, lo que incide directamente en generar un mayor retorno a capital y unos salarios más altos. Así mismo, la producción y el empleo en los sectores manufactureros se reducirán, lo que provocaría una “desindustrialización directa” como el precio de los productos manufactureros no cambia, pues este se determina en el mercado externo, la disminución de la producción de servicios conduce a una mayor demanda de servicios y por ende, un aumento en el precio de los mismos.

Así, el efecto de movimiento de recursos se producirá únicamente si se percibe un considerado desplazamiento hacia el sector petrolero. Sin embargo, para el caso del efecto gasto, este se genera independientemente de estos desplazamientos. Ahora bien, en la medida en que la demanda es destinada a servicios de producción nacional, aumentará el precio de los servicios, lo que no ocurre con el precio del petróleo y manufactura pues sus precios no se fijan en un entorno local.

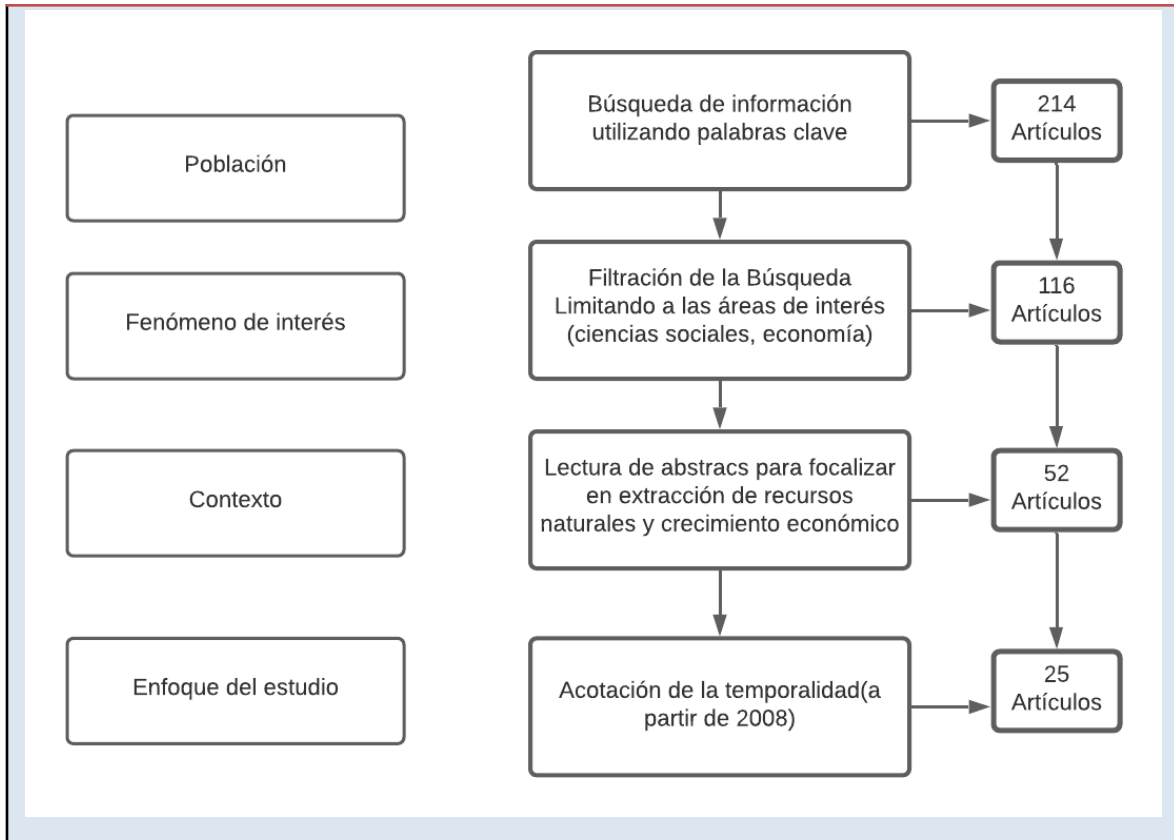
3. METODOLOGÍA

Con el propósito de extraer y analizar la literatura más significativa sobre el tema, se ha optado por emplear el método de la revisión sistemática de la literatura, esta revisión

intentará dar respuesta a la pregunta ¿qué efectos genera la extracción de los recursos naturales en el crecimiento económico? A partir de esta premisa, el objetivo que se plantea es analizar la incidencia de la extracción de recursos en el crecimiento de las economías a partir de estudios recientes que abordan el tema desde diversas perspectivas llegando a resultados similares o discrepando unos de otros.

De esta manera, el procedimiento para realizar una óptima investigación de literatura científica y dar una validación de las mismas, se procede a delimitar la búsqueda utilizando palabras clave en inglés y español “extracción de recursos naturales” AND “crecimiento económico”. Se filtra la exploración hacia las áreas de estudio acordes al análisis (ciencias sociales, economía, econometría y finanzas) y partiendo del año 2008 hasta 2020 con el propósito de abordar los estudios más recientes y que guarden relación con el tema de estudio.

Figura 1. *Muestra analizada*



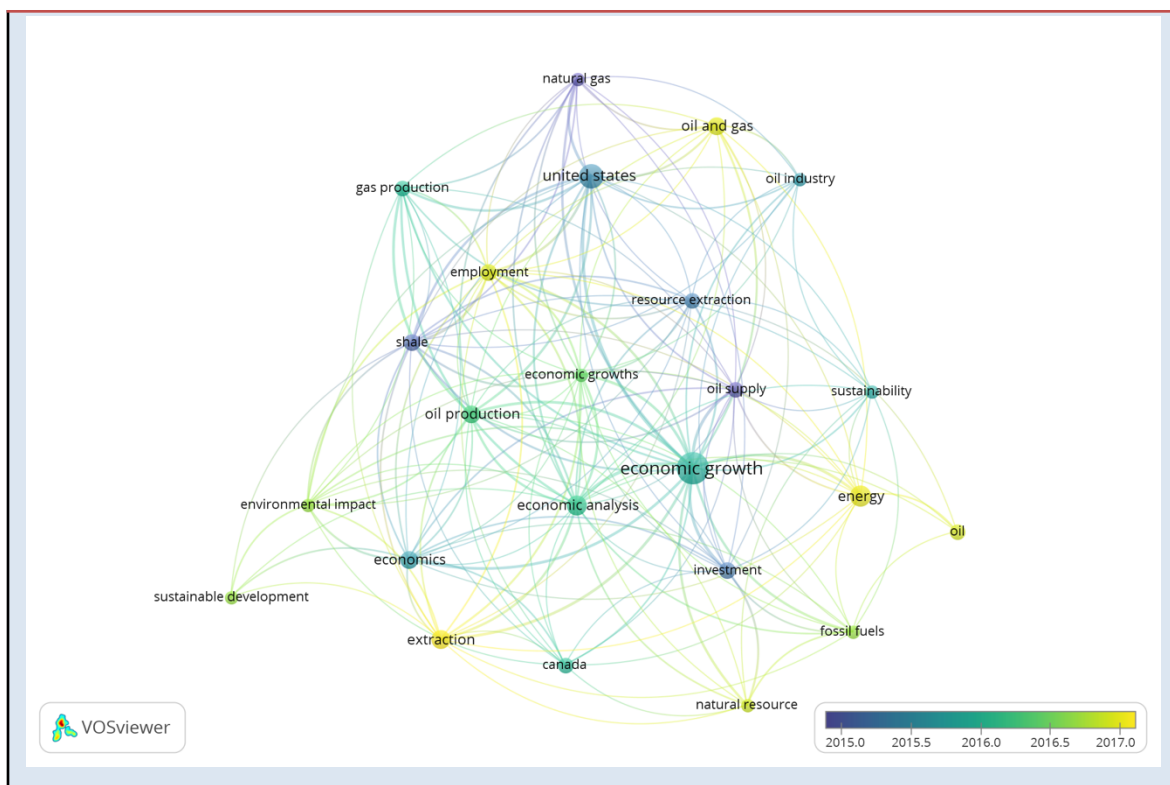
Fuente: Elaboración propia con información de Scopus (2021).

El foco de la presente revisión de la literatura procura analizar qué relación existe entre crecimiento económico y extracción de recursos naturales, en otras palabras, se tienen en cuenta aquellas investigaciones que traten directamente la temática sin importar los resultados que existan entre estas variables. Así mismo, el diseño del estudio prioriza aquellos estudios cuantitativos donde su área de estudio se desarrolle en zonas regionales. Por consiguiente, en la figura 1, se expone el diagrama de flujo del proceso de revisión de la literatura. Tras realizar una primera aproximación de los resultados, se obtuvo una población inicial de 214 artículos, una vez realizada la filtración de los criterios anteriormente empleados (temporalidad, área de estudio) la muestra resultante y empleada para el análisis fue de 25 artículos.

Partiendo del análisis anteriormente señalado, se procedió a construir una red bibliométrica con el objetivo de revisar la co-ocurrencia de términos importantes extraídos de la muestra anteriormente descrita. Para ello se utiliza la herramienta de software VOSviewer.

En efecto, como se observa en la figura 2, la visualización señala que en los últimos años las palabras con mayor relevancia o las más empleadas en la literatura sobre crecimiento económico y extracción de recursos naturales. En este sentido, en el año 2015, las palabras clave más utilizadas eran los conceptos de gas natural, suplemento de petróleo (oil supply) y en años posteriores el tema de estudio ha gravitado a comprender de manera minuciosa la incidencia entre crecimiento económico y extracción de recursos naturales en los lugares donde se ha estudiado el fenómeno como Estados Unidos y Canadá. Para años posteriores, el tema ha girado en torno a comprender con mayor detalle el efecto en el crecimiento económico, los impactos medioambientales, el análisis económico y como estos recursos naturales contribuyen con el aumento de empleo en las zonas donde se desarrollan estas actividades extractivas.

Figura 2. *Palabras clave de los artículos sobre el tema “extracción de petróleo” y “crecimiento económico”*



Nota: Palabras clave “oil extraction” y “economic growth”

Fuente: Elaboración propia con información de Scopus (2021)

Por último, las diferentes producciones científicas extraídas de la muestra final (25 artículos) se exponen ordenadas de acuerdo al año de publicación y el país donde se publicó la investigación.

Tabla 1. Muestra analizada.

Número	Referencia	País
1	Ibrahim, M. J. (2008)	Arabia Saudita
2	Van Der Ploeg, F. (2011).	Reino Unido
3	Collier, P., & Goderis, B. (2011)	Reino Unido
4	Caselli, F., & Michaels, G. (2013).	Reino Unido
5	Bildirici, M. E., & Kayikçi, F. (2013)	Turquía

6	Papyrakis, E., & Raveh, O. (2014)	Reino Unido
7	Giljum, S., Bruckner, M., & Martinez, A. (2014)	Austria
8	Haggerty, J., Gude, P. H., Delorey, M., & Rasker, R. (2014)	Estados Unidos
9	Rocchi, B., Landi, C., & Stefani, G. (2015)	Italia
10	Anderson, Z. R., Kusters, K., McCarthy, J., & Obidzinski, K. (2016)	Canadá
11	Kallis, G., & Sager, J. (2016)	Estados Unidos
12	Peach, J., & Starbuck, C. M. (2016)	Estados Unidos
13	Cust, J., & Poelhekke, S. (2017)	Reino Unido
14	Shi, Y., Guo, S., & Sun, P. (2017)	China
15	Weinstein, A. L., Partridge, M. D., & Tsvetkova, A. (2017)	Estados Unidos
16	Woo, Y., Kim, E., & Lim, J. (2017)	Korea
17	Allcott, H., & Keniston, D. (2017)	Estados Unidos
18	Arellano-yanguas, J. (2018)	España
19	Brown, J. P., Fitzgerald, T., & Weber, J. G. (2019)	Estados Unidos
20	Cavalcanti, T., Da Mata, D., & Toscani, F. (2019)	Reino Unido
21	Fubara, S. A., Iledare, O. O., Gershon, O., & Ejemeyovwi, J. (2019)	Nigeria
22	De Silva, D. G., McComb, R. P., & Schiller, A. R. (2020)	Reino Unido
23	Huang, Y., Raza, S. M. F., Hanif, I., Alharthi, M., Abbas, Q., & Zain-ul-Abidin, S. (2020).	China
24	Utiti, C., Saari, M. Y., Rahman, M. D. A., Habibullah, M. S., & Norazman, U. Z. (2020)	Malasia
25	Khan, Z., Hussain, M., Shahbaz, M., Yang, S., & Jiao, Z. (2020)	China

Fuente: Elaboración propia con información de Scopus (2021)

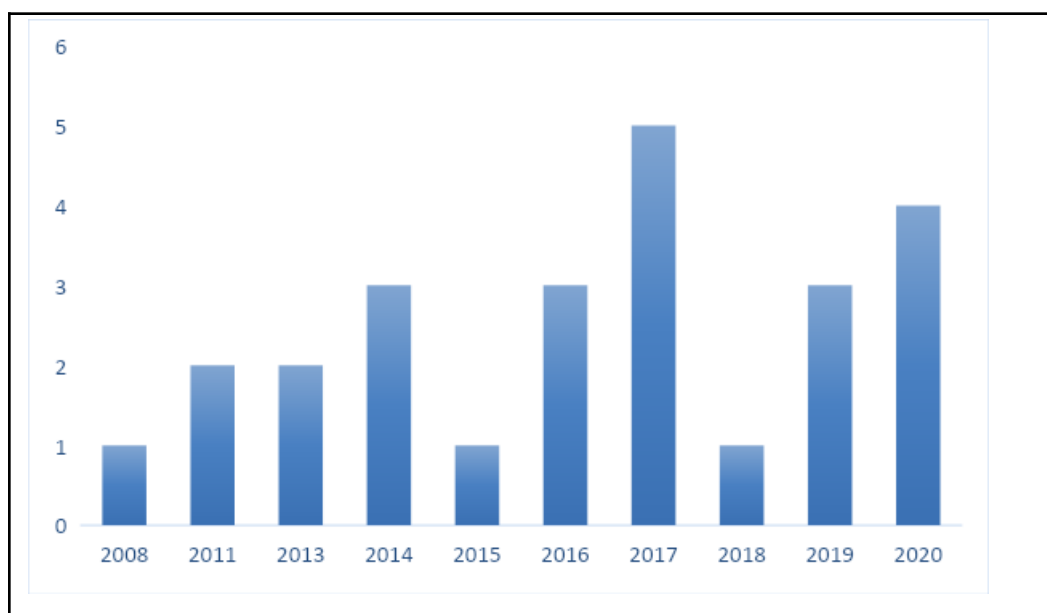
Como se puede observar en la tabla 1, dentro de la muestra analizada predominan estudios realizados en Reino Unido y Estados Unidos, esta información se corrobora con lo evidenciado en la figura 2, donde en los últimos años, las palabras clave empleadas para la

presente revisión de literatura ha sido un tema latente en estos países. Dado esto, en la actualidad Estados Unidos y Reino Unido han suministrado gran evidencia empírica sobre este fenómeno.

4. RESULTADOS

Con el fin de revisar los resultados obtenidos desde una perspectiva visual, en la figura 3, se presenta un gráfico de barras para comprobar el número de documentos consultados por año. En este sentido, se puede observar que el mayor número de documentos consultados son de 2017, con un total de 5 producciones científicas. Así mismo, en los años 2008, 2015 y 2016, solamente se utilizó un documento.

Figura 3. *Muestra seleccionada según su año de publicación*



Fuente: Elaboración propia con información de Scopus (2021)

Teniendo en cuenta la muestra seleccionada según su año de publicación descrita en la tabla 3, en el próximo apartado se procede a exponer los principales resultados de la literatura abordada en el presente análisis.

Resultados de los estudios abordados

Hasta hace algunos años, las investigaciones que buscaban analizar los efectos producidos por la extracción de recursos naturales en las economías giraban en torno a emplear estudios de caso (Anderson et al., 2016). En este sentido, el trabajo de Brown et al., (2019) determinaba los efectos de la extracción de recursos sobre los ingresos. Para ello, los autores emplearon un modelo de primeras diferencias en donde las variaciones del ingreso dependen de la variación de los ingresos brutos por cánones, entendiéndose por cánones los ingresos que obtiene el Estado producto de la extracción de recursos naturales.

En este estudio de caso, los resultados obtenidos indican que un aumento de 1 dólar en los ingresos por cánones tiene una relación directa con el aumento de 1,49 dólares del total de ingresos locales, lo que tiene como resultado que estos ingresos brutos percibidos por los residentes se generan en otros sectores de la economía 0,49 dólares. Por otra parte, el estudio indica que se generan efectos económicos en otros sectores económicos en las regiones cerca del área de estudio, resultados similares se evidencian en Cavalcanti et al., (2019), De Silva et al. (2020) y Huang et al. (2020).

En esta misma línea, Papyrakis & Raveh (2014) centran su análisis en un estudio de caso regional con el fin de evidenciar si se tiene evidencia de la existencia de la denominada enfermedad holandesa. Para ello, los autores analizan doce provincias canadienses para identificar si dichas provincias ricas en recursos experimentan en promedio mayores tasas de inflación. La metodología empleada para llevar a cabo su investigación son modelos de datos panel para el periodo de 1984 a 2008. Entre los resultados más destacados se encuentra que los ingresos obtenidos producto de la extracción de recursos naturales tienen una relación positiva en la disminución de las tasas de desempleo en el área de intervención petrolera. Sin embargo, dichos ingresos a su vez están asociados a altas tasas de inflación lo que conlleva a que se genere la enfermedad holandesa.

En este sentido Collier & Goderis (2011) obtienen los mismos resultados evidenciados por Papyrakis & Raveh (2014) en donde a través de la implementación de datos panel buscan evidenciar los efectos en el largo plazo sobre si existe o no certeza empírica sobre la maldición de los recursos. En consecuencia, si bien en el corto plazo, el auge de materias

primas tiene efectos positivos, a largo plazo no ocurre lo mismo, pues limitan otros productos básicos de alta rentabilidad. Sin embargo, estos resultados no se evidenciaron en instituciones fuertes y estables (países desarrollados) pero si en instituciones débiles en particular en economías de la África subsahariana. Así mismo, los autores tratan de identificar cuales son los canales de transmisión que tienen relación con la maldición de los recursos y se descubrió que la apreciación del tipo de cambio real, el sector servicios y manufacturero, el consumo público y privado guardan estrecha relación con este fenómeno. En esta misma línea, Caselli & Michaels (2013) examinan la variación de la producción de las regiones donde se encuentra este recurso con el propósito de analizar los efectos de ingreso que resultan de dicha actividad. Para llevar a cabo su objetivo de investigación, los autores emplean modelos de datos panel de efectos fijos; así mismo, la muestra abarca desde el periodo de 1940 a 2000. En efecto, los resultados obtenidos indican que existen fuertes evidencias de una enfermedad holandesa, tal como se evidencio en el análisis desarrollado por Collier & Goderis (2011), en donde en un primer escenario (corto plazo) se produce un efecto positivo en la economía, pero adversos en el largo plazo.

En efecto, dichos efectos adversos tienen gran relación con la malversación de ingresos que se generan en las áreas de extracción vía regalías, estos fondos como lo explica el autor, al alcalde favorece a ciertos grupos poblacionales con el objetivo de tener mejores oportunidades de reelección, lo que genera que se produzcan puestos de trabajo ficticios y dichos recursos no se destinen para llevar a cabo programas sociales que contribuyan a disminuir las brechas socioeconómicas que por lo general tienen estos municipios donde se llevan a cabo actividades extractivas. Esta misma metodología es empleada por Shi et al., (2017) al intentar demostrar la relación que existe entre inversión en infraestructura y el efecto que produce en el crecimiento de la economía regional en China.

No obstante, gran parte de la literatura consultada evidencia resultados contrarios a los mostrados por Papyrakis & Raveh (2014) y Collier & Goderis (2011), este es el caso del estudio realizado por Haggerty et al., (2014) se deseó evaluar si los efectos producidos entre la especialización de técnicas de extracción de petróleo y gas contribuyen al bienestar socioeconómico de las comunidades donde se ejecuta esta actividad económica. Así

mismo, el periodo de análisis se encuentra comprendido desde 1980 a 2011, donde examinan los seis principales estados productores de petróleo en Estados Unidos, en donde el propósito estadístico se centra si el nivel de especialización tiene una relación directa con disminuciones o aumentos en el bienestar socioeconómico del condado. Para ello, emplearon un método de componentes principales (ACP) con el objetivo de reducir el número de variables y aumentar la precisión de las estimaciones. Por lo tanto, se deja para la estimación una variable explicativa denominada “duración” para determinar los ingresos procedentes de la extracción de petróleo y gas; y once variables representativas que determinan el bienestar socioeconómico.

Los resultados indican que los condados en los que la extracción de gas y petróleo contribuyen a largo plazo en un cambio en la renta per cápita, en los que también se producen efectos diferenciados en términos de grado de desarrollo en las economías donde la especialización de la extracción es mayor, datos similares se obtuvieron en los trabajos de Bildirici & Kayıkçı (2013), Giljum et al., (2014) Rocchi et al., (2015), Peach & Starbuck (2016), Kallis & Sager (2016) Weinstein et al., (2017) y Arellano-yanguas (2018) en donde buscan evidenciar que impactos se tienen en los efectos agregados de las economías locales.

Por otra parte, estudios recientes como el elaborado por Fubara et al., (2019) examinan la producción de petróleo en Nigeria con el fin de evidenciar si dichas actividades extractivas tienen efectos positivos en los indicadores económicos regionales. Para ello, los autores emplean un marco de modelización tipo panel. Dentro de las variables empleadas se encuentran los ingresos generados por el estado y el producto interno bruto, producción de petróleo crudo, entre otras. Así mismo, el periodo de análisis se encuentra desde el periodo 2007-2017. En efecto, los resultados empíricos revelan que existe una evidencia significativa en el aumento de los ingresos brutos del gobierno, los cuales se traducen en fondos para las regiones y conducen a un efecto multiplicador producto de los encadenamientos sectoriales que se tienen tanto en la oferta como en la demanda de bienes y servicios.

Otro estudio realizado por Ibrahim (2008) también realizado en Nigeria, pero llevado a cabo en el periodo 1970 a 2000, intentan demostrar que factores son los responsables de que se genere un lento crecimiento en aquellas economías locales con abundancia de recursos naturales a pesar de las grandes ventajas comparativas que estos recursos representan. El enfoque analítico y metodológico empleado por el autor son los modelos estándar de crecimiento económico y la incidencia que tienen los recursos naturales, estos datos fueron obtenidos de las bases de datos oficiales que realizan un seguimiento a los indicadores macroeconómicos de Nigeria. Dentro de los resultados obtenidos, se puede señalar que, aunque el sector de hidrocarburos atrae una fuerte vinculación de mano de obra, genera a corto plazo ingresos importantes para la región, a largo plazo dichos resultados pueden ser contraproducentes, pues según los análisis obtenidos en este estudio, se produce un efecto desestimador en otros sectores, limita la obtención de ingresos y de esta manera retrasa el crecimiento económico.

Por último, un estudio de caso aplicado en Sarawak desarrollado por Utit et al., (2020) busca evidenciar si la contribución de la extracción de recursos en la economía en general de Malasia tiene los mismos efectos en la localidad de Sarawak. Para ello, los autores tienen en cuenta tres industrias: la industria de petróleo y gas, la industria de la silvicultura y la refinería de petróleo. En este sentido, se utiliza un modelo Insumo – Producto empleando la técnica Cociente de Localización Simple (CLS). Dentro de los resultados más representativos se comprueba la hipótesis inicial planteada por los autores, de que las tres industrias en conjunto producen un efecto significativo en la economía local en el crecimiento medido por el valor añadido. No obstante, las tasas de desempleo no reflejan un efecto alentador ya que continúan altas. Una explicación a este fenómeno es que este tipo de actividades requieren en su gran mayoría mano de obra calificada, razón por la cual esta variable no sufre ningún cambio.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, los resultados evidenciados en los estudios de caso abordados en la presente revisión de la literatura sobre si los efectos de las actividades económicas extractivas proporcionan un efecto positivo en el crecimiento económico en las regiones donde se desarrolla dicha actividad o, por el contrario, estás

economías se han visto afectadas como resultado de la extracción de sus recursos naturales. En este sentido, no se ha podido establecer un consenso general pues dichos resultados discrepan en la relación existente entre extracción de recursos y crecimiento económico.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este trabajo ofrece un estudio de la literatura sobre los principales efectos que tiene la extracción de los recursos naturales en el crecimiento económico regional. Un conjunto actualizado de investigaciones ha proporcionado diferentes metodologías en las que se han podido establecer inferencias sobre los efectos que conlleva la extracción de recursos naturales. Como se pudo corroborar en la literatura anteriormente empleada, aún no se logra establecer un consenso detallado sobre si estas prácticas contribuyen o no en el crecimiento de la economía. Sin embargo, cuando se examinan los efectos que se tienen en los casos de estudios locales, los encadenamientos sectoriales pueden tener importantes efectos positivos sobre la economía de la región. No obstante, estos efectos pueden estar condicionados a si dichas economías poseen instituciones fuertes para no incurrir en la malversación de fondos.

Así mismo, siguiendo con la evidencia encontrada, los efectos de la extracción de recursos no tienen el mismo resultado cuando se estudian en países desarrollados y países en vías de desarrollo como se manifestó en el estudio de Papyrakis & Raveh (2014).

La literatura señala que en los casos donde se han estudiado los efectos de la extracción de recursos naturales en las economías emergentes, los resultados han sido volátiles, es importante resaltar que dichos estudios donde discreparon en los resultados como es el caso de Ibrahim (2008) y Fubara et al., (2019), si bien el área de estudio es la misma (Nigeria) estos estudios no obedecen a la misma temporalidad ni el enfoque de la investigación y tampoco en la metodología empleada.

En efecto, si bien es cierto que las economías que dependen de la extracción de recursos naturales se esfuerzan por lograr un crecimiento económico deseado, este crecimiento solo

se producirá si estos recursos se utilizan con una adecuada planificación y con mejores políticas que vayan encaminadas no solamente a la extracción y dependencia de los recursos sino a su vez a diversificar su economía en caso de que ya no puedan depender de dichos recursos.

Por último, se recomienda examinar una escala espacial aún más detallada, como la extracción de recursos de manera artesanal, donde en algunas zonas ha provocado grandes riesgos medioambientales y sanitarios, generando conflictos y limitando los beneficios económicos.

REFERENCIAS

Allcott, H., & Keniston, D. (2017). Dutch disease or agglomeration? The local economic effects of natural resource booms in modern America. *Review of Economic Studies*, 85(2), 695–731. <https://doi.org/10.1093/restud/rdx042>

Anderson, Z. R., Kusters, K., McCarthy, J., & Obidzinski, K. (2016). Green growth rhetoric versus reality: Insights from Indonesia. *Global Environmental Change*, 38, 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.02.008>

Arellano-yanguas, J. (2018). Extractive industries and regional development: Lessons from Peru on the limitations of revenue devolution to producing regions. *Extractive industries and regional development: devolution to producing regions. Regional and Federal Studies*, 29 (2), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13597566.2018.1493461>

Bildirici, M. E., & Kayikçi, F. (2013). Effects of oil production on economic growth in Eurasian countries: Panel ARDL approach. *Energy*, 49(1), 156–161. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2012.10.047>

Brown, J. P., Fitzgerald, T., & Weber, J. G. (2019). Does resource ownership matter? Oil and gas royalties and the income effect of extraction. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*, 6(6), 853–878. <https://doi.org/10.1086/705505>

Caselli, F., & Michaels, G. (2013). Do oil windfalls improve living standards? Evidence from Brazil. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(1), 208–238. <https://doi.org/10.1257/app.5.1.208>

Cavalcanti, T., Da Mata, D., & Toscani, F. (2019). Winning the oil lottery: the impact of natural resource extraction on growth. *Journal of Economic Growth*, 24(1), 79–115. <https://doi.org/10.1007/s10887-018-09161-z>

Collier, P., & Goderis, B. (2011). Commodity Prices, Growth, and the Natural Resource Curse: Reconciling a Conundrum. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1473716>

Cust, J., & Poelhekke, S. (2017). The Local Economic Impacts of Natural Resource Extraction. *Annual Review of Resource Economics*, 7 (1), 251-268. <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-100814-125106>

De Silva, D. G., McComb, R. P., & Schiller, A. R. (2020). Do localities benefit from natural resource extraction? *The Energy Journal*, 41 (5). <https://doi.org/10.5547/01956574.41.5.DDES>

Fubara, S. A., Iledare, O. O., Gershon, O., & Ejemeyovwi, J. (2019). Natural resource extraction and economic performance of the niger delta region in Nigeria. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(4), 188–193. <https://doi.org/10.32479/ijEEP.7716>

Giljum, S., Bruckner, M., & Martinez, A. (2014). Material Footprint Assessment in a Global Input-Output Framework. 19(5), 792–804. <https://doi.org/10.1111/jiec.12214>

Haggerty, J., Gude, P. H., Delorey, M., & Rasker, R. (2014). Long-term effects of income specialization in oil and gas extraction: The U.S. West, 1980-2011. *Energy Economics*, 45, 186–195. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2014.06.020>

Huang, Y., Raza, S. M. F., Hanif, I., Alharthi, M., Abbas, Q., & Zain-ul-Abidin, S. (2020). The role of forest resources, mineral resources, and oil extraction in economic progress of developing Asian economies. *Resources Policy*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101878>

Ibrahim, M. J. (2008). Growth prospects of oil and gas abundant economies: The Nigerian experience (1970-2000). *Journal of Economic Studies*, 35(2), 170–190. <https://doi.org/10.1108/01443580810870155>

Kallis, G., & Sager, J. (2016). Oil and the economy: A systematic review of the literature for ecological economists. *Ecological Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.08.011>

Khan, Z., Hussain, M., Shahbaz, M., Yang, S., & Jiao, Z. (2020). Natural resource abundance, technological innovation, and human capital nexus with financial development: A case study of China. *Resources Policy*, 65(January), 101585.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101585>

Papyrakis, E., & Raveh, O. (2014). An Empirical Analysis of a Regional Dutch Disease: The Case of Canada. *Environmental and Resource Economics*, 58(2), 179–198.
<https://doi.org/10.1007/s10640-013-9698-z>

Peach, J., & Starbuck, C. M. (2016). Oil and Gas Production and Economic Growth in New Mexico in New Mexico. 3624(March). <https://doi.org/10.2753/JEI0021-3624450228>

Rocchi, B., Landi, C., & Stefani, G. (2015). Escaping the resource curse in regional development: a case study on the allocation of oil royalties. *International Journal of Sustainable Development*, 18(1-2), 115-138.

Shi, Y., Guo, S., & Sun, P. (2017). The role of infrastructure in China ' s regional economic growth. *Journal of Asian Economics*, 49, 26–41.
<https://doi.org/10.1016/j.asieco.2017.02.004>

Utiti, C., Saari, M. Y., Rahman, M. D. A., Habibullah, M. S., & Norazman, U. Z. (2020). Regional economic impacts of natural resources: The case of petroleum, and forestry and logging in Sarawak. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 898-916.

Van Der Ploeg, F. (2011). Natural resources: Curse or blessing? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 366–420. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.366>

Weinstein, A. L., Partridge, M. D., & Tsvetkova, A. (2017). Follow the money: Aggregate, sectoral and spatial effects of an energy boom on local earnings. *Resources Policy*, 55, 196-209. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.11.018>

Woo, Y., Kim, E., & Lim, J. (2017). The Impact of Education and R & D Investment on Regional Economic Growth. *Sustainability*, 9(5), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su9050676>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Juan Carlos García

Economista Cum Laude de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, Santander, Colombia. Candidato a Magister en Economía y Desarrollo de la Universidad Industrial de Santander. Actualmente hago parte del Grupo de Investigación en Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial (GIDROT), adscrito a la Escuela de Economía y Administración de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Industrial de Santander (UIS). Reconocido por Colciencias en la convocatoria 833-2018 en la categoría A. Sus líneas de investigación son: Desarrollo Humano y Social, Desarrollo Sostenible y Ordenamiento Territorial y Desarrollo Regional y Política Pública, siendo esta última rama la que más se ajusta a la propuesta investigativa.

Isaac Guerrero Rincón

Profesor Titular Universidad Industrial de Santander Bucaramanga, Santander - Colombia.
iguerrin@uis.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-5794-2742>

Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM) 2022, 19 de agosto

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

LA RSC EN RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

CSR in relation to organizational culture: future research perspectives

Autores

Diana Milena Pacheco Ortiz¹

Juan Fernando Rendón García²

Resumen

Los eventos adversos que enfrenta la sociedad global requieren de mayor compromiso por parte de las empresas y los gobiernos, es por eso que este trabajo indaga sobre las posibles simbiosis entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y cultura organizacional, a partir de la revisión de los intereses futuros de investigación como una posible ruta de investigación en favor del entendimiento y tratamiento del desacoplamiento de la RSC. Se empleó una metodología de enfoque secuencial mixto compuesto por un análisis bibliométrico y un análisis de contenido. Los resultados muestran intereses convergentes para ampliar la investigación en este sentido.

Abstract

The adverse events that global society faces require greater commitment from companies and governments, which is why this work investigates the possible symbiosis between

¹ Magíster, profesora investigadora. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Instituto Tecnológico Metropolitano. Colombia. dianapacheco@itm.edu.co

² Magíster, profesor investigador. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Instituto Tecnológico Metropolitano. Colombia. juanrendon@itm.edu.co

Corporate Social Responsibility CSR and organizational culture, based on the review of future interests of research as a possible research route in favor of the understanding and treatment of the decoupling of CSR. A mixed sequential approach methodology composed of a bibliometric analysis and a content analysis was used. The results show converging interests to expand research in this regard.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, Cultura Organizacional, Cultura digital, Hipocresía corporativa.

Introducción

Las organizaciones han evolucionado desde los intereses meramente económicos hacia los intereses sociales y de cuidado del medio ambiente, en razón de las exigencias de los grupos de interés (Latapí Agudelo et al., 2019). No obstante, para que las actuaciones de las organizaciones sean genuinas, se requiere una transformación cultural desde adentro y hacia afuera, a la vez que es la misma cultura del entorno la que alimenta desde afuera a la organización. En esa dinámica de intercambio legítimo, es importante el ajuste cultural (Oparin et al., 2021).

La RSC ha evidenciado tendencias de crecimiento a nivel global tanto en producción académica como en adhesión de las empresas a marcos regulatorios, sin embargo, existen serias dudas sobre las respuestas reales que esperan las comunidades por parte del sector empresarial (García et al., 2020; Podrecca et al., 2021). Por otra parte, la cultura organizacional también evidencia un incremento en el interés académico y empresarial, por lo cual resulta interesante preguntarse si la simbiosis de estos dos constructos aún ofrece oportunidades futuras de investigación que puedan conducir a comprensiones del fenómeno y posibles tratamientos en la búsqueda de respuestas al problema de las responsabilidades tripartitas de las organizaciones (económica, social y ambiental).

Fundamento Teórico

Responsabilidad social corporativa

La RSC se origina después de la segunda guerra mundial en respuesta a una sociedad ávida de sosiego y reflexión para la construcción de una mejor sociedad (Heald, 1988). Orientada inicialmente a la filantropía, luego nutrida por el activismo por los derechos y posteriormente, vigorosamente investigada y generalizada a nivel mundial en la última década del siglo. Para el nuevo siglo surgen otros marcos que pudieran considerarse competitivos o posiblemente complementarios; sin embargo, con muchas posibilidades de crecimiento, sustentadas en tres razones principales: 1) la aceptación del mundo empresarial, 2) la copiosa producción académica y 3) el crecimiento de adhesión a marcos regulatorios a nivel mundial (Carroll, 2015).

Sobre la RSC existen diferentes definiciones, asimismo, distintos enfoques y marcos teóricos desde donde se estudia el tema. Carroll (1979) la definió inicialmente como un conjunto de responsabilidades empresariales en cuatro dimensiones: económica, legal, ética y discrecional o filantrópica. El desarrollo posterior de la teoría ha incorporado o visibilizado más dimensiones de manera que se reconozcan las responsabilidades integralmente, así, iniciativas como el Pacto Global, la ISO 26000, el panel *Environmental, Social and Governance* ESG (por su sigla en inglés), agregan las dimensiones de: gobierno corporativo, diversidad, prácticas laborales, comunidad, medio ambiente, derechos humanos, anticorrupción y prácticas justas de operación.

En su desarrollo teórico, la RSC ha sido estudiada desde distintas orientaciones, hasta alcanzar su desarrollo actual. Fue concebida inicialmente con un enfoque filantrópico y desde un marco político, en la medida en que exigía responsabilidades a las empresas en relación con el ejercicio de su poder (Davis, 1960). Además del enfoque político que reconoce un contrato social entre la empresa y la sociedad (Lantos, 2001), también se han desarrollado teorías con enfoque instrumental (Clarkson et al., 1984), donde la implementación de la RSC tiene sentido, en tanto mejora el desempeño y genera riqueza. Más recientemente han surgido teorías fundamentadas en la ética (Freeman & Velamuri, 2006), con la intención de conseguir un desarrollo sostenible y en un marco del respeto de los derechos, las comunidades y el medio ambiente.

Cultura organizacional

Los estudios culturales en las organizaciones poseen una gran diversidad de perspectivas por lo cual Gentilin (2019) señala que en general, son más ambiguos que claros. De hecho, el mismo término por ser intrínseco al ser humano, alude más a lo subjetivo que a lo objetivo. No obstante, pretender encerrar el término en teorías determinísticas, superficiales y unificadoras, conduce al problema de tautología metodológica. En este sentido, es vano considerar que la cultura organizacional es “un conjunto de valores declarados por los líderes y compartidos por los miembros” (p. 824). Para que una definición de cultura organizacional esté completa, se debe tomar en cuenta tanto los valores declarados por la organización como los modos particulares en que los sujetos que conforman la organización, la asimilan. Tomando en cuenta las definiciones de Ortega-Parra y Sastre-Castillo (2013) y Schneider et al. (2016), la cultura organizacional es un sistema de creencias, valores, normas y patrones de comportamiento que ordenan el entorno organizacional y que inconscientemente induce a los individuos a interactuar entre sí y a elegir y a decidir en función de una meta. Según Cassirer (citado por Gentilin, 2019) la dimensión de la cultura, es simbólica, y modela la forma en como vemos la realidad, además, Gentilin (2019) agrega que la cultura organizacional es una relación dialéctica entre la cultura deseada y la cultura vivenciada. Estas dos manifestaciones de la cultura están representadas en los dos grupos más influyentes de la organización, a saber, los líderes y los integrantes. La articulación entre la cultura deseada (imperativos de la organización dispuestos por los líderes) y la cultura vivenciada (experimentada por los integrantes) está mediada por tres tipos de articulación, la integrada (armonía entre los grupos), la diferenciada (rechazo de los integrantes) y la ambigua (discrepancias de significado). Lo anterior explica por qué la noción de cultura organizacional no puede concebirse como homogénea, y más bien debe concebirse como, una construcción social heterogénea y dinámica.

En relación con la forma en como se ha venido estudiando el fenómeno, Tan (2019) indica que, el tema tiene dos vertientes relacionadas con: *qué se mide* y *cómo se mide*. De la

primera se deriva la literatura cultural y de la segunda, la climática. La cultura surge de la sociología y la antropología y se refiere a la construcción de valores compartidos y suposiciones que subyacen a los artefactos visibles; esta ha sido investigada a través de casos de estudios con enfoque cualitativo. Por otra parte, el clima organizacional ha sido investigado a partir encuestas o cuestionarios, por lo que el autor asegura que la diferencia entre los dos es básicamente metodológica y epistemológica, con lo cual, se da una diferencia simplemente en la interpretación, y no en el fenómeno. Es decir, los estudios culturales se acercan directamente a la situación para interpretarla, mientras que los estudios de clima crean una base de indicadores para que los individuos implicados en la situación, sean los que hagan la interpretación.

Metodología

El presente trabajo es de naturaleza analítica y documental, con un enfoque de investigación mixto compuesto por un análisis bibliométrico y un análisis de contenido. En primer lugar, se revisaron las tendencias de publicación desde su origen hasta hoy, por cada uno de los constructos por separado (e.i. RSC y cultura organizacional), en el área de negocios, gestión y contabilidad, en la base de datos SCOPUS. En segundo lugar, se hizo la misma búsqueda en la base de datos *Web of Sciece* para corroborar la tendencia, pero además, se descargaron los metadatos para ser examinados en el programa VOSviewer a partir del análisis de ocurrencias y coocurrencias, esto también por cada constructo por separado. Posteriormente se revisó el contenido artículos recientes y relevantes por cada uno de los constructos por separado. Finalmente, se hizo la búsqueda y de artículos que incluyeran los dos constructos, el número de documentos encontrados por constructo y como intersección de los dos, se representan en un diagrama de Venn. A partir de la última búsqueda se eligieron artículos recientes y relevantes para la revisión de contenido. En total se efectuó revisión de contenido a 30 artículos.

