38° CONGRESO NACIONAL ADENAG

"Construyendo puentes"

Prof. Patricia Kent y Liliana Galán

In memorian

Andrés Roberto Ayala
Coordinador

Noelia Beatriz Franchini
Compiladora

adenag

Facultad de Ciencias Económicas del Nordeste

23 y 24 de Mayo 2024

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional del Nordeste.

38° Congreso Nacional ADENAG: construyendo puentes; Compilación de Noelia Franchini. - 1a ed. - Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; Resistencia: Andrés Roberto Ayala, 2025.

Libro digital, PDF.

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6623-14-0

1. Administración de Empresas. 2. Educación. 3. Actas de Congresos. I. Franchini, Noelia, comp.

CDD 338.7

Copyright © 2024 Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste. Todos los derechos reservados.
Licencia: Creative Commons Atribución 2.5 Argentina (CC BY-SA 4.0).

Copyright © 2024 Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste. Todos los derechos reservados.
Licencia: Creative Commons Atribución 2.5 Argentina (CC BY 2.5 AR).

Registro de obra y depósito legal: DNDA — Registro n.º [] / Depósito legal: []

Edición y preparación editorial: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste. Dirección: Avenida Las Heras 727, Resistencia, Chaco, Argentina. Tel.: +54 362 5440670; Correo: fce.academica@comunidad.unne.edu.ar; Web: https://www.eco.unne.edu.ar/

Diseño de tapa: Andrés Roberto Ayala. Archivo digital generado: Microsoft Word.

Queda prohibida la reproducción total o parcial sin citar la fuente, salvo autorización expresa del editor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Palabras de apertura del Congreso

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

Autoridades ADENAG

Comité Académico

Comité Organizador

Moderadores

Homenaje a Prof. Patricia Kent

Homenaje a Prof. Liliana Galán

PONENCIAS

ÁREA Nº1: DOCENCIA

IMPLEMENTACIÓN DE UN CURRICULUM POR COMPETENCIAS EN LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

(Autor: Jorge Antonio Fiol)

DE LA CLASE MAGISTRAL A LA CLASE TEORICO-PRACTICA

(Autores: María José Aisama, Jorge Ariel Aisama)

BUENAS PRÁCTICAS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

(Autores: Norma Beatriz Salvatierra, Marta Alejandra Gonzalez, Verónica Soledad Mach, Stella Maris López)

INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

(Autores: Fernando Javier Bostal, María Alicia Schmidt, María Eugenia Tennina, Noelia Giselle Neme, Juan Gabriel Jaramillo)

IMPACTO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

(Autores: María Laura David, Belén Anahí Dominighini)

ESTUDIAR ÁGILMENTE

(Autores: Matias Daniel Lingua, María Belén Espinoza)

PROMOVIENDO COMPETENCIAS GLOBALES E INTERCULTURALES EN ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

(Autores: Luis Bellini, Esp. Mariela Flesia, María Laura Lederhos, Esp. Sebastián Ruiz, Derly Cibelly Lara Figueroa)

PERCEPCIONES Y REFLEXIONES SOBRE LA METODOLOGÍA ESTUDIO DE CASOS

(Autores: Elizabet Sosa, Sebastián Alejandro Mattar)

ÁREA Nº2: INVESTIGACIÓN

LOS COSTOS MUNICIPALES QUE NO SE VEN, Y SU GESTIÓN

(Autor: Ariel Agustín Martínez)

PROBLEMÁTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL FINANCIAMIENTO

(Autores: Carla Maroscia, Julieta Odriozola, María Amanda Plano, María Laura Remes Lenicov)

RELACIONES ENTRE ACTITUDES HACIA FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RENDIMIENTOS ACADÉMICOS

(Autores: Antonio Humberto Closas, María Alicia Dusicka, Noelia Beatriz Franchini, Iván Federico Rodríguez)

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPLEADOS ESTATALES CHAQUEÑOS EN PERSPECTIVA DE GÉNERO

(Autores: Cristian Oscar Marenco, María Inés Vallejos)

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

(Autores: María Gabriela Latorre, Silvina María Blanque, Mariana Valdés, Adriana Elizabeth Chávez)

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UOC DE LA FAA. CASO CRUC- IUA

(Autores: Lic. Verónica A. Flores, Mgter. Mariana Giovanardi, Lic. Silvia E. Huanchicay, Vanesa Dalvit, Cra. Melina Turco, Cra. Natalia Turco)

LA PERSPECTIVA DEL BIENESTAR Y LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DEL CHACO

(Autores: Adriana Inés Moglia, Mirtha Edith Encina)

LA COMUNICACIÓN EN EL ABORDAJE DEL PROTOCOLO FAMILIAR

(Autores: Mariana Valdes, Adriana Chávez)

FORMACIÓN ACADÉMICA Y MUDEZ MORAL. ¿ESTUDIÁS LICENCIATURA O CONTADOR?