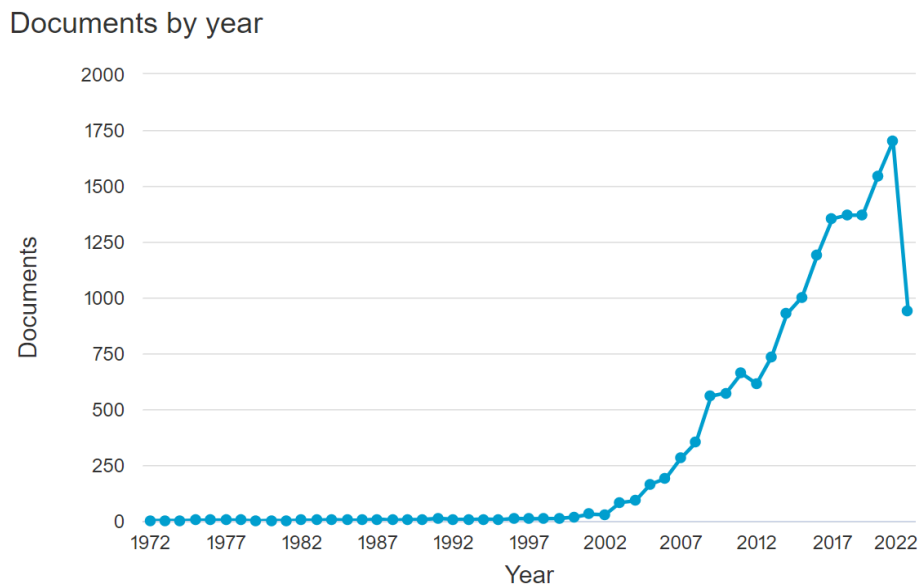
Resultados

Tendencias de la RSC

Las tendencias de desarrollo de la RSC muestran una producción académica reducida pero, sostenida hasta inicios del nuevo siglo, cuando emprende un crecimiento exponencial. El Gráfico 1 muestra la tendencia de la producción académica en el tema de RSC en el área de negocios, gestión y contabilidad. El año 2022 tiene un lógico descenso por ser el año en curso. En total, se encontraron 15.898 documentos.

Gráfico 1

Tendencia de la producción en RSC



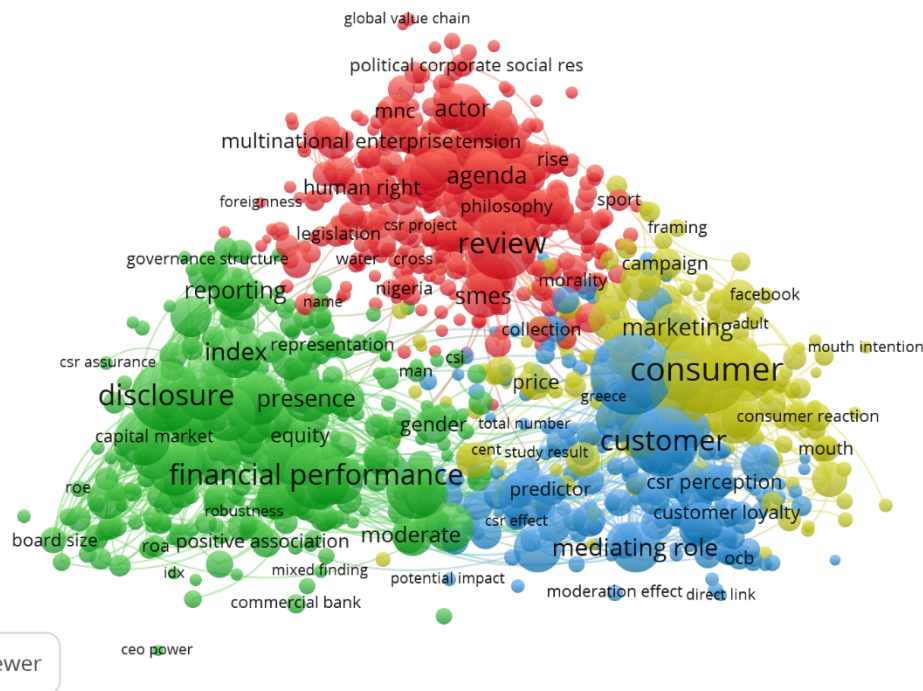
Nota. Tomado de SCOPUS, 2022

Se realizó también la búsqueda en *Web of Sciece* para confirmar la misma tendencia que en SCOPUS, pero adicionalmente, sobre esta búsqueda también se realizó un análisis bibliométrico con los 5.431 documentos identificados. Los datos fueron exportados y tratados en *Vos Viewer*, para identificar las tendencias históricas con base en las agrupaciones formadas a partir de las concurrencias manifestadas a través del análisis. En el Gráfico 2 se muestran los cuatro clústeres. El primero se refiere a los negocios y sus redes de interés con palabras como, pequeñas y medianas empresas, negocios, red, cadena de abastecimiento. El segundo se refiere a la divulgación, con palabras como divulgación,

desempeño financiero, gobernanza corporativa, desempeño en RSC e índice. El tercero trata sobre la percepción del cliente, con palabras como percepción, cliente, efecto positivo, rol de mediación y percepción de RSC. El último clúster es sobre las intenciones hacia la marca, con palabras como intención, actitud, marca, marketing, motivo y comunicación RSC.

Gráfico 2

Agrupaciones de ocurrencias y coocurrencias sobre el tema de RSC



Adicionalmente, se hizo un análisis de artículos más recientes localizados en distintas bases de datos (*Scopus, Web of Science, Scholar*). En algunos escenarios se ha declarado que la RSC está en decadencia por su desconexión entre altas expectativas e inciertos resultados (Görg et al., 2018); en contraposición, Carroll (2015) declara que existen situaciones concretas que apoyan la continuidad de su expansión, estas son, la aceptación del marco de

RSC por el sector empresarial, la copiosa producción académica actual y la creciente adhesión a marcos regulatorios RSC. No obstante, la desconexión entre discurso e implementación de la RSC que desconcierta a los grupos de interés, ofrece una ruta concreta para futuras investigaciones (Latapí Agudelo et al., 2019). Este desacoplamiento es llamado directamente hipocresía corporativa (Agrawal & Jain, 2019; Wagner et al., 2009) u otras expresiones equivalentes (Jauernig & Valentinov, 2019).

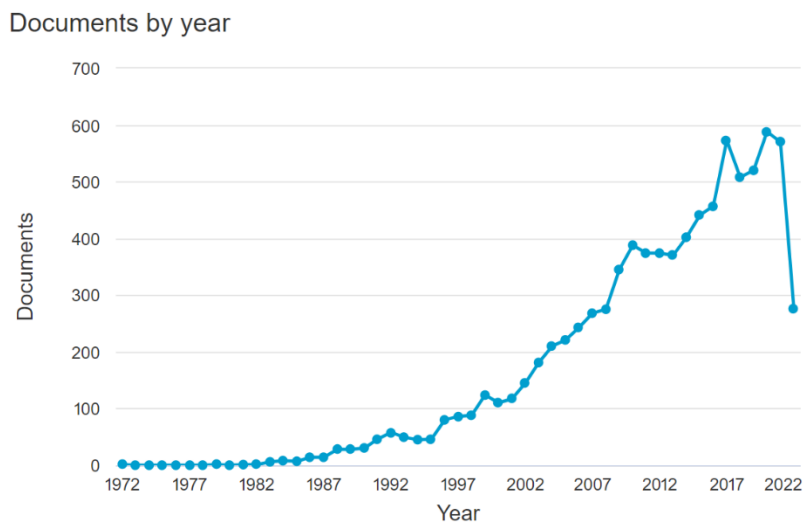
Si bien la RSC ha sido ampliamente estudiada, es un tema que ofrece amplias oportunidades. Para este trabajo, la revisión se enfocó principalmente en los intereses futuros de investigación. Las recomendaciones futuras de investigación indican posibilidades de estudio sobre la relación entre divulgación y desempeño de la RSC, pero con orientación hacia todas las dimensiones, incluyendo prácticas laborales, derechos humanos, proveedores y socios, producto, operaciones justas (Gupta & Das, 2022). Otro tema importante de investigación se refiere al desarrollo de indicadores de rendimiento especialmente para el área social (Hristov et al., 2022). El tema del liderazgo en relación con la RSC también ofrece oportunidades de estudio sobre los impactos de la RSC en la carrera del CEO o el tipo de liderazgo que se requiere para equilibrar los esfuerzos en las áreas económica, social y ambiental (Zhao et al., 2022). La implementación de la RSC es un tema vigente y se recomienda usar enfoques multinivel, métodos mixtos, entornos económicos de países en vía de desarrollo y asuntos de la comunicación y la evaluación de la RSC (Fatima & Elbanna, 2022). Un tema más novedoso puesto en la palestra son los efectos de las regulaciones, después de 20 años, es posible que la adhesión voluntaria esté declinando, varios países están desplazándose hacia la regulación, dada la preocupante situación de irresponsabilidad de varias multinacionales; estos estudios serán fundamentales para los impulsores de políticas públicas (Vidal & Van Buren III, 2022). Por último, mencionar además que, el maridaje entre la comunicación de la RSC y el marketing ofrece un amplio espacio para la indagación sobre las intenciones detrás de las estrategias (Hayes et al., 2022).

Tendencias de la cultura organizacional

Por otra parte, en términos de tendencias, la cultura organizacional que se empezó a generalizar a partir de la década de los años 70, ha tenido un crecimiento exponencial y su interés continúa vigente. El Gráfico 3 muestra la tendencia de la producción académica en el tema de cultura organizacional en el área de negocios, gestión y contabilidad. El año 2022 tiene un lógico descenso por ser el año en curso. En total se encontraron 8.746 documentos.

Gráfico 3

Tendencias de investigación sobre cultura organizacional



Nota. Tomado de SCOPUS, 2022

La misma búsqueda se realizó en *Web of Sciece* y mostró la misma tendencia que la de SCOPUS, sin embargo, sobre esta búsqueda se realizó además un análisis bibliométrico con los 1.633 resultados obtenidos. Los datos fueron exportados y tratados en *Vos Viewer*, con el fin de detectar tendencias con base en las agrupaciones formadas a partir de las ocurrencias y coocurrencias manifestadas por el programa. El resultado obtenido se presenta en el Gráfico 4. Los datos se agruparon en cinco clústeres, el primero agrupa organizaciones y acciones de los actores, con términos como: institución, universidad, escuela, estudiante, experiencia, creencia y acción. El segundo, reúne características de la relación, como: satisfacción laboral, rol de mediación, estilo del líder, efectos positivos y

mercado, deben considerar las tecnologías y espacios de interacción como parte esencial en los desarrollos de las culturas digitales, sin dejar de lado el devenir institucional y su objeto social (Gentilin, 2019).

En este sentido Grover et al. (2022) exponen varios asuntos importantes: 1) es elemental incluir en el análisis, tanto la perspectiva de conjunto de herramientas como la perspectiva del significado colectivo; 2) el tema de liderazgo es esencial, en tanto, se requiere de la voluntad del líder para asumir esta nueva visión y orientar las decisiones necesarias en relación con la infraestructura digital; 3) el uso de aprendizaje automático y técnicas de minería de datos para la comprensión de la interacción de los sujetos con los diversos recursos culturales y, 4) investigar la forma en como la cultura digital afecta la estructura y la estrategia empresarial. Los autores agregan además, que la falta de voluntad para insertarse en la cultura digital, hará que estos negocios eventualmente desaparezcan.

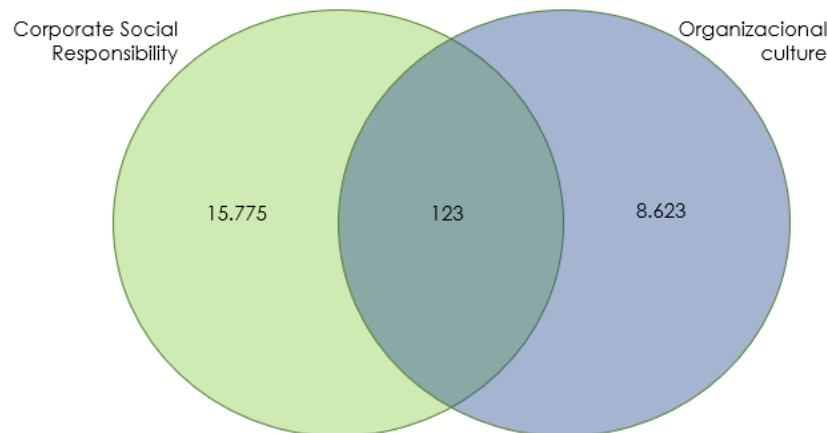
En línea con la consideración del tema tecnológico, Naveed et al. (2022) explican el vínculo entre la cultura organizacional y la innovación organizacional como relación necesaria en la búsqueda de la efectividad organizacional. Sugieren incluir otras variables en futuros estudios, tales como: la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, el desempeño de los empleados y la idoneidad corporativa. Por su parte, Scaliza et al. (2022) en su estudio sobre las relaciones entre la cultura organizacional, la innovación abierta, los ecosistemas innovadores y el desempeño de las empresas, indican que es importante indagar sobre los cambios organizacionales y proponer rutas para que “las empresas pueden modificar gradualmente su cultura organizacional hacia prácticas que favorezcan la innovación” (p. 275).

La literatura refiere adicionalmente, que es importante identificar las formas como se han medido tanto la cultura organizacional como el clima organizacional. También sugiere desarrollar perfiles más holísticos para medir la cultura y el clima organizacional, asimismo se pide desarrollar pautas para los informes en estudios de implementación (Powell et al., 2021). Por otra parte Schmiedel et al. (2018) presentan una estrategia de modelación que

permite aprovechar el potencial de los estudios de caso que se veían limitados por las muestras demasiado pequeñas y a conveniencia; ahora con el potencial del análisis de datos, proponen comparaciones de culturas entre distintas industrias, particularmente para dimensiones descriptivas; además, proponen cruzar los límites de lo netamente corporativo y extenderse hacia el análisis de los datos de redes sociales, prensa y otras publicaciones. Finalmente, Elsbach & Stigliani (2018) refieren una interesante futura ruta de investigación, denominada ‘pensamiento de diseño y cultura organizacional’ y se preguntan, en qué medida el uso de las herramienta de diseño de pensamiento pueden ayudar a transmitir valores y suposiciones culturales; sugieren además, explorar sobre el cambio de la cultura organizacional, a la luz del aprendizaje experiencial a partir de artefactos físicos y emociones.

Relación RSC y cultura organizacional

En comparación con el gran número de documentos encontrado por cada uno de los constructos por separado, para la intersección de los dos constructos, la búsqueda nos arrojó 123 documentos en la base de datos SCOPUS y 33 en la base de datos *Web of Science*. Los primeros estudios se originaron en 2009 y 2010.



Übuis y Alas (2009) fueron los primeros en publicar sobre la relación entre cultura organizacional y RSC basados en un estudio cuantitativo aplicado a una muestra de más de

6.000 personas en distintos países para descubrir cómo los distintos tipos de cultura organizacional (clan, jerárquica, mercado y adhocrática) predicen las facetas de la RSC, los resultados fueron heterogéneos de acuerdo con el tipo de país. Posteriormente, Deng y Hu (2010) desarrollan un estudio en China y encuentran que la cultura organizacional está fuertemente relacionada con la implementación de RSC, pero además, que es la cultura de clan la que tiene impacto sobre todos los componentes de la RSC.

Los últimos estudios que conjugan los dos constructos, muestran el estudio de la relación entre estos, pero van un paso más adelante en tanto, estudian a su vez la relación que tienen estos en los niveles de felicidad de los empleados (Espasandín-Bustelo et al., 2021), encuentran positivo el fomento de las culturas de clan y adhocracia, al tiempo que sugieren hacer estudios en otros países o un estudio intercultural. Liu y Lin (2020) hablan del desarrollo de una cultura empresarial verde, como aquella que se compromete con el balance ecológico y sugieren vincular la cultura y la RSC con constructos adicionales en nuevos estudios. Adzimah et al. (2020) investigaron la relación de la cultura organizacional y la RSC pero, orientada hacia las partes interesadas y mencionan la importancia de incorporar las perspectivas de las partes interesadas en la RSC en la cultura organizacional.

Por último, y en línea con la relación entre cultura organizacional, responsabilidad social y sostenibilidad. Cicea et al. (2022) indican que el público está atento a las decisiones que toma la empresa y cómo estas afectan la comunidad (especialmente a los empleados (Thelen & Formanchuk, 2022)), la diversidad social y la sostenibilidad. Los autores afirman adicionalmente que para que estos desempeños se puedan alcanzar, resulta necesario que los factores sociales y ambientales sean incorporados en la cultura organizacional.

Conclusiones y discusión

Es probable que de esta relación simbiótica entre cultura organizacional y responsabilidad social corporativa puedan surgir respuestas al problema del desacoplamiento entre discurso y práctica en las empresas, siendo que la cultura organizacional es producto de la relación

dialéctica entre los aspectos culturales formales y los aspectos culturales informales (Gentilin, 2019), podría plantearse una investigación en la que se gestione la cultura formal con el supuesto de que esta intervención disminuirá los niveles de percepción de hipocresía corporativa, por lo cual esta hipótesis supone una interesante oportunidad futuras de investigación.

En comparación con la producción académica de cada constructo por separado, la producción que involucra los dos constructos es baja. Esto podría ser indicio de poco interés del estudio conjunto de las dos variables, y sin embargo, desde las teorías que explican los constructos y desde sus intereses de estudio, se pueden conjeturar rutas interesantes de investigación. Por ejemplo, de acuerdo con el modelo de Schein (1985), la cultura organizacional está compuesta por artefactos, valores y supuestos, de los cuales se pueden intervenir los artefactos y los valores, lo que advierte espacio suficiente para propiciar puntos de convergencia entre la cultura deseada y la cultura vivenciada para la configuración de un entramado cultural (Gentilin, 2019) que construya sentido en favor de los comportamientos social y ambientalmente responsables.

En suma, lejos de agotarse, el tema de la cultura organizacional parece estar en su punto de mayor auge. El interés particular que las teorías organizacionales han dispuesto sobre los sujetos, en el sentido en que han evolucionado desde un enfoque orientado a la eficiencia económica y productiva, hacia un enfoque que valora más la creatividad, la emocionalidad y el equilibrio vital (Kemp, 2013), implica una orientación intencionada hacia los empleados y hacia los demás grupos de interés como entes legitimadores de su operación y de su existencia dentro de una sociedad. Asimismo, el tema de cultura organizacional se vincula satisfactoriamente al tema de la responsabilidad social corporativa en el intento de superar su esfera simbólica y avanzar hacia lo sustantivo a partir de la gestión de los valores organizacionales, por lo que ofrece un interesante campo para la investigación.

Referencias

Adzimah, E. D., Lei, L., & Ishawu, M. (2020). Organisational culture influences on

- corporate social responsibility and sustainable procurement in a service sector industry. *Https://Doi.Org/10.1080/14330237.2020.1821309*, 30(5), 390–396. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1821309>
- Agrawal, G., & Jain, P. (2019). Digital Financial Inclusion in India. In *Journal of Payments Strategy & Systems* (Vol. 9, Issue 3, pp. 195–203). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7399-9.ch011>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*, 37–45. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (2015a). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2015.02.002>
- Carroll, A. B. (2015b). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2015.02.002>
- Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 2021, 14(4), 2021. <https://doi.org/10.3390/SU14042021>
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., & Jones, T. (1984). The Toronto Conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1). <https://www.proquest.com/openview/f77d16a32d015b50d078f5fb16996694/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40678>
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 23–29. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Deng, L., & Hu, Y. (2010). An investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational culture. *2010 2nd International Conference on Communication Systems, Networks and Applications, ICCSNA 2010*, 2, 329–332. <https://doi.org/10.1109/ICCSNA.2010.5588841>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *SAGE Journal*, 44(6), 2274–2306.

<https://doi.org/10.1177/0149206317744252>

- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609–629. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343/FULL/XML>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 1, 1–17. <https://doi.org/10.1007/S10551-022-05047-8/FIGURES/5>
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. *Corporate Social Responsibility*, 9–23. https://doi.org/10.1057/9780230599574_2
- Garcia, E. A. da R., Carvalho, G. M. de, Boaventura, J. M. G., & Souza Filho, J. M. de. (2020). Determinants of corporate social performance disclosure: a literature review. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 445–468. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2016-0224/FULL/XML>
- Gentilin, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivido. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales* (Vol. 2, pp. 295–334). REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.
- Görg, H., Hanley, A., & Seric, A. (2018). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: Deeds Not Words. *Sustainability*, 10(10), 3675–3690. <https://doi.org/10.3390/SU10103675>
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2022.103639>
- Gupta, J., & Das, N. (2022). Multidimensional corporate social responsibility disclosure and financial performance: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1002/CSR.2237>
- Hayes, J. L., Holiday, S., & Park, H. (2022). Corporate social responsibility & the advertising strategic planning process: a literature review & research agenda. *International Journal of Advertising*, 41(2), 209–232.

<https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2038432>

- Heald, M. (1988). The Social Responsibilities of Business: Company and Community. In *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Routledge - Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781351317368>
- Hristov, I., Appolloni, A., Cheng, W., & Huisingh, D. (2022). Aligning corporate social responsibility practices with the environmental performance management systems: a critical review of the relevant literature. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2048951>
- Jauernig, J., & Valentinov, V. (2019). CSR as hypocrisy avoidance: a conceptual framework. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(1), 2–25. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0141>
- Kemp, L. J. (2013). Modern to postmodern management: Developments in scientific management. *Journal of Management History*, 19(3), 345–361. <https://doi.org/10.1108/JMH-02-2011-0005>
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–630. <https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 2019 4:1, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/S40991-018-0039-Y>
- Liu, X., & Lin, K. L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology*, 11, 3079. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.585435/BIBTEX>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. Al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2022.100178>
- Oparin, R., Arbuzova, E., & Nazarov, S. (2021). Immersive and cultural transformation of the system of additional education as a tool for the development of environmental and

- social responsibility of the society. *E3S Web of Conferences*, 311, 01001.
<https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202131101001>
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083.
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599/FULL/XML>
- Podrecca, M., Sartor, M., & Nassimbeni, G. (2021). United Nations Global Compact: Where are we going? *Social Responsibility Journal*, 1–20.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2020-0261>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Sage Journals*, 2, 356–368. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264–279.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.10.065>
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. In *Classics of organization theory* (pp. 490–502).
- Schmiedel, T., Müller, O., & vom Brocke, J. (2018). Topic Modeling as a Strategy of Inquiry in Organizational Research: A Tutorial With an Application Example on Organizational Culture. *SAGE Journal*, 22(4), 941–968.
<https://doi.org/10.1177/1094428118773858>
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2016). Organizational climate and culture. In *Work and organisational psychology* (pp. 299–332). American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/record/2016-48704-072>
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 356–368.

<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238/FULL/XML>

- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102137>
- Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 1(61), 90–99.
- Vidal, N. G., & Van Buren III, H. J. (2022). Corporate responsibility coalitions and the sustainability issues management capabilities of firms. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 803–825. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2021-0295>
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions: *Journal of Marketing*, 73(6), 77–91. <https://doi.org/10.1509/JMKG.73.6.77>
- Zhao, L., Yang, M. M., Wang, Z., & Michelson, G. (2022). Trends in the Dynamic Evolution of Corporate Social Responsibility and Leadership: A Literature Review and Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/S10551-022-05035-Y/TABLES/7>

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Pymes y emprendedorismo

INNOVACIÓN RURAL

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN EN LA
GESTIÓN RURAL**

TÍTULO EN INGLÉS:

Systematic Review of the Concept of Innovation in Rural Management

Autor (es)

María Lucía García Aguirre¹

¹ MBA, Docente. Universidad de la República, Uruguay. Correo: lucigarag@gmail.com

RESUMEN:

El sector agropecuario juega un rol protagónico en el desarrollo económico del Uruguay representando un significativo aporte al producto interno bruto nacional y un extenso caudal de oportunidades. Nos preguntamos cómo se implementó la innovación tecnológica que dio sustento al mantenimiento y crecimiento del sector y especialmente cómo se gestionó la misma. Para ello se estudió el estado del arte actual respecto a la innovación tecnológica en la gestión rural a través de la técnica de análisis bibliométrico. Asimismo, se realizó un estudio de las diferentes acepciones del término innovación y se profundizó en el concepto de innovación rural, concluyendo sobre la incidencia de la tecnología en ésta.

Palabras clave:

Innovación, innovación rural, gestión, concepto de innovación, tecnología, revisión sistemática

ABSTRACT:

The agricultural sector plays a leading role in the economic development of Uruguay, representing a significant contribution to the national gross domestic product and an extensive flow of opportunities. We wonder how the technological innovation that supported the maintenance and growth of the sector was implemented and especially how it was managed. For this, the current state of the art regarding technological innovation in rural management was studied through the technique of bibliometric analysis. Likewise, a study of the different meanings of the term innovation was carried out and the concept of rural innovation was deepened, concluding on the incidence of technology in it.

Keywords:

Innovation, rural innovation, management, innovation concept, technology, systematic review

1. INTRODUCCIÓN

“La innovación es la capacidad de ver el cambio como una oportunidad, no una amenaza.”

Albert Einstein

El sector agrícola ganadero es de vital importancia para todos los países sin importar su condición. Si nos focalizamos en Uruguay la importancia del agro es fundamental, dado que representa un significativo aporte al producto interno bruto nacional (10% en el 2020 s/BCU)² y un extenso caudal de oportunidades. La actividad agropecuaria está enraizada en la historia de nuestro país tomando como punto de partida la introducción del ganado vacuno y equino desde el otro extremo del Atlántico, por parte de Hernando Arias de Saavedra, o Hernandarias (1564-1634), funcionario en la Gobernación del Río de la Plata y del Paraguay, marcando para siempre el futuro de la actividad económica del país a comienzos del siglo XVII. En ese entonces, el territorio al este del río Uruguay era considerado prácticamente inútil por presentar extensas praderas carentes de oro y metales preciosos y fueron estas condiciones propias de la región que posibilitaron un sostenido desarrollo de la actividad agropecuaria durante los siglos posteriores.

Los programas de investigación sobre la agricultura y la ganadería en Uruguay comenzaron a desarrollarse a partir de 1950, dando lugar a una serie de obras que influenciaron los círculos políticos, económicos e intelectuales del país.

La diversificación de la producción en términos de ganadería, agricultura y agroindustrias, ha sido el resultado de este proceso tan alejado de la fase inicial centrada en la ganadería.

En Uruguay comienzan a visualizarse la introducción de al menos dos modelos de producción contrapuestos: los agronegocios y la agroecología. El primero se “refiere a la lógica de acumulación y producción que redefine el control de la tierra, el capital y el

² Fuente BCU: Banco Central del Uruguay en <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Presentacion%20Cuentas%20Nacionales.aspx>

trabajo y que puede incorporar diversos actores” (Bianco et al, 2020, p. 1) para producir commodities orientados a la exportación que genera cambios a nivel científico-tecnológico, económicos e institucionales en la región. Es un modelo de agricultura y ganadería industrial, dependiente de agrotóxicos, antibióticos y transgénicos. Este modelo está dominado por corporaciones agroindustriales que se enfocan en producir y/o promover la producción de commodities para tres posibles usos: forraje, biocombustible y, en menor medida, alimento.

El agronegocio concentra el 75% de la tierra arable del mundo. Se caracteriza por una gran concentración. Tres empresas, Monsanto, DuPont y Syngenta, controlan el 55% del mercado de semillas dependientes de agrotóxicos, mercado manejado en un 51% por tres compañías: Syngenta, BASF y Bayer. A su vez, desde 2015, se llevaron adelante megafusiones entre empresas ligadas a la producción de semillas y de agrotóxicos: Bayer se fusionó con Monsanto, Dow lo hizo con Dupont, Syngenta con ChemChina y Agrium con Potash Corp. El extractivismo es la forma concreta que adopta esta expansión territorial, requiere incorporar constantemente territorios para perpetuar la lógica de acumulación, siempre bajo argumento de alimentar el mundo. El segundo modelo es la agroecología que brinda metodologías para desarrollar nuevas tecnologías que buscan “promover cambios sustantivos en las condiciones de vida de las comunidades” (Posada Rodríguez et al, 2020, p. 3). La agroecología, o ciencia agroecológica, es una disciplina científica basada en la aplicación de los conceptos y principios de la ecología en el diseño, desarrollo y gestión de sistemas agrícolas sostenibles. Es un enfoque teórico que busca aumentar la sustentabilidad agraria desde las perspectivas ecológica, social y económica.

En cualquiera de los modelos se propone la introducción de tecnología, sea para aumentar el volumen y la calidad en el primer caso y la sustentabilidad en el segundo. Es válido preguntarse cómo pueden lograr gestionar esos cambios las organizaciones y si existen diferencias en el medio rural.

En este contexto, surgen algunas preguntas ¿qué innovaciones se generan en las organizaciones rurales de Uruguay y cómo las gestionan?; ¿las innovaciones tecnológicas generan transformaciones en la gestión?, ¿estas innovaciones rurales presentan peculiaridades que las diferencian de otras?

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La innovación según el Manual de Oslo de 2005, desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es *“la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*.

Este término fue utilizado por primera vez por Joseph Schumpeter a principio del siglo XIX, entendiéndola como la introducción de nuevas combinaciones de los factores de producción utilizados actualmente. Peter Drucker considera que la innovación *“es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla.”* (2004, p. 1)

Mientras que existen otros paradigmas en los que se entiende a la innovación como *“un fenómeno de inmanencia, como algo que se despierta y despliega desde lo habitual, desde lo existente, para ir generando bifurcaciones no predecibles de antemano, hasta alcanzar o no lo que conocemos como éxito”* (Vázquez, 2008, p. 154).

En cuanto al alcance de la innovación, el énfasis de Schumpeter está en la introducción exitosa en el mercado, es así que la OCDE distingue entre empresas **innovadoras**, aquellas que realizan actividades de innovación y alcanzan resultados; e **innovativas** quienes si bien realizan este tipo de actividades no alcanzaron resultados favorables. Asimismo, puede ocurrir un tercer caso en el que la empresa ni siquiera realice actividades de innovación, por lo que a este tipo de empresas se les denomina **no innovativas**.

No obstante, una nueva combinación de conocimientos puede simplemente cambiar la forma en que la organización hace las cosas sin que ello implique un reconocimiento por parte del mercado de su innovación. No es nuevo para el mercado, sino que es nueva para la organización que la implementa y puede generar un impacto a nivel de proyecto, unidad de negocio o en toda la empresa. Es decir que la primera dimensión se manifiesta en un sentido amplio, **dentro de la propia empresa y sería considerada como innovativa**.

Mientras que si la combinación de conocimientos genera un producto nuevo o una nueva forma de llegar al mercado nacional o regional de una organización. Por ejemplo, la empresa desarrolla un producto que ningún competidor local tiene, pero que en realidad puede ya existir en el mundo. En este caso se innova a **nivel nacional o regional**, pero puede no ser una novedad para el mundo, ya que se copian ideas de otros lados.

Una tercera dimensión de la innovación es cuando se genera un nuevo conocimiento para el mundo, es decir a **nivel mundial**, el cual es menos común e implica una combinación de elementos más complejos e implica tomar medidas para protegerla. Esto permite la apertura de mayores mercados, ya que *“a diferencia de la expansión a escala nacional, la expansión a escala mundial puede potenciar y reforzar la posición e identidad singular de la empresa”*. (Porter; 1996, p. 76)

A su vez, es posible clasificar las innovaciones según su origen, este puede ser tecnológicas, ya sea en el producto o el proceso, que *“permiten introducir nuevas dimensiones de funcionalidad a productos existentes, y la creación de nuevos productos y procesos con características tecnológicas novedosas”* (Feeney y Veiga, 2005, p. 86); o las estratégicas o de gestión que *“permiten reconceptualizar el negocio de una empresa de manera que la empresa pueda crear y captar valor de una forma original, sin que necesariamente existan elementos de innovación tecnológica avanzada involucrados”* (Feeney y Veiga, 2005, p. 86).

Por tanto, la gestión tecnológica es una de las posibilidades que tiene una organización de innovar y que constituye una alternativa para el desarrollo rural.

3. METODOLOGÍA

A efectos de realizar este trabajo se realizó una búsqueda bibliográfica en la base de datos EBSCO, que tiene acceso a varias bases de datos. Se revisaron las siguientes fórmulas de búsqueda:

- “INNOVACIÓN” + “TECNOLÓGICA” + “GESTIÓN” + “RURAL” + “URUGUAY” el resultado fueron 5 artículos por lo que se amplió la búsqueda.
- “INNOVACIÓN” + “RURAL” se encontraron 21 artículos con texto completo en publicaciones académicas para el periodo 2006 – 2020 sin limitar el año en los criterios.

Asimismo, se realizó esta búsqueda en Google Académico y revelaron resultados similares.

A esta búsqueda se sumó un proceso de selección que se complementó con otros artículos vinculados a un congreso de innovación en la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República realizado en el 2019 (12) y otros vinculados a tesis de otras universidades de otros países.

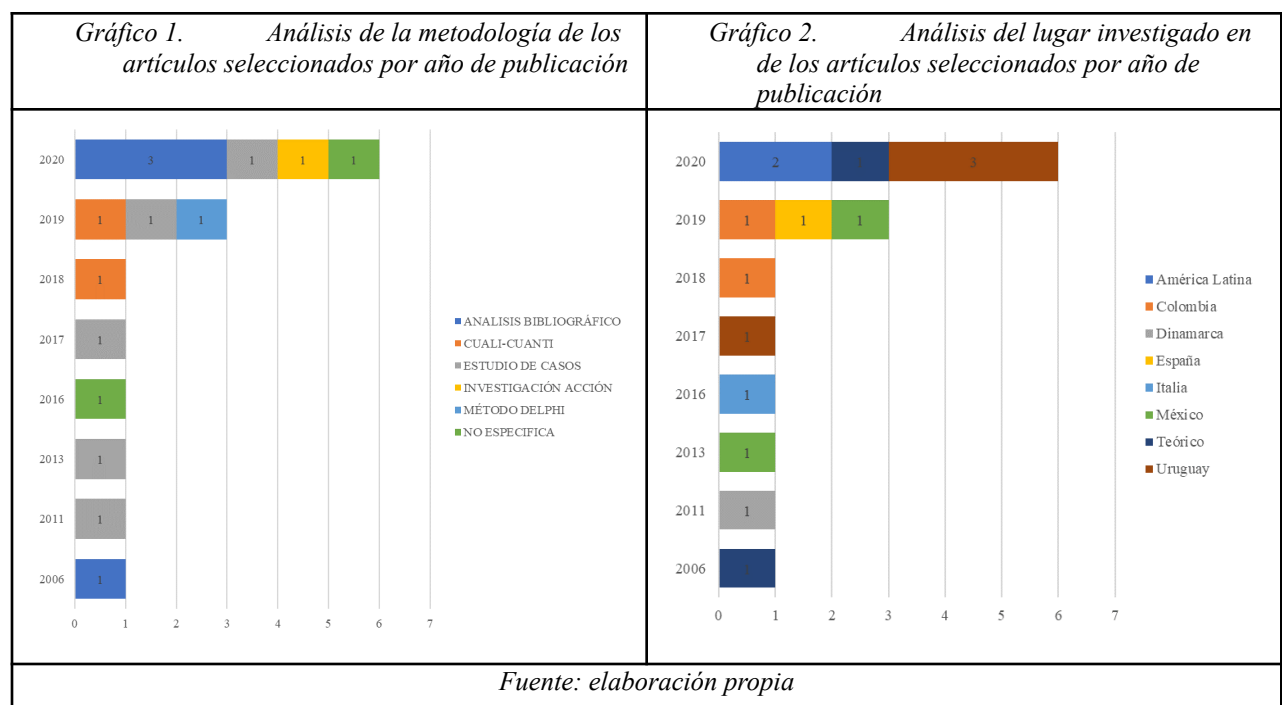
Luego del análisis bibliométrico de estos artículos, se seleccionaron 15 vinculados al tema de investigación. De estos artículos se consideraron las definiciones de innovación que planteaban sus autores y se clasificaron de acuerdo al tipo o a determinadas características, así como se relacionó con las metodologías y las técnicas utilizadas y los lugares/países objetos de estudio. (Ver anexo)

Posteriormente se realizó un análisis de las relaciones entre los conceptos, definiciones y teorías de innovación con los autores citados por los artículos. Para ello, se utilizó la herramienta open-source Gephi que permite analizar y visualizar gráficos de red.

4. RESULTADOS

Del análisis realizado, se consideraron 15 artículos de los cuales el 80% fueron escritos entre los años 2016 y 2020, el resto en el 2006, 2011 y 2013. En cuanto a la metodología empleada, el 33.3% de los artículos realizan estudios de caso, el 26.7% se basa en una metodología de revisión de literatura o análisis bibliográfico, y dentro de las otras metodologías encontramos estudios cuali-cuanti, la aplicación del método Delphi para validar un modelo de innovación y la investigación acción respecto a introducir determinadas prácticas en una región de Uruguay, mientras que el 13.3% no especifica cómo realizó la investigación.

Por otra parte, al contemplar dónde se aplicó la investigación, el 26.7% lo hizo en Uruguay, seguido de América Latina (13.3%), Colombia (13.3%) y México (13.3%). Dos artículos no hacen referencia a un lugar o región en particular al aplicar la revisión bibliográfica sin limitar por este criterio. El resto de los artículos analizan casos europeos como España, Italia y Dinamarca. En cuanto al modelo de producción, se encontraron 2 artículos que hacen referencia a los agronegocios y 2 de agroecología, los restantes no se expiden respecto a esta clasificación.



En el siguiente gráfico de nubes de palabras se resumen las palabras clave de los artículos que las incluían tomando en cuenta la frecuencia con la que aparecen. Se destacan los siguientes términos: desarrollo rural, innovación rural, innovación social, innovación y coinnovación.

Gráfico 3. Nube de palabras claves de los artículos seleccionados

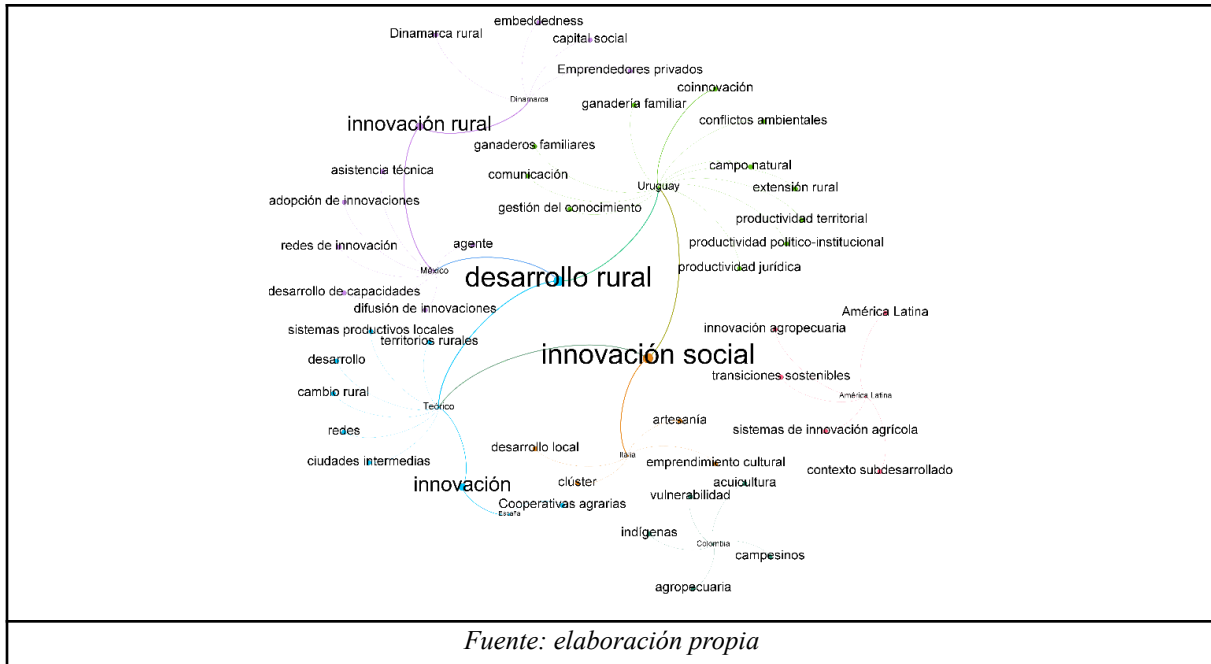


Fuente: elaboración propia

Asimismo, se consideró la vinculación de las palabras clave con los lugares donde se realizaron las investigaciones a través del análisis de redes con el programa Gephi. Algunos artículos no tienen ningún término común vinculado a la innovación, quedando en redes aisladas como es el caso de un artículo de Colombia y otro que realiza un análisis de literatura en América Latina. El resto se relacionan en varios términos, destacándose un vínculo entre los artículos generados en Uruguay, seguidos por los teóricos y luego los de México.

En particular, en Uruguay el foco está más en el desarrollo rural que en la innovación rural.

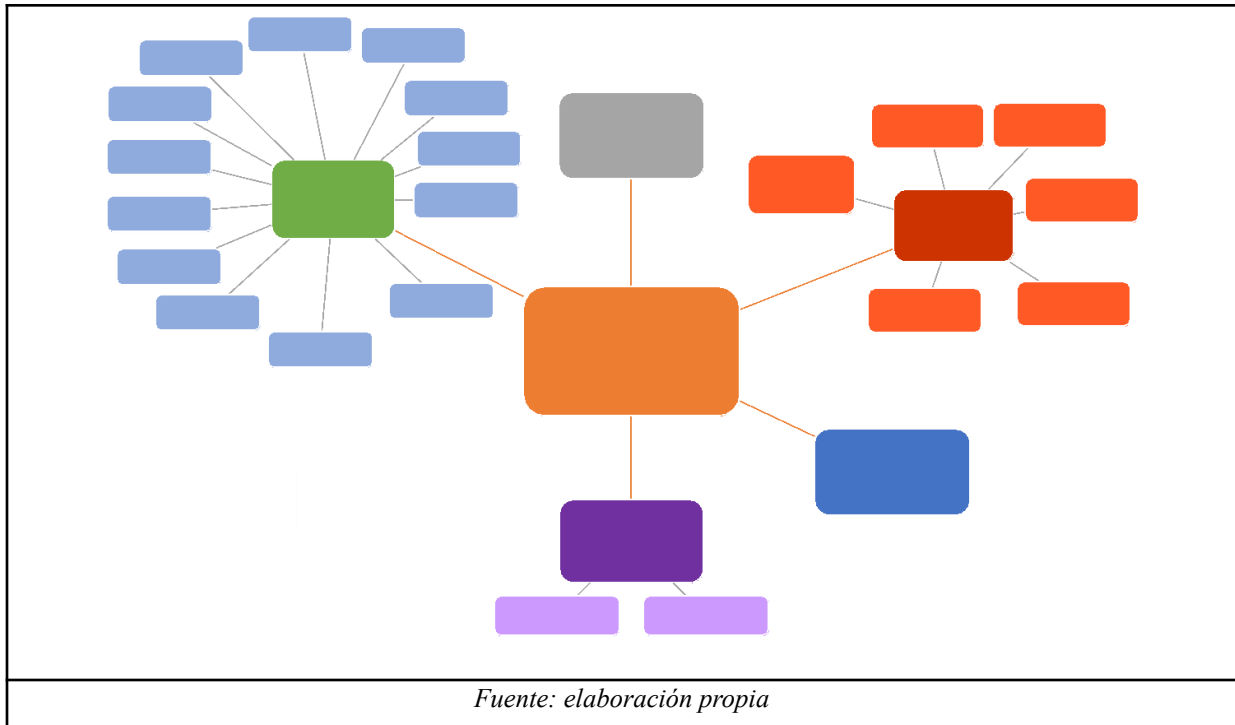
Gráfico 4. Análisis de red de las palabras claves respecto a los lugares donde se realizó la investigación



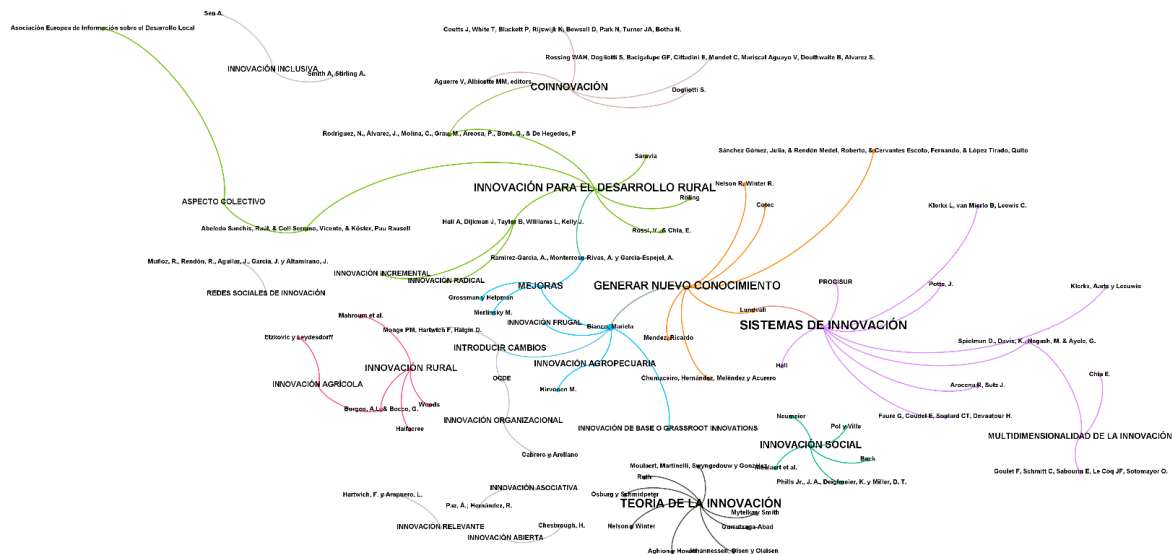
De acuerdo al estudio realizado, las palabras claves utilizadas no siempre aluden a toda la riqueza de conocimiento que se desarrolla en el texto, sino que son aquellas palabras que los autores destacan como resumen, que son una primera aproximación a sus ideas.

En este contexto, se planteó el análisis del término innovación que utilizaban en los artículos vinculados o no al contexto rural y las fuentes que emplearon para hacerlo. Se encontró que los términos de palabras claves con mayor frecuencia estaban consideradas en las 62 alusiones a éste y asociadas a 78 citas a autores, ampliándose el horizonte temporal desde 2006 a 1977 hasta el año 2020. Estas citas se clasificaron en las siguientes categorías como se muestran en el Cuadro 1: 1. Concepto de innovación, 2. Tipos de innovación, 3. Innovación para el desarrollo rural, 4. Teoría de la innovación, 5. Sistema de innovación y 6. Coinnovación.

Cuadro 1. Clasificación en categorías de los conceptos de innovación



El siguiente esquema muestra la vinculación con las citas de los conceptos encontrados y las categorías detectadas, destacándose que los trabajos más teóricos son aquellos que tienen mayor cantidad de definiciones como es el caso de Bianco y Burgos & Bocco, así como la diversidad de acepciones que presenta el término. No hay autores citados comunes, salvo la mencionada definición de OCDE. Lundval, es un autor citado tanto para el término de innovación como para el sistema de innovación.



CONSTRUYENDO EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN RURAL

Del análisis realizado de los artículos seleccionados, se detectaron 25 definiciones de innovación que se agruparon de la siguiente manera según el aspecto que resalten: aquellas que la entienden como la introducción de un cambio (4), o de una mejora (4), o como la forma de generar conocimiento nuevo (7), las que destacan el aspecto o forma colectiva (2) y las que consideran la multidimensionalidad o polisemia del concepto (3) así como el fomento del desarrollo rural (5).

Al considerar aquellas que proponen la innovación como la introducción de cambios en los procesos, productos o gestión que trae beneficios económicos, figura dos veces la referencia mencionada a la OCDE (2005).

Desde la perspectiva de la innovación como un proceso de generación de conocimiento nuevo combinando los saberes actuales, se encuentra a Nelson y Winter (1982), Lundval (2011) hasta Bianco (2020), lo que les permite generar competitividad para unos, riqueza para otros y mejorar la calidad de vida.

Entre las definiciones asociadas a un proceso de mejora, se señalan beneficios económicos, así como mejoras tecnológicas, económicas, sociales y organizacionales.

En cuanto a la multidimensionalidad del término se mencionan tres sentidos: el primero destaca su carácter polisémico, como un amplio paraguas, capaz de albergar las más diversas intervenciones en términos de políticas agrícolas (Bianco, 2020). El segundo lo contempla como *“un fenómeno complejo, multidimensional, conflictivo que se genera en un proceso en “torbellino” (remolino) entre actores públicos y privados y entre los niveles locales, regionales y nacionales”* (Chia, 2018). El tercero señala que la innovación es un *“proceso complejo que deriva y depende simultáneamente de dimensiones micro, meso y macro y que involucra a diversos agentes”* (Spielman D., Davis, K., Negash, M. & Ayele, G., 2008). Esto explica la colectividad o el aspecto social de la innovación, o al menos los casos planteados estudian mayoritariamente los colectivos rurales que los casos en las

organizaciones individualmente. Es así que algunos autores aluden al concepto de coinnovación (Gómez & Porcile, 2020; Rodríguez, et all, 2020; Bianco, 2020) mientras que otros se asientan en los sistemas de innovación o redes sociales de innovación que les permiten generar e intercambiar conocimiento (Ramírez-García et all, 2019).

Por último, la innovación fomenta el desarrollo rural siempre que se adapte a las condiciones socio-económicas de la zona y permite generar nuevas combinaciones de conocimiento en la zona entre los diversos actores (Rossi y Chia, 2020).

En cuanto a las teorías de la innovación, se diferencian la teoría neo-schumpeteriana (Aghion y Howitt, 2006, Johannessen, Olsen y Olaisen, 1999; Mytelka y Smith, 2002; Nelson y Winter, 1977 citados en Blanco, 2020), la teoría ortodoxa (Burgos y Bocco, 2020) y la teoría de cambio social de los procesos de innovación. Está última trasciende de la perspectiva económica.

Respecto a la innovación rural, Burgos y Bocco la definen:

como el conjunto de procesos que ocurren en espacios rurales a cualquier escala e intensidad, que involucran la generación, diseminación y adopción de nuevas ideas, artefactos, procedimientos, relaciones sociales o arreglos institucionales,- o que emergen de la reformulación de conocimiento local preexistente-, con el fin de enfrentar con soluciones creativas, los problemas económicos, sociales o ambientales; viejos, contemporáneos y futuros, que afectan o puedan afectar a los territorios rurales y a sus actores sociales relacionados. (2020, p. 228)

De la cual surgen cuatro aspectos que configuran el paisaje de la innovación rural: el **espacio rural**, que puede mirarse a nivel micro, meso y macro con mayor o menor intensidad; el **conocimiento local**, que en el medio rural se contrastan las tradiciones con lo nuevo y los problemas que muchas veces se generan; las **motivaciones o múltiples**

propósitos que genera la polisemia del término; y la **continuidad del pasado, presente y futuro**.

En otras palabras, la innovación rural se asocia al contexto en el cual se desarrolla, siendo “construida por sujetos específicos en circunstancias específicas”. (Halfacree, 1995)

Se destaca la innovación rural como la construcción de conocimiento en colectivo, en forma conjunta entre diferentes actores, en un territorio determinado generando un desarrollo territorial sostenible. Por lo que un componente clave para la concepción de la innovación rural es el territorio o espacio rural, que Burgos y Bocco definen como una “categoría del pensamiento geográfico de mucha fuerza conceptual y teórica que integra aspectos biofísicos, socio-culturales e históricos vinculados al espacio” (2020, p. 230) en el cual existe un sistema productivo vinculado a varias actividades, en el cual una parte de las empresas apuestan a la innovación tecnológica en sus procesos, productos y servicios ofrecidos acumulándose generando trayectorias tecnológicas diferenciadas (Méndez, 2006).

La mayor parte de los artículos que presentan estudios en campo contemplan la presencia de la academia en el apoyo a estos cambios, así como el papel del Estado en la generación de políticas e instrumentos para el desarrollo de instrumentos que fomenten el desarrollo en el agro, y el rol de algunas instituciones para poder colaborar en la introducción de tecnología en pos de abrazar mejoras en la región, pero su implementación en el largo plazo depende de la capacidad de gestión de las organizaciones individuales. Esta conformación se denomina el sistema de innovación agrario que dependiendo de la zona o región puede tener más o menos diversidad de actores, así como oportunidades de trabajo conjunto.

El término innovación rural es una construcción social que se aplica a un nivel meso o macro respecto al lugar considerado y no necesariamente se visualiza a un productor aislado como objeto de estudio sino al conjunto de ellos en una zona. Si bien la tecnología es parte fundamental de la innovación rural debe complementarse con la construcción del conocimiento incorporado en su uso y el avance en este sentido, genera desafíos y oportunidades a la hora de su implementación. Es posible distinguir entre propulsores o

promotores de innovaciones y adaptadores de éstas, generando el problema de la exclusión de aquellos productores del área que no adoptan determinados cambios o mejoras en el manejo de la productividad de la tierra.

Sin embargo, la introducción de la tecnología debería impactar la gestión organizacional de ambos, desde las personas necesarias para el trabajo y sus competencias, las tareas que realizan, la planificación de corto y mediano plazo, la forma de trabajar la tierra con recursos escasos, entre otros factores.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Del análisis bibliográfico realizado, no se encontró ningún artículo que considerara el impacto de la tecnología en la gestión de las empresas rurales generando innovaciones multinivel en la zona donde se radica. Por lo que surge una línea de investigación a considerar y puede ser interesante contrastar este punto en algún sector del agro uruguayo, teniendo en cuenta los diferentes modelos de producción, aunado al efecto de la pandemia y si llevó o no a un ajuste en la forma de organizarse de los productores y cómo lo hicieron.

Respecto al análisis de los términos de innovación, existe una variedad muy amplia de acepciones que permiten una categorización teórica, no detectando ejemplos puntuales de innovaciones en los casos detectados. La multidimensionalidad del concepto permite analizarla desde el punto de vista micro, meso y macro, aunque los estudios detectados se centran en el nivel meso y no consideran el estudio individual de la innovación organizacional, eso en cierta medida desdibuja las fronteras organizacionales y conforma un colectivo que no necesariamente funciona de esta manera.

En cuanto a las palabras clave no necesariamente resumen toda la riqueza de los textos analizados.

Por último, es posible sintetizar el concepto de innovación rural como un conjunto de procesos que introducen un cambio o una mejora a partir de la construcción de

conocimiento existente en respuesta a diversos propósitos en un determinado espacio rural o territorio. Su capacidad de referenciación a un lugar lo vuelve contexto dependiente. Sin embargo, su delimitación en la práctica no es tan sencilla y parece que todo cambio o mejora puede ser denominado innovación. En términos generales, lo es, pero a efectos de realizar una investigación es importante delimitar a qué nivel de innovación se focalizará y cómo se cuantificará.

REFERENCIAS

- Abeledo Sanchis, R., Coll Serrano, V., Köster, P. R. (2016). La cultura como factor de innovación socio-económica en el medio rural: el caso del clúster de artesanía artística de La Città Europea dei Mestieri d'Arte (CITEMA). *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (20),73-103. [19 dic 2021]. ISSN: 1578-7168. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29645207003> (201601)
- Areosa, P., Grau, M., Armand Ugon, H., Álvarez, J., Hegedus, P. de. (2017). El Sistema de Innovación Agrario (SIA) para el desarrollo de la lechería remitente en la región este de Uruguay http://www.fagro.edu.uy/images/stories/DptoCCSS/doc/resumenes/trabajos_completos/El_Sistema_de_Innovaci%C3%B3n_Agrario_SIA_en_la_lecher%C3%ADa_remitente_de_la_regi%C3%B3n_Este_de_Uruguay_Areosa_P.-comprimido.pdf (201701)
- Bianco, M. (2020). La innovación en los estudios sociales de procesos agropecuarios: evolución y énfasis en Latinoamérica. *Agrociencia* (Uruguay), 24(spe), e346. Epub 01 de julio de 2020. <https://dx.doi.org/10.31285/agro.24.346> (202005)
- Bianco, M., Figueredo, S., Chiappe, M., Díaz, I., Narbono, I. (2020). La expansión agrícola como proceso dinámico: El caso de Uruguay. [19 dic 2021]. [Enlace](#)
- Burgos, A.L. y Bocco, G. (2020). Contribuciones a una teoría de la innovación rural. *Cuadernos de Economía*, 39(79), 219-247. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v39n79.74459> (202001)
- Castellano Álvarez, J. y Durán-Sánchez, A. (2019). Las cooperativas agrarias como elemento de innovación y desarrollo rural. El estudio del caso de la Comarca de La Vera (Extremadura, España). *Espacios*. 40. 13. (201901)
- Chia E. (2018). La agroecología nuevo paradigma para la agricultura familiar y el desarrollo territorial. Contribución del tríptico virtuoso de la innovación, los aprendizajes y la gobernanza. *Revista Cangué*. (40):10-4.
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review América Latina*; (Reimpresión R0408H-E)

- Feeney, R. y Veiga, L. (2005) Estrategias de innovación en Uruguay: ¿son posibles?. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM; Universidad de Montevideo, Año VIII, Volumen 1, Página 84 a 93.
- Gómez R, Porcile V. (2020) La articulación como estrategia de trabajo en ganadería familiar. *Agrociencia Uruguay* [Internet]. [20 dic 2021];24(NE1):336. Available from: <http://agrocienciauruguay.uy/ojs/index.php/agrociencia/article/view/336> doi: 10.31285/AGRO.24.3 (202002)
- Halfacree, K. H. (1995). Talking about rurality: social representations of the rural as expressed by residents of six English parishes. *Journal of Rural Studies*, 11(1), 1-20. [https://doi.org/10.1016/0743-0167\(94\)00039-C](https://doi.org/10.1016/0743-0167(94)00039-C)
- Kjeldsen, C., Haase Svensen, G. L. (2011) Introduction: Networking private entrepreneurs in rural areas - social capital or waste of time? *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, núm. 11, octubre, pp. 7-28 Centro de Estudios sobre la Despoblación y Desarrollo de Áreas Rurales Zaragoza, España (201101)
- Lundvall, B. (2011). Notes on innovation systems and economic development. *Innovation and Development*, 1(1), 25–38. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2010.551064>
- Méndez, R. (2006). La construcción de redes locales y los procesos de innovación como estrategias de desarrollo rural. *Problemas del desarrollo*, 37(147), 217-240.[20 nov 2021], de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-7036200600040009&lng=es&tlng=es. (200601)
- Merlinsky M. (2020) The productivity of environmental conflicts and their contribution to social innovation. *Agrociencia Uruguay* [Internet]. 17Jul.2020. [19 dic 2021]; 24(1 NE): e358. Available from: <http://agrocienciauruguay.uy/ojs/index.php/agrociencia/article/view/358> (202003)
- Mesa, P. (3 de agosto 2020). Las razones que explican por qué el agro es el sector menos perjudicado tras la pandemia. Sitio web de noticias <https://www.elpais.com.uy/negocios/razones-explican-agro-sector-perjudicado-pandemia.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación* (3ª. Ed.). París, Francia: Autor.
- Ortega-Salas A. L. (2018). La innovación organizacional rural y el sector piscícola del departamento de Nariño, Colombia. *Revista Veterinaria y Zootecnia (On Line)*, 12(1), 105 - 121. [19 dic 2021] <https://doi.org/10.17151/vetzo.2018.12.1.8> (201801)
- Porter, M. (1996). “Ser Competitivo - ¿Qué es la estrategia?”. *Harvard Business Review*; Editorial Deusto; (Capítulo 2)
- Posada Rodríguez V, Posada N, Rodríguez A. Fabricar la agroecología: lecciones de los proyectos de desarrollo social. *Agrociencia Uruguay* [Internet]. [19 ene 2022];24(NE1):363. Available from: <http://agrocienciauruguay.uy/ojs/index.php/agrociencia/article/view/363>
- Ramírez-García, A., Monterroso-Rivas, A. y García-Espejel, A. (2019). Caracterización de la red de innovación de pequeños productores ganaderos del estado de Sonora,

- México. *Económicas CUC*, 40(2), 195-216. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.40.2.2019.12> (201902)
- Rodríguez, N., Álvarez, J., Molina, C., Grau, M., Areosa, P., Boné, G., & Hegedus, P. de. (2020). Comunicación, Participación y Gestión adaptativa para el Desarrollo Sustentable de la Ganadería Familiar de Sierras del Este, Uruguay. *Agrociencia (Uruguay)*, 24(spe), e343. Epub 01 de julio de 2020. <https://dx.doi.org/10.31285/agro.24.343> (202004)
- Rossi, V., y Chia, E. (2020). Innovaciones y desarrollo en los territorios rurales: múltiples miradas. *Agrociencia (Uruguay)*, 24(spe), e366. Epub 01 de julio de 2020. <https://dx.doi.org/10.31285/agro.24.366> (202006)
- Sánchez Gómez, J., Rendón, R., Cervantes, F., López, Q. (2013). El agente de cambio en la adopción de innovaciones en agroempresas ovinas. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 4(3),305-318. [19 dic 2021]. ISSN: 2007-1124. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265628467009> (201301)
- Spielman D., Davis, K., Negash, M. & Ayele, G. (2008). Rural Innovation Systems and Networks. *Agriculture and Human Values*, 28(2), 195–212. <http://dx.doi.org/10.1007/s10460-010-9273-y>
- Vázquez, A. (2008). *Estrategias de la imaginación: Innovación y control en las sociedades de control*. Barcelona: Granica.
- Zartha, J. W., Orozco, G., Álvarez, V., Palacio, J., Muñoz, Y. Cano, V. (2019) *Modelos de gestión de la innovación en agronegocios*. Medellín: UPB, 2019 134 p.: 19 x 24 cm. ISBN: 978-958-764-648-1 (201903)

ANEXOS

Número (Ver en referencias el código)	Palabras clave	Metodología	Lugar
202001	cambio rural, innovación social, territorios rurales, desarrollo endógeno, construcción de teorías	Construcción de teorías	Teórico
202002	ganadería familiar, extensión rural, campo natural, coinnovación	Selección de 20 predios foco ubicados principalmente en las regiones de Basalto y Sierras del Este, predominio de productores ganaderos familiares agroecológicas, han sido priorizadas en las políticas de desarrollo por parte del MGAP	Uruguay
201901	Cooperativas agrarias; Innovación;	Estudio de casos en un periodo suficientemente amplio para que	España

Número (Ver en referencias el código)	Palabras clave	Metodología	Lugar
	Desarrollo Rural; Valorización agraria	los programas puedan dar sus frutos (1995-2005)	
201601	clúster, artesanía, innovación social, emprendimiento cultural, desarrollo local	No especifica	Italia
202003	conflictos ambientales; productividad jurídica; productividad territorial; productividad político-institucional; innovación social	No especifica	Uruguay
201902	Desarrollo rural; asistencia técnica; desarrollo de capacidades; innovación rural	encuestas semiestructuradas, clasificación en grupos y selección por como resultado de una combinación de herramientas de muestreo estadístico y no estadístico.	México
201801	acuicultura, agropecuaria, campesinos, indígenas, vulnerabilidad	una encuesta dirigida a los 40 piscicultores de Cumbal y Potosí para caracterizarlos. También se realizaron entrevistas, grupos focales y talleres aplicados a los actores sustanciales de la red (stakeholders).	Colombia
201301	Innovación rural, Adopción de innovaciones, Difusión de innovaciones, Redes de innovación, Agente de cambio.	análisis de redes sociales a partir de la red de innovación en tres momentos: 1-2007, 2- 2009 y 3 - 2011 en los que se preguntaba por la adopción de ciertas innovaciones.	México
201701		Entrevista semi-estructurada a los informantes calificados de la región este	Uruguay
202004	desarrollo rural; ganaderos familiares; co-innovación, gestión del conocimiento; comunicación		Uruguay
201101	Emprendedores privados, capital social, embeddedness, innovación rural, Dinamarca rural	Estudio de casos con entrevistas	Dinamarca

Número (Ver en referencias el código)	Palabras clave	Metodología	Lugar
202005	América Latina, innovación agropecuaria, contexto subdesarrollado, sistemas de innovación agrícola, transiciones sostenibles	Revisión de trabajos de algunas disciplinas de las ciencias sociales que abordaron el tema de innovación, en particular, agropecuaria en forma selectiva de 60 documentos del portal Timbó entre 1980-2019.	América Latina
200601	desarrollo rural, innovación, redes, sistemas productivos locales, ciudades intermedias.	No especifica	Teórico
202006		Integración de artículos	América Latina
201903		Emplea el método delphi para validar el modelo de innovación con expertos	Colombia

RESUMEN HOJA DE VIDA

María Lucía García Aguirre – Estudiante de Doctorado en la Universidad de la Plata. Magister en Gerencia y Administración y Licenciada en Administración – Contadora egresada de la Universidad de la República de Uruguay. Docente de la Universidad de la República de Uruguay. Experiencia en consultoría en organizaciones privadas y organismos públicos.

CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN (CIICADM) 2022, 19 DE AGOSTO

EJE TEMÁTICO:

Habilidades y Competencias de los futuros profesionales en Ciencias Económicas

TÍTULO EN ESPAÑOL:

Las Competencias Exponenciales de los Futuros Graduados en Ciencias Económicas. El Caso los Estudiantes de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Nacional de La Plata.

TÍTULO EN INGLÉS:

The Exponential Competencies of Future Graduates in Economic Sciences.. The Case of the Students of the University of Buenos Aires and the National University of La Plata (Ar).

AUTORES

Fernando R. Simonato¹

Mario A. Mori²

RESUMEN:

El presente Paper analiza la investigación realizada sobre las competencias profesionales futuras de las generaciones Millennials y Centenials de los Estudiantes de 4ª y 5ª año que asisten a las carreras de economía, administración y contador público de las facultades de Ciencias Económicas de la UNLP y la UBA. Se determinan las competencias Instrumentales, Personales, Sistemáticas y las Digitales. Y se presenta un modelo en donde poseer Competencias Exponenciales impactará de forma considerable en la empleabilidad para enfrentar el Escenario Contextual de su Futuro Laboral. Se utiliza la metodología del análisis Factorial Confirmatorio y el de Ecuaciones Estructurales para así determinar la incidencia de las Nuevas Tecnologías que afectarán en las habilidades del futuro profesional.

Palabras clave: Competencias, Generación Y, Z, Digital, Análisis Factorial.

ABSTRACT:

This Paper analyzes the research carried out on the future professional skills of the Millennial and Centennial generations of 4th and 5th year students who attend the economics, administration and accounting careers of the faculties of economic sciences of the UNLP and the UBA. Instrumental, Personal, Systematic and Digital competencies are determined. And a model is presented where having Exponential Competences will have a considerable impact on employability to face the Contextual Scenario of their Work Future. The methodology of Confirmatory Factor Analysis and Structural Equations is used to determine the incidence of New Technologies that will affect the skills of the future professional.

¹ Mg., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: fernando.simonato@econo.unlp.edu.ar

² Mg(c)., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: mario.mori@econo.unlp.edu.ar

Keywords: Competencias, generation Y, Z, digital, Factor Analysis.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo Post pandemia, donde la implosión que ha dejado en la sociedad casi 2 años de encierro, la vuelta a los temores e incertidumbre hacen que las innumerables pequeñas novedades hacen mella en los ciudadanos.

También en el Imperio de lo Efímero (Lipovetsky, 1987) se observa que la economía avanza hacia una rápida obsolescencia y pequeñas diferencias combinatorias son las que tienen éxito en el mercado. Las competencias y las diferencias de distinción profesional y social son las que sostienen y acompañan la dinámica de la oferta de empleabilidad. Esto lo encontramos en los trabajos de Baudrillard (2009) y Bourdieu (1979) cuando observamos, por un lado, la lógica de las competencias, inherente al campo de exigencias Empresariales (pcción) y por otro, la lógica de las luchas simbólicas y las estrategias de distinción de los profesionales que determinan el éxito de la empleabilidad futura.

Las reacciones personales y sociales en cadena que estamos observando a raíz de las muchas incertidumbres que generan el lento paso de dejar atrás al Covid-19 y la guerra de Ucrania-Rusia, nos recuerda la teoría del Caos (Lorenz, 1993) desarrollada por Edward Lorenz, matemático y creador de la metáfora del “Efecto Mariposa”: un pequeño aleteo del otro lado del mundo tiene repercusión directa sobre lo que pasa en el polo opuesto. Y esto está teniendo un impacto en la nueva normalidad laboral y las exigencias de los perfiles de recursos humanos futuros para enfrentarla.

En el Siglo XXI, la creatividad para resolver problemas complejos se ha convertido en una destreza que todo empleador desea en sus colaboradores para lograr una innovación abierta en la organización.

Un profesional que desarrolle esta competencia convertirá las necesidades de la sociedad en ideas creativas. Para ello es necesario adelantarse a las futuras demandas, comprendiendo el perfil futuro del profesional que deberá desenvolverse en un mundo sumamente *frágil*, en donde predomina la *ansiedad* que abruma al ser humano, la *no linealidad* de los hechos, lo que lleva a la organización a *incomprender* la realidad potencial donde deberá desenvolverse (Casco, Mundo BANI). Es por ello que a través de este paper descubriremos y construiremos un perfil de competencias exponenciales que determinaran el éxito de un profesional en ciencias económicas en un escenario contextual competitivo.

2. MARCO TEÓRICO

La generación inicial de los Baby Boomers de 62 a 82 años (1940-1960) y la generación X de 41 a 62 años (1961-1981) se enfocan a la familia y al valor del trabajo para el desarrollo social. Estas generaciones son muy diferentes a los Millennials de 23-33 años (1982-1999), que tiene como decisión de vida el formarse y trabajar por la pasión que les mueve a resolver problemas a través del emprendedurismo, el sentido social, la ética y el respeto al medio ambiente. Además, una nueva generación, llamada los Z y los Alpha de 0 a 22 años (2000-2022), conocidos como la población sedentaria virtual, se caracterizan por el consumo de dispositivos electrónicos, como los videojuegos, las plataformas virtuales y las series online.

LAS GENERACIONES MILLENNIALS, CENTENIALS Y ALPHA.

Cada generación está conformada por un entorno sociocultural y una experiencia vital diferentes. Cada una tiene preferencias y actitudes diversas hacia la elección de un producto y de un empleador, lo que conlleva a diferentes ofertas, por ejemplo, de formas de reclutamiento en una empresa.

La generación Millennials (Y), sujeta al estudio del presente Paper, es la generación con más y mejor nivel de educación que las generaciones anteriores, y son más culturalmente diversos. Esta generación es la primera asociada fuertemente a las redes sociales a diferencia de la Generación X que utilizó internet por primera vez en el trabajo por motivos profesionales (Dimock, 2019). En redes sociales la generación Y son muy abiertos en cuanto a expresarse y a menudo se comparan con sus compañeros, de quienes sienten necesidad de validación y aprobación. Por ende, son altamente influenciados por los discursos y las compras de otros Millennials. Sus necesidades adquisitivas son menores que las generaciones anteriores, ya que se caracterizan por preferir las experiencias a la propiedad. No acumulan riqueza o activos físicos, sino coleccionan historias de vida.

Es por la educación superior, la diversidad y su exhibición a contenido de información ilimitada, la Generación Y es más idealista y de pensamiento “out of the box”. La Generación Y cuestiona todo, lo que los hace propensos a tener conflictos en los ámbitos laborales con las generaciones mayores que esperan que sigan las normas, lo cual genera en muchos casos la deserción de talento en la organización. (Simonato & Mori, 2015)

Los Millennials más jóvenes experimentaron un mercado laboral donde demandan equilibrar y mezclar la vida personal con la profesional, buscan trabajos que se adecuen a ese estándar de vida (Simonato & Mori, 2017).

Previo a la pandemia, y durante la misma, las organizaciones comenzaron a prepararse y dirigir su atención a la Generación Centennials o también llamada “Z”, que nacieron entre 1997 y 2009 (Duke, 2022).

No poseen experiencia de vivir sin Internet, ven las tecnologías digitales como una parte clave de la vida diaria. Están conectados permanentemente a sus dispositivos digitales para aprender, actualizaciones de noticias, compras y redes sociales (White, 2017).

Consumen contenido continuamente a través de múltiples pantallas, incluso cuando están en situaciones sociales. No posee claridad entre la división del mundo online y offline (Seemiller & Grace, 2018). Debido al gran volumen de información dirigido a ellos, esta generación valora mucho la conveniencia de la personalización y la adaptación. Al igual que la generación Y, los Centennials están preocupados por el cambio social y la sostenibilidad medioambiental. Ellos esperan que sus empleadores promuevan plataformas de ese compromiso con la comunidad. A su vez se observa un patrón común en esta generación por parte de las organizaciones empleadoras que es la

poca resiliencia al fracaso, en especial en el ámbito laboral y familiar (Haidt & Lukianoff, 2018).

Figura N° 1 Compromiso a Través de las Generaciones

VARIABLES	GENERACIÓN "Y" MILLENNIALLS	GENERACIÓN "Z" CENTENIALLS	GENERACIÓN "ALPHA"
RESULTADOS DE LA EDUCACIÓN	Empleable	Adaptable	Entrepreneurial
FOCO DE LA ESCUELA	Resultados	Skills de Aprendizaje	Skills de Vida
IMPACTO DE MARKETING	Compañeros	Influencers	Inteligencia Artificial
ESTILO DE TRABAJO	Participativo	Colaborativo	Co-creativo
LÍDER IDEAL	Coordinador	Empoderado	Expansivo
FORMAS DE PAGO	Efectivo/Tarjeta	Digital	Virtual
TECNOLOGÍA	Touchscreen	Reconocimiento de Voz	Control Gestual
TENDENCIAS DE CONSUMO	Customizado	Personalizado	Predictivo
ASESORAMIENTO	Credenciales Profesionales	Validación Social	Influencia Compañeros
CONTEXTO DE NEGOCIOS	Cambios de Tendencia	Frecuentes Disrupciones	Continua Volatilidad
BRANDING EMPLOYEE	Marcas Establecidas	Marcas Experienciales	Marcas Comprometidas

FUENTE PROPIA : SIMONATO, F. (2022). Paper de Trabajo: "Radiografía de las Generaciones". Marketing I. MBA. Universidad de Piura, Perú. Febrero.

Finalmente, el futuro de las organizaciones debe prepararse para recibir a la Generación Alpha, los hijos de los Millennials, formada por los nacidos a partir del 2010. Esta generación cuyo nombre proviene del alfabeto griego se describe como una generación completamente nueva que será moldeada por la convergencia tecnológica. Influenciados por los comportamientos digitales de sus padres (Gen Y) y de sus hermanos mayores (Gen Z). Una generación que al observar que sus padres formalizan o se casan a edades avanzadas, ponen más énfasis en la crianza y educación de sus hijos (McCrindle & Fell, 2022). Una generación expuesta a excesivo tiempo en pantallas, por lo tanto, son muy abiertos a los contenidos de marcas, y canales de revisión de temas diversos temas. Laboralmente se siente muy cómodos manejando juguetes tecnológicos, dispositivos inteligentes y *wearables*, por que analizan a la tecnología no solo como un parte global de sus vidas diarias, sino también como una extensión de su propia personalidad. A medida se integren económicamente a la sociedad, esta generación seguirá adoptando y utilizando tecnologías que imiten a los humanos, como la inteligencia artificial, comandos de vos y robots, como se puede observar en detalle a esta generación y a las demás en la Figura N° 1.

LA COMPETENCIAS Y LA DIGITALIZACIÓN.

Para analizar la proyección de la inserción laboral del futuro profesional se debe ver el impacto de las competencias para enfrentar, como paradigma emergente que acompaña la creatividad del ser humano, y resolver problemas complejos, con el fin de lograr la mejora sustentable en cada sociedad, convirtiendo las necesidades en ideas creativas y con la consideración de la articulación de las tecnologías con la gestión de estrategias de

emprendimiento para los estudiantes digitales (Y- Millennials) y virtuales (Centennials-Z y Alpha). El imperativo del incremento de la productividad a través de las mejoras de procesos y de las tecnologías ágiles ha incorporado la velocidad como un aspecto fundamental de la gestión de la captación a través de las competencias en la gestión de recursos humanos.

Cuando decimos que una persona es competente solemos referirnos a una persona que desarrolla su actividad profesional de forma eficaz y eficiente. Sobre la base de este concepto, las competencias de los RRHH incluyen los diferentes rasgos de la persona, las funciones que esta realiza en una organización (materializada en su intervención en diferentes procesos en los cuales desarrolla un conjunto de tareas) y su potencial, es decir, todo lo que esa misma persona puede llegar a hacer (Fernández López, 2005).

La mayoría de los autores sitúa el inicio de la aparición del concepto de competencias en la publicación de David Mc Clelland, donde el autor mide las competencias y no las inteligencias, son reconocidas como las iniciadoras del estudio de estas en Psicología. En el Paper se revisan diferentes estudios indicando las pruebas tradicionales de aptitud y de conocimiento, así como los títulos académicos (McClelland, 1973).

Una competencia es una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). En concordancia, una competencia es una característica que subyace en un individuo que esta causalmente relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993). También una Competencia es un conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando añade un valor a la organización (Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995). La visión de Marelli, describe a la competencia como capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados para la organización (Sastre, M. 2003). Por otro lado, la Organización Internacional de Trabajo (OIT) la conceptualiza como la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo (OIT, 2012). Por otro lado, Mayumi y Montero, hablan de habilidad para movilizar, integrar y transferir conocimiento, destrezas y recursos para alcanzar o superar el rendimiento, definido mediante la asignación de trabajo, añadiendo valor económico y social a la organización y al individuo (Mayumi & Montero, 2015).

Finalmente, Alles hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajos (Alles, 2016).

TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES EN BÚSQUEDA DE COMPETENCIAS DISRUPTIVAS.

La era del conocimiento exponencial ha traído avances con los cuales podemos diseñar y crear innovaciones. “La impresión 3D, los microcontroladores, la inteligencia artificial, la nanotecnología, las plataformas múltiples en internet y las nuevas narrativas interactivas tienen la posibilidad de desarrollar oportunidades exponenciales de progreso y de conocimiento, que se deben organizar considerando un conjuntos de competencias flexibles y adaptables para la formación profesional, amigables e

innovadoras que enganchen a las nuevas generaciones en los actuales o los futuros trabajos que todavía no existen” (Fromm, J & Read, A 2022).

Aparecen como nuevas formas de reclutamiento de los talentos profesionales el metaverso. Las nuevas competencias demandan conocer de los futuros graduados a través de los avatares digitales mejor sus habilidades, y mostrarle una forma de seducción al proyecto laboral ofertado (Monferràn, J. 2022).

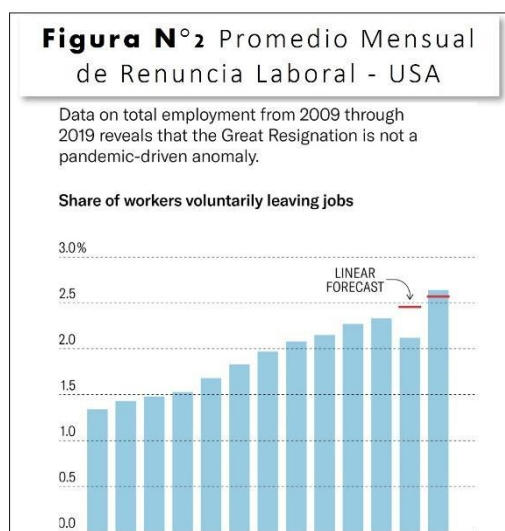
Existen empresas que comienza a utilizar la técnica llamada Onboarding. Consiste en poner en marcha una app de microaprendizaje con píldoras de cinco minutos al día. Hace uso de la “gamificación” y, a partir de preguntas y respuestas, convierte la formación en una especie de Trivial con ranking incluido. De esta forma, incentiva la curiosidad, motiva la participación y pone en práctica la compartición de conocimiento. La denominan el “cerebro corporativo” porque permite organizar, gestionar y también recabar el conocimiento interno.