(Autores: Carlos David Simonetta, María Natalia Lorenzo, Lautaro Daniel Vinsennau)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL VINCULADO A PULSIONES Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

(Autor: Emmanuel Oliverio)

ESTRUCTURA RED: EL OUTSOURCING Y SU EVOLUCIÓN

(Autor: Ramiro Luis Noussan Lettry)

LA INFLUENCIA DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EGRESADOS DE LA FCE UNLP

(Autores: Daniela Blanco, María de la Paz Colombo, Eduardo De Giusti, Mariano Visentin)

ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE FUNDAMENTOS HISTÓRICOS EN TEXTOS INTRODUCTORIOS DE ADMINISTRACIÓN

(Autores: Walter Ariel Lugo, Eduardo Exequiel Martínez)

CONCEPTUALIZACIÓN EXPLORATORIA SOBRE LA CONSTRUCCIÓN INTERDISCIPLINAR PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO APORTE A LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LA FCE-UBA.

(Autor: Dayana Mercado Dugarte)

ÁREA Nº3: EXTENSIÓN

INTEGRALIDAD DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS: EXPERIENCIAS DESDE LA EXTENSIÓN

(Autores: Liliana Galán, Carla Maroscia, Estefanía Solari)

ÁREA Nº4: GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

LA CULTURA COMO DISPOSITIVO DE COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

(Autor: Luis María Inzaurraga)

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS PROVINCIALES DEL NEA

(Autor: Jorge Sebastián Maciel)

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL NOROESTE DE BUENOS AIRES Y DE LA PLATA

(Autores: Liliana Galán, Mariana Sáenz, Estefanía Solari)

LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA Y SU APLICABILIDAD A CONCESIONARIOS DE AUTOS

(Autor: Martine Josée Pozo)

PREMIO KAZILARI: TRABAJO GANADOR

DESAFÍO DE LA GESTIÓN SUSTENTABLE EN EL SIGLO XXI

(Autor: María Rosario Porzio Fazio; Tutora: Lic. María Amanda Plano)