Las áreas de RRHH de las empresas tradicionales y las nuevas Startups están cambiando la forma de hacer recursos humanos en las organizaciones. El gaming, la IA y los freelancers han llegado para transformar el modo en que las compañías se relacionan con los futuros empleados y equipos. La parte lúdica parte del desarrollo de experimentos de investigación basados en principios psicológicos, de neurociencia cognitiva, y de neurociencias computacional del comportamiento humano. “A partir de esa información que generan estos juegos, se pueden conocer, independientemente del estilo de personalidad de una persona, su capacidad para aprender, adquirir nuevos conocimientos, tomar decisiones y colaborar (Iglesias, 2020).

Plataformas que miden y evalúan habilidades sociales, capacidades cognitivas, inteligencia emocional, y digital de las personas a través de juegos lúdicos de neurociencias e implementación de modelos de inteligencia artificial son las nuevas formas de buscar, seleccionar, evaluar para reclutar los candidatos pertenecientes a las nuevas Generaciones Millennials y Centenials de cara al presente y futuro.

LA GRAN RESIGNACIÓN.

El profesor de Management, Anthony Klotz de la Mays Business School, de la University of Texas, observó un fenómeno incipiente en el ámbito laboral producto de la pos-pandemia. Con el nombre de la “gran resignación”, el profesor definió un fenómeno encontrado entre los trabajadores de USA disconformes con la nueva normalidad, que comenzaron a renunciar a sus trabajos (Figura N^o 2), sin tener uno alternativo.



El tiempo en familia, el trabajo a distancia, los desplazamientos, los proyectos personales, la vida, la muerte y lo que ello significa impactaron en la gente, lo que puede hacer o no y darle la espalda a la rutina de oficina de 9 a 17 hs.

La investigación (Shukla; Pandiya & otros, 2022) basada en datos de encuestas y el

tratamiento estadístico multivariante de datos, resultó un intento serio de explorar los factores responsables de la renuncia masiva durante estos tiempos sin precedentes encontró que algunas dimensiones nuevas son principalmente, la competencia de resiliencia frágil, la confianza y la autosuficiencia, responsables de la intención de rotación.

El fenómeno estaba presente previo al Covid-19 en las generaciones Millennials y se agudizo entre los Centenials incorporados en los últimos 10 años. “Entre marzo de 2020 y diciembre 2021, la base de datos de Workana (plataforma online que contacta freelancers con potenciales clientes) creció un 69% en toda Latinoamérica. En Argentina para el mismo periodo el incremento fue del 49%”.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el Paper de Investigación consistió en realizar un relevamiento a través de una un trabajo de campo presencial y virtual durante los meses de octubre y noviembre del 2021 relevando a través de un cuestionario online (y presencial) recabando datos sobre las variables vinculadas a las competencias y habilidades presentes y futuras, junto con a 517 estudiantes de 4ª y 5ª año de las Facultades de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Figura N° 3 Variables Observables y Latentes del Modelo de Competencias Exponenciales

Competencias Instrumentales		Codificación	Gestion de Sistemas		Codificación
Capacidad de análisis y síntesis	J1011		Conocimientos sobre sistemas informáticos y dispositivos móviles inteligentes	J1011	
Capacidad de organización y planificación	J1012		Conocer el funcionamiento de los Sistemas	J1012	
Comunicación oral y escrita en lengua nativa	J1013		Creación y Desarrollo de contenidos	J1013	
Conocimiento de una lengua extranjera	J1014				
Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio	J1015				
Habilidades en las Redes Sociales	J1016				
Capacidad de gestión de la información	J1017				
Resolución de problemas	J1018				
Toma de decisiones	J1019				
Competencias Personales		Codificación	Big Data		Codificación
Trabajo en equipo	J10111		Diseñar bases de datos	K1207	
Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar	J10112		Manejar y consultar bases de datos	K1208	
Trabajo en un contexto internacional	J10113		Manejar programas de Análisis y Pronóstico de Datos Estructurados	K1209	
Trabajo bajo Presión	J10114		Manejar programas de Análisis y Pronóstico de Datos NO Estructurados (imagen, sonido)	K1210	
Habilidades en las relaciones interpersonales	J10115		Aplicar metodologías de desarrollo de sistemas de información	K1212	
Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad	J10116		Manejar técnicas de recogida y análisis de datos por medio de TIC	K1213	
Razonamiento crítico	J10117				
Compromiso ético	J10118				
Manejar y Resolver Problemas y Conflictos	J10119				
Juicios Críticos y Auto-críticos	J101110				
Voluntad y Compromiso Personal	J101111				
Competencias Sistemáticas		Codificación	Transformación Digital		Codificación
Aprendizaje Autónomo	J101111		Cumplir la normativa vigente en materia de protección de datos y comercio electrónico	K1214	
Adaptación a nuevas situaciones	J101112		Capacidad para el diseño e implantación de políticas de Transformación Digital	K1215	
Creatividad	J101113		Aplicar las medidas necesarias y herramientas de seguridad en entornos tecnológicos	K1216	
Liderazgo	J101114				
Proactividad y espíritu emprendedor	J101116				
Sensibilidad hacia temas medioambientales.	J101118				
Capacidad de Aprender y Desaprender	J101119				
Capacidad de imaginar posibilidades, idear escenarios y concebir alternativas significativas	J1011110				
			Tecnologías de Impacto		Codificación
			Big Data	L1303	
			Inteligencia Artificial/Machine Learning- I/AML	L1306	
			Robotica/Vehiculos Autonomos	L1307	
			Interfaz de Voz	L1308	
			Interfaz basadas en Mensajería	L1309	
			Pagos Digitales	L1311	
			Escenario Contextual para Enfrentar el Futuro Laboral		Codificación
			Felicidad Socialmente	So	
			Felicidad Sentimentalmente	Se	
			Felicidad Familiarmente	Fam	
			Felicidad Facultativamente	Fac	
			Felicidad Políticamente	Po	
			Cuan Optimista/Pesimista sos respecto a tu Futuro Laboral dentro de la Profesion	Op/Pesi Laboral	

FUENTE: Investigación Competencias Futuras. 517 Casos. Catedra Comercialización. UNLP, Diciembre 2021

Se analizan en la Figura N° 3 en primer lugar las Competencias transversales conformadas y agrupadas en 3: las Instrumentales, las Personales y Sistemáticas. Todas ellas valoradas en una escala de 1 a 5 siendo 1 Nivel Nulo de dicha Competencia y 5 el Nivel Total en la misma. todas ellas hacen referencia a la formación de un universitario en sentido genérico. Si tomamos como ejemplo las primeras de cada tipo (capacidad de análisis y síntesis, trabajo en equipo o aprendizaje autónomo) constatamos que son

competencias que deben ser adquiridas por los universitarios independientemente de la carrera que cursen. Luego aparecen del lado derecho de la figura las Competencias específicas digitales, también ponderadas en una escala de 1 a 5, como las anteriores. Se analizan las ponderaciones de las tecnologías que impactaran en el futuro próximo de la profesión laboral de su carrera. La escala utilizada es de 1 a 100, siendo 1% de impacto Nulo y 100 % de total impacto. Finalmente se analiza el Escenario contextual para enfrentar el futuro laboral en su profesión, para ello se utilizó una escala de variables vinculadas a la percepción del futuro en términos de optimismo y pesimismo (escala de 1 a 100 siendo 1 totalmente pesimista y 100 totalmente optimista), junto con el estado anímico en términos de felicidad en los distintos ámbitos en términos sociales, sentimentales, familiares, académicos y políticamente (escalas de 1 a 5 siendo 1 totalmente infeliz y 5 totalmente feliz). Esto permitió a la investigación dotarla de la construcción de una variable contextual que pudo ponderar la hipótesis de la necesidad de contar con competencias exponenciales para el futuro profesional del perfil del estudiante de las carreras sujetas al análisis. Todas las variables sujetas al análisis fueron estandarizadas para su homogeneización e integración.

El coeficiente de Cronbach Alpha (Cronbach, 1951) no es un estadístico al uso, por lo que viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más aproximado al valor 1, mayor es la fiabilidad.

Figura N°4 Índice Alpha Cronbach

Variable Latente	Variables Observables	N° de Items	Cronbach's Alpha
Competencias Instrumentales	J10I1 a J10I9	9	0,790
Competencias Personales	J10I11 a J10I11	11	0,818
Competencias Sistemáticas	J10I11 a J10I110	8	0,814
Gestion de Sistemas	K1201 a K1203	3	0,824
BigData	LK1207 a K1213	6	0,919
Transformacion Digital	K1214 a K1216	3	0,832
Tecnologías de Impacto Futuro	L1303 a L1311	8	0,879
Escenario Contextual Futuro Laboral	So a Opt/PesLaboral	7	0,797

Como observamos en la Figura N° 4, la fiabilidad de la escala de medida que mediante el índice alcanza valores mayores a 0,80, incluso de 0,90 (valores sobre 0,790 se consideran una buena escala de fiabilidad).

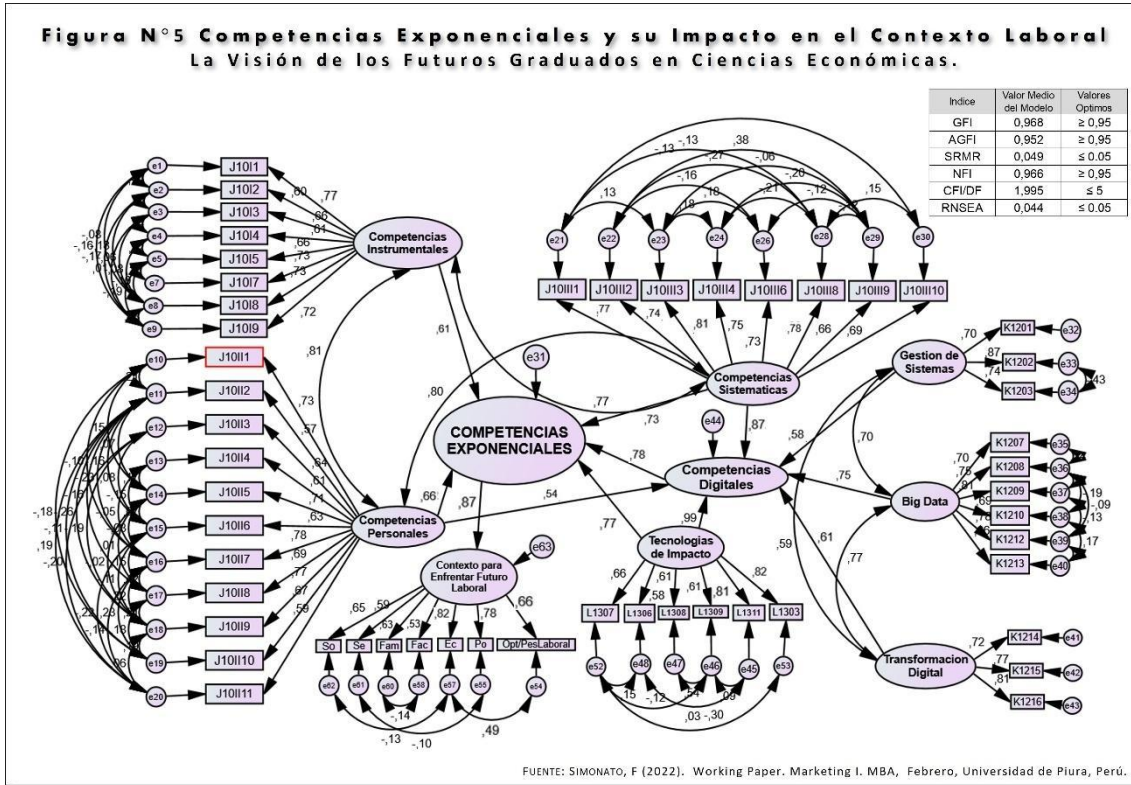
Luego de analizar la información, se determinó mediante un análisis factorial exploratorio y luego confirmatorio, un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en donde se ponderan las distintas competencias antes mencionadas en una variable llamada *Competencias Exponenciales*, variable que representará las demandadas, según la óptica de los estudiantes de ciencias económicas, por el mercado laboral del futuro para enfrentar exitosamente la inserción de los próximos trabajos.

El Modelo de análisis de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling), es el resultante de la evolución y conjunción de varias aproximaciones metodológicas desarrolladas por diversas disciplinas: sociología, psicología y economía (Joreskog & Sorbom. 1979). Los modelos de ecuaciones estructurales tratan de integrar simultáneamente una serie de ecuaciones de regresión múltiple diferentes, pero a la vez interdependientes dado que las variables que son dependientes en una ecuación pueden desempeñar a la vez el papel de independientes en otras dentro del mismo modelo (Browne, 1982).

4. RESULTADOS

Para la determinación de las Competencias Exponenciales del perfil del futuro profesional en Ciencias Económicas se propone un modelo, como observamos en la Figura N° 5, en donde la construcción de la Dimensión Latente "Competencias Exponenciales" está fundada por las siguientes Constructos: a) Competencias Instrumentales, b) Competencias Personales, c) Competencias Sistemáticas, d)

Competencias Digitales (integradas por 3 factores: La Gestión de Sistemas, el Big Data, y la Transformación Digital) y e) Las Tecnologías de Impacto. Finalmente, como Constructo endógeno incorporamos al Escenario Contextual para Enfrentar el Futuro Laboral. En la Figura N° 5 observamos un pequeño cuadro con la bondad del ajuste. Allí se demuestra que las dimensiones latentes tienen un ajuste aceptable sobre el modelo de 10 factores.



El modelo conformado por las 10 dimensiones latentes antes mencionadas aplica mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC) en donde ponemos a prueba la hipótesis que el constructo (Buckle, Cote, Comstock, 1990) es determinado y compuesto por una dimensión latente que lo define. Una vez que definimos los 10 constructos en función de la dimensión latente, seleccionamos las variables observables a las que le asignamos un error de medida que se muestra en la Figura N° 5, con las covarianzas respectivas que presentan, para la muestra de los 517 estudiantes, los siguientes índices estandarizados.

La dimensión de las *Competencias Instrumentales* está altamente ponderada por el componente de la capacidad de análisis y síntesis (0,77) ya que las variables observables poseen capacidad de organización y planificación (0,73), gestión de la información (0,73) y toma de decisiones (0,72) ponderan fuertemente (52% de la varianza) en la dimensión latente.

El segundo constructo latente son las *Competencias Personales*, en donde el trabajo en equipo (0,73), las habilidades interpersonales (0,71), el compromiso ético (0,78) y el manejar y resolver conflictos (0,77) tienen un peso importante en esta dimensión (67% de la varianza).

El tercer constructo latente son las *Competencias Sistemáticas*. Tanto el aprendizaje autónomo (0,77), el liderazgo (0,75), la creatividad (0,81) y la sensibilidad a los temas

ambientales (0,78) son las variables que mayor pesan en esta dimensión del modelo (que representa un 88 % de la varianza del constructo).

Las covarianzas de las competencias instrumentales y las personales alcanza el 81%, las personales y las sistemáticas llegan al 80%, y instrumentales y las sistemáticas llegan al 77%.

El cuarto constructo que conforman las *Competencias Digitales* (representa el 85% de la varianza del constructo) está integrado por 3 variables latentes que lo conforman. La primera llamada Gestión de Sistemas que engloba principalmente el conocimiento de los sistemas (0,87) y creación y desarrollo de contenidos (0,74) contribuyen en esta dimensión con un coeficiente de 0,58. La segunda dimensión es el Big Data donde manejar y consultar bases de datos (0,78), manejar programas para analizar y pronosticar datos estructurados (0,81) y aplicar metodologías de desarrollo de sistemas de información (0,78) contribuyen a esta dimensión con un índice 0,75. Finalmente la tercera dimensión importante es la Transformación digital, en donde la aplicación de medidas de seguridad (0,77) y la capacidad de diseñar e implementar políticas de transformación digital (0,81) le dan un peso en el constructo de 0,61.

También la covarianza entre la *Gestión de Sistemas* y el *Big Data* alcanza un valor superlativo del 70% de manera que el manejo de los sistemas y los datos son claves en este tipo de competencias. Es por ello por lo que la covarianza del *Big Data* y la *Transformación Digital* alcanza el 77% y el de la *Transformación Digital* y la *Gestión de Sistemas* llega a casi el 60%

El quinto constructo conformado por las *Tecnologías que Impactaran en el futuro* en el ámbito laboral (representa el 56% de la varianza del constructo) y está conformado principalmente por variables vinculadas al Big Data (0,82), los pagos digitales (0,81) y la robótica/vehículos.

El sexto constructo que está relacionado con las Competencias Exponenciales es el Escenario Contextual para Enfrentar el futuro Labora conformado principalmente por el estado de felicidad respecto a la economía (0,82), la relación con la política (0,78) y la visión pesimista u optimista que tiene el estudiante respecto al futuro laboral (0,66) son claramente lo que predomina en esta dimensión.

Una vez que el modelo fue estimado, lo que buscamos es saber si se han ajustado al modelo real. Existirá un ajuste perfecto cuando haya correspondencia total entre la matriz producida por el modelo y la matriz de observaciones (Bollen, 1989). No se encontraron estimaciones infractoras (Hair, 2018) o coeficientes estimados en el modelo de medida que exceden los límites aceptables.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A modo de finalización podemos simplificar las principales conclusiones ya que la dimensión “Competencias Exponenciales” (CE), construida sobre la contribución de 9 factores latentes posee una varianza de 93%, lo que muestra lo consistente en la contribución del modelo.

Figura N°6. Relaciones entre los Constructos del Modelo de Competencias Exponenciales. Visión de los Futuros Profesionales en Cs Económicas.

Dimension Latente	Orient	Dimension Latente	Coef. Regresion Total n: 517	Nivel Sig.
Competencias Instrumentales	→	Competencias Exponenciales	0,61	0,01
Competencias Personales	→	Competencias Exponenciales	0,66	0,03
Competencias Personales	→	Competencias Digitales	0,54	0,00
Competencias Sistemáticas	→	Competencias Exponenciales	0,73	0,01
Competencias Sistemáticas	→	Competencias Digitales	0,87	0,00
Tecnologías de Impacto	→	Competencias Exponenciales	0,77	0,00
Tecnologías de Impacto	→	Competencias Digitales	0,99	0,02
Transformación Digital	→	Competencias Digitales	0,61	0,01
Big Data	→	Competencias Digitales	0,75	0,05
Gestión de Sistemas	→	Competencias Digitales	0,58	0,00
Competencias Exponenciales	→	Escenario Contextual para Enfrentar Futuro Laboral	0,87	0,01

FUENTE: Investigación Competencias Futuras. 517 Casos. Catedra Comercialización. UNLP, Diciembre 2021

La ponderación de las competencias transversales (Instrumentales, Personales y Sistemáticas), son altas, aunque el peso mayor sobre la CE corresponde a las competencias sistemáticas (creatividad y liderazgo) con un índice de regresión de 73%. Pero sin duda las Competencias Digitales, impactadas por las tecnologías de impacto futuro (99%), poderan con un índice de regresión mayor del 78%. Sin dudas que poseer estas competencias exponenciales por parte de los futuros profesionales, confirma la hipótesis implícita en este paper de que los próximos trabajadores incrementaran su calificación y las perspectivas de éxito en un 87% en un mercado laboral que es y será sumamente competitivo, incierto, escaso de oportunidades convencionales y vínculos líquidos.

REFERENCIAS

- ALLES, M. (2016). Selección por Competencias. Pág. 123. Editorial Granica, Buenos Aires.
- BAUDRILLARD J. (2009). La Sociedad de Consumo. Sus mitos sus estructuras. Ediciones XXI, Madrid. España.
- BOLLEN, K (1989). Structural equations with latent variables, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- BOURDIEU, P. (1979). La Distinción. pp. 255-258. Ediciones de Minuit.
- BROWNE, M. (1982). Covariance Structures, en D.M. Hawkins (ed.), Topics in applied multivariate analysis, pp. 72-141. Cambridge University Press.
- BOYATZIS, R. (1982). The competence manager a model for effective performance. pp. 9-10- Wiley & Son.
- BUCKLEY, M- R., COTE, J. A. & COMSTOCK, S. M. (1990). Measurement errors in the behavioral sciences: The case of personality/attitude re-search. Educational and Psychological Measurement, 50, 447-474.

CASCIO, J. (2020). Enfrentando la Era del Caos. Institute for the Future. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. USA.

DIMOCK, M. (2019). Defining Generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

DUQUE, ISA (2022). Acercarse a la Generación Z. page 634. Editorial Zenith.

FERNÁNDEZ LÓPEZ J. (2005). Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Capítulo 2. pp. 33-34. Editorial. Prentice Hall. Madrid.

FROMM, J & READ, A. (2022). Marketing to Gen Z. page 23-24. Editorial AMACOM. USA

GRAU, R. (1999). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Proyecto Social*, 9, page 4.

HAIDT, J. & LUKIANOFF (2018). The Coddling of the American Mind. Chapter 1. Page 352. Editorial Penguin Books.

HAIR, J.; BABIN, B.; BLACK, W. & ANDERSON R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. pp. 665-686. Cengage Learning EMEA.

IGLESIAS, E. (2020). Cazadores de Talento. pp. 31-32. *Revista InfoTechnology*. Año 24 N^o 267. Noviembre/Diciembre.

JORESOG, K. & SORBOM (1979). *Advances in factor analysis and structural equations models*, Abt Books, Cambridge.

LIPOVETSKY, G. (1987). El Imperio de lo Efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas". pp. 204. Editorial Anagrama.

LORENZ, EDWARD N. (1993), *The Essence of Chaos*, eua, University of Washington Press.

MAYUMI, S. & MONTERO, M. (2015). Competency Mapping in Project management: An actin research study in an engineering company. *International Journal of Project Management*, 33 (4), page 784.

MCCRINDLE M. & FELL, A. (2022). *Generation Alpha*. Chapter 2. pp.90-95. Publisher Hachette Australia.

MC CLELLAND, D. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist* 28. Pp. 1-14.

MONFERRÀN, J. (2022). Los Cazatalentos ahora se sumergen en el metaverso”. <https://www.cronista.com/negocios/reclutado-por-un-avatar-los-cazatalentos-se-suben-a-l-metaverso-para-atraer-candidatos/>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (4 de septiembre 2012). Que es Competencia Laboral?. Recuperado a partir de <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

QUESADA, R. (2022). Linkedout. *Revista Apertura*. pp. 18-22. Apertura. Edición N° 337-enero.

Citado en SASTRE, M. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Pág. 379. Mc Graw Hill, Madrid.

SEEMILLER C. & GRACE, N. (2018). *Generation Z. A Century in the making*. Editorial Routledge.

SHUKLA, VISHAL & PANDIYA, BHARTRIHARI & GUPTA, SAURABH & PRASHAR, SANJEEV. (2022). The Great Resignation: An Empirical Study on Employee Mass Resignation and its Associated Factors. 10.21203/rs.3.rs-1690874/v1.

SIMONATO, F. & MORI, M. (2015). “Los Millennials y las Redes Sociales. Estudio del Comportamiento, Ideología, Personalidad y Estilos de Vida de los Estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, a través del Análisis Clúster”. *Revista de Ciencias Administrativas*. pp. 3-28. Año 3 N° 5. Enero/Junio. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1129>

SIMONATO, F. & MORI, M. (2017). Estrategias de Consumo de la Generación Millennials. Ideología, Personalidad y Estilos de Vida de ellos Jóvenes que Gestionarán la Economía y los Negocios en Argentina. pp.9-13. Editorial Académica Española. Madrid.

SPENCER, L & SPENCER, S. (1993). *Competence at Work: Model for Superior performance*. John Wiley & Sons. NY.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YEUNG, A.; & LAKE, D. (1995). Human Resources Competences. *Human Resource Management*. 34. 4, pp473-495. Citado en AGUT, S. &

WHITE, J.E. (2017). *Meet Generation Z*. Editorial Baker Books. pp.145-156. USA.

AUTORES

Fernando Simonato

Profesor Titular Ordinario de la FCE en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Docente en la Universidad Católica Argentina. MBA University of Texas at Dallas, USA. Magister en Marketing Internacional (UNLP). Director de la Escuela de Posgrado en Marketing Internacional de la UNLP. Investigador Categorizado. Evaluador Experto de Posgrados en Universidades Argentinas de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Profesor visitante en los MBA's de la Universidad de Piura, Perú y en la Universidad Privada del Valle, Bolivia. Autor de libros y Papers de Investigación.

Mario Mori

Docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesor Adjunto de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Docente titular del Colegio de Martilleros de la Ciudad de La Plata. Maestrando en el Máster en Marketing Internacional de la UNLP. Jefe regional de la SMSV. Coautor del libro Estrategias de Consumo de la Generación Millennials. Editorial Academia España. Investigador Categorizado. Autor de Papers de Investigación.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

UNIVERSIDAD, ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y ODS

**UN APORTE A LA AGENDA 2030: ACCIONES DE EXTENSIÓN
UNIVERSITARIA Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**A CONTRIBUTION TO THE 2030 AGENDA: UNIVERSITY OUTREACH
ACTIONS AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS**

Autor (es)

María Amanda Plano¹

Carla Maroscia²

Julieta Odriozola³

¹ Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: amanda.plano@econo.unlp.edu.ar

² Mg., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

³ Lic., Docente Investigador. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Correo-e: julieta.odriozola@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN:

La realidad actual interpela a los diversos sectores de la sociedad (empresas, estado, sociedad civil, universidad, entre otros) a trabajar de manera mancomunada en busca de soluciones a los altos índices de pobreza y desigualdad, hambre y falta de empleo.

Este trabajo expone los proyectos de investigación y de extensión de la línea de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y su aporte a fin de fortalecer la gestión de dichas organizaciones; contribuyendo de manera implícita a los objetivos de la Agenda 2030. Este fuerte vínculo entre investigación y extensión universitaria ha permitido generar el encuentro entre saberes científicos o universitarios y populares de las organizaciones sociales, que han contribuido a repensar la estrategia teórico – metodológica tanto de la investigación como de la extensión universitaria.

Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad Civil, Investigación, Extensión Universitaria, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ABSTRACT:

The current reality challenges the various sectors of society (companies, state, civil society, university, among others) to work together in search of solutions to the high rates of poverty and inequality, hunger and lack of employment.

This work exposes the research and extension projects of the line of civil society organizations (CSO) of the Faculty of Economic Sciences (FCE) of the National University of La Plata (UNLP) and its contribution in order to strengthen the management of said organizations; implicitly contributing to the objectives of the 2030 Agenda. This strong link between research and university extension has made it possible to generate the meeting between scientific or university knowledge and popular knowledge of social organizations, which have contributed to rethinking the theoretical-methodological strategy of both the research and university extension.

Keywords: Civil Society Organizations, Research, University Extension, Sustainable Development Goals.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo signado por la pobreza, la desigualdad, el hambre, la falta de empleo, se hace imperioso que los diversos sectores de la sociedad (empresas, estado, sociedad civil, universidad, entre otros) trabajen de manera mancomunada para buscar las soluciones que las personas necesitan y así aportar a la Agenda 2030.

Particularmente aquellas organizaciones que se encuentran enfrentando y acompañando en el territorio los problemas de los sectores más vulnerados de la sociedad son las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas organizaciones, en su gran diversidad, constituyen un fenómeno social relevante, gracias a sus valores e identidad específicos, son un actor clave en la construcción de capital social. Supieron encarnar un fenómeno de reconstrucción de redes sociales y solidaridad. He aquí su génesis, que les permitió consolidarse en el contexto sociopolítico como actores sociales legítimos e independientes y ganar peso propio en el diálogo social (Maroscia y Ruiz, 2021).

La presente ponencia expone los proyectos de investigación y de extensión de la línea de OSC de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y el aporte que a partir de los mismos se viene desarrollando a fin de fortalecer la gestión de dichas organizaciones. Y en este sentido, contribuir de manera indirecta a la Agenda 2030.

Esta línea de investigación desarrollada desde el año 2008 se propuso aportar información útil para el desarrollo de acciones que favorezcan el fortalecimiento institucional de las OSC atendiendo el rol fundamental que éstas cumplen en relación con la resolución de las problemáticas sociales contemporáneas y por ende a la consecución de los ODS. Estas acciones se vieron materializadas en diversos proyectos de extensión universitaria llevados adelante desde el año 2015 y que llevan el nombre de “Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo la gestión de las organizaciones de la sociedad civil”.

Este fuerte vínculo entre investigación y extensión universitaria ha permitido generar un encuentro de saberes. Aquellos saberes “científicos” o universitarios con el saber popular de las organizaciones sociales, y que a través de los años ha permitido repensar la estrategia teórico – metodológica tanto de la investigación como de la extensión. Largo ha sido el camino recorrido comprendiendo que de la interacción de saberes es que se genera verdadero conocimiento, el que va a permitir generar la transformación social.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La crisis sanitaria, económica y social que afecta al mundo, a la región, al país y a nuestra ciudad nos interpela como docentes, investigadores y extensionistas de una universidad pública a repensar las temáticas de investigación y producción de conocimiento que permitan luego generar políticas de acción concretas en el territorio, la interacción a través de la extensión universitaria con los actores claves de la comunidad y las prácticas docentes y las metodologías de enseñanza - aprendizaje.

Ante la realidad que afecta a nuestras regiones, se hace imperioso que los diversos sectores de la sociedad (empresas, estado, sociedad civil, universidad, entre otros) trabajen de manera mancomunada para buscar las soluciones que las personas necesitan y aportar a la Agenda 2030. En este sentido, las instituciones de educación superior tienen un rol clave, particularmente en el trabajo conjunto con las OSC, y éstas con la comunidad que es destinataria de su trabajo en el territorio. Pues a través de la extensión y de la investigación aplicada en la comunidad local, la universidad toma información significativa para favorecer el desarrollo de políticas y programas pertinentes para el fortalecimiento de las OSC.

Gráfico N° 1: Articulación Universidad – OSC- Agenda 2030

Fuente: Elaboración Propia



Las OSC son organizaciones que se inscriben en la esfera privada pero que tienen fines públicos (Paolini & Odriozola; 2019). Tal como plantea De Zan (2006) no se constituyen ni se definen por su relación con el Estado, sino que, se configuran independientemente de esa relación por sus propios fines o contenidos temáticos, por los valores que legitiman esos fines, por la modalidad de las prácticas que desarrollan y por la forma de lazo social que puede, o no, ser de carácter comunitario.

Si bien existen varias acepciones sobre este tipo de organizaciones (organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones del tercer sector, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias, etc.), se adhiere a la nominación organizaciones de la sociedad civil, utilizada por investigadores y organismos públicos, dado que como plantea De Piero (2020), esta las define a partir del espacio en el cual se reconocen su origen y su identidad, reconociendo las diversas de organizaciones que en su seno surgen.

Estas organizaciones se orientan a la consecución de diversos fines: de defensa de intereses mutuos, de base territorial, de asistencia, de investigación, promoción y desarrollo y, de defensa de derechos. Pero a pesar de la diversidad de cometidos en líneas generales, las OSC comparten ciertas problemáticas comunes, respecto de la carencia o discontinuidad de recursos, de profesionales, y armado institucional, entre otros (Suárez, 1995).

Según la Propuesta de Acción del Pacto Mundial, las entidades de la sociedad civil y específicamente las ONG contribuyen a la consecución de la Agenda 2030 llevando a cabo proyectos y programas para acabar con la pobreza, reducir desigualdades y apoyar a colectivos vulnerables, entre otros. Este tipo de acciones sin duda tendrán un impacto positivo en los ODS y por tanto es importante identificar y medir este impacto para poder evaluar su desempeño y establecer objetivos a largo plazo (Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2019).

Es de vital importancia que la Universidad acompañe a estas estas organizaciones, que se encuentran enfrentando y acompañando los problemas de los sectores vulnerados de la sociedad actual. Este vínculo articulado entre Universidad, OSC y ODS, con impacto en la comunidad local que presentamos en el *Gráfico N° 1*, es sustancial en el marco del trabajo que este equipo de trabajo viene desarrollando desde el año 2015.

3. METODOLOGÍA

A fin de dar cuenta de la relación planteada anteriormente Universidad - OSC - Agenda 2030 en el presente trabajo se analizarán los proyectos de investigación y extensión de la línea de OSC de la FCE de la UNLP y las organizaciones que han participado de los mismos, al tiempo que, caracterizando a las mismas y a las temáticas atendidas, dar cuenta de su aporte a los ODS.

Particularmente se tomarán en cuenta aquellas que han participado del proyecto de extensión “Aprendizaje en Acción” en los años 2020 y 2021. La información presentada a continuación se obtuvo de las respuestas a un cuestionario autoadministrado realizado a los y las dirigentes que se inscribieron en las capacitaciones en ambos años. En el año 2020 se anotaron 137 personas y en el año 2021 lo hicieron 101 personas, pero las encuestas fueron contestadas por 82 y 100 personas respectivamente.

Las encuestas tienen como objetivo conocer a las OSC previo al comienzo de las capacitaciones. Las preguntas hacen referencia a: caracterización de las OSC (nombre, tipo de organización, área temática que atiende, ubicación), datos de la persona encuestada (nombre, cargo/rol dentro de la organización, contacto), datos sobre la participación en

talleres anteriores brindados por la Facultad, información sobre la aplicación de lo aprendido en los mismos, información sobre necesidades de capacitación que ellos perciben importantes en su contexto actual (temáticas, modalidad en que podrían participar) y finalmente en qué situación se encuentra actualmente con la pandemia, haciendo foco en principales dificultades y fortalezas que perciben que tienen.

Esta mirada de armado de las propuestas de capacitación en función de las necesidades de las OSC interesadas en participar (no a la inversa), denota un compromiso real con los actores del contexto que se traduce en el aporte de la Universidad a las necesidades concretas que afrontan en el territorio, a fin de que puedan cumplir su objetivo social.

4. RESULTADOS

Aportes desde la Universidad

La integralidad universitaria

La realidad actual nos plantea un claro desafío. Ya no es posible pensar la docencia, la investigación y la extensión universitaria de manera aislada, con un rol protagónico de una sobre otra. Sino que es necesario entender su integralidad en la formación de profesionales éticos y comprometidos con el desarrollo humano y local de sus regiones. A su vez, se requiere focalizar las funciones de investigación, transferencia y extensión con las necesidades de la comunidad y en aquellas temáticas que favorezcan un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo (Burry, Maroscia & Marensi, 2016).

Gráfico N° 2: Integralidad de las funciones universitarias

Fuente: Elaboración Propia



La integralidad es uno de los grandes desafíos de la educación superior, dado que muchas veces su implementación no resulta sencilla. Considerando que trabajar en clave de integralidad como plantea Quiroga (2019),

La extensión puede dotar a la enseñanza de contenidos e interrogantes, superando el mero acto reiterativo. Es así como, por medio de la extensión y la puesta en diálogo de los diversos saberes que circulan y se producen en la vida social y en los diversos territorios, pueden surgir nuevas preguntas de investigación y propiciarse diálogos diversos de los conocimientos producidos en contextos diferentes. (Quiroga, 2019, p. 29)

En este sentido, parte del equipo de trabajo conforma el equipo de investigación en la línea de OSC, éste nutre al proyecto de extensión y viceversa. Y, además, los y las docentes forman parte de diferentes cátedras y proyectos en sus unidades académicas relacionados con las temáticas que se abordarán en los talleres, motivo por el cual luego pueden transferir dichas experiencias al aula como ser: Administración I, Administración II, Contabilidad III (Costos para la gestión), Administración de la Comercialización I, entre otras.

La interpelación de la teoría de la administración por la práctica dirigencial en estos ámbitos produce cambios de perspectivas en la enseñanza de los diferentes temas en el aula, a la vez que descubre interrogantes para la investigación en administración y en las organizaciones. La integración de estos equipos en los talleres participativos con las OSC cierra el círculo virtuoso de la docencia, extensión e investigación, a la vez que visibiliza un ámbito laboral para los estudiantes y graduados de ciencias económicas.

Antecedentes del proyecto de extensión

Los orígenes del proyecto de extensión “Aprendizaje en Acción” se remontan al año 2015, momento en que se inicia la propuesta de capacitación a OSC en diversas temáticas. Este proyecto tiene como antecedente los inicios de una novedosa línea de investigación sobre estas organizaciones, iniciada en el año 2008 en el ámbito del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE de la UNLP.

En el primer proyecto de investigación (2008-2009) se conformó un Directorio de OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. En el segundo proyecto (2011-2012) se identificaron las principales debilidades y vulnerabilidades de las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. En el tercer proyecto (2014-2015) se profundizó sobre la problemática del financiamiento. En el cuarto (2016-2017) se identificaron las causas que generan los problemas vinculados a los aspectos de gestión, comunicación y recursos humanos y su impacto en la sostenibilidad de estas. Y el último, que se encuentra en vigencia (2020-2021), se pretende indagar sobre las causas que generan los problemas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos.

En términos generales, esta línea de investigación se propone aportar información útil para el desarrollo de acciones tendientes al fortalecimiento institucional de las OSC poniendo en valor el rol fundamental que estas cumplen en relación a la atención de necesidades básicas y garantía de derechos esenciales de los sectores más vulnerables, favoreciendo el diseño de políticas de desarrollo y modernización socialmente más eficientes, sugiriendo nuevas líneas de investigación acorde a las necesidades de las diversas organizaciones y los líderes sociales, y propiciando la articulación entre los diferentes sectores para fortalecer institucionalmente a las mismas.

En el marco de la integralidad universitaria, estos proyectos de investigación han permitido contar con información valiosa sobre las problemáticas de las OSC, dando lugar a una propuesta concreta de extensión: el proyecto “Aprendizaje en Acción”. En el mencionado proyecto se realizan talleres y se brinda asesoramiento a los dirigentes

sociales, es decir, una capacitación con acompañamiento intentando fortalecer la gestión de estas. Las temáticas abordadas en los talleres son: gestión y planificación, presupuesto, fuentes de financiamiento y recursos, uso de tecnologías, estrategias de comunicación, marco jurídico-contable, voluntariado, entre otros. Estas acciones generan un espacio de encuentro e intercambio entre los asistentes, propiciando la consolidación de vínculos de cooperación y potenciación de las capacidades de las OSC participantes.

Caracterización de las organizaciones de la sociedad civil

Participación de las OSC 2015-2020

Cada año desde 2015 participan del proyecto de extensión los y las dirigentes y/o referentes de OSC de la Ciudad de La Plata y zona de influencia, a la vez que se considera que de manera indirecta se espera trabajar con personas o instituciones en las cuales participan los mismos, como ser los socios actuales de las entidades, los niños, las niñas, jóvenes y adultos beneficiarios de las OSC, los socios potenciales y la comunidad del barrio que se vea beneficiada por las actividades de las OSC.

A continuación, en el *Cuadro N° 1: Participación del proyecto 2015-2020* se detalla la cantidad de talleres, OSC y dirigentes participantes de las capacitaciones desde los inicios del proyecto.

Cuadro N° 1: Participación del proyecto 2015-2020⁴

Fuente: Elaboración propia

	TALLERES	OSC	DIRIGENTES
2015	11	18	30
2016	10	18	30
2017	19	31	39
2019	10	20	40

⁴ En el año 2018 la capacitación no se desarrolló en la FCE de la UNLP, sino que se realizaron jornadas intensivas de un día en 11 municipios de la Provincia de Buenos Aires en las que se capacitaron 581 dirigentes.

2020	4	58	45
2021	4	42	53

Tipos de OSC participantes 2020-2021

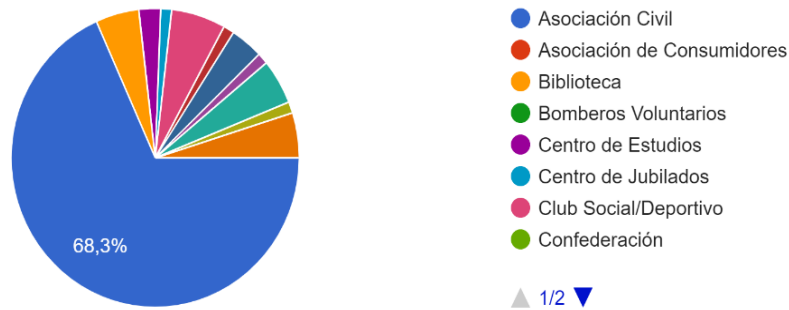
Se tendrá en cuenta el tipo de organización que adoptan, sean formales o informales. Vale decir, se corresponden o no con una "persona jurídica" efectivamente legalizada. Se entiende por "forma organizativa" los modos o figuras bajo las cuales las organizaciones promueven la acción colectiva. Estas formas varían, aparecen y desaparecen a lo largo del tiempo (Colombo & Maroscia, 2011).

A fin de caracterizar a las OSC se utiliza la clasificación actual planteada por el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad). Como puede observarse en su página web, entiende que las organizaciones de la comunidad están constituidas por 23 subcategorías: organización de transferencia y asistencia técnica, ayuda solidaria/voluntariado, cooperadora, asociación de consumidores, bomberos voluntarios, biblioteca, grupo/centro comunitario, unión vecinal/sociedad de fomento, centro de jubilados, club social/deportivo, entidad religiosa, centro de estudio/investigación, federación/red, confederación, organización de defensa de derechos, organización de salud, organización cultural, organización de defensa de intereses de categorías, hogar, institución educativa/formación, organización productiva, agrupación de colectividades y organización prestadora de servicios.

En este sentido, y como se detalla en el *Gráfico N° 2*, en el año 2020, de las 82 OSC que se inscribieron en el programa de fortalecimiento para organizaciones de la sociedad civil, el 68% (56 OSC) indicaron ser asociaciones civiles. El resto resultaron ser: 5 clubes sociales/deportivos, 4 bibliotecas, 4 fundaciones y 4 grupos comunitarios.

Gráfico N° 2: Tipo de Organización año 2020

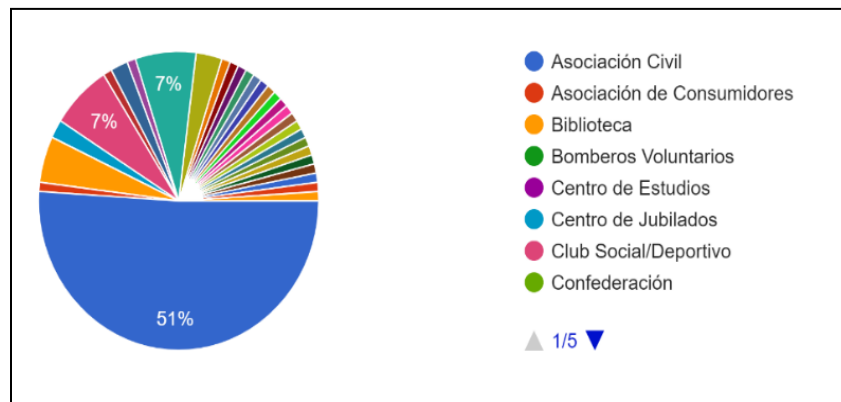
Fuente: Elaboración propia



En el *Gráfico N° 3*, se puede observar que durante el año 2021 se inscribieron 100 OSC, de las cuales, el 51% (51 OSC) indicaron ser asociaciones civiles. Esto representa una caída de 17 puntos porcentuales con relación a la encuesta realizada antes de la realización de los talleres en 2020. Le siguieron: 7 clubes sociales/deportivos, 7 grupos comunitarios y 5 bibliotecas.

Gráfico N° 3: Tipo de Organización año 2021

Fuente: Elaboración propia



Áreas temáticas de OSC inscriptas en 2020-2021

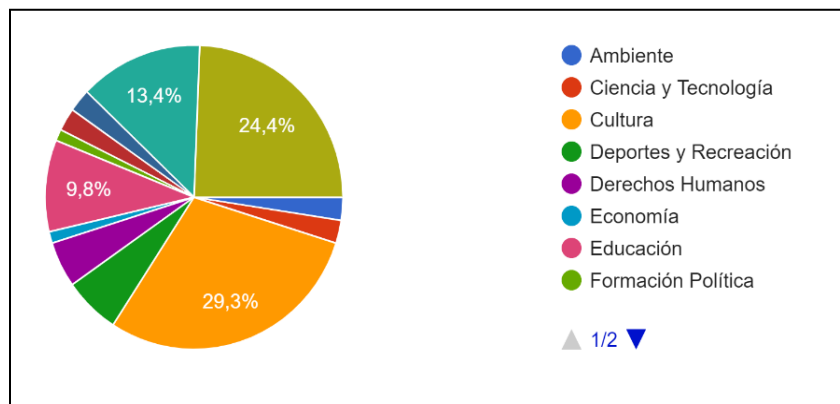
Las áreas temáticas pretenden hacer referencia a las diferentes dimensiones específicas de las organizaciones en torno al desarrollo de las personas y/o grupos, con excepción del área temática Social/Humana que toma como eje al individuo en general o el grupo, sin contemplar ninguna especificidad en cuanto a su evolución. Tomando la clasificación del

CENOC las áreas son: Educación, Género, Infraestructura, obras y servicios públicos, Justicia, Medio ambiente, Salud, Social/Humana, Trabajo, Vivienda, Ciencia y tecnología, Cultura, Deportes/recreación y Economía.

En este sentido, como se puede observar en el *Gráfico N° 4: Área temática Año 2020*, en el año 2020, entre las áreas temáticas atendidas por las OSC se destacaron: cultura (29%, es decir 24 organizaciones); social/humana (24%); salud (11%) y educación (10%).

Gráfico N° 4: Área temática Año 2020

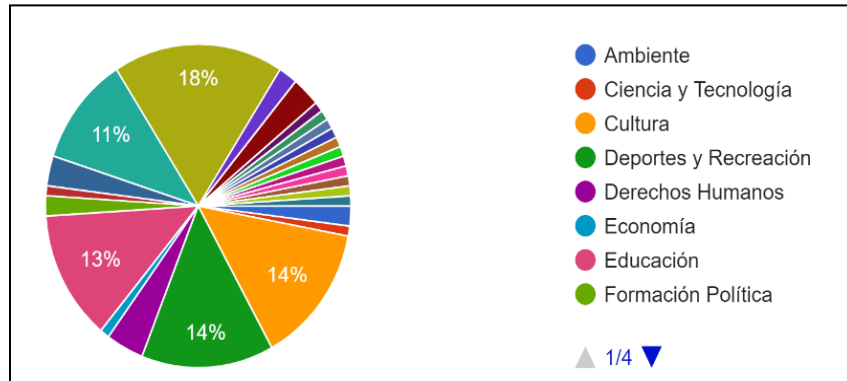
Fuente: Elaboración propia



Y en el año 2021, ilustrado en el *Gráfico N° 5: Área temática Año 2021*, las áreas temáticas atendidas por las OSC fueron más variadas, pero se destacaron: social/humana (18% organizaciones); cultura (14%); y deportes y recreación (14%).

Gráfico N° 5: Área temática Año 2021

Fuente: Elaboración propia



La situación de las OSC en pandemia

A partir del año 2020, considerando el rol de las OSC en el contexto actual de pandemia, es necesario reconocer la compleja situación por la que atraviesan. Éstas se vieron seriamente afectadas, no sólo por su propia fragilidad institucional, sino por el incremento de la demanda emergente de su público beneficiario.

El trabajo de gran parte de las OSC se volvió mucho más difícil, ya que las actividades cruciales tuvieron que suspenderse, quedando los destinatarios fuera de alcance, producto del distanciamiento físico obligatorio. Las energías en respuesta a la emergencia, la enfermedad, el hambre, la miseria y la negación de derechos fueron redirigidas hacia la virtualización de prácticas solidarias, lo que exigió nuevas habilidades y recursos, desafió las formas habituales de organización y expuso las brechas digitales y los desequilibrios de poder en línea, entre las voces dominantes y los grupos excluidos (State of Civil Society Report, 2020).

A partir del relevamiento realizado, las organizaciones plantean ciertas situaciones que han modificado su labor diaria, se destacan entre ellas: cierre de sedes y establecimientos (algunas OSC continúan su actividad con encuentros virtuales, pero otras no están funcionando); merma de recursos por suspensión de actividades de recaudación (reconocen la falta de recursos económicos y humanos en este contexto, y la falta de apoyo del Estado); mayor endeudamiento por impuestos y servicios, reconfiguración de misiones sociales para asistir en materia sanitaria y alimentaria (varias impulsaron viandas, ollas populares, proyectos de tejido, e iniciativas para apoyar a la comunidad en esta situación) y

refuerzo del trabajo conjunto con otras organizaciones e instituciones.

A partir del análisis de las problemáticas y las necesidades de capacitación relevadas en las encuestas realizadas a los referentes de las OSC, se organizaron las temáticas de los talleres del proyecto de extensión. Este compromiso real con el fortalecimiento de las OSC participantes del proyecto, denota la relación intrínseca de la universidad con la consecución de los ODS. Puesto que tanto la descripción de las particularidades de las OSC analizadas como de las acciones vinculadas a mejoras en los procesos de gestión; impactan positivamente en la calidad de vida de sus integrantes y de los actores del contexto.

En ese sentido, las capacitaciones que se brindaron durante el año 2020 y 2021 giraron en torno a las siguientes temáticas: desafíos de la gestión de las OSC en época de pandemia; gestión de la comunicación, aspectos jurídico-contables, reflexiones sobre el trabajo en territorio en tiempos de pandemia, búsqueda de financiamiento, elaboración de proyectos sociales y gestión del voluntariado.

En todos estos talleres se presentan tanto exposiciones de temas teóricos, como debates grupales, con experiencias prácticas y casos de éxito intentando generar vínculos entre las OSC participantes, trabajando en equipo y propiciando la puesta en común de las experiencias de las organizaciones sociales.

La agenda 2030 como marco para el trabajo colectivo

El aporte de las OSC a los ODS

La participación de las OSC en la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 es fundamental. Acorde a la Propuesta de acción del Pacto Mundial, las OSC y los movimientos sociales en general, tienen un rol protagonista en la agenda internacional de desarrollo sostenible que requiere el compromiso de todos los actores involucrados a nivel mundial.

Las Naciones Unidas, para el ODS 17: Alianzas para lograr objetivos, plantean la necesidad de un compromiso a nivel mundial, regional, nacional y local de las asociaciones

sobre principios y valores, así como sobre visiones y objetivos compartidos para llevar adelante un programa de desarrollo centrado en las personas y el planeta. A su vez, en este contexto de pandemia de la COVID-19, plantean la necesidad de cooperación internacional para asegurar que los países que posean los medios para recuperarse trabajen en pos de aportar a los ODS. (Naciones Unidas, 2021).

En este sentido, la universidad trabajando en forma mancomunada con las OSC, genera una sinergia que impacta en el fortalecimiento de la comunidad local y de esta manera establece una vinculación intrínseca con los ODS.

Aporte de las OSC participantes del proyecto de extensión

Se analizaron los datos referidos al Área Temática de las OSC y se agrupó a dichas organizaciones de acuerdo al posible vínculo que pudieran tener con los diversos ODS. Como puede verse en el *Cuadro N° 2: Aporte potencial de las OSC a los ODS* de las OSC participantes del proyecto, el 40 % realizan actividades vinculadas con Salud y Bienestar de la comunidad donde se desempeñan, con una gran variedad, contemplado desde cuidados de salud, formación y prácticas de enfermería, atención psicológica, atención y cuidado de visión, hasta actividades deportivas y recreativas que aportan a la salud desde otro lugar. En segundo lugar, en cuanto a representatividad, el 21% aporta a la educación a través de formación de personas en diferentes áreas y de las bibliotecas que permiten acercar los textos a quiénes se están formando. En tercer y cuarto lugar podemos encontrar que un 10% de las OSC contribuyen a la disminución de la pobreza y un 7% a la disminución de la desigualdad. Finalmente, en porcentajes muy bajos encontramos OSC que aportan a los ODS 2, 5, 8, 11, 12, 15, 16 y 17, representando entre todas el 22% restante.



Cuadro N° 2: Aporte potencial de las OSC a los ODS

Fuente: Elaboración propia

APORTE DE LAS OSC A LOS ODS			
ODS	Actividad de las OCS	Cantidad	%
	Atención de niños y adolescentes (10) Atención de mayores en situación de vulnerabilidad (4) Actividades que buscan acercar recursos donados a quienes necesitan (3) Tejidos para abrigo (1)	18	10%
	Producción y distribución de alimentos elaborados (5)	5	3%
	Centro de día (2) Atención de salud y enfermería (24) Centros culturales que realizan actividades deportivas, recreativas, entre otras (30) Centros deportivos (17)	73	40%
	Biblioteca popular (14) Centro de formación/capacitación (24)	38	21%
	Apoyo a personas víctimas de violencia de género (4)	4	2%
	No representado		0%
	No representado		0%
	Cooperativa Bancaria (1) Actividad económica (5) Actividad de producción artesanal (4)	10	5%
	No representado		0%
	Actividades sociales vinculadas con reducir la desigualdad local (13)	13	7%
	Asociación de infraestructura, obras y servicios públicos (5) Cuidado del ambiente habitado (4)	7	4%

Cuadro N° 2 (Continuación) : Aporte potencial de las OSC a los ODS

Fuente: Elaboración propia

	Asociación de consumidores (1)	1	19%
	No representado		0%
	No representado		0%
	Cuidado de caballos (1)	1	19%
	Formación política (9)	9	5%
	Construcción de redes entre organizaciones (3)	3	2%

Se puede entonces ver la vinculación intrínseca de estas acciones que realizan las OSC con los ODS, en particular de mayor a menor implicancia se destacan: Salud y Bienestar, Educación de Calidad, Fin de la Pobreza, Reducción de las Desigualdades, Trabajo Decente y Crecimiento Económico, Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, Ciudades y Comunidades Sostenibles, Hambre Cero, Igualdad de Género, Alianzas para lograr Objetivos, Vida de Ecosistemas Terrestres y Producción y Consumos Responsables

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Las instituciones de educación superior, y en particular la Universidad, tienen un rol clave en el desarrollo del trabajo conjunto con las OSC. Como producto de este trabajo mancomunado entre Universidad y OSC presentados en este trabajo, se establece una relación directa con la consecución de los ODS presentes en la Agenda 2030, particularmente en la interacción con actores centrales en el desarrollo en sus comunidades a través de la extensión universitaria.

Este fuerte vínculo articulado entre Universidad, OSC y problemáticas de la comunidad local se pone en relevancia en las acciones de extensión e investigación aplicadas en la comunidad local, en las que la Universidad rescata información, analiza y

propone iniciativas para favorecer el desarrollo de políticas y programas pertinentes para el fortalecimiento de las OSC. Como producto de las acciones realizadas por la Universidad, se observa un crecimiento en el grado de participación de las OSC en las iniciativas propuestas, en particular en el proyecto de extensión “Aprendizaje en Acción”, en el que se capacitaron en el año 2020 58 OSC y 45 dirigentes y en el año 2021 42 OSC y 53 dirigentes, incrementándose notablemente la participación de los mismos desde los inicios del proyecto en el año 2015.

En esta relación que, como los resultados lo indican, se va fortaleciendo con el tiempo, podemos observar la vinculación intrínseca con los ODS, dado que el fortalecimiento de las OSC participantes impacta directamente en la comunidad local, en las temáticas en las que ellas se desempeñan y/o en las problemáticas que ellas abordan, y en relación con los ODS a los que aportan con su accionar. El fortalecimiento de las OSC que se capacitaron en el marco del proyecto de extensión “Aprendizaje en Acción” representa un aporte directo a los ODS, abordando 12 de los 17 ODS de la Agenda 2030.

Por todo lo expuesto se destaca la importancia del aporte de la universidad, a través de las acciones de extensión e investigación a la concreción de los objetivos de la Agenda 2030, a través del apoyo y fortalecimiento a las OSC que trabajan comprometidas en su trabajo en pos de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y del medio ambiente.

REFERENCIAS

Burry, R. Maroscia, C. Marensi, F. (2016). *Hacia una universidad humanamente responsable: La experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata*. (1a ed). La Plata: Haber

Colombo, M. de la P. & Maroscia, C. (2010). La cuestión de género en las organizaciones de la sociedad civil: una experiencia Argentina. *Revista Question*. 1 (26).

De Piero, Sergio. (2020). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción*. (2a ed.). Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jaureche.

De Zan, J. (2006). Los sujetos de la política. Ciudadanía y sociedad civil. *Tópicos*, (14), 97-118. Recuperado de: <https://doi.org/10.14409/topicos.v0i14.7476>

International Society for Third-sector Research. *State of Civil Society Report*, 2020.

Recuperado de: https://www.istr.org/page/COVID_Resources

Maroscia C. & Ruiz P. C. (2021). Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Época de Pandemia. Reflexiones hacia una Nueva Normalidad: ¿Nuevos Desafíos o Mismas Realidades? *Ciencias Administrativas*, (17), 079. Recuperado de: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>

Naciones Unidas (2021). En la sección web *Objetivos de las Naciones Unidas*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Paolini N. A. & Odriozola J. (2019) *Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales?* Primera Parte. EDULP. Disponible en: <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>

Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2019). Las ONG ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Propuesta de Acción del Pacto Mundial. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/05/Las-ONG-ante-los-Objetivos-de-Desarrollo-Sostenible.pdf>

Quiroga, L. (2019). Prologo. En Quiroga, L. (Comp.) *Extensión universitaria: rupturas y continuidades* (UNLP) (1a ed). La Plata: EDULP.

Suárez F. (1995). *Debilidades de las ONG*. Revista Enoikos, (3) 9, 45-53.

RESUMEN HOJA DE VIDA

María Amanda Plano

Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, donde es Profesora Adjunta Interina de la cátedra B de Administración I y con funciones en la Unidad de Comunicación Institucional. Editora de la Revista ECONO (FCE-UNLP); ha sido autora de publicaciones en eventos científicos-tecnológicos, revisora de artículos en revistas científicas y Jurado de Concursos de Oposición y Antecedentes. Co-autora del libro “El tercer sector, ¿es el tercero en

Argentina?. Organizaciones, integrantes y poblaciones objetivo.” EDULP. Investigadora categoría V. Ha integrado diversos proyectos de investigación y extensión, acreditados en la UNLP.

Carla Maroscia

Licenciada en Administración, Maestranda en Ciencias Sociales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP, participante de proyectos de investigación desde 2008, actualmente dirigiendo el proyecto PPID “Hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil”. Profesora Adjunta de la cátedra Administración II: “Técnicas administrativas y gestión organizacional”. Secretaria de Extensión Universitaria de la FCE de la UNLP, directora del proyecto de extensión “Aprendizaje en acción: fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil”.

Julieta Odriozola

Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Estudiante de la Especialización en Docencia Universitaria de la UNLP y de la Maestría en Tecnologías de Información aplicadas a educación de la Facultad de Informática de la UNLP.

Profesora de Grado en la UNLP y de posgrado en la UNQUI. Con funciones diversas en la Secretaría de Posgrado de la FCE – UNLP.

Participante de diversos proyectos de investigación y extensión acreditados en la UNLP.

Socia fundadora de la Asociación de Docentes Universitarios en Tecnologías de Información y Comunicación en facultades de ciencias económicas (DUTI).

Con desarrollado profesional en áreas de TIC, gestión de proyectos y procesos organizacionales.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Innovación, Pymes y emprendedorismo

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**TÍTULO EN ESPAÑOL:
LA ADOPCIÓN DE TIC'S EN LAS PYMES DE LATINOAMÉRICA. UNA
REVISIÓN DE LA LITERATURA**

**TÍTULO EN INGLÉS:
THE ADOPTION OF ICT IN LATINAMERICA SME'S. A REVIEW OF THE
LITERATURE.**

Autor (es)

Gabriel Maldonado Gómez¹
Patricia Guadalupe Espino Guevara²
Antonio Barreda Mendoza³
Enrique Moreno Vargas⁴

¹Maestro en Contribuciones Fiscales, Docente Investigador. Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México. Correo-e: gmaldonado@itesa.edu.mx

² Maestra en Administración de Negocios en el Área de Recursos Humanos. Docente Investigadora. Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México. Correo-e: pepino@itesa.edu.mx

³ Maestro en Dirección Comercial. Docente. Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México. Correo-e: abarreda@itesa.edu.mx

⁴ Maestro en Gestión Administrativa. Docente. Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México. Correo-e: emoreno@itesa.edu.mx

RESUMEN:

El artículo presenta los resultados de la revisión bibliográfica respecto al tema de la adopción de TIC'S en las Pequeñas y Medianas Empresas de Latinoamérica (PyMES) empleando el método de Are Flink, consultando bases de datos de Scopus, SciELO, Emerald Insight, ProQuest y Springer Link; de las cuales se obtuvieron un total de 4,719 artículos relacionados con la temática, seleccionando seis de ellos para el análisis, identificando como principales hallazgos la existencia de factores internos y externos que afectan el proceso. Por otro lado, destaca la precariedad en el desarrollo de proyectos que estudien el proceso de adopción de TIC'S en la región de Latinoamérica, presentando un área de oportunidad en el desarrollo de proyectos conjuntos.

Palabras clave:

Pymes, TIC'S, Revisión de literatura, bases de datos

ABSTRACT:

The article presents the results of the literature review on the subject of ICT adoption in Latin American Small and Medium Enterprises (SMEs) using the Are Flink method, consulting Scopus, SciELO, Emerald Insight, ProQuest and Springer Link databases; from which a total of 4,719 articles related to the subject were obtained, selecting six of them for the analysis, identifying as main findings the existence of internal and external factors that affect the process. On the other hand, the precariousness in the development of projects that study the ICT adoption process in the Latin American region stands out, presenting an area of opportunity in the development of joint projects.

Keywords:

Sme's, ICT, literature review, databases

1. INTRODUCCIÓN

El sector de las Pymes a nivel mundial representa un pilar fundamental para el sostenimiento de las economías. Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) las Pymes en muchos países representan más del 90% de las unidades económicas existentes, además de representar más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) en países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (SAP Business, 2021). No obstante, este sector empresarial presenta áreas de oportunidad que limitan su crecimiento y desarrollo, a decir, entre los factores que requieren ser fortalecidos se encuentra la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S) en los procesos internos.

A partir de lo anterior, el artículo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura sobre el proceso de adopción de TIC'S, particularmente en la región de Latinoamérica, para esto se utilizó el método de Fink, mismo que consta de seis pasos para su desarrollo. Posteriormente se definieron las bases de datos que se consultarían, siendo estas Scopus, Emerald Insight, SciELO, Springer Link y ProQuest.

Una vez seleccionadas las bases de datos, se procedió a realizar la búsqueda correspondiente con los términos señalados para después seleccionar seis artículos que cumplieron con los factores de análisis establecidos. Dichos artículos concentran información particular sobre el proceso de adopción de TIC'S en las Pymes (particularmente en México y Colombia), destacando análisis de factores internos y externos que intervienen en dicho proceso.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Las pymes en Latinoamérica.

Definición y delimitación de las pymes.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL 2022), las pymes se pueden considerar, como las principales precursoras del incremento en el crecimiento exponencial de la región, ya que gracias a ellas es que se sostienen las economías locales, teniendo presencia en un 99% del total de las empresas, proveyendo empleo a un 67% de la totalidad de los trabajadores.

Es así, cómo podemos mencionar algunas de las características que poseen y con las que logran posicionarse en un mercado cada vez más competitivo, partiendo de la multiculturalidad, el talento

humano e incluso las tecnologías de la información y comunicación, siendo este último factor uno de los más importantes, ante la necesidad de actualización constante, que lleve a la organización a mantenerse vigente.

Por ello, algunas de las preocupaciones actuales hacia las tendencias que marcarán el desarrollo eficiente de las Tic's en el crecimiento de las pymes latinoamericanas, como lo expresa Tahta (2022), considera que se requiere de *“tecnología especializada”*, en donde el uso de la nube, se impulsará teniendo como fundamento acelerar su inclusión como una vía especializada que tendrá como finalidad acceder a todos los equipos diseñados y relacionados con el lugar que la organización utilice.

Desarrollo de las Tic's en las organizaciones latinoamericanas.

Lo competido del mercado actual, nos recuerda todo el tiempo la importancia que tiene el proceso de adaptación de las pymes hacia la inclusión que se tenga en el empleo de las tecnologías digitales, lo cual propiciará una cultura efectiva que contemple su integración de manera fehaciente.

Según un estudio realizado por Mckinsey (2017), es urgente la necesidad que las empresas tienen por de utilizar tendencias digitales, ya que por mucho, esto detonará el aumento en los ingresos, representado como máximo beneficio el crecimiento en su PIB, en donde como un ejemplo, se puede mencionar que para un país como México, digitalizar significa tener un incremento de hasta \$65 mil millones de dólares.

Es evidente que transformar y migrar hacia la integración de las Tic's, no es fácil y para lograrlo se requiere de la vinculación de varias entidades públicas y privadas de los países latinoamericanos, en donde se logren ajustar a las necesidades de cada región. en consecuencia y según el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina (CETLA, 2018), para dar alcance a lo planteado por la OCDE en el año 2025, con respecto a la digitalización, es necesaria una inversión de más de \$160 mil millones de dólares; esto ante la necesidad de incluir servicios digitales, que conduzcan a las organizaciones hacia generar su propia ventaja competitiva.

El efecto de la inclusión de las Tic's en las pymes latinoamericanas

La COVID - 19, dejó a su paso una turbulencia, que marcó el curso del desarrollo económico, en muchos sentidos, alguno de ellos considerado como positivo, fue el aceleramiento en la implementación de las Tic's para la gran mayoría de las organizaciones latinas, ya que acortó brechas de comunicación que surgieron por el confinamiento, así que sin pensarlo la mayoría de

ellas implementó de manera emergente soluciones basadas en nutrir el teletrabajo; resultando de gran ayuda en el crecimiento exponencial de las mismas, sin haberse propuesto que así fuera.

A raíz de esto, según el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de América Latina, CETLA, (2018), considera que el 59% de las empresas apresuraron la transición a la era digital. Como resultado, es que se plantea la importancia de conocer el estado que guardan las pymes, con respecto al avance que han tenido en esta migración; para ello es que se puede asegurar que el cambio estructural es uno de los que más presencia han tenido, concluyendo en el aumento productivo de las actividades laborales por sector.

Aunque si bien es cierto que, se requiere de grandes inversiones en la infraestructura de las pymes, para la implementación de un sistema completo que avale la digitalización de la empresa, también se ha avanzado considerablemente de dos años a la fecha, ya que además de procesos de comunicación, también se abrió paso a procesos de marketing digital, los cuales ayudaron acortando brechas de negociaciones a distancia, contribuyendo en el crecimiento económico de la gran mayoría de organizaciones latinas.

Existen estudios a nivel latinoamérica en donde se narra la conversión digital que el sector de las pymes ha sufrido, considerando diversos aspectos relacionados con el grado de digitalización que han sufrido, además, del valor agregado que esto trajo consigo, vertido en factores como el clima y la cultura laboral, el resultado del grado y estilo de liderazgo adoptados, así como las competencias laborales resultantes que debieron adaptarse a este cambio, es por ello que cada uno de ellos tiene gran valía.

En seguida se presentan algunos resultados sobresalientes que se relacionan con una satisfactoria migración digital en latinoamérica.

- Según Deloitte (2018), en su cuarto informe anual nombrado “Coming of Digitally”, el cual considera la evolución digital empresarial, considera que sólo el 44% de las organizaciones latinas se encuentra en la primera etapa denominada desarrollo.
- Para Accenture (2018), la posición de países latinoamericanos, acerca del grado de desarrollo que impulsa digitalmente el valor de una empresa, son ocupados por Chile, Brasil y México, referenciando a su vez que aún se encuentran detrás de Estados Unidos de América.
- Boston Consulting Group (2020), proyecta que el 85% de las empresas latinoamericanas considera invertir, a raíz de la COVID - 19, una mayor cantidad en transición digital, tomando como referencia que del total de su estudio 250 empresas son latinas, de las 3500, tomadas como punto de referencia.

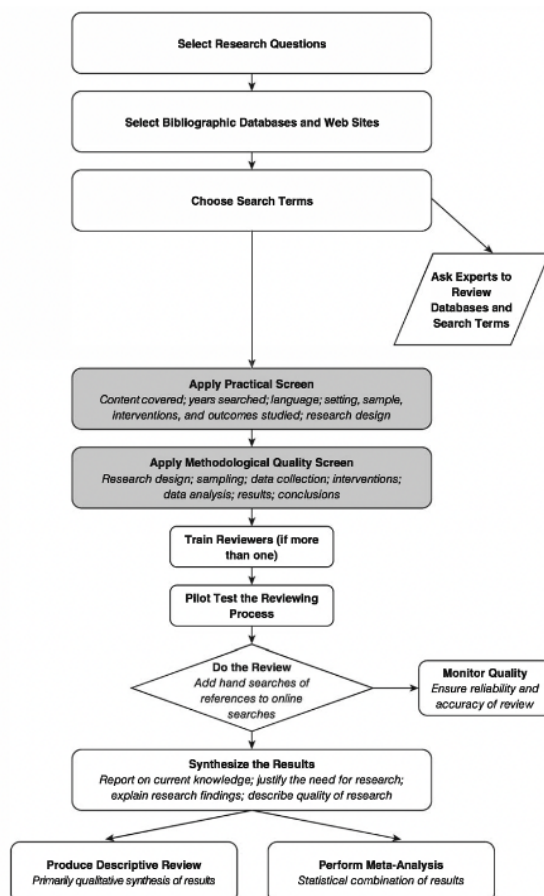
- Para Heredia Zurita (2019), solo algunos países de latinoamérica pueden desarrollar algunas iniciativas que los ayuden a concretar la transición digital, visto como el despliegue virtual de que provea de servicios de asistencia técnica
- Entorno MiPyme, en una análisis hacia la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), determinó que tanto los programas, como políticas y reglamentaciones particulares, coadyuvan en la supervivencia de las MyPymes, generando propuestas efectivas para el desarrollo de cada país, teniendo como origen la pasada crisis sanitaria.
- La Secretaría General Iberoamericana, (SEGIB 2020), distingue tendencias a nivel iberoamérica en donde de manera pública se sugiere la transformación digital en la Industria 4.0, tomando como referencia aquellas políticas que fomenten el crecimiento de las pymes.

En su mayoría, los resultados arrojados, ayudan a conocer aquel grado de madurez digital de las pymes latinoamericanas, mismo que sirven para reflexionar el camino que se debe andar hacia una mejor continua operacional que se enmarque en la inclusión de las mejores prácticas que se pueden incluir en el día a día organizacional.

3. METODOLOGÍA

El proyecto se desarrolló utilizando el método propuesto por Arlen Fink para la revisión de la literatura, el cual consta de las siguientes fases. En primer lugar se plantean las preguntas de investigación para las cuales se desea llevar a cabo la revisión de la literatura, mismas que definirán el proceso de la investigación, en seundo lugar se identificaron las bases de datos a través de las cuales se realizó la búsqueda de información, como tercer punto se establecieron los términos de búsqueda. Para el cuarto y quinto paso se determinan los criterios prácticos y metodológicos para la selección; y finalmente, para el sexto y séptimo paso se revisan los artículos y se resumen los contenidos seleccionados (ver Figura 1).

Figura 1. Método para la revisión de la literatura



Fuente. Fink (2019)

A partir de la fases descritas anteriormente, en primer lugar se definieron las preguntas de investigación:

1. *¿Cuáles son las variables que intervienen en el proceso de adopción de las TIC'S en las Pymes de Latinoamérica?*

La segunda fase se compone por los pasos dos al cinco en los cuales se establecen las bases para llevar a cabo la revisión de la literatura. Específicamente en el paso dos, se determinaron las bases de datos científicas para la identificación de los artículos, en este sentido, se optó por elegir Scopus, SciELO, Emerald Insigth, Springer Link, ProQuest y Google Académico.

Una vez identificadas las bases de datos, en el tercer paso se definieron los criterios o términos de búsqueda a fin de precisar los resultados obtenidos, en este sentido, los criterios

utilizados fueron “ICT ADOPTION”, “SME’S”, “ADOPCIÓN DE TICS” y “PYMES”. (Ver Tabla 1)

Para el cuarto paso, en relación a los aspectos metodológicos, no se emplearon factores específicos, además de no considerar autores, muestra, resultados obtenidos y el diseño de la investigación. Para el quinto paso los criterios de selección y revisión de artículos se realizó a través de la identificación de aquellos que no se relacionan de forma directa con la temática central, así como la región y/o país en donde se llevo a cabo el estudio referido en cada uno de los artículos.

Tabla 1. Resumen de artículos identificados

Palabras de búsqueda	Base de datos	Descripción	Elementos	Elementos seleccionados
“ICT Adoption”, “SME’S”	Scopus	Artículos inglés-español	168	3
“ICT Adoption”, “SME’S”	Emerald Insigth	Artículos inglés-español	500	0
“ICT Adoption”, “SME”	SciELO	Artículos inglés-español	5	0
“ICT Adoption”, “SME’S”	ProQuest	Artículos inglés-español	3,702	2
“ICT Adoption”, “SME”	SpringerLink	Artículos inglés-español	344	1

Fuente. Elaboración propia

Respecto al sexto paso, se leyeron los artículos seleccionados y se identifican los aspectos principales, resaltando los factores implicados en la adopción de las TIC’S en las PYMES.

4. RESULTADOS

De acuerdo a lo señalado en las tablas anteriores, se identificó un total de 4,719 artículos, de los cuales se eligieron únicamente seis para el análisis correspondiente, considerando la región en donde se desarrolló y considerando la temática central de la adopción de TIC, sin importar el idioma de la publicación.

En este sentido, en la Tabla 2 se muestra el resumen de los artículos seleccionados, en los cuales destacan estudios que se han realizado únicamente en México y Colombia entre los años 2016 y 2021. En primer lugar se encuentra el estudio realizado por Osorio, Londoño y López (2016) en el cual se destaca por analizar los factores que influyen en el proceso de adopción de TIC'S en las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia, destacando entre los principales hallazgos la relación positiva entre las nuevas oportunidades de negocio derivadas de las propias TIC'S y sus implicaciones en la adopción. Sin embargo, identificaron que la privacidad y falta de confianza hacia el uso de las TIC'S representan un reto importante para la integración de estas tecnologías a los procesos internos, además de no existir claridad en el costo-beneficio derivado de la implementación de estas.

En segundo lugar tenemos el artículo desarrollado por Vivas et al (2021) el cual se orientó en hacer una revisión sobre los modelos para identificar los factores relacionados con el proceso de adopción de TIC'S, cuyo análisis fue realizado a través de estudios de caso e investigación empírica, señalando los factores internos y externos que afectan el proceso de adopción de las TIC'S.

Continuando con el análisis, en tercer lugar, el estudio realizado por Cuevas et al (2021) en el cual los resultados permiten inferir que la estructura de capital tiene un poder predictivo sobre la adopción de las TIC'S, es decir, existe un efecto positivo y significativo en este proceso, tanto en empresas mexicanas como colombianas.

El cuarto estudio considerado para el análisis, elaborado por Cuevas et al (2021) tiene el propósito de analizar los efectos de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la innovación de marketing como estrategia clave para incrementar el desempeño empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras mexicanas. Para el quinto estudio realizado por Puentes (2017) destaca el análisis de las políticas públicas y el papel que el gobierno tiene en el proceso de adopción de TIC'S, otorgando facilidades de acceso a estas herramientas por medio de estrategias, financiamiento y capacitación.

Finalmente, respecto al sexto caso de estudio, encontramos el estudio realizado por León, Vazquez y Villa (2017) misma que identificó factores internos y externos que afectan la adopción en micro y pequeñas empresas ubicadas en la zona metropolitana de Zacatecas, México. Los resultados revelan que los factores internos coinciden con aquellos encontrados en la revisión de la literatura, pero los externos no. Estos resultados podrían utilizarse para iniciar nuevas investigaciones y modificar creencias existentes sobre el entrenamiento y la consolidación de micro y pequeñas empresas a través de la adopción de tecnologías de la información.

Tabla 2. Resumen de contenidos

N°	Título	Autor	País/Año	Resumen
1	<i>Analysis of factors that influence the ICT adoption by SMEs in Colombia</i>	<i>Osorio-Gallego, Carlos Andrés Londoño-Metaute, John Hildebrando López-Zapata, Esteban</i>	<i>Colombia (2016)</i>	<p><i>The objective of this article is to analyze the factors that influence the adoption of Information and Communication Technologies (ICT) by SMEs in Colombia.</i></p> <p><i>Design/methodology: To prove empirically these hypotheses, we administered a questionnaire to a sample of 474 SMEs in Colombia regarding the adoption of ICT and independent variables identified in the literature. Then, we conducted a series of multiple regression models using the data we obtained. Findings: We developed a model that identifies a positive relation between new business opportunities that ICT offer and their adoption level. Likewise, this research identified that a lack of confidence in ICT's security and privacy, a perception of ICT cost-benefit unbalance have a negative impact on the implementation of these technologies.</i></p>
2	<i>Review of models to identify ict adoption</i>	<i>Vivas, Gloria Valenciaa;Pazos, José Santisteban;Tito,</i>	<i>Ecuador-P erú (2021)</i>	<i>The purpose of this research is to review the literature on the adoption of ICT in SMEs, which includes empirical research and case studies,</i>

	<i>factors in sme</i>	<i>Vásquez Brito;Ordoñez, Manolo Cruz</i>		<i>in order to analyze the internal and external problems that affect their adoption process. This research will help the different parties involved in the ICT adoption process.</i>
3	<i>How Capital Structure Boosts ICTs Adoption in Mexican and Colombian Small Firms: A PLS-SEM Multigroup Analysis</i>	<i>Cuevas-Vargas, Héctor;Cortés-Palacios, Héctor Abraham;Vargas-Aguirre, Gildardo Adolfo;Estrada, Salvador</i>	<i>México (2021)</i>	<i>The results allow us to infer that capital structure has a predictive power on the ICTs adoption of small business in Mexico and Colombia. In the same vein, the findings indicate that capital structure has a positive and significant effect on ICTs adoption, both in Mexican and Colombian firms.</i>
4	<i>The Relation Between Adoption of Information and Communication Technologies and Marketing Innovation as a Key Strategy to Improve Business Performance</i>	<i>Cuevas-Vargas, Hector; Fernandez-Escobedo, Rudy; Cortes- Palacios, Hector A; Ramirez-Lemus, Lidia.</i>	<i>México (2021)</i>	<i>The purpose of this research is to analyze the effects of the adoption of information and communication technologies (ICTs) on marketing innovation as a key strategy to increase the business performance of small- and medium-sized Mexican manufacturing companies.</i>
5	<i>Análisis de la apropiación y uso de las TIC por parte de las pymes colombianas</i>	<i>Puentes, Ricardo</i>	<i>Colombia (2017)</i>	<i>Mediante la creación de políticas y leyes enfocadas a buscar la masificación del uso de tecnologías, orientadas tanto al usuario final como al sector productivo, el país trata de incrustarse en exigentes procesos para tratar de asumirlas. Las diversas tecnologías computacionales y de información conforman el eje central del</i>

				<i>desarrollo comercial de las empresas; pero, para el caso colombiano, los esfuerzos llevados a cabo por los últimos gobiernos no han dado los resultados esperados, sobre todo en lo que concierne a las pequeñas y medianas empresas (pymes), como lo confirma la presente investigación.</i>
6	<i>Factores que Afectan la Adopción de Tecnologías de Información en Micro y Pequeñas empresas: un Estudio Cualitativo</i>	<i>León-Sigg, María; Vázquez-Reyes, Sodel; Villa-Cisneros, Juan L.</i>	<i>México (2017)</i>	<i>Los resultados revelan que los factores internos coinciden con aquellos encontrados en la revisión de la literatura, pero los externos no. Estos resultados podrían utilizarse para iniciar nuevas investigaciones y modificar creencias existentes sobre el entrenamiento y la consolidación de micro y pequeñas empresas a través de la adopción de tecnologías de la información.</i>

Fuente. Elaborada con datos tomados de las fuentes electrónicas consultadas

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El tratar de entender fenómenos globales es un reto y más aún cuando cierto segmento intenta influir en éste, tal como es la temática de la adopción de las TIC'S en las PYMES de Latinoamérica, por lo que este apartado de conclusiones está orientado a mostrar la comprensión del tema.

Derivado de la revisión de literatura se pueden concluir los siguientes puntos:

Uno de los ejes referentes a este apartado es afirmar que las PYMES, en Latinoamérica son fuente de crecimiento y de estabilidad económica y que derivado a estos impactos, tendrán que participar e involucrarse diversos sectores, como el público y privado para impulsar a través de diversos factores como es el conocimiento, la educación, la competitividad, las inversiones, las políticas, entre otros, escenarios más justos donde las TIC'S sea negocio y oportunidad para todos y no solo para un segmento reducido.

Por otro lado, esta investigación permitió observar las barreras que las PYMES enfrentan al tratar de gestionar las TIC'S dentro de su operación, con la finalidad de generar competitividad, crecimiento y eficiencia en la operación. Al respecto de las barreras, como la brecha digital, la baja alfabetización en línea, los riesgos en seguridad, la cultura empresarial, la marginalización, entre

otros, se concluye que es importante considerar los factores de “recursos humanos, inversión y tecnología” para generar estrategias de respuesta y así poder facilitar la inserción tecnológica. Cabe mencionar que las principales barreras en la incorporación de las TIC’S en la empresa son el riesgo de virus o hacker con acceso a información confidencial de la empresa, que los clientes de la empresa no cuenten con conexión o no utilicen el internet, que el producto de la empresa no sea el adecuado para su comercialización a través del internet, el retorno de la inversión en TIC’S esté poco claro, las inversiones necesarias para adquirir tecnología sean elevadas y el nivel de cualificación en TIC’S en la plantilla del personal sea bajo.

Por último, cabe resaltar la importancia que tiene la revisión de literatura para entender lo que está sucediendo al respecto de la inserción de las TIC’S en las organizaciones y la correlación que tiene con la competitividad de éstas, pero sobre todo, para entender los posibles escenarios en los que las organizaciones, en un futuro estarán enfrentando, con la finalidad de prever y determinar acciones para que las tecnologías sea una oportunidad y no un conjunto de barreras.

REFERENCIAS

Accenture. (2018). *El avance de la economía digital en Chile*. Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/nivel-de-madurez-digital.html>

Boston Consulting Group (2020). *Digital transformation*. Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview>

CEPAL. (2022). *Acerca de Microempresas y Pymes*. Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

CETLA, Katz, R. (2018). *La digitalización: Una clave para el futuro crecimiento de la productividad en América Latina*. Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://cet.la/estudios/cet-la/la-digitalizacion-una-clave-futuro-crecimiento-la-productividad-america-latina/>

Cuevas-Vargas, H., Cortés-Palacios, H. A., Vargas-Aguirre, G. A., & Estrada, S. (2020, October). How Capital Structure Boosts ICTs Adoption in Mexican and Colombian Small Firms: A PLS-SEM Multigroup Analysis. In International Conference on Software Process Improvement (pp. 56-70). Springer, Cham.

Cuevas Vargas, H., Fernández Escobedo, R., Cortés Palacios, H. A., & Ramírez Lemus, L. (2021). The relation between adoption of information and communication technologies and marketing innovation as a key strategy to improve business performance.

De León-Sigg, M., Vázquez-Reyes, S., & Villa-Cisneros, J. L. (2017). Factores que afectan la adopción de Tecnologías de Información en micro y pequeñas empresas: un estudio cualitativo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (22), 20.

Deloitte, (2018). Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/nivel-de-madurez-digital.html>

Entorno MiPyme. (2020). *Medidas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe frente a la crisis de la COVID-19*. Página 11. Recuperado el 21 de junio de 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_762907.pdf

Fink, A. G. (2019a). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper* (5th ed.). Sage Publications, Inc.

Heredia., Z. A. (2019). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Página 17. Recuperado el 21 de junio de 2022, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/1/S2100104_es.pdf

Mckinsey (2017). *La reinención digital: una oportunidad para España*. Madrid. Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://online.flippingbook.com/view/859465/>

Osorio-Gallego, C., Londoño-Metaute, J., & López-Zapata, E. (2016). Analysis of factors that influence the ICT adoption by SMEs in Colombia. *Intangible Capital*, 12(2). <https://doi.org/10.3926/ic.726>

Puentes, R. (2017). Análisis de la apropiación y uso de las TIC por parte de las pymes colombianas. *IUSTA*, 1(46), 19-41.

SAP Business. (2021, 27 junio). La importancia de las PyMEs en el mundo post-COVID. SAP News Center Latinoamérica.

<https://news.sap.com/latinamerica/2021/06/la-importancia-de-las-pymes-en-el-mundo-post-covid/>

Secretaría General Iberoamericana. SEGIB (2020). *Políticas de transformación digital para pymes en el espacio iberoamericano*. Recuperado el 21 de junio de 2022, https://www.agci.cl/images/centro_documentacion/Documento_de_Transformacion_Digital.pdf

Tahta, A., (2022). AWS soluciones TI para entornos inesperados. *Prensario TI Latin America, Enterprise & PYMES, Volumen 21* (246), página 26. Recuperado el 21 de junio de 2022, <https://www.flipsnack.com/prensario/tila-0122/full-view.html>

Vivas, G. V., Pazos, J. S., Tito, V. B., & Ordoñez, M. C. (2021). Revisión de modelos para identificar los factores de adopción de TIC en Pymes. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E40), 496-511.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Gabriel Maldonado Gómez

Doctorando en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia, Maestro en Contribuciones Fiscales por la Universidad Politécnica de Tulancingo, docente investigador y líder del cuerpo académico “Administración y Competitividad en las Organizaciones” perteneciente al Programa Educativo de la Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo.

Patricia Guadalupe Espino Guevara

Maestra en Administración de Negocios. Profesora de Tiempo Completo, Adscrita al Programa Educativo de Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo. Integrante del Cuerpo Académico en formación: Administración y Competitividad en las Organizaciones.

Enrique Moreno Vargas

Maestro en Gestión Administrativa por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, docente e investigador del Programa Educativo de la Licenciatura en Administración en el Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo

Antonio Barreda Mendoza

Maestro en Dirección Comercial. Docente de la Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, México

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración
(CIICADM) 2022, 19 de agosto**

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

ANALÍTICA DE NEGOCIOS

TÍTULO EN ESPAÑOL:

**APLICACIÓN DE ANÁLITICA DE NEGOCIOS EN LA GESTIÓN DE LAS OPERACIONES DE
UNA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

TÍTULO EN INGLÉS:

BUSINESS ANALYTICS APPLIED TO A SOFT DRINK DISTRIBUTOR'S OPERATION MANAGEMENT

Autor (es)

Mauricio Cuozzo¹

Emiliano Koch²

Marcelo Enrique Medina Galván³

¹ Estudiante Avanzado de la Lic. En Administración, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e:

² Estudiante Avanzado de la Lic. En Administración, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e:

³ Lic., Docente Investigador. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e:

RESUMEN:

Las organizaciones hoy en día tienen la posibilidad de brindar un mayor valor a partir de la gestión de los grandes volúmenes de datos que ellas mismas generan.

La empresa bajo estudio es una distribuidora de bebidas ubicada en el territorio tucumano, que ofrece equipos de frío (EDF) en comodato a sus clientes de tal manera que ellos pueden conservar las bebidas en un estado óptimo hasta llegar a las manos del consumidor. La problemática de este sector es la escasez de herramientas que permitan el monitoreo y análisis de las operaciones diarias. El objetivo de este trabajo es diseñar un dashboard (tablero operativo) del sector de EDF para brindar una mejor supervisión, control, auditoría, evaluación y toma de decisiones sobre los EDF. Se utiliza una investigación no experimental de corte longitudinal, recolectando datos a partir de observaciones, entrevistas en profundidad y relevamiento de documentación.

Palabras clave:

Análítica de Negocios; Dashboard; Indicadores; Gestión; Operaciones

ABSTRACT:

Organizations today have a lot of possibilities of providing greater value from the management of large volumes of data that they themselves generate. The company under study is a soft drink distributor located in Tucumán, which offers cooling equipment (CE) on loan to its customers so that they can keep drinks in an optimal state until they reach the consumer's hands. The latter are classified according to the number of doors of each CE. The problem in this sector is the lack of tools that allow the monitoring and analysis of daily operations. This paper's objective is to design a dashboard (operational board) of CE sector to provide better supervision, control, audit, evaluation and decision making on the CE. Non-experimental longitudinal research is used, collecting data from observations, in-depth interviews and documentation survey.

Keywords:

Business Analytics; Dashboar; Indicators; Management; Operations.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día recopilan una gran cantidad de datos en cada operación, registro, documentación, etc. Muchas de las empresas se ven abrumadas con la cantidad de datos, otras no tienen consciencia del volumen que manejan y la gran mayoría presenta dificultades para convertir estos datos en información oportuna para la toma de decisiones. Es por ello que existen herramientas como los cuadros de mando integral o dashboard directivos que ayudan a los gerentes a monitorear a la empresa a un nivel estratégico desarrollando indicadores relacionados con los factores claves a medir.

Para poder integrar a la empresa bajo tableros directivos o estratégicos basados en factores claves de éxito, se necesita previamente desarrollar tableros operativos que permitan una mirada detallada de cada sector/área respecto a sus operaciones del día a día, de tal forma que sirva para proveer información que se precisa la gestión operativa, sin descuidar la estrategia de la empresa y los objetivos planteados.

La organización bajo estudio es una distribuidora de bebidas ubicada en el territorio tucumano, que además de comercializar bebidas a otras organizaciones, les ofrece equipos de frío (EDF) en comodato que les permite a sus clientes conservar sus productos en el mejor estado posible hasta que la bebida llegue a las manos del consumidor final. Ese contrato de comodato establece entre otras situaciones que el cliente deberá cumplir con una cierta cantidad de bebidas dependiendo de la marca del EDF y de la cantidad de puertas con la que cuenta el equipo.

A partir del crecimiento en la cantidad de clientes que hubo en los últimos años, la empresa decidió establecer un sector de EDF en el área de ventas que se encarga de realizar la supervisión, control, auditoría, evaluación y toma de decisiones sobre los equipos de frío. Todas estas acciones mencionadas se realizan en coordinación con la fuerza de ventas, proveedores de servicio técnico de refrigeración y otras áreas como el área de compras o el área contable.

Para el control de los equipos se realiza el seguimiento de los procesos de instalación reparación y retiro, los cuales son fundamentales para la gestión de los EDF ya que cuentan actualmente con alrededor de 10.000 equipos con la posibilidad de realizar refuerzos de aproximadamente de 10 a 20 equipos cada 2 o 3 meses. En este contexto, son clave las actividades de reacondicionamiento y reasignación de los equipos basándose en los procesos mencionados para cumplir con la demanda.

El objetivo de este trabajo es diseñar un dashboard o tablero de control operativo del área de EDF en una empresa distribuidora de bebidas. Como objetivos específicos se proponen identificar los factores claves de éxitos de las operaciones de la gestión de EDF, formular indicadores claves de éxito y proponer recomendaciones para mejorar la gestión del área.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La Analítica de Negocios (Business Analytics) es el estudio de los datos generados por la empresa a través del análisis estadístico. Este estudio implica la elaboración de modelos predictivos, la aplicación de técnicas de optimización y la comunicación de estos resultados a ejecutivos de la empresa, socios de negocios e incluso a clientes.

El Business Analytics es un conjunto de habilidades, tecnologías y prácticas que permite identificar tendencias y comportamientos a partir de datos empíricos, predecir escenarios y tomar decisiones óptimas para alcanzar metas de negocios.

El desafío en áreas de negocios es entender las enormes capacidades actuales y potenciales de la Analítica de Negocios de modo de aprovecharlas en el diseño de productos, servicios y procesos. En este devenir se transformarán formas de gestión ya existentes y se crearán muchas otras que aún no se prevé.

Render (2016) afirma que es un enfoque basado en datos que permite a las empresas tomar mejores decisiones. La analítica de negocios se puede dividir en las siguientes categorías:

- Analítica descriptiva: implica el estudio y la consolidación de los datos y permite describir el desempeño;
- Analítica diagnóstica: evalúa el desempeño pasado y cómo se efectúa en el momento presente;
- Analítica predictiva: está dirigida a pronosticar resultados futuros con base a los patrones de los datos históricos;
- Analítica prescriptiva: posibilita el uso de métodos de optimización para ofrecer nuevas y mejores formas de operar.

En la mejor práctica del management existe una clara sinergia entre las áreas tácticas y estratégicas de identificación de oportunidades y esbozo de respuestas ("¿qué podemos hacer?"), y las áreas técnicas donde se implementan estas respuestas ("¿cómo ponemos en práctica la solución?"). Lograr esta sinergia implica un desafío fundamental: por un lado, las áreas "blandas" suelen desconocer el potencial de infraestructura y calidad de información con que cuenta las áreas "duras"; por otro, estas últimas desconocen el mundo de los negocios y el potencial que encierran los datos con los que lidian permanentemente. Articular estas capacidades es un objetivo central del management actual y la demanda de profesionales con esta formación crece año tras año.

Según Pérez Carballo (2013), los sistemas de gestión ofrecen información como medio de comunicación de objetivos y planes y de conocimiento y evaluación de resultados, los sustantivos de la información es su capacidad para estimular la toma de decisiones y, en consecuencia, para la acción. Resulta crítico identificar las variables que se han de controlar en cada centro. A su vez dicho autor agrega, que la existencia de más controles no implica necesariamente mayor control sobre las operaciones, por lo que es prioritario identificar unos factores clave de éxito que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtenga buenos resultados. Simons (1998) define a los factores claves de éxito, como las variables críticas de rendimiento o aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito.

Alberto Ballve (2008) sostiene que el tablero operativo es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de la situación que se define controlar o monitorear, para tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Debe proveer información que se precisa para entrar en acción. El tablero operativo debe servir para que de un simple golpe de vista se evalúe cómo evolucionan los indicadores operativos.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo responde a un diseño cuantitativo no experimental de corte longitudinal con un alcance exploratorio y descriptivo. En una investigación no experimental se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

La población bajo estudio es el registro de los EDF del área durante el período 2021 y 2022. Como técnicas de recolección de datos se recurre a entrevistas, observación directa y acceso a los datos en los diferentes sistemas que cuenta la empresa.

Como técnicas de análisis se utiliza el análisis exploratorio de datos y visualización de datos con el software Power BI.

Se plantearon las siguientes etapas en el tratamiento de los datos recolectados:

1.- Limpieza de base de datos

Se procedió en primera instancia a realizar la limpieza y depuración de los datos detectando, corrigiendo y eliminando registros corruptos o imprecisos de aquellas entradas que contenían información incorrecta, incompleta, mal formateada o duplicada.

2.- Formulación del problema

La administración de los EDF en la empresa por varios años no tuvo una atención “especializada”, pero dado el incremento tanto en clientes como en equipos, la empresa decidió definir recientemente un sector que se encargue específicamente de la gestión de estos equipos de frío.

Uno de los indicadores clave para el sector es la productividad de los equipos, que está representada por aquellas heladeras que en base a la cantidad de puertas que tienen, no cumplen con el estándar de ventas determinados por puerta (20 unidades por puerta) por lo que es sumamente importante que este sector contar con herramientas de gestión que les permitan monitorizar y analizar aquellos indicadores que son claves para el desempeño del sector.

3.- Identificación de los Procesos clave

3.1.- Instalaciones: En este proceso se ven reflejados aquellos requerimientos de equipos que se cumplieron efectivamente y son esos mismos equipos los que a partir de la relación contractual generan la obligación de cumplir con el estándar de compras por parte del cliente de la organización.

3.2.- Retiros: En este proceso se puede observar la cantidad de equipos que fueron retirados de aquellos clientes que no cumplen con el estándar establecido o de aquellos que solicitaron y efectivamente se les realizó el retiro del equipo.

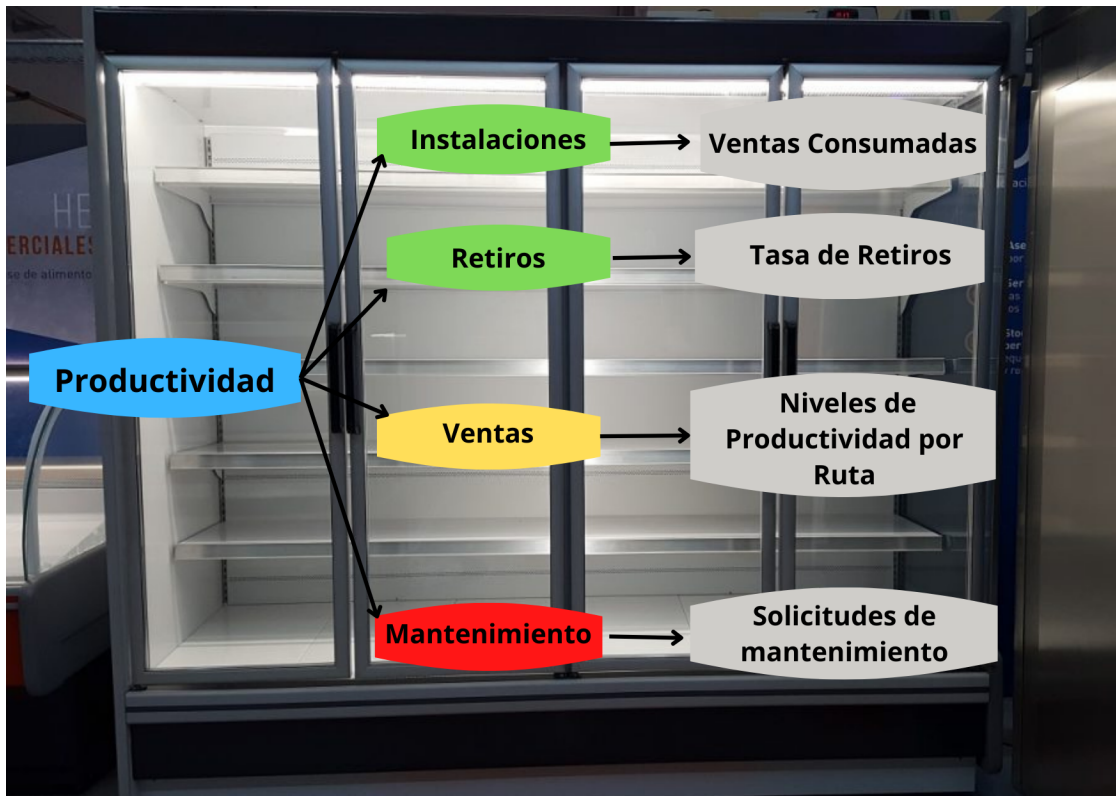
3.3.- Ventas: En este proceso cabe aclarar que el sector bajo estudio realiza una tarea de apoyo para la fuerza de ventas. Para ello, se realiza el seguimiento y análisis de los demás procesos con el fin de brindar información relevante para los vendedores como ser los clientes de los cuales se tienen que retirar equipos para ser reasignados a los clientes que requieren nuevas instalaciones.

3.4.- Mantenimiento: Este proceso se realiza de manera correctiva por lo que se espera que el equipo presente una falla y el cliente informe sobre esa falla para así proceder con la reparación del equipo.

4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo en la empresa.

Figura N° 1: Diseño de la super analítica de productividad



Fuente: Elaboración propia

En la presente figura se puede observar un diagrama de procesos diseñado a partir de las observaciones realizadas y de la entrevista con el encargado del sector. A su vez, se desarrolló y calculó la súper analítica “Productividad” del Sector de EDF. El mismo se calcula teniendo en cuenta las ventas estándar que se necesitaría por cada tipo de heladera y las ventas efectivamente concretadas.

En el segundo nivel del diagrama se ponderan los procesos claves, asignándoles mayor ponderación a los procesos que según el encargado son los que mayormente afectan al indicador madre. Para ello se utilizó una semaforización, a modo de visualizar de una manera más clara y precisa aquellos procesos de mayor relevancia:

- Los procesos de “instalación” y “retiro” cuentan con 35 puntos sobre 100 cada uno, son los de mayor trascendencia para el sector por lo cual se los denota con el color verde. Dado que las instalaciones a nuevos clientes son las que generan nuevas oportunidades de ventas, teniendo en cuenta que los equipos de frío son un recurso escaso. A su vez, los retiros son los que permitirán esas nuevas instalaciones y

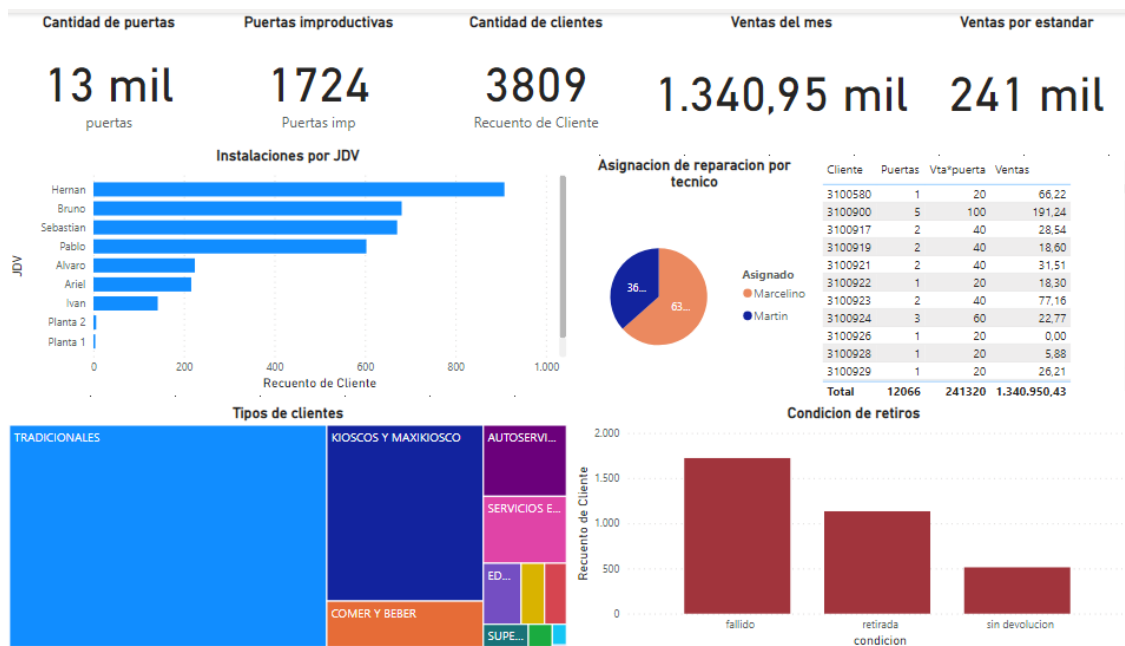
además reducirán la masa de clientes que no cumplen con los estándares establecidos.

- Las “ventas” suman 20 puntos sobre 100 y se lo representa con el color amarillo, ya que en este proceso se realiza una actividad de apoyo, es decir, que se necesita de otra parte para que se genere un mayor impacto en el indicador principal.
- Los “mantenimientos” obtienen 10 puntos sobre 100, representado con el color rojo porque si bien el equipo es fundamental para mantener las bebidas comercializadas, en varias ocasiones sucede que la falla no imposibilita al equipo a mantener las bebidas en una temperatura adecuada, en otros casos los clientes utilizan heladeras de otras marcas o equipos domésticos propios hasta que realizan el reclamo a la empresa.

En el tercer nivel del diagrama se establecen índices en base al cumplimiento de objetivos definidos para cada indicador en particular.

A continuación, se presentan los mismos realizado en la herramienta POWER BI.

Figura 2: Diseño de un dashboard operativo como una analítica descriptiva

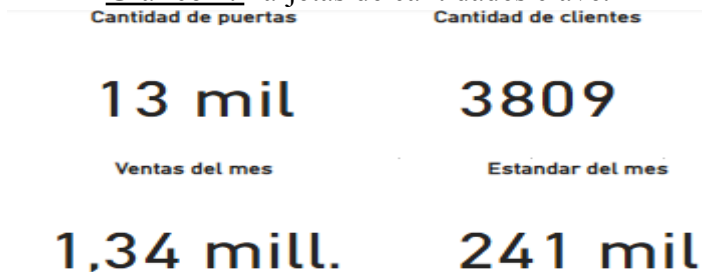


Fuente: Elaboración propia

En la presente figura se puede visualizar un tablero que busca analizar y describir el conjunto de datos con el fin de poder entender mejor la situación actual de la organización. Se observa en la figura la cantidad de instalaciones realizadas, los tipos de clientes existentes, la cantidad de retiros divididos en sus condiciones (fallidos y retiradas), la asignación de reparaciones a cada técnico, una tabla con los clientes diferenciando las

ventas realizadas a los mismos y las cantidades que tenían que ser vendidas por estándar, además de unas tarjetas que resumen las cantidades más importantes para el sector que serán explicadas a continuación.

Grafico 1: Tarjetas de cantidades clave.

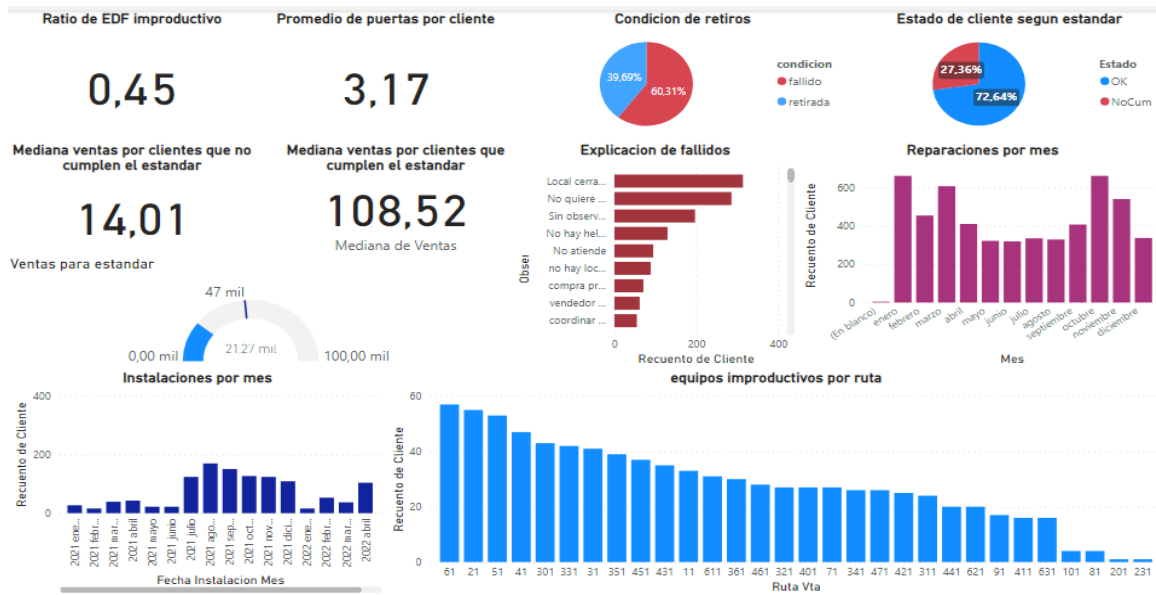


Fuente: Elaboración propia

Estas tarjetas comunican la cantidad de puertas y clientes activos, además de representar la cantidad de ventas que se deberían realizar por estándar y la cantidad que se vendió en el mes. Cabe aclarar que para el último caso lo que se vendió supera en demasía al estándar debido a los grandes negocios que por la situación económica actual, su gran volumen de ventas y su gran capacidad para almacenar, compran una cantidad de productos muy por encima del estándar.

Luego de proponer el diseño de un dashboard como una analítica descriptiva, se propuso la reformulación del mismo para que se transforme en una analítica diagnóstica que permita evaluar el desempeño del sector. A continuación se presenta esta reformulación:

Figura 4: Diseño de un dashboard como analítica diagnóstica



Fuente: Elaboración propia.

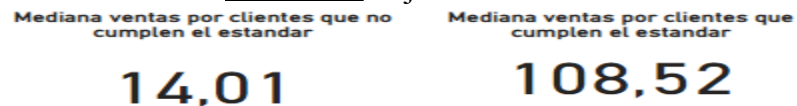
A partir del diseño del dashboard y teniendo en cuenta la figura 1, se formulan los indicadores del sector y su monitoreo:

- **Ventas consumadas:** En este indicador se visualizan las cantidades de ventas asociadas a la cantidad de clientes y puertas que tiene cada equipo. Se establece como meta vender un 20% por encima del mes bajo análisis, es decir concretar 1.190.635 bultos vendidos.

Para lo establecido anteriormente se propone la siguiente escala.

- Si se concreta sólo el 50% o menos de la meta establecida, se le asignará el valor de 1.
- Entre el 50% al 80% de la meta establecida, corresponde un valor de 2.
- Si se concreta entre un 80% al 100% de la meta propuesta, se le asigna un valor de 3.
- Si se supera un 10% de la meta establecida se le asigna un valor 4.
- Y si aumenta en más de 10% de la meta, se le pondrá un valor 5.

Grafico 2: Tarjetas de ventas

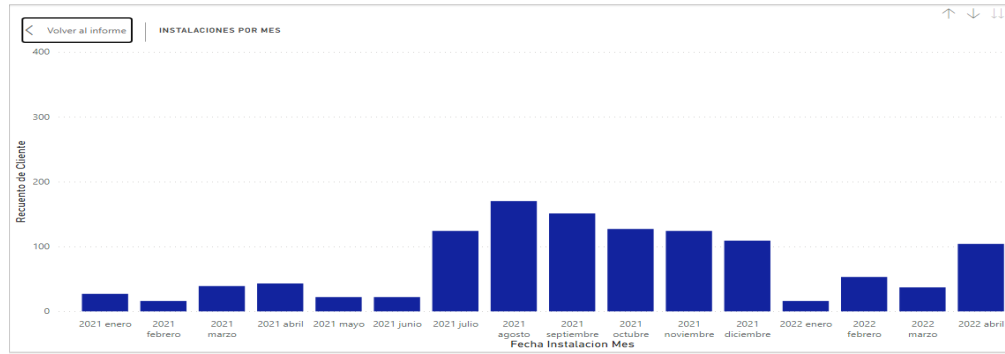


Fuente: Elaboración propia

En la tarjeta de la izquierda se puede observar la mediana de las ventas realizadas por los clientes que no cumplen con el estándar y en la de la derecha se visualiza la mediana de ventas de los que si la cumplen. Se utiliza esta medida de posición ya que al existir valores extremos muy significativos, se ve muy afectada la medida de promedio para el caso de las

ventas. Se entiende entonces que un cliente que no cumple con el estándar normalmente venderá 14 unidades, mientras que uno que si lo cumple vende alrededor de 100 unidades.

Gráfico 3: Instalaciones mensuales 2021-2022

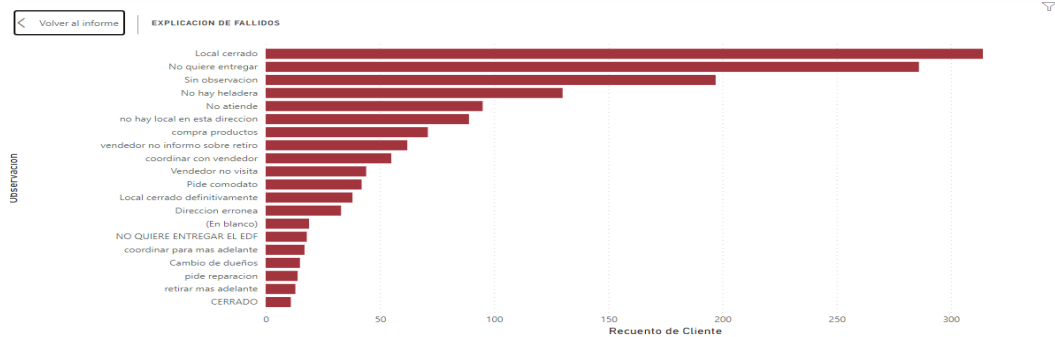


Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se observa la frecuencia de instalaciones que se realizaron en los últimos meses. Cabe aclarar que se toman los últimos meses por los efectos negativos que generó la pandemia en este aspecto.

- Tasa de retiros exitosos: Para este indicador se utilizan los gráficos de composición de retiros y el de explicación de retiros fallidos para establecer la tasa de retiros exitosos y analizar las causas de los retiros no exitosos. Se establece como objetivo aumentar la tasa de retiros exitosos en un 15% para ello se propone la siguiente escala:
 - Para una disminución del 10% o más de la tasa de retiros exitosos, se asigna el valor de 1.
 - Para una disminución de menos del 10% de la tasa de retiros exitosos, se asigna el valor de 2.
 - Si se mantiene la tasa de retiros exitosos se asigna el valor de 3.
 - Si se aumenta en menos del 15%, se asigna el valor de 4.
 - Si aumenta en un 15% o más, se asigna el valor de 5.

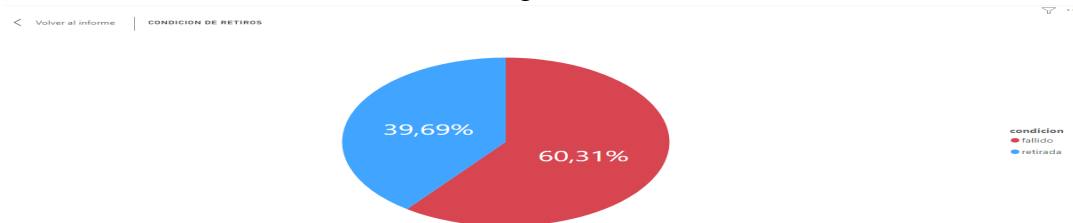
Gráfico 4: Causas de retiros fallidos



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se advierten las principales causas por las que un retiro es fallido y además se mide la frecuencia con la que suceden esas situaciones. Las causas se pueden clasificar en intrínsecas y extrínsecas por lo que será clave diferenciarlas bien para poder realizar planes de acción que reduzcan las tasas de retiros fallidos.

Gráfico 5: Proporción de retiros



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se visualiza la proporción de retiros que fueron exitosos y los que fueron fallidos. En este proceso es el preventista quién se comunica con el cliente y coordina el retiro junto con el técnico.

- Niveles de productividad por ruta: En este indicador se visualiza la cantidad de equipos que no están cumpliendo con el estándar establecido, con esta información se procede a identificar al cliente con el fin de informar a la fuerza de ventas para que gestionen el retiro coordinando con los técnicos. Se establece como objetivo aumentar en un 10% de equipos que cumplen con el estándar y para ello se propone la siguiente escala:
 - Ante una disminución del 10% o más de cantidad de equipos improductivos se le asignará un valor de 1.
 - Ante una disminución menor del 10% de cantidad de equipos improductivos se le asignará el valor de 2.
 - Ante un aumento menor del 5% de la cantidad de equipos improductivos se le asignará el valor de 3.
 - Ante un aumento entre el 5% y el 10% de la cantidad de equipos improductivos se le asignará el valor de 4.
 - Ante un aumento mayor del 10% de la cantidad de equipos improductivos se le asignará el valor de 5.

Grafico 6: Tarjetas con promedios

Ratio de puertas improductivas

Promedio de puertas por cliente

0,45

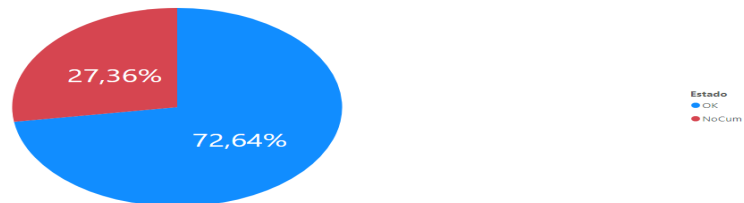
3,17

Fuente: Elaboracion propia

En estas tarjetas se pueden visualizar la cantidad promedio de puertas que no cumplen con el estándar y la cantidad promedio de puertas que hay por cliente, en este caso se puede observar que en promedio si cada cliente tiene alrededor de 3 puertas, entonces por lo menos una de ellas no cumplirá con el estándar por promedio.

Gráfico 7: Proporción de clientes que cumplen con estándar.

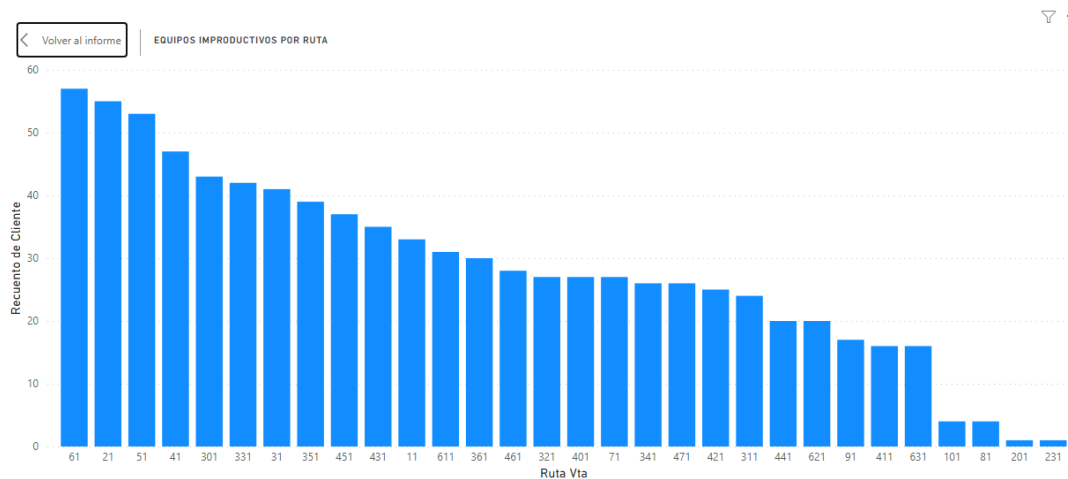
ESTADO DE CLIENTE SEGUN ESTANDAR



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se observa la proporción de clientes que cumplen con el estándar y los que no cumplen con el estándar de ventas.

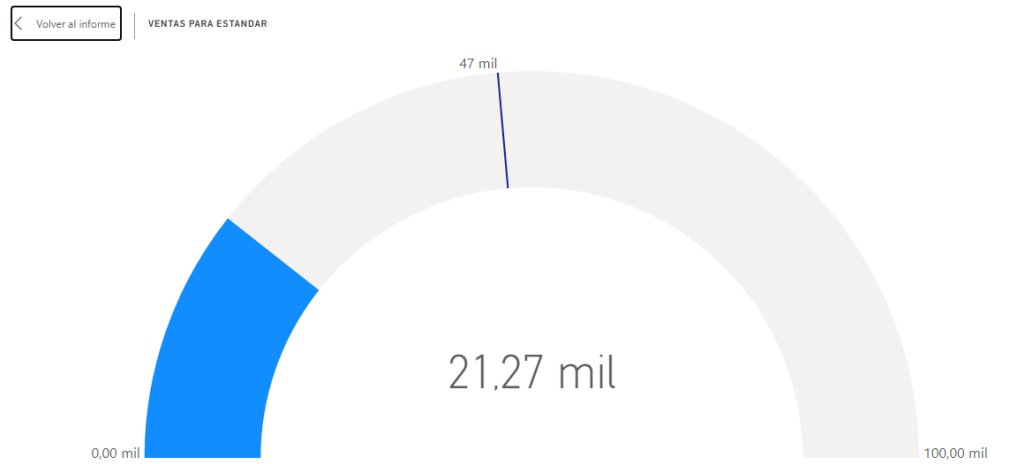
Gráfico 8: Clientes que no cumplen con estándar por ruta.



Fuente: Elaboración propia

En el esquema se visualiza la cantidad de clientes que no cumplen con el estándar dividido en la cantidad de rutas existentes. Se consideró importante diferenciar por ruta ya que permite identificar en qué sectores existe mayor improductividad para poder analizar si hay rutas más conflictivas que otras y también para poder ejecutar de manera más eficiente los retiros en caso de ser necesarios.

Gráfico 9: Medidor de ventas reales vs ventas estándar de clientes improductivos

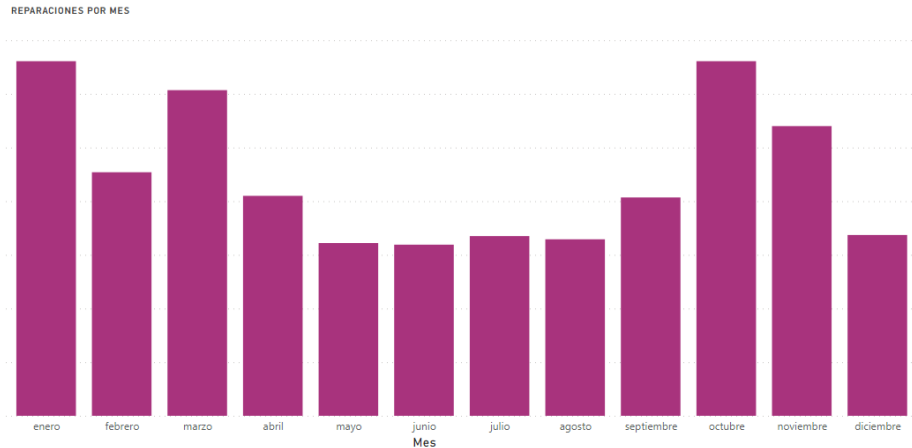


Fuente: Elaboración propia

En este medidor se puede observar la cantidad de unidades que se venden a los clientes que no cumplen con el estándar y cuantas unidades les faltan para cumplir con el mismo.

- **Solicitudes de mantenimiento:** En este caso se observa la cantidad de reparaciones que se realizan mensualmente y también la proporción de trabajos de mantenimiento que efectúa cada técnico. Se establece como objetivo reducir en un 10% la cantidad de reparaciones que se realizan en un mes y para ello se propone la siguiente escala
 - Para un aumento del 10% o más de la cantidad de reparaciones realizadas se asignará un valor de 1.
 - Para un aumento menor al 10% de la cantidad de reparaciones realizadas se asignará un valor de 2.
 - Para el caso de mantener el nivel de reparaciones realizadas se asignará un valor de 3.
 - Para una disminución menor al 10% de la cantidad de reparaciones realizadas se asignará el valor de 4.
 - Para una disminución del 10% o más de la cantidad de reparaciones realizadas se asignará el valor de 5.

Gráfico 10: Reparaciones por mes.



Fuente: Elaboración propia

En este caso se observan la cantidad de reparaciones que se realizan de manera efectiva en cada mes.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se proponen al sector de EDF las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a la gestión de los datos se recomienda revisar y modificar los procesos de registro de datos con el fin de poder contar con datos de entrada más precisos y valiosos para los modelos de análisis.
- Utilizar herramientas de análisis predictivo para poder realizar un plan de reasignación de equipos con el fin de aumentar la cantidad de clientes que cumplan con el estándar y por lo tanto que se cumplan con los objetivos de ventas.
- A partir de las causas de retiros fallidos definir planes de acción para reducir la cantidad de retiros no exitosos, por ejemplo para el caso de que se encuentra un local cerrado, definir en la solicitud de retiro el horario de atención del local.
- Analizar la posibilidad de realizar un mantenimiento correctivo, teniendo en cuenta el lineamiento costo/beneficio.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La analítica de negocios es un campo novedoso para la gestión actual de las empresas. Los datos generados en las operaciones representan una oportunidad para explotarlos y aplicar la analítica a través de un dashboard o tablero de comando.

Cuantificar la información es de suma importancia, ya que lo que no se puede medir, no se puede gestionar (Kaplan & Norton, 2008). Por lo que es preciso contar con un sistema de medición y control efectivo para ayudar a la organización a influir en el comportamiento de las personas que operan en la organización.

En este trabajo se utilizó la herramienta de inteligencia empresarial conocida como Power BI, lo que permitió visualizar, comparar y analizar de manera dinámica grandes volúmenes de datos que dieron como resultado el dashboard (tablero operativo) conformado por los indicadores desarrollados.

Se destaca la importancia que tiene la limpieza de los datos, ya que para cualquier herramienta o modelo que busque ayudar en la gestión organizacional será necesario que los inputs sean consistentes, precisos y valiosos para poder contar con información oportuna para la toma de decisiones. Se enfatiza la gran dificultad al principio de la investigación para el análisis de los datos ya que gran parte de los mismo no contaban con las características mencionadas anteriormente.

Los indicadores claves resultan de gran utilidad para otorgar una mayor rapidez, mejor comprensión y transparencia para controlar, analizar y comunicar los resultados obtenidos. El dashboard operativo brinda un marco que ayuda al gerente del sector a gestionar la gran cantidad de datos que recopila y obtener información valiosa para poder cumplir con los objetivos operacionales.

Como futuras líneas de investigación se prevé aplicar dentro del mismo sector analíticas predictivas con la aplicación de métodos de pronosticación y analíticas prescriptivas a través de la optimización con programación lineal.

REFERENCIAS

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill
- Ballvé A. (2008). *Tablero de Control*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Macch. Beltrán J. M. (2010). *Indicadores de Gestión. Herramientas para Lograr la Competitividad*. Bogotá, Colombia. Editorial: Panamericana.
- Brown M. G. (2013). *Killer Analytics*. Nueva York, Estados Unidos de América. Editorial: Jhon Wiley and Sons.
- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). *Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos*. Caracas, Venezuela. Editorial: FIM Productividad.
- Horngren C., Datar S., Raja M. (2012). *Contabilidad Administrativa*. México DF, México. Editorial: Mc Graw-Will
- Pérez Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Render, B., Stair, R. M., y Hanna, M. E. (2016). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. México D.F.: Pearson
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España. Editorial: Deusto.

Simons R. (1998). *Palancas de Control*. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Cuozzo Mauricio

Estudiante avanzado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

Koch Emiliano

Estudiante avanzado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Ayudante de Cátedra en la disciplina Contabilidad Gerencial y Colaborador en la Cátedra Taller de Metodología de Investigación en Administración.

Medina Galván Marcelo Enrique

Contador Público Nacional, Licenciado en Administración de Empresas y Profesor en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Maestrando en Estadística Aplicada y Doctorando en Humanidades (Área Administración de Empresa) en la misma universidad. Actualmente es Profesor Titular por Concurso de las Cátedras Contabilidad Gerencial e Investigación Operativa/Análisis Cuantitativo de Negocios I. Profesor Titular a cargo del Taller de Metodología de Investigación en Administración, Control de Gestión y Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Investigador Categoría II.

Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM) 2022, 19 de agosto

EJE TEMÁTICO:

Estudios específicos sobre áreas funcionales

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Organizacional

TÍTULO EN ESPAÑOL:

DIAGNÓSTICO DE FONDOS DE INVERSIÓN ASG EN ARGENTINA 2021-2022

TÍTULO EN INGLÉS:

ASSESSMENT OF ESG INVESTMENT FUNDS IN ARGENTINA 2021-2022

Autor (es)

Juan Manuel Salvatierra¹

Santiago Bohner²

Marcos Mastrángelo³

¹ Mg., Docente Investigador. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Argentina. Correo-e: juanmanuel.salvatierra@econo.unlp.edu.ar

² Mg., Biotecnólogo. Argentina. Correo-e: bohner829@gmail.com

³ Lic., Profesor Adjunto. Facultad Regional La Plata. Universidad Tecnológica Nacional. Argentina. Correo-e: mamastrangelo@frlp.utn.edu.ar

RESUMEN:

En los últimos años la adopción de criterios ambientales, sociales y gobernanza (ASG) en la toma de decisiones de inversión ha ido en aumento. Como así también, las emisiones de deuda relacionadas a criterios ASG a nivel mundial y regional. Favorecido por las nuevas tendencias sociales y económicas, las inversiones ASG presentaron saltos discretos en años recientes tanto en el número de emisiones como en la cantidad de fondos de inversión que ponderan particularmente en su cartera este tipo de instrumentos. En este trabajo, se analizan los fondos comunes de inversión en Argentina. Actualmente existen 6 fondos ASG con un total administrado de 515,6 millones de pesos, concentrado en dos fondos. El patrimonio administrado por los fondos ASG en Argentina se ha incrementado 253% desde su creación en 2021. Tanto las emisiones de deuda ASG locales como la cantidad de fondos relacionados tienen todavía un gran potencial para crecer.

Palabras clave:

finanzas sostenibles; fondos comunes de inversión; ASG; inversiones de impacto

ABSTRACT:

In the last few years the adoption of environmental, social, and governance criteria (ESG) in investment decision-making has increased. As well as the number of debt instruments related to ESG at a global and regional scales. Driven by new social and economic trends, ESG investments have experienced an increase in the number of debt emissions as well as the number of mutual funds that possess this kind of instrument in their portfolio. In this assessment, mutual funds from Argentina are being analyzed. Currently, Argentina has 6 ESG mutual funds with 515,6 million pesos, concentrated within two funds. The assets under management by ESG funds in Argentina have increased 253% since their creation in 2021. Local debt emissions as related to mutual funds still have a great potential for growth.

Keywords:

sustainable finance; mutual funds; ESG; impact investments

1. INTRODUCCIÓN

Los aspectos humanos, sociales y ambientales han ganado cada vez más importancia a lo largo del tiempo en el análisis de las decisiones de inversión y financiamiento empresarial, generando el marco de la denominada inversión socialmente responsable (Molina & Clemente, 2010). Esto implica la asignación del capital por parte de inversores individuales o empresas considerando además de los tradicionales rendimiento y riesgo, aspectos sociales, ambientales y éticos (Renneboog, Ter Horst & Zhang, 2008).

Las inversiones que consideran factores o criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) o en inglés ESG (*Environmental, Social and Governance*) (también referidas como inversiones responsables e históricamente como inversiones socialmente responsables –ISR) fueron alguna vez una estrategia de inversión de nicho y una clase especial de fondo de inversión para convertirse hoy en una práctica en muchos (si no en todos) los mayores mercados financieros y de empresas de inversión a lo largo del mundo, incluyendo mercados emergentes (Fitch Rating, 2021). Estas prácticas se acentúan aún más a medida que los científicos advierten los impactos del cambio climático, los cuales cuestan miles de millones de dólares a cada país debido a eventos climáticos extremos, pérdida de biodiversidad, entre otros (Morgan Stanley, 2022a).

Frecuentemente, los inversores se enfocan no solo en los beneficios económicos de la inversión en cuestión, sino también en generar beneficios humanos, sociales y ambientales, para de este modo colaborar con el contexto y conseguir una buena reputación organizacional (Molina & Clemente, 2010). De este modo la inversión ESG, tiene como cometido por parte de quienes invierten un objetivo de seguridad y credibilidad para la compañía y sus partes interesadas o *stakeholders* vinculada a la idea de responsabilidad social empresarial (RSE).

Con respecto a las empresas que buscan obtener financiamiento, también apuntan a obtener beneficios no solo económicos, sino también respecto a la preferencia de los clientes y del impacto humano, social y medio ambiental (Frederick, 1994). En este sentido ha cobrado cada vez mayor importancia la decisión de invertir en empresas con un enfoque de inversión ESG, es decir que gestionen su responsabilidad social empresarial.

De este modo, numerosos autores plantean que la adopción de un enfoque sistemático de RSE por parte de las compañías llevaría a que se maximice el valor para los accionistas, al mismo tiempo que la empresa cumpliría con su compromiso con la sociedad y sus *stakeholders*. Fomentar la adopción de valores e ideales sostenibles en las finanzas genera la base para una mayor estabilidad del sistema financiero a largo plazo (Bolton et al, 2020, p.66) sin sacrificar los retornos económicos.

De hecho el instituto de inversiones de Blackrock (2018, p. 2) encontró que índices alineados con criterios ASG analizados desde 2012 a 2018 tenían rendimientos anualizados iguales o mayores que sus contrapartes sin enfoque ASG. Por otro lado, Hoffmann, i Jubert y Parrado (2020) realizaron un estudio usando los dos fondos soberanos (*sovereign wealth funds*) y los fondos de pensiones de Chile, aportando evidencia que las inversiones ASG pueden brindar un mejor desempeño ambiental, social y de gobernanza sin sacrificar rendimientos financieros. Por lo que ser sostenible, no implicaría tener que renunciar al crecimiento económico o bienestar financiero, por lo que se puede afirmar como una falsa dicotomía. Sin embargo, a nivel global fue en 2019, 2020 y 2021 donde las finanzas sostenibles vieron su mayor crecimiento en términos de adopción y emisión de deuda, lo que podría significar aún mejores rendimientos (Bernal-Ramírez y Ocampo, 2020).

Por lo mencionado previamente, el presente trabajo busca describir los Fondos Comunes de Inversión (FCI) que tienen como objetivo especial de inversión criterios ASG en Argentina, desde su creación a mediados de 2021 y lo transcurrido en 2022. Asimismo, se busca determinar si el crecimiento de este tipo de fondos, acompaña las emisiones para el financiamiento sostenible en el país, al ser uno de los demandantes naturales de esta clase de títulos al igual que otros inversores institucionales.

El trabajo comienza con una breve conceptualización de las finanzas sostenibles y sobre las inversiones de impacto. Luego se realiza una breve descripción de las emisiones de deuda sostenibles y de los bonos temáticos en Latinoamérica y los avances alcanzados en Argentina sobre temas ASG. Para terminar el fundamento teórico, se describe el régimen especial en Argentina para los FCI con objeto de inversión ASG. Seguidamente, en el punto posterior se presenta la metodología con la descripción y la forma de selección de los

fondos analizados en Argentina. En el siguiente apartado se presentan los resultados del diagnóstico, y para finalizar en la otra sección se exponen las conclusiones y discusiones arribadas.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Utilizando una definición de divulgación, podemos definir a las finanzas sostenibles como aquellas que adoptan un criterio ético e incluyen factores sociales y medioambientales en las decisiones de inversión a largo plazo. Donde esta nueva forma de enfocar las finanzas supone un cambio de cultura para el mundo financiero que poco a poco se está adaptando para satisfacer las demandas de un público cada vez más concientizado (BBVA, 2019)

Por otro lado, existen numerosos trabajos recientes que describen el estado del arte en la temática de la inversión ESG tanto en forma general, como Talan y Sharma (2019) donde se realiza una revisión sistémica de 225 trabajos publicados con los tópicos más abordados dentro de la temática y tópicos que han sido insuficientemente tratados aun dentro del campo. Bauer, Ruof y Smeets (2021) miden la importancia que se le asigna a la temática mediante experimentos de campo, donde se evidencia gran importancia por parte de los directorios en inversores institucionales. Asimismo, existen trabajos que abordan activos en particular. Por ejemplo MacAskill, S., Roca, E., Liu, B., Stewart, R. A., & Sahin, O. (2021) analizan la caracterización general de los bonos verdes y el “premio” con el que son colocados respecto a comparables tradicionales o Ielasi, F., Rossolini, M., & Limberti, S. (2018) donde se analiza el riesgo asumido y la rentabilidad de fondos comunes de inversión sostenibles o ESG respecto a fondos tradicionales (Baily y Gnabo, 2022). Lo mismo si se quiere referenciar respecto al crecimiento de los fondos de inversión en materia ESG durante los últimos años (Hale, 2020).

La sostenibilidad y la inversión de impacto han crecido enormemente. Cuando los principios de inversión responsable de Naciones Unidas se lanzaron en 2006, había 60

fondos sostenibles para los inversores. Para el final de 2021 había un estimado de casi 6.000 globalmente. Son cada vez más los fondos que ofrecen portafolios sostenibles que alinean valores personales con finanzas, sin sacrificar retornos (Morgan Stanley, 2022a).

Figura 1: Emisiones de bonos temáticos ESG en el mundo



Fuente: CBI, 2021

La razón detrás de la incorporación de criterios ASG dentro de las estrategias de manejo de riesgo puede incluir una construcción de mejor reputación, publicidad y ventajas competitivas. Pero sin dudas, el primer objetivo como toda inversión es financiero. Al invertir en empresas sostenibles, se aumentan los retornos, y al eliminar inversiones no sostenibles se reduce el riesgo de exposición a empresas que no están alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible o con las nuevas tendencias generacionales. Las industrias como los vehículos eléctricos son el futuro del transporte, mientras que alejarse de empresas de combustibles fósiles significa que se logran evitar potenciales impactos vinculados a los impuestos de carbono. Existen y existirán cada vez más consumidores que limitan o eliminan ciertos consumos si sienten que las empresas que los producen están relacionadas de alguna manera con crisis medioambientales o impacto negativo social. Es decir, que a medida que se progresa en temáticas ASG y taxonomías verdes, se reducirá la incertidumbre asociada a la percepción del riesgo en las inversiones de este estilo. (OCDE, 2021)

Marco para las finanzas sostenibles

Cada vez más inversores eligen aquellas empresas que sean líderes en prácticas ASG. Esto significa que muchas empresas deberán tener objetivos de reducción de emisiones, utilicen energías alternativas, hagan uso eficiente de la energía eléctrica, desarrollen directorios más equitativos con buenas prácticas de gobierno corporativo y reduzcan la diferencia de brecha salarial entre los distintos niveles de la organización. Muchos administradores de portafolios analizan los factores ASG a la hora de evaluar emisiones porque creen en la relevancia de estos factores y aquí la importancia de las métricas es clave ya que las prioridades de empresas mineras, metal o bancos pueden no ser relevantes para empresas de IT o de energía. (Morgan Stanley, 2022b)

Los indicadores clave de rendimiento (KPIs, por sus siglas en inglés) son elementos esenciales a la hora de emitir instrumentos ASG. Hay evidencia que las empresas con mayor satisfacción en sus empleados entregan retornos a sus accionistas que vencen a sus competidores por 2.3%-3.8% por año en un periodo de 28 años (Edmans, 2022). Sin embargo las métricas que se utilizan para realizar estos estudios suelen diferir unas de otras, lo que conlleva un desafío a la hora de comparar el rendimiento no financiero entre diferentes empresas.

A medida que la adopción ASG aumenta, también así lo hacen las métricas y esto conlleva a una retroalimentación positiva entre adopción y medición. MSCI por ejemplo posee herramientas para medir impacto (MCSI, 2022) que incluye índices, alineamiento con los ODS, métricas y reportes. A su vez muchas agencias de rating importantes de rating (KLD, Sustainalytics, Video-Eiris, Asset4, y RobecoSAM) poseen ratings ESG que presentan baja correlación entre ellos (0.61 en promedio) opuesto a la correlación que tienen los ratings de crédito de Moody's y Standard and Poor's de 0.99 (Hoffmann et al., 2020).

Hasta ahora, el indicador ASG más frecuente de la región LAC a la hora de emitir bonos ligados a la sostenibilidad (SLB) es la reducción de gases de efecto invernadero con una adopción cercana al 70%, le siguen indicadores de uso efectivo de agua con un 23%. Existen otros objetivos como el número de mujeres en posiciones de liderazgo, reducción

de residuos, eficiencia energética, aumento en el uso de energías renovables o protección de la biodiversidad (Georgina Núñez et al, 2022)

Actualmente no existe un único estándar para reportes ASG y esto hace que sea difícil el uso de la información provista por las compañías en sus reportes para poder hacer comparaciones entre inversiones. Sumado a esto, aunque en la mayoría de los casos la información es cuantificada, esta no se puede comparar entre periodos. Como resultado, en los últimos años, los estándares voluntarios asociados con ASG se han multiplicado. Aun así, el resultado muestra que una ausencia de un marco claro para el reporte, medida y comparación de los impactos climáticos de las actividades corporativas, han sido uno de los mayores impedimentos para escalar estrategias ASG en el área de los negocios.

Nuevos instrumentos de deuda sostenible

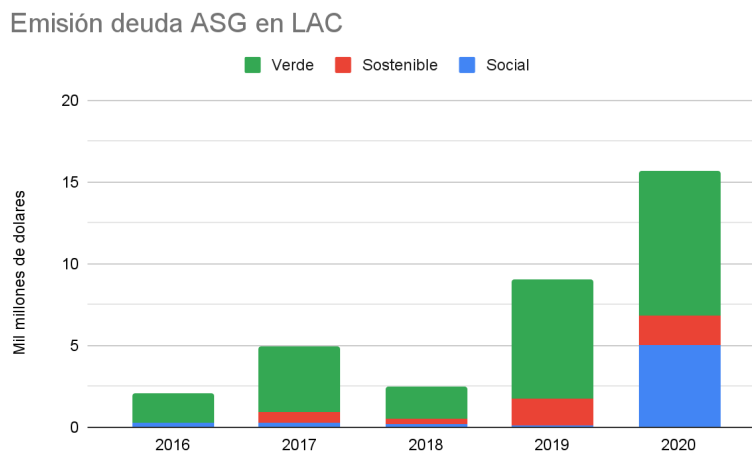
Relacionado a los criterios ASG y al concepto de inversiones socialmente responsables se encuentran la emisión de deuda sostenible. Un mercado en rápido crecimiento dominado mayormente por instrumentos de emisión para proyectos medioambientales (57%), sociales (19%) y sostenibles -que combina lo verde y lo social- (19%). Este mercado alcanzaba un volumen acumulado de emisión para finales de 2021 de USD 2.8 billones con más de 16,000 instrumentos emitidos. En particular la emisión de instrumentos con fines sociales aumentó repentinamente producto del impacto de la pandemia del virus SARS Cov 2 (COVID-19) en el mundo en 2020 y 2021, con USD 255 miles de millones y USD 223 miles de millones respectivamente. Lógicamente el impacto de la pandemia debería de haber diezmando el flujo de capital hacia proyectos medioambientales en ese mismo periodo sin embargo se generaron USD 298 mil millones (2020) y USD 522 mil millones (2021) en deuda esos mismos años (CBI, 2021). En particular, los bonos verdes presentaron un crecimiento de +106% CAGR entre 2012 y 2021, con un 2021 que superó en un 75% al año anterior (Bohner, 2022). La adopción repentina de este tipo de instrumentos se vio también en los bonos ligados a la sostenibilidad los cuales aumentaron 10 veces YoY en 2021, al igual que lo hicieron los

bonos sociales en 2021 respecto a 2019 producto de la pandemia del COVID-19 (concentrado mayormente en los meses de enero a abril del año 2020) (CBI, 2020).

Inversiones en Latinoamérica y Caribe

La región de Latinoamericana y el Caribe (LAC) mostró una impresionante adopción de bonos sociales en 2021, creciendo 338% YoY hasta alcanzar un volumen de USD 11.5 mil millones. (Sustainable debt, CBI, 2022). En el área de las finanzas medioambientales fue Brasil quien inició en el 1995 con cuestiones relacionadas al medioambiente y quien dominó el mercado de bonos verdes regionales por mucho tiempo, aunque fue Perú en 2014 quien emitió el primer bono verde de la región. A finales de 2021, era Chile con USD 11.9 mil millones, Brasil (USD 10.4 mil millones) y México (USD 3.6 mil millones) quienes lideraban el mercado verde regional. La inversión ASG particularmente aumentó entre el 2020 y el 2021.

Figura 2: Emisiones de bonos, verdes, sociales y sostenibles en LAC



Fuente: Elaboración propia en base a CBI (2021)

En 2019 el regulador de pensiones de Chile aprueba el integrar criterios ESG y riesgos climáticos como parte del análisis de inversión de sus fondos. En 2020, la Bolsa de Valores de Panamá publica sus Directrices para el reporte voluntario y la divulgación de factores ASG. En 2021, el CONSAR (Comisión Nacional del sistema de ahorro de retiro)

de México emitió una resolución para que los fondos de pensión (AFORES, administradoras de fondos de pensión) incorporen criterios ESG a sus estrategias de inversión.

El tesoro nacional de Brasil señala el desarrollo de un marco ASG para emisiones soberanas. Las inversiones ASG, incluyendo aquellas en bonos temáticos más allá de las etiquetas verdes tradicionales están ganando presencia en la región de Latinoamérica y Caribe estos últimos años.

En 2018, la Corporación Financiera Internacional (CFI) creó el programa de asistencia técnica de bonos verdes (GB-TAP) para acelerar el crecimiento de bonos verdes en mercados emergentes en busca de apoyar inversiones inteligentes que protejan al ambiente y a una transición verde. Como parte de este programa se entrena a jugadores claves del mercado, se mejora la calidad del reporting. Se busca fomentar en mercados emergentes la generación de información relacionada con factores ASG. Busca reunir la información para indicadores de rendimiento ASG para luego publicarlos como un bien público para el uso analítico de inversores y administradores de fondos (Climate Bond Initiative, 2021).

Existen índices ESG recientemente lanzados en Latinoamérica como el S&P/BMV Total México ESG Index, S&P/B3 Brazil ESG Index y el S&P IPSA ESG Tilted Index (Silvia Kitchener, 2021), como así varios fondos de inversión de esta clase liderados por Brasil y Chile. Sin embargo, a nivel general figuras como el fondo Blackrock manifiestan no tener suficiente información para evaluar el riesgo de los inversionistas aun cuando se estima que la administradora de fondos alcanzó los USD 4 billones en administración ASG en los últimos 2 años.

Avances en Argentina

La legislación primaria en Argentina para alcanzar factores ASG o para la búsqueda de otros objetivos no financieros en el sector bancario, financiero o legal corporativo hasta la fecha es muy limitada. Ejemplo de esto puede ser el bajo presupuesto destinado para

adaptación y mitigación al cambio climático y el bajo número de leyes o suscripción a acuerdos internacionales como el acuerdo de París o el Protocolo de Kyoto.

En relación a la legislación secundaria, en los últimos años se ha visto un creciente movimiento. Ejemplos de esto son: Guía para emisión de bonos SVS de la Comisión Nacional de Valores (CNV) y el índice de sustentabilidad de Bolsas y Mercado de Valores Argentinos (BYMA) entre otros. Considerando el alto número de recursos naturales que presenta el país es de esperar que la mayoría de los desarrollos relacionados a ASG se vinculen con lo medio ambiental. Aunque los casos de corrupción o lavado de dinero son temáticas que se vuelven cada vez más relevantes.

En Argentina, a los inversores institucionales y a los intermediarios financieros no se les solicita legalmente por ley (*primary legislation*) considerar factores ESG cuando toman una decisión de inversión. Aunque comúnmente se siguen los estándares o buenas prácticas como Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, principios de la Asociación Internacional de Mercados de Capitales (en inglés ICMA), Iniciativas de Reporte Global (GRI), Junta de Normas de Contabilidad de Sustentabilidad (SASB), Principios para la inversión responsable (PRI) y evaluación de Impacto B. Por otro lado, no hay incentivos fiscales y otros beneficios disponibles para fomentar el uso de los factores ESG u otros factores no financieros en la toma de decisiones (Connolly y Coniglio, 2020).

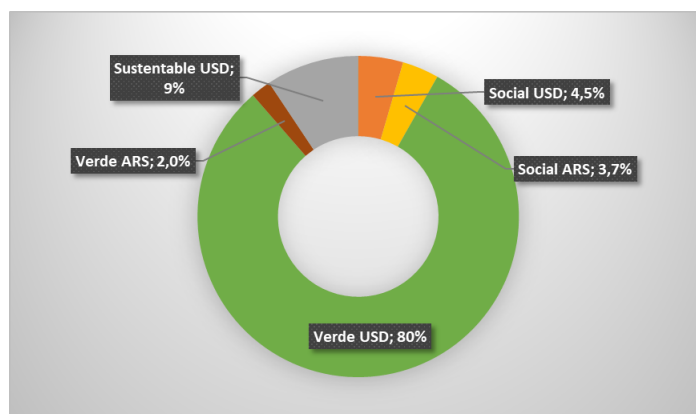
A finales del 2021, según datos oficiales de Climate Bond Initiative (CBI), Argentina había emitido USD 1.3 mil millones en deuda verde. En BYMA existe un panel de bonos Sociales, Verdes y Sustentables que al 20/06/2022 cuenta con 30 títulos de deuda (bonos) cotizando, 3 de estos ya totalmente amortizados. Del total, 16 son emisiones en pesos y 14 en dólares (o vinculados a dicha moneda). Mayormente, los instrumentos son verdes (16 bonos verdes) y concentran más del 80% del volumen total de emisiones, le siguen los bonos sociales (10 bonos emitidos) y los bonos sustentables (4 bonos emitidos). El mercado se encuentra muy concentrado, siendo las emisiones de Genneia S.A. (energía) de USD 500 millones de un total de casi USD 910 millones.

Tabla 1: Emisiones listadas en el Panel SVS BYMA de Argentina (junio 2022)

Categoría	Volumen en moneda de emisión	Volumen en usd
Social USD	41.057.000	41.057.000
Social ARS	8.114.196.950	33.561.637
Verde USD	731.625.472	731.625.472
Verde ARS	4.452.193.000	18.414.994
Sustentable USD	85.000.000	85.000.000
Sustentable ARS	86.576.111	109.923

Fuente: Elaboración propia en base a Bonos SVS. BYMA. [Bonos Sociales, Verdes y Sustentables - BYMA](#)
Tipo de cambio financiero al 17/06/2022.

Figura 3:



Fuente: Elaboración propia en base a panel BYMA de SVS. BYMA. [Bonos Sociales, Verdes y Sustentables - BYMA](#)

Régimen especial para fondos ASG en Argentina

En Argentina en 2021, acompañando el crecimiento de las finanzas sostenibles, la Comisión Nacional de Valores (CNV) creó un régimen especial para productos de inversión colectiva sostenible y sustentable (Resolución General N° 885/2021). Como se demostró previamente, la oferta de productos financieros SVS creció desde que se implementó en 2019 la guía “Lineamientos para la Emisión de Valores Negociables Sociales, Verdes y Sustentables en Argentina”, cotizando obligaciones negociables y fideicomisos financieros

etiquetados como bonos verdes y sociales. Por lo cual el regulador consideró oportuno la implementación de un régimen especial que fomente la inversión en este tipo de productos.

Dentro de sus consideraciones, el regulador (CNV, 2021) menciona que los productos de inversión colectiva son el canal natural para la captación de ahorro e inversión, fundamental para el desarrollo de las economías, brindando liquidez y financiamiento a proyectos de inversión de Argentina a través del mercado de capitales. Asimismo, detalla que ayuda a cumplir en forma directa dos objetivos fundamentales: (1) eficiencia en la asignación del ahorro a las oportunidades de inversión, y (2) gestión de riesgos y protección de los inversores.

Específicamente, el régimen especial para la constitución de FCI abiertos ASG, menciona que los FCI cuyo objeto especial de inversión sean valores negociables con impacto Ambiental, Social y de Gobernanza (denominados FCI ASG) se registrarán por el régimen especial reglamentado y, supletoriamente por las disposiciones aplicables en general para los FCI Abiertos.

La normativa prevé que esta clase de fondos inviertan al menos el 75% en activos que compongan el objeto especial de inversión. Dentro de los cuales, como mínimo el 45% del haber del fondo en valores de renta fija y/o variable que se encuentren listados en segmentos y/o paneles de negociación Sociales, Verdes y/o Sustentables (SVS). A su vez, en paneles que destaquen la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, Social y/o Medioambiental, y/o que contemplen índices de sustentabilidad y variables ASG; o que cuenten con revisión externa de acuerdo a los Lineamientos SVS, o sean emitidos por Fideicomisos Financieros Solidarios.

Por otra parte, se considera la inversión de hasta el 30% del haber del fondo en valores emitidos por fideicomisos financieros destinados al financiamiento de PyMES, y/o por PyMES CNV, exceptuando aquellos activos cuyo objeto de financiación fueran comprendidos dentro de los criterios de exclusión de actividades (Ver Anexo). Además, los fondos aprobados prevén la inversión de hasta el 10% de su patrimonio en FCI Cerrados “Sustentables” administrados por otra sociedad gerente.

Esta clase de fondos ASG cuenta con un plazo de adecuación de 180 días corridos a partir de su lanzamiento, el cual puede ser prorrogado por un plazo igual o menor, por única vez. Para el rescate de fondos se prevé un plazo de preaviso que no podrá exceder los 15 días hábiles para solicitar el rescate de cuotas partes, cuando el monto del reembolso supere el 10% del patrimonio neto del FCI; y se establece un plazo más prolongado al habitual para hacer efectivo el pago del rescate, el cual no podrá exceder los 10 días corridos.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo tiene un enfoque longitudinal y alcance descriptivo utilizando información exclusivamente de fuentes secundarias. Por lo que se detallan los pasos seguidos para su elaboración.

Selección de los fondos comunes de inversión ASG en Argentina

El trabajo analiza los FCI en el mercado argentino, que tienen la característica de ser clasificados ASG de acuerdo a la regulación local por un régimen especial. Por lo que, la metodología empleada utiliza la clasificación informada por la Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión (CAFCI, 2022), siguiendo el criterio de búsqueda en su sitio web institucional realizada en junio de 2022, de acuerdo a los atributos definidos por sus objetivos de inversión:

- Tipo de Renta: ASG
- Región: Argentina
- *Benchmark*: Todos

Los criterios utilizados de clasificación reportaron 18 resultados que corresponde a 6 fondos (la totalidad de los fondos se repiten por tener distintas clases de cuotas partes). Luego se identificaron los nombres de cada uno de los fondos encontrados, de la sociedad gerente (administradora) y la fecha de inicio de actividades correspondiente (tabla 2).

Tabla 2: Fondos Comunes de Inversión ASG en Argentina.

Fondo	Sociedad Gerente	Fecha de inicio
-------	------------------	-----------------

Quinquela Renta Mixta Sustentable ASG	QM Asset Management	06/2021
ESG ST Fondo Común de Inversión ASG	Southern Trust	08/2021
Quiron FCI Verde y Sustentable ASG	Quiron Asset Management	08/2021
Galileo Sustentable ASG	Galileo Argentina	01/2022
Fima Cartera Sustentable FCI ASG	Galicia Asset Management	05/2022
Gainvest Renta Mixta Sustentable FCI ASG	StoneX Asset Management	05/2022

Fuente: CAFCI (2022) de <https://www.cafci.org.ar/>

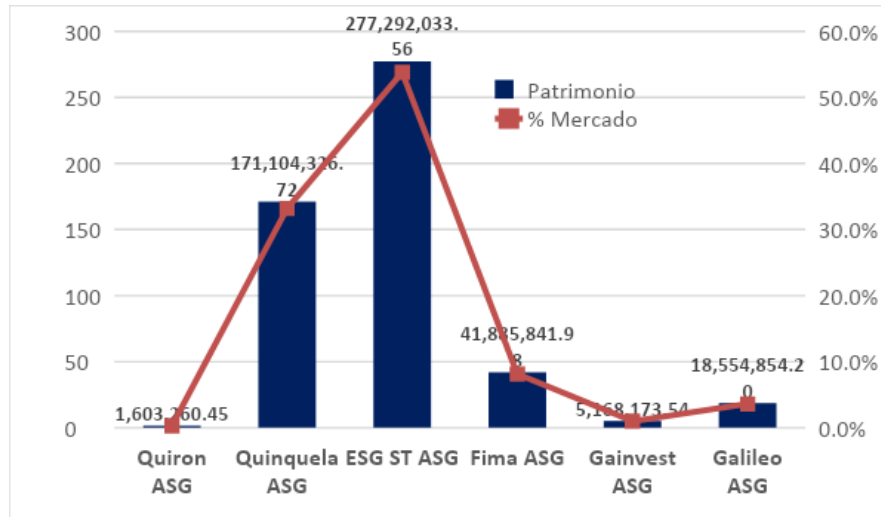
De la totalidad de los 6 fondos ubicados mediante esta selección, 3 de ellos fueron creados e iniciaron sus actividades en 2021, y los restantes 3 durante el 2022, específicamente 2 en el mes de mayo. El criterio de análisis temporal incluye la totalidad de tiempo desde la creación en Argentina de esta clase de fondos a partir de la regulación local, es decir desde mediados del 2021.

Por lo cual, los seis fondos que constituyen el estudio son aquellos que están activos en la actualidad con estas características, aunque existen otras sociedades gerentes que poseen fondos comunes abiertos ASG, algunos ya autorizados por CNV pero que no están en actividad.

4. RESULTADOS

En la actualidad, en Argentina los fondos ASG tienen bajo administración un total de \$515,6 millones (valuación equivalente a poco más de USD 4 millones al dólar oficial y de USD 2,2 millones en dólares financieros). Al ser una clase de fondos abiertos recientes, hay pocos fondos en el mercado y la mitad de ellos se crearon recientemente. Actualmente, el fondo gestionado por Southern Trust tiene la mayor participación de mercado de esta clase de fondos con casi el 54% (\$273,3 M), seguido por el administrado por Mega QM (fusión por absorción entre las sociedades gerentes QM Asset Management y Megainver S.A.) con el 33,2% (\$171,1 M). Estos dos fondos poseen el 87% del mercado local, y tienen una antigüedad desde su creación cercana al año.

Figura 4: Patrimonio administrado por los Fondos ASG en Argentina y participación de mercado (en millones de pesos y al 16 de junio de 2022).



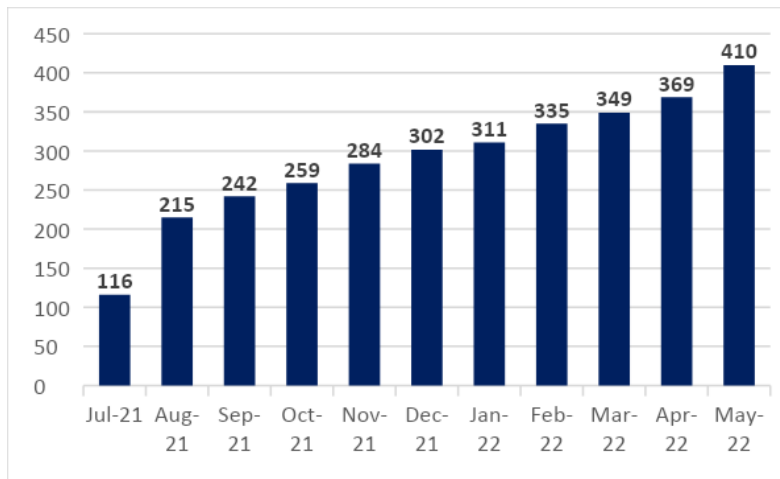
Fuente: Elaboración propia en base a CNV de información diaria de CAFCI al 16/06/2022.

A nivel industria, en términos relativos esta clase de fondos representa una parte menor del total de fondos de inversión locales. El último informe disponible sobre la industria de FCI abiertos a abril de 2022 de la CAFCI, muestra que alcanzó un patrimonio de \$4.468.272 millones (valuación equivalente a los USD 37.313 millones). Un mercado con la característica de ser transaccional y de renta fija, donde los fondos denominados de dinero (*money market*) representan el 42,5% del total y los de renta fija el 42,7% a esa fecha, entre estas dos clases suman más del 85%. Particularmente, a ese momento solo había 4 fondos ASG con un patrimonio de \$369 millones, representando solamente el 0,008%.

A fines de mayo, se tenían activos bajo administración por un valor cercano a los \$ 410 millones. Durante este periodo desde la creación de estos fondos, el patrimonio se ha ido incrementando debido a la valorización positiva por rendimiento de los activos en cartera, por nuevas suscripciones (flujos netos positivos) y por nuevos fondos (Ver Figura

5). Por lo cual, la tasa de crecimiento compuesta (CAGR) mensual observada es del +13,4% y en estos 11 meses analizados se creció un +253%.

Figura 5: Evolución del Patrimonio administrado por los Fondos ASG en Argentina entre julio 2021 y mayo 2022 (en millones de pesos).



Fuente: Elaboración propia en base a informes mensuales de CAFCI diciembre 2021 y abril 2022, y de CNV de información diaria de CAFCI al 31/05/2022.

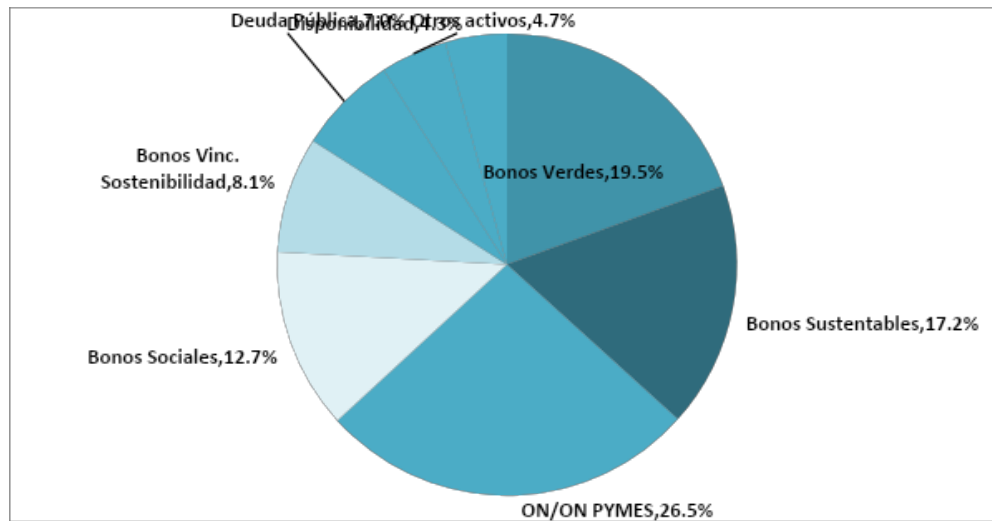
Composición de las carteras de inversiones

Las carteras de inversión de los 6 fondos analizados a principios de junio de 2022, tenían títulos que cotizaban en el panel SVS de BYMA por el 49,3% del total patrimonial bajo administración. Dentro de los activos más relevantes que se poseen en bonos temáticos, se destacan los bonos verdes que representaban casi el 20% del total. Seguido por los bonos sustentables (combinan el financiamiento de proyectos verdes y sociales) con el 17,2%, y luego se completaría con emisiones sociales por casi el 13% del total.

La participación relativa más importante, como lo permite la normativa actual, se orienta al financiamiento de PYMES a través de títulos de deuda garantizados o bajo regímenes especiales, representado por el 26,5% del total invertido. Luego aparecen inversiones en un bono vinculado a la sostenibilidad (8,1% del total) que actualmente no cotiza en el mercado local en el panel especial para este tipo de emisiones en BYMA,

relacionado a la industria cítrica. Y complementan el total, inversiones en títulos de deuda pública, en otros FCI y en disponibilidades.

Figura 6: Cartera de inversiones de los fondos ASG en Argentina por clase de activos (en % y al 3 de junio de 2022).



Fuente: Elaboración propia en base a información de carteras disponibles en CAFCI a junio 2022.

Cabe mencionar, que estos fondos están en periodo de adecuación de sus carteras, por ser fondos con una antigüedad menor al año, y que la normativa prevé estos plazos semestrales de reacomodamiento. En términos generales, se puede inferir que estos FCI podrían ir incrementando sus participaciones en bonos SVS con el aumento de esta clase de emisiones en Argentina y acompañando el financiamiento sostenible. Esto permitiría crecer en participación relativa de esta clase de bonos en proporciones mayores al 49% actual. Ello siempre y cuando, se lo permitan sus límites internos del riesgo de crédito por emisor y el crecimiento de su patrimonio bajo administración con la entrada de flujos por parte de los inversores en esta clase de vehículo de inversión.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La adopción de criterios ambientales, sociales y gobernanza (ASG) en la toma de decisiones de inversión ha ido en aumento tanto a nivel global como más incipientemente

en Argentina, situación que se encuentra reflejada en la literatura de los últimos años. Una manifestación de esta tendencia la constituyen las emisiones de instrumentos de deuda relacionadas a criterios ASG a nivel mundial y regional que presentan un crecimiento exponencial en estos años. Favorecido por nuevas tendencias sociales y económicas, las inversiones ASG presentaron saltos discretos en este tiempo tanto en el número de emisiones como también en la cantidad de fondos de inversión que ponderan particularmente en su cartera este tipo de instrumentos.

En el presente trabajo, se analizaron los 6 fondos comunes de inversión ASG existentes en Argentina que administran \$ 515,6 millones, concentrado principalmente en dos fondos. El patrimonio administrado por estos fondos ASG se ha incrementado un 253% desde su creación en 2021. Tanto las emisiones de deuda ASG locales como la cantidad de fondos relacionados tienen todavía un gran potencial para crecer.

Del trabajo realizado, se puede concluir que los FCI ASG en Argentina pueden ir aumentando paulatinamente sus participaciones en bonos SVS con el aumento de esta clase de títulos disponibles en el mercado local. Esto llevado a cabo mediante la adecuación de sus portafolios participando activamente en el mercado primario de las nuevas emisiones. Esto permitiría crecer en participación relativa en esta clase de bonos en proporciones mayores a las actuales, siempre respetando los límites internos del riesgo de crédito por emisor de sus reglamentos de gestión y sus políticas de inversión. Por otro lado, fomentando el crecimiento de su patrimonio bajo administración con la entrada de flujos por nuevas suscripciones por parte de inversores.

Asimismo, vale destacar que estos vehículos de inversión colectiva son muy importantes por ser demandantes naturales de estos instrumentos. Como así, por ser el nexo para que otros inversores institucionales de su clase (compañías de seguro, de pensiones, etc.) puedan participar indirectamente vía FCI en el financiamiento sostenible. Como comentario de cierre, entendemos que el análisis adicional mediante diversas herramientas analíticas destinadas a evaluar la performance de fondos de inversión tradicionales

aplicándolas a esta clase de fondos ASG, como así el seguimiento de su evolución, contribuirá al desarrollo del mercado de FCI en Argentina y a las finanzas sostenibles.

REFERENCIAS

- Baily, C., & Gnabo, J. Y. (2022). How different are ESG Mutual Funds? Evidence and implications. *Evidence and Implications (March 2, 2022)*.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4048577
- Bauer, R., Ruof, T., & Smeets, P. (2021). Get real! Individuals prefer more sustainable investments. *The Review of Financial Studies*, 34(8), 3976-4043.
- BBVA (2019). *Finanzas Sostenibles: Qué son y qué pasos hay que dar para invertir*. Recuperado el 10 de junio de 2022,
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/finanzas-sostenibles-que-son-y-que-pasos-hay-que-dar-para-invertir/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020). Marco de Política Ambiental y Social. Septiembre, 2020.
<https://www.greenfinancelac.org/es/recursos/publicaciones/marco-de-politica-ambiental-y-social/>
- Bernal-Ramírez, J., & Ocampo, J. A. (2020). Climate change: policies to manage its macroeconomic and financial effects. *Borradores de Economía; No. 1127*.
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9897/be_1127.pdf
- Bohner, S. (2022). Bonos Verdes: Instrumentos financieros para un desarrollo sostenible. Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata. Mayo 2022.
- CAFCI (2021). Informe Mensual Sobre la Industria de Fondos Comunes de Inversión Abiertos. Noviembre y Diciembre 2021.
https://www.cafci.org.ar/Publica/Estadistica/Resumenes/Mensual/20211201_Resumen_Industria.pdf

- CAFCI (2022). Informe Mensual Sobre la Industria de FCI Abiertos. Abril 2022.
https://www.cafci.org.ar/Publica/Estadistica/Resumenes/Mensual/20220104_Resumen_Industria.pdf
- Climate Bond Initiative (CBI) (2021a). Latin America & Caribbean State of the market https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_lac_2020_04e.pdf
- CBI (2021b). Sustainable Debt Global State of the Market
https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_global_sotm_2021_02f.pdf
- CNV (2021). Resolución General 885/2021. Abril 2021.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-885-2021-349151>
- Connolly, C. & Coniglio, A. (2020). Impact Economy Digital Edition 2021- Beccar Varela. Argentina. Recuperado el 16 de junio de 2022,
https://beccarvarela.com/wp-content/uploads/2020/11/2021_esg-and-impact-investing-digital-edition_argentina.pdf.
- Edmans, A. (2022). *Sustainable investment: want a green place to start putting your money away? Here's what you need to know*. Recuperado el 14 de junio de 2022,
<https://theconversation.com/sustainable-investment-is-it-worth-the-hype-heres-what-you-need-to-know-182533>
- Fitch ratings (2021). ESG in Credit White Paper. Julio 2021.
<https://www.fitchratings.com/research/corporate-finance/esg-in-credit-white-paper-2021-20-07-2021>
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Hoffmann, B., i Jubert, T., y Parrado, E. (2020). *The Business Case for ESG Investing for Pension and Sovereign Wealth Funds*. IDB-PB-338, IDB.
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-Business-Case-for-ESG-Investing-for-Pension-and-Sovereign-Wealth-Funds.pdf>
- Hale, J. (2020). *The Number of Funds Considering ESG Explodes in 2019*. Recuperado el 12 de junio de 2022,

<https://www.morningstar.com/articles/973432/the-number-of-funds-considering-esg-explodes-in-2019>

- Ielasi, F., Rossolini, M., & Limberti, S. (2018). Sustainability-themed mutual funds: An empirical examination of risk and performance. *The Journal of Risk Finance*.
- Kitchener, S. (2021). *Reguladores e inversionistas buscan que ESG sea corriente principal en América Latina*. Recuperado el 14 de junio de 2022, <https://www.spglobal.com/spdji/es/documents/commentary-lls/blog-esg-mainstream-in-latin-america-es.pdf>
- MacAskill, S., Roca, E., Liu, B., Stewart, R. A., & Sahin, O. (2021). Is there a green premium in the green bond market? Systematic literature review revealing premium determinants. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124491.
- Molina, M. C., & Clemente, I. M. (2010). El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 15-25.
- Morgan Stanley (2022a). *Ten Ways Investors Can Drive Positive Change*. Recuperado el 14 de junio de 2022, [link de acceso](#)
- Morgan Stanley (2022b). *Four Ways Investors can act on Climate Change*. Marzo 2022. Recuperado el 14 de junio de 2022, [link de acceso](#)
- Morgan Stanley (2022c). *Key trends To Watch In Sustainable Fixed Income*. Abril 2022. Recuperado el 14 de junio de 2022, [link de acceso](#)
- MSCI (2022). *ESG investing*. Recuperado el 15 de junio de 2022, <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/impact-solutions>
- Núñez, G., Velloso, H., & Da Silva, F. (2022). Corporate governance in Latin America and the Caribbean: Using ESG debt instruments to finance sustainable investment projects. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47778/1/S2200103_en.pdf
- OCDE (2021). *Green Economy and Energy Transition in Emerging Markets 2021*. Development Center. [Green Economy and Energy Transition in Emerging Markets 2021](#)

- Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of banking & finance*, 32(9), 1723-1742.
- Talan, G., & Sharma, G. D. (2019). Doing well by doing good: A systematic review and research agenda for sustainable investment. *Sustainability*, 11(2), 353.

ANEXOS

Anexo 1 - Criterios de exclusión de actividades para el financiamiento de PYMEs a través de FCI Abiertos ASG en Argentina.

En el Régimen Especial de Productos de Inversión Colectiva ASG y Sustentable en Argentina en el Anexo de la resolución presenta las exclusiones, adoptando la lista con los criterios de actividades excluidas por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicados en su Marco de Política Ambiental y Social (BID, 2020):

- Los que sean ilegales conforme a las leyes o reglamentos del país receptor, o conforme a convenciones y tratados internacionales ratificados por éste.
- Armas y municiones
- Tabaco
- Juegos de azar, casinos y empresas equivalentes
- Animales y plantas silvestres o productos derivados de ellos reglamentados conforme a la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES)
- Materiales radiactivos
- Fibras de amianto no aglutinado
- Proyectos u operaciones forestales que no sean congruentes con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del Banco
- Compuestos de bifenilo policlorado
- Productos farmacéuticos sujetos a eliminación gradual o prohibición internacional
- Pesticidas y herbicidas sujetos a eliminación gradual o prohibición internacional

- Sustancias que agotan la capa de ozono sujetas a eliminación gradual internacional
- Pesca en el entorno marítimo con redes de arrastre superiores a 2,5 km de longitud.
- Movimientos transfronterizos de desechos y productos de desecho, excepto desechos no peligrosos destinados a reciclaje.
- Contaminantes orgánicos persistentes
- Incumplimiento de los principios fundamentales de los trabajadores y de los derechos en el trabajo.

Anexo 2 – Emisiones cotizantes en el Panel BYMA de bonos SVS

Tipo de bono	Emisor	Tasa	Plazo	USD	ARS	Especie
Sustentable	Asoc. Civil Sumatoria para una nueva economia	40,00%	0,85		5.100.000	OMC2O
Sustentable	Asoc. Civil Sumatoria para una nueva economia	0,00%	0,85		54.900.000	FEO1A
Social	Banco ciudad de Buenos Aires	1,80%	2,5		3.999.999.950	(P2C1O)
Verde	CP Manque y CP Los Olivos	0,97%	1		1.109.925.000	
Verde	CP Manque y CP Los Olivos	0%	3	35.160.000		OMC1O)
social	Edenor S.A	9,75%	3	38.057.000		
social	FF Fecovita	2%	1	3.000.000		
Verde	Genneia	0%	3	17.300.000		G360
Verde	Genneia	5,65%	10	50.000.000		GN340
Verde	Genneia	6%	3	15.605.674		GNX0
Verde	Genneia	8,75%	6	366.118.638		NCY0
Verde	Genneia	3,50%	2	48.971.674		UC1O
Sustentable	Laboratorios Richmond		20	85.000.000		MGC80
Verde	LUZ DE TRES PICOS	0%	3	30.000.000		
Verde	Luz de tres picos	5,05%	10	62.536.958		P2C60
Verde	Luz de tres picos	0,00%	3	15.000.000		Serie VII clase A
Verde	MADECO ARGENTINA S.A.	2,00%	2		70.000.000	Serie VII clase B
Verde	Pampa Energia	2%	1,5		3.107.268.000	EN11P
Social	Pellegrini I		10		2.033.000.000	EN12P
Social	Pellegrini 1 Fondo Comun de Inversion Cerrado		10		2.033.000.000	
verde	Plaza logistica	6,25%	3	27.062.528		TAC1P
Sustentable	Plaza logistica	2,48%+UVA	3		26.576.111	
Social	SION	7,24%	5		100.000	
Social	SION	6%	3		100.000	
Social	Sumatoria	30%	1,25		13.062.000	LUC30
Social	Sumatoria	0%	1,25		16.935.000	LUC20
Verde	Termoelectrica	6,70%	0,5		50.000.000	MAS1P
Social	Un techo para Argentina	BADLAR	4		18.000.000	DNC10
Verde	YPF Energia Electrica	5%	10	63.870.000		EN21P
Verde	Zuamar	5,48%	3		115.000.000	EN22P

Fuente: Bonos listados en BYMA al día de 20.06.2022

RESUMEN HOJA DE VIDA

Juan Manuel Salvatierra.

Magister en Dirección de Empresas y Contador Público de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Doctorando en Ciencias de la Administración en la misma universidad. Docente de Finanzas de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y de posgrado en otras universidades. Los mercados de capitales y la gestión financiera son su

principal área de producción académica. Experiencia profesional en inversiones de fondo de pensiones, en agencia de calificación de riesgo de universidad pública y en consultoría en temas financieros.

Santiago Bohner.

Magister en Dirección de Empresas y Licenciado en Biotecnología y Biología Molecular de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Experiencia profesional en medio ambiente, consultoría estratégica y biotecnología. Hace más de 5 años estudia el cambio climático, factores ASG y las finanzas sostenibles.

Marcos Mastrángelo.

Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Maestrando en Finanzas en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Maestrando en Administración en la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) – Regional La Plata. Profesor adjunto de Control de Gestión en la UTN – Facultad Regional La Plata. Experiencia profesional en el ámbito del Control de Gestión y Planificación Estratégica en organizaciones públicas y privadas.

**Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM)
2022, 19 de agosto**

**EJE TEMÁTICO:
Proceso de enseñanza - aprendizaje en Administración**

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

**TÍTULO EN ESPAÑOL:
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE TUCUMÁN 2022**

**TÍTULO EN INGLÉS:
ASSESSMENT CENTER OF COMPETENCES IN BACHELOR OF MANAGEMENT OF THE NATIONAL
UNIVERSITY OF TUCUMÁN 2022**

Autor (es)

Maza Zurita, Agustina Betsabé¹
Medina Galván, Marcelo Enrique²

¹ Becaria de investigación y Estudiante avanzada de la Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e: agustinamaz25@gmail.com

² Licenciado en Administración de Empresas, Docente Investigador. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán, Argentina. Correo-e: mmedina@face.unt.edu.ar

RESUMEN:

La Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) forma a los futuros egresados para desempeñarse en organizaciones y empresas. El contexto actual de post pandemia enfrenta a las universidades a nuevos retos y desafíos en la formación de profesionales con un alto desempeño en situaciones de incertidumbre y crisis.

Según Medina de la Fuente, A. & Medina Galván, M., (2020) es necesario seguir ahondando en las competencias blandas y digitales, y a partir de sus hallazgos se plantea el presente trabajo de investigación.

El objetivo del presente trabajo es identificar y evaluar que competencias digitales y blandas que los estudiantes desarrollan a lo largo de su trayectoria en la carrera de la Licenciatura en Administración de la UNT en el año 2022. Se recurre a un marco multi-metodológico de tipo cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y narrativo.

Palabras clave:

Competencias digitales – Competencias blandas – Assessment Center.

ABSTRACT:

The Bachelor of Administration of the Faculty of Economic Sciences of the National University of Tucumán (UNT) trains future graduates to work in organizations and companies. The current post-pandemic context confronts universities with new challenges and challenges in training professionals with high performance in situations of uncertainty and crisis.

According to Medina de la Fuente, A. & Medina Galván, M., (2020) it is necessary to continue delving into soft and digital skills, and based on these findings, this research work is proposed.

The objective of this work is to identify and evaluate which digital and soft skills students develop throughout their trajectory in the career of the Bachelor of Administration of the UNT in the year 2022. A multi-methodological framework of qualitative type is used., through a case study with a phenomenological and narrative design.

Keywords:

Digital skills – Soft skills – Assessment Center.

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio se basa en los resultados de Medina de la Fuente, A. & Medina, M. (2020), en la Elaboración y Medición Analítica de Habilidades Blandas en la carrera de Licenciatura en Administración, reconociendo que *“las habilidades blandas y digitales constituyen un elemento altamente demandado por las empresas, por lo que las universidades e instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación”*. Es por ello que, en esta oportunidad, para continuar con esta investigación, es necesario profundizar la evaluación del desarrollo de competencias digitales, vinculadas con competencias blandas, en los estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 2022 mediante herramientas para realizar un diagnóstico de nivel, teniendo en cuenta los requerimientos del actual mercado de trabajo. Según la Comisión Europea (2007), las competencias digitales se pueden definir como un conjunto de habilidades y conocimientos que permiten el uso importante y seguro de las tecnologías de la información en el trabajo, el ocio y la comunicación. Como se mencionó anteriormente, estas también son habilidades importantes y necesarias para la integración social y profesional.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Debido a la situación de post pandemia a causa del covid-19, casi no han quedado sectores en donde no hayan incluido total o parcialmente la modalidad digital y se sigue implementando la misma con más énfasis, configurando a la bimodalidad como la expresión dominante. Es por eso, que resulta fundamental despertar la conciencia en las universidades de la importancia de saber si existe desarrollo de competencias digitales en los estudiantes, para así facilitar la adecuada gestión sobre la formación de futuros profesionales. Es necesario conocer y adaptar conforme a las exigencias del nuevo contexto, la propuesta didáctica y pedagógica con la cual se enseña y forma a los estudiantes, de lo contrario, se estarían formando profesionales obsoletos y poco competitivos. Para esto, en primera instancia se debe conocer y evaluar el desarrollo de

competencias digitales de los estudiantes de la licenciatura en administración de la UNT vinculado al desarrollo de habilidades blandas a lo largo de la carrera.

2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué habilidades blandas y digitales adquieren los estudiantes de la licenciatura en administración?;
- ¿Qué tipo de actividades se proponen en las asignaturas de la licenciatura en administración para promover el desarrollo de competencias blandas y digitales?;
- ¿Cuáles son las competencias blandas y digitales que los alumnos demuestran haber adquirido a lo largo de la carrera a través de la implementación de un Assessment Center?

2.3. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es conocer y evaluar las competencias digitales (teniendo en cuenta las competencias blandas) implementando un assessment center desempeñado por estudiantes avanzados de la Licenciatura en Administración de la UNT en el año 2022.

2.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos se plantean:

- Identificar las habilidades blandas y digitales que adquieren los estudiantes de la licenciatura en administración desde su perspectiva;
- Conocer actividades que promueven al desarrollo de las competencias blandas y digitales percibidas por los estudiantes en la carrera y que se ponen en práctica en las diferentes asignaturas de esta;
- Caracterizar las competencias blandas y digitales que los estudiantes de la licenciatura en administración demuestran poseer a través de un Assessment Center.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Medina de la Fuente y Medina Galván (2020) expresan que *“las competencias constituyen un elemento altamente demandado por las empresas, por lo que las universidades e instituciones académicas deberían dirigir su atención a las mismas y gestionar este aspecto tan importante en la formación”*. También, entre los autores más actuales, Alles (2008) afirma que *“las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo”*.

Competencias blandas: Mujica (2015), expresa que son aquellos atributos o características de una persona, que le permiten interactuar con otros de manera efectiva. Siendo, entonces, el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que consiguen que una persona se relacione de manera efectiva con los demás. Rasgos destacables de una persona que posee competencias blandas son: habilidad comunicativa, son las capacidades que propician una comunicación efectiva, y se pueden ir desarrollando a lo largo de la vida; trabajo en equipo, se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto; aceptación a las críticas, es una habilidad que requiere de un autoestima fuerte para soportar tanto observaciones positivas como negativas hacia una persona; toma de decisiones, proceso en el cual se opta por una determinada opción entre las existentes y actitud positiva, es el saber enfrentar las adversidades que la vida presenta a lo largo de su camino.

Figura N° 1: Clasificación de competencias según su relevancia

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN SU RELEVANCIA



Fuente: Elaboración propia.

Competencias digitales: según la Comisión Europea (2007), las competencias digitales podrían definirse como un conjunto de habilidades y conocimientos que posibilitan el uso crítico y seguro de las TIC para el trabajo, el ocio y la comunicación. Son, además, tal como antes se planteó, competencias claves y necesarias para la inserción social y profesional. Ferrari, A. (2013,16), se desglosa el concepto de competencias digitales considerando cinco importantes dimensiones:

1. Dimensión relativa a la información: en esta dimensión, ser competente, implicaría saber dónde, cómo y qué buscar en el mundo actual de la internet.
2. Dimensión relativa a la comunicación: en esta dimensión, ser competente implicaría ser hábil para comunicar en entornos digitales, compartir recursos a través de herramientas en línea, conectar y colaborar con otros a través de herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes.
3. Dimensión relativa a la creación de contenido: en esta dimensión, ser competente implicaría saber crear, almacenar y diseñar contenido a través de las plataformas y diversas herramientas tecnológicas de tal

manera que el resultado final sea dinámico, sencillo y breve, haciendo un buen uso de palabras claves.

4. Dimensión relativa a la seguridad: en esta dimensión, ser competente, implica saber hacer uso seguro de los datos, entender cómo proteger los mismos y la importancia que tiene hacerlo, de tal manera que el contenido sea sostenible y creíble en el tiempo.
5. Dimensión relativa a la resolución de problemas: en esta dimensión, ser competente, implicaría saber utilizar las herramientas y demás recursos digitales disponibles para mejorar o cambiar problemas e inconvenientes técnicos.

Para detectar y definir las mismas existe el **proceso cognitivo** que, según Nickerson y otros (1987), señalan cuatro enfoques del pensamiento: la solución de problemas como una capacidad para resolver conflictos; la creatividad como una capacidad de ver las cosas de forma nueva y nada convencional; las habilidades metacognitivas que contribuyen al proceso del conocimiento y el razonamiento como la capacidad de hacer inferencias. Este proceso consiste en operaciones mentales que realiza el cerebro para procesar información, permiten el conocimiento y la interacción con lo que se encuentra alrededor. Comprenden la memoria, el lenguaje, la percepción, el pensamiento y la atención (entre otros). Dentro de este proceso se incluyen la **metacognición, experiencias metacognitivas y metas cognitivas**.

La **metacognición**, según Gutierrez, D. (2005, 6), la metacognición es el conocimiento que tenemos acerca de los procesos y productos cognitivos. Menciona tres aspectos a tener en cuenta: las personas (saber que uno recuerda mejor las palabras que números), la tarea (saber que la organización de un texto facilita o dificulta el aprendizaje del contenido) y la estrategia (sabes que la realización de un esquema conceptual es un procedimiento que favorece la comprensión).

Las **experiencias metacognitivas** son pensamientos, sensaciones, sentimientos que acompañan la actividad cognitiva. Por ejemplo: cuando descubrimos significados de palabras que no conocíamos o cuando realizamos la comprensión de un texto basándose en conocimientos adquiridos en el pasado.

Las **metas cognitivas** son los fines que una persona se pone ante una situación determinada. Flavell (1993), diferencia entre las estrategias cognitivas y las metacognitivas. Las primeras, cuando se emplean para hacer progresar una actividad, y las metacognitivas, cuando la función es supervisar el proceso. La finalidad es lo que las determina. Por ejemplo, lectura y relectura son estrategias cognitivas y hacerse preguntas acerca de un texto leído para verificar la comprensión son estrategias metacognitivas porque van dirigidas a comprobar si se ha alcanzado la meta.

Existe un asunto muy ligado al desarrollo y adquisición de competencias blandas digitales: la utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) en la enseñanza para la transmisión de estas. Hoy un ciudadano que no maneje las TIC tiene muchas posibilidades de quedar excluido, por ello, propiciar la universalización de las TIC forma parte de un proyecto democrático. Ahora bien, conocerlas no garantiza la inclusión social; sin embargo, sin dicho conocimiento, es seguro que se producirá exclusión.

Existe un proceso fundamental a la hora de hacer uso de las TIC, este proceso es el de la **memorización**, si sabemos por qué debemos memorizar o por qué debemos automatizar una determinada operación, si conocemos el sentido y el lugar que ocupa esa operación en el proceso global del aprendizaje propio, entonces la memorización o repetición cambian completamente de significado, por ejemplo, al utilizar un instrumento musical el aprendizaje implica repetir y automatizar movimientos para poder ser creativos en el momento en que dicha creatividad es necesaria. Un jugador no puede ponerse a pensar qué movimiento debe hacer en el momento en el que está jugando, si no lo automatiza, no puede crear ni inventar nada.

“Aprender a aprender” aquí, es necesario reconocer que la variable clave es el docente. En el año 2000 el IPE (Instituto Internacional del Planteamiento en la Educación) realizó una encuesta que mostraba que al menos un 25% de los docentes argentinos consideraban a las tecnologías como un enemigo. Había otro 25% que estaba totalmente de acuerdo y un grupo en el medio que era indiferente.

RIESGOS Y PROMESAS DE LAS TIC EN LA ACTUALIDAD

Según Burbules (2000) muchas de las prácticas modernas se han construido sobre el modelo del alumno individual. Evaluamos y comparamos individuos con otros individuos todo el tiempo. Pero estamos ingresando en una era en la que la inteligencia colectiva y colaborativa serán el estandarte de muchos ámbitos de trabajo; en muchos aspectos, ya estamos en esa era. Las escuelas y universidades, entretanto, han sido muy lentas y esquivas al cambio. Las universidades y escuelas juegan un rol esencial porque ya no tienen un rol monopólico o custodio del conocimiento. Es algo más parecido cómo ayudar a los jóvenes a integrar un abanico de influencias, a aprender a realizar juicios críticos y evaluar sus beneficios y propósitos.

Como dice Brunner, J., una sociedad movilizada hacia las TIC tiene que ver con el **contexto** y las **TIC** el cual se ve afectado actualmente por las siguientes variables:

EL CONTEXTO

- *El estancamiento del desarrollo*, la desigualdad muestra ser el problema más resistente a cualquier esfuerzo de desarrollo, de crecimiento y de política social que estemos haciendo en nuestra región;
- *Institucionalización débil*;
- *Formación del capital humano*; América Latina tiene una acumulación de ocho años promedio de escolarización y está muy atrás del promedio de la OCDE. Además, el capital humano tiene una distribución extremadamente polarizada en América Latina y esto, en parte, explica por qué tenemos una tan mala distribución del ingreso. De los datos disponibles se deduce que las oportunidades de formación de capital humano, y la adquisición de este por las personas, están muy mal distribuidas.
- *Desempeño escolar*.

LAS TIC EN CONTEXTOS DIGITALES

- El desafío de las desigualdades;
- El desafío de la innovación;
- El desafío de la difusión tecnológica;

- El desafío de los docentes, el punto clave está en las nuevas competencias que necesitan adquirir los docentes. Una es el manejo técnico: del hardware y el software disponible para el desarrollo de sus funciones. Otras, las competencias pedagógicas, que tienen que ver con el desarrollo de capacidades para poder aprovechar significativamente las tecnologías disponibles en la escuela y en los hogares de los alumnos. Por último, otras competencias son las que permiten al profesor producir una efectiva integración curricular, alcanzando así el corazón del sistema escolar.
- El desafío de las políticas tiene que haber alguna suerte de objetivo bien definido.

Etapas en la adopción de las tecnologías en los docentes y alumnos: hay un primer momento de sobrevivencia frente a esta nueva oleada de las tecnologías, en el que los profesores luchan por aprender a manejarlas, pero dentro de la sala de clase no pasa nada. En un segundo momento viene una etapa de maestría, en la que el docente efectivamente ha sido capacitado, se ha ido autoformado por prueba y error, ha adquirido las habilidades las competencias, el conocimiento necesario, y eso le permite generar en el aula algunos cambios incrementales, pequeños, de nuevas formas de interacción, o le permite dar la clase de otra manera, apoyándose en internet o en los portales educativos. La tercera es una etapa caracterizada por la identificación de impactos claros: el aprendizaje se vuelve mucho más centrado en los alumnos, y comienza a haber una modificación en las actividades que efectivamente se desarrollan en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Finalmente, llega la innovación que trae cambios curriculares y en las que el nuevo tipo de actividades empieza a ser un nuevo tipo de rutina. Incluso en los países desarrollados se dice que, en muy pocos casos, en muy pocas escuelas, los profesores han alcanzado los niveles superiores.

ASSESSMENT CENTER: según Thornton III, G. & Rupp, D. (2006), un Assessment Center es una estrategia de gestión de recursos humanos que integran una organización, y la misma consiste en medir, observar, diagnosticar e identificar competencias/habilidades en las personas utilizando diversas técnicas. Las

competencias pueden ser convergentes o buscadas. Para llevar a cabo esta gestión, primero se procede a diseñar actividades predeterminadas en las cuales las personas participantes deben desempeñarse de acuerdo a ciertas indicaciones que reciben de las personas que gestionan el Assessment Center, con el objetivo de buscar competencias específicas que sean de interés para la gerencia de las empresas y así poder reclutar a los futuros empleados que más idóneos resulten de acuerdo a las características y tipos de puestos en los que hay vacantes como así también obtener un diagnóstico de los recursos humanos que conforman la organización en sí.

3. METODOLOGÍA

El método se define como el camino a seguir para lograr una meta. La metodología de la investigación es el estudio de los métodos. Como primer paso se debe definir el enfoque de la investigación, que depende del tipo de variables que se estudien y la forma de abordar su estudio, por lo que existen tres enfoques característicos:

- Enfoque cuantitativo: estudio deductivo a partir de lógicas de medición numérica.
- Enfoque cualitativo: estudio inductivo a partir de lógicas interpretativas y socio-críticas.
- Enfoque mixto: combinación del enfoque cualitativo y del cuantitativo.

Se recurre a un marco multi-metodológico de tipo cualitativo, mediante un estudio de caso con diseño fenomenológico y narrativo, ya que se procederá a explorar, describir y comprender la situación interna actual de formación de los estudiantes de la Carrera de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T implementando un assessment center en el cual participaran alumnos avanzados de la carrera en el año 2022.

Para la recolección de datos se recurrirá a fuentes de datos secundarias (los trabajos sobre habilidades blandas, revistas, blogs, libros, etc.) y datos primarios a través de los siguientes instrumentos: bitácora de investigación, entrevistas en profundidad y assessment center.

El proceso de investigación es de la siguiente manera:

- 1° Buceo bibliográfico en 6 libros y 4 artículos del tipo descriptivos referidos a gestión de RRHH, Competencias, Cognitivismo y las TICs;
- 2° Elaboración del marco teórico en base a la revisión de literatura realizada;
- 3° Organización de un Assessment Center para la evaluación de competencias blandas y digitales;
- 4° Confección y diseño de unas entrevistas en profundidad a los alumnos que participaron del Assessment Center.
- 5° Bitácora de investigación.
- 6° Triangulación de datos y procesamiento de los resultados.

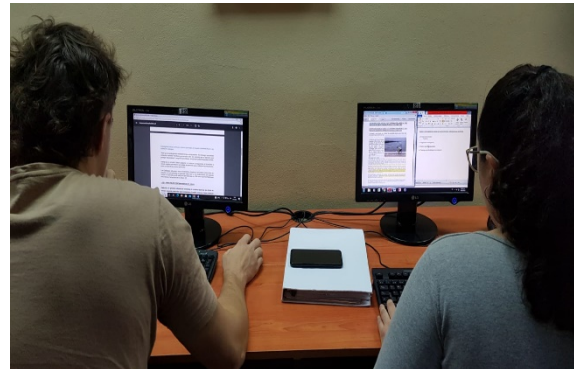
4. RESULTADOS

4.1. ASSESSMENT CENTER Y BITÁCORA DE INVESTIGACIÓN

Figura N° 2a: Assessment Center.



Figura N° 2b: Assessment Center.



Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de competencia digitales, procedió a realizar un **assessment center** del cual fueron participes 28 alumnos avanzados de la licenciatura en administración del año 2022 mientras estaban en clase presencial de una materia en la facultad.

Se confeccionó una actividad para que los alumnos resolvieran en clases a lo largo de treinta minutos. Las consignas de la tarea debían ser descargadas del campus virtual de la materia y una vez resueltas, debían subir sus resoluciones a la misma plataforma.

Luego de haber observado y en base la **bitácora de investigación** realizada mediante observación directa mientras los alumnos resolvían la tarea, se pudo apreciar las siguientes competencias digitales:

Conocimientos tecnológicos: esta competencia se pudo apreciar en una medida favorable ya que algunos alumnos tuvieron complicaciones con las computadoras que estaban utilizando y supieron como resolverlos en el momento. Por ejemplo: fallas en las descargas de las consignas, la no actualización del sistema operativo de la computadora, entre otras fallas.

Competencias tecnológicas: esta competencia se pudo apreciar en una medida favorable porque los alumnos demostraban poseer un cierto conjunto de conocimientos y habilidades que les permiten el dominio adecuado de diversos recursos tecnológicos necesarios para su práctica profesional.

Creatividad e innovación: mientras los alumnos realizaban la tarea, se pudo apreciar que varios recurrían a diferentes fuentes de internet y libros para poder generar su propio contenido y hacerlo lo mas llamativo o cercano a sus ideas.

Información y presentación: en cuanto a esta competencia, los alumnos no pusieron un enfoque sólido en la presentación ya que no lo consideraban fundamental debido al poco tiempo que disponían y tampoco la consigna lo exigía. Por otro lado, si le dieron importancia a la información que brindaron en sus resoluciones para hacerlo lo más profesional posible, teniendo en cuenta que iban a ser calificados por ello.

Comunicación: aproximadamente en el 11% de las resoluciones se aprecia un alto grado de habilidad comunicativa que permite entender casi perfectamente

las ideas que cada alumno pretendió plasmar, mientras que el 89% restante no supo cómo expresarse de la manera correcta generando así dificultades en la comprensión de sus textos.

Por otro lado, una vez analizada cada resolución hecha por cada alumno de la materia, se pudo apreciar lo siguiente en cuanto a las siguientes competencias blandas que se buscó evaluar:

Pensamiento crítico: esta es la capacidad que más demostraron poseer los alumnos a la hora de analizar y evaluar la consistencia de sus razonamientos para expresar sus ideas en las resoluciones lo cual es muy favorable para un licenciado en administración.

Organización de contenido: los alumnos no demostraron mucha creatividad a la hora de organizar el contenido en sus trabajos e innovación tampoco

Redacción y conocimientos teóricos: aproximadamente el 36% de los alumnos demostraron poca habilidad a la hora de redactar ya que no supieron expresarse claramente, por ende, complicó la corrección y llevo mas tiempo el procesamiento de los resultados. Mientras que el 64% restante si demostró poseer una buena narración y aplico conocimientos teóricos para describir como procedería con la investigación que se planteaba en las consignas.

□ **Propuesta metodológica:** en cuanto a la metodología de investigación que propusieron los alumnos, no se observa demasiada inmersión en el área ya que no se correspondía con el área de la administración propiamente dicha, por eso,

se esperaba que los alumnos comenten la inclusión de un equipo interdisciplinario y solo un 11% de los participantes lo hicieron.

Coherencia narrativa: esta competencia fue demostrada muy bien en, aproximadamente, el 90% de los alumnos. Demostraron saber como indicar y expresar tanto los objetivos como el problema/oportunidad y preguntas de investigación, de manera clara y concisa.

4.2. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS ALUMNOS

Luego de la implementación del Assessment Center, se procedió a realizar **entrevistas en profundidad** individuales a los alumnos que participaron de esta actividad, al procesar sus respuestas, las competencias detectadas, según orden de importancia desde la perspectiva estudiantil, fueron las siguientes:

- 1° Pensamiento crítico;
- 2° Administración del tiempo;
- 3° Tolerancia al estrés;
- 4° Competencias tecnológicas;
- 5° Trabajo en equipo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La educación universitaria encuentra como principal desafío en el tercer milenio el de formar tanto en competencias técnicas como en competencias blandas y digitales a los futuros profesionales.

La investigación de evaluación de competencias blandas y digitales en la licenciatura en administración representa una importante contribución en la gestión académica de la carrera para orientar la formación en aspectos claves que demanda la sociedad digital. Es una carrera que se va actualizando constantemente porque gira en torno a la manera en la que las empresas se van adaptando a los cambios del día a día.

Como resultado, se puede concluir que los alumnos de la Licenciatura en Administración de la UNT consideran que adquieren competencias digitales haciendo notorio que la existencia de la pandemia aceleró este proceso, sin embargo, se observa que las competencias digitales adquiridas en esta carrera son las más básicas y “comunes”. Siguiendo con esto, los alumnos destacan que el conocimiento tecnológico les parece que es algo que un licenciado debe manejar a pesar de no desempeñarse en ese ámbito laboral propiamente dicho, pero es necesario ya que el conocer el funcionamiento de las herramientas tecnológicas que usan, aportan mucho valor al profesional en sí, distinguiéndose de los demás y completando el perfil de un excelente licenciado. Cabe destacar que las competencias blandas también son desarrolladas por los estudiantes, eso es positivo porque ayuda mucho con la interacción del ámbito profesional actual, entre estas competencias, encontramos: proactividad, adaptabilidad, etc. Pero también hay ciertas competencias que los estudiantes consideran importantes y necesarias en un licenciado en administración, sin embargo, no las tienen muy desarrolladas: inteligencia emocional, trabajo en equipo, oratoria y habilidad comunicativa a pesar de que la facultad si realiza actividades que promueven al desarrollo tanto de las habilidades blandas mencionadas complementándolas con habilidades digitales. Dichas actividades son: exposiciones y actividades grupales e individuales haciendo uso de herramientas digitales, focus groups, creación de contenido, trabajos de comprensión lectora, ejercicios de narración y realizar trabajos de campo a través de la investigación, permitiendo con esto que los estudiantes de la licenciatura en administración puedan transformarse en profesionales competitivos y más atractivos para el mercado laboral correspondiente.

REFERENCIAS

Documento en internet

1. Comisión Europea. (2007). *Competencias clave para el aprendizaje permanente un marco de referencia europeo*. Recuperado

de: <https://www.educacionyfp.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>

2. Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP. A framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Recuperado de: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf>
3. La Teoría de las Inteligencias Múltiples de Gardner. (2022, 24 febrero). *Psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>.
4. Planning s.a. (2007, abril). *La eficacia personal*. Estrategia del conocimiento. Recuperado de: https://www.planning.com.co/bd/gerencia_general/Abril2007.pdf.
5. ¿Qué es la inteligencia emocional? (2020). *psicología y mente*. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner>.

Libros

1. Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el Diccionario*. Editorial Granica.
2. Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. The McGraw Hill Companies.
3. Flavell, J.H. (1993). *El desarrollo cognitivo*. Madrid: Visor.
4. Gutiérrez Rico, D. (2005). *Fundamentos Teóricos para el estudio de las Estrategias Cognitivas y Metacognitivas*. Universidad Pedagógica de Durango, México.
5. Maggio, M. (2018). *Habilidades del siglo xxi. Cuando el futuro es hoy*. Fundación **Santillana**.

6. Tedesco, J. & otros. (2008). *Las TIC del aula a la agenda política* (1° ed., Vol. 3). UNICEF, Argentina.
7. Thornton III, G & Rupp, D. (2006). *Assessment Center in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. LEA, London.

Ponencia en evento, publicada en memorias

1. Maza Zurita, A. & Medina, M. (2021). *Competencias digitales – MATILA*. Universidad Nacional de Tucumán. Editorial en prensa: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy.
2. Maza Zurita, A & Medina, M. (2021). *Propuesta metodológica para la evaluación de las competencias blandas de la licenciatura en administración en un contexto digital*. Universidad Nacional de Tucumán. Editorial en prensa: Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino.
3. Maza Zurita, A. & Medina, M. (2021). *Revisión del marco teórico sobre el desarrollo de competencias blandas en un contexto digital*. Universidad Nacional de Tucumán. Editorial en prensa: ARESNOA.
4. Medina de la Fuente, A. & Medina, M. (octubre 2021). *Medición del grado de enseñanza de habilidades blandas en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán*. ADENAG. Recuperado el 10/03/2022: <https://adenag.org.ar/eje-3-investigacion-en-administracion/>

ANEXOS (Opcional)

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LOS ALUMNOS PARTICIPANTES DEL ASSESSMENT CENTER:

¿Cómo te sentiste luego de realizar la actividad?

¿Participaste de un Assessment Center alguna vez?

¿Qué tal te pareció la actividad?

¿Qué competencias blandas y digitales crees que desarrollaste con esta actividad?

RESUMEN HOJA DE VIDA

Maza Zurita, Agustina Betsabé

Estudiante avanzada y Becaria CIUNT de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Ayudante de Cátedra en la Disciplina Administración de la Producción II / Administración de Operaciones II.

Medina Galván, Marcelo Enrique

Contador Público Nacional, Licenciado en Administración de Empresas y Profesor en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Maestrando en Estadística Aplicada y Doctorando en Humanidades (Área Administración de Empresa) en la misma universidad. Actualmente es Profesor Titular por Concurso de las Cátedras Contabilidad Gerencial e Investigación Operativa/Análisis Cuantitativo de Negocios I. Profesor Titular a cargo del Taller de Metodología de Investigación en Administración, Control de Gestión y Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Investigador Categoría II.