AUTORIDADES 38 ° CONGRESO NACIONAL

Facultad de Ciencias Económicas - UNNE

Decana: Esp. Lic. Moira Y. Carrió

Vice - Decano: Mg. Celestino Fantin

Secretaría Académica: Dra. Verónica Glibota Landriel

Secretaría de Asuntos Estudiantiles: Cr. Santiago Merino

Secretaría de Investigación, Innovación y Desarrollo: Dr. Lucas Ferrero

Secretaría de Extensión: Lic. Federico Martos

Secretaría de Posgrado: Cra. Mabel Yanda

Secretaría Administrativa: Esp. Cra. María de los Ángeles Morales

Secretaría de Planificación y Gestión Institucional: Hernán Gastón Romero

ADENAG

Presidenta: Prof. María Victoria Beltrami

Secretario: Prof. Ricardo José Santamaria

Tesorero: Prof. Andrés Roberto Ayala

Secretaría Ejecutiva Permanente: Prof. María Eugenia Cantallops

Vocal Regional Titular Buenos Aires: Prof. Carla Maroscia

Vocal Regional Titular Litoral: Prof. Analia Soledad Alarcón

Vocal Regional Titular Centro-Oeste: Prof. Sebastián Ruiz

Vocal Regional Titular Noroeste: Prof. Liliana Irene Fagre

Vocal Regional Titular Sur: Prof. Sergio Draque

COMITÉ ACADEMICO

Decana FCE UNNE: Lic. Moira Y. Carrió

Presidenta ADENAG: Cra. María Victoria Beltrami

Secretaria Regional Litoral ADENAG: Cra. Analía Alarcón

Delegada ADENAG UNNE: Lic. Ethel Noemí Krejci

COMITÉ ORGANIZADOR 38° CONGRESO ADENAG

Presidente: Lic. Andrés Roberto Ayala

Secretaria: Cra. Maria Alicia Dusicka

Tesorero: Lic. Jorge Antonio Fiol

Colaboradores

Prof. Adriana Elizabeth Chávez

Prof. Adriana Inès Moglia

Prof. Mónica Andrea Sandobal

Prof. Bettiana Leonor Machado González

Prof. Daniel Ernesto Ferrando

Prof. Guido Gregorio

Prof. Hugo Javier Domínguez

Prof. Juan Ignacio Cáceres

Prof. Mariana Valdés

Prof. Marina Noelia Medrano

Prof. Carlos Martin Benzoni

Prof. Mónica del Valle Lencina

Prof. Noelia Beatriz Franchini

Prof. Sebastián Alejandro Mattar

COMITÉ EVALAUDOR

Alejandro Musticchio (UNMP)
Cecilia Inés Nóbile (UNLP)
Daniel Vinsennau (UNICEN)
Dayana Mercado (UNDAV)
Diana Schulman (UNLu)
Elena Denda (UNLP)
Elio De Zuani (UNSA)
Elsa Ibarra (UNAM)
Emmanuel Oliverio (UBA)
Fabián Tisocco (UNER)
Gabriela Mollo Brisco (UNLP)
Hipólito Fink (UNER)
Javier Cantero (UNGS)
Jorge Romo (UNLPAM)
Juan José Gilli (UBA)
Liliana Fagre (UNT)
Liliana Galan (UNLP)
Luciana Barilaro (UNMP)
Luis Bellini (UNRC)
Marcelo Medina Galván (UNT)
María Andrea Rivero (UNS)
María Cecilia Conci (UNVM)
María Natalia Urriza (UNBB)
Mariana Foutel (UNMP)
Norma Salvatierra (UNLZ)
Patricia Azparren (UNLu)
Patricia Kent (UNPSJB)
Paula Cecilia Ruiz (UNLP)
Ramiro Noussan Lettry (UNC)
Raúl Mangia (UNER)
Ricardo Santamaria (UNNOBA)
Rita Villegas (UNPA)
Rosana Ruiz (UNSA)
Shirley Saunders (UNC)
Víctor Martínez (UNT)
Ana lía Chitarroni (UNNE)
Celestino Ángel Fantin (UNNE)
César Horacio Dellamea (UNNE)
Cristian Oscar Marenco (UNNE)
Ethel Noemí Krejci (UNNE)
María Gabriela Latorre (UNNE)
Jorge Antonio Fiol (UNNE)
María Alicia Dusicka (UNNE)
María de los Úngeles Morales (UNNE)
María Lucia Rodríguez (UNNE)
Mariana Valdés (UNNE)
Mónica Inés Cesana Bernasconi (UNNE)
Mónica del Valle Lencina (UNNE)
Silvina María Blanque (UNNE)

Este año marca un hito importante en el Congreso ADENAG, ya que se adopta por primera vez una modalidad que busca fortalecer la difusión del conocimiento científico y facilitar la publicación de los trabajos presentados. A partir de esta edición, se ofrece a los autores la posibilidad de publicar directamente en la revista ADENAG, lo que amplía las oportunidades para la visibilidad de sus investigaciones y establece un nuevo estándar en la calidad de las publicaciones del congreso.

La novedad radica en el doble proceso de evaluación establecido. En primer lugar, los trabajos son sometidos a una revisión inicial por parte del comité académico del Congreso ADENAG, funcionando como un primer filtro. Luego, al optar por publicar en la revista, los artículos pasan por una segunda evaluación bajo el sistema de doble ciego, consolidando así el rigor científico previo a su inclusión en la edición 2024 de la revista. Este procedimiento asegura un alto estándar de calidad en los contenidos publicados y beneficia a los investigadores con un proceso ágil y transparente.

Los autores tienen dos opciones para la presentación de sus trabajos. Aquellos que decidan publicarlos en la revista ADENAG verán sus trabajos completos incluidos en la edición 2024 de la misma, mientras que en el libro del Congreso solo se incluirán los resúmenes correspondientes. Por otro lado, quienes no opten por la publicación en la revista, tendrán la oportunidad de incluir sus trabajos completos en el libro digital del Congreso ADENAG, lo que permite una mayor flexibilidad y alcance en la difusión de sus investigaciones.

De los 27 trabajos presentados en el Congreso, 15 fueron seleccionados para ser publicados en la revista ADENAG, mientras que 12 optaron por ser incluidos de forma íntegra en el libro del congreso. Esta diversificación en las opciones de publicación no solo amplía las posibilidades de acceso a las producciones científicas, sino que también refuerza el compromiso del congreso con la democratización del conocimiento.

Finalmente, como parte de este esfuerzo por mejorar la accesibilidad y la calidad de las publicaciones, se compatibilizaron las normas de presentación de trabajos para el Congreso 2024 con los requisitos establecidos por la revista ADENAG. Además, se proyecta profundizar en esta integración normativa para el año 2025, en un esfuerzo continuo por fortalecer la articulación entre el congreso y la revista, promoviendo así un modelo de publicación científica más inclusivo y de excelencia.

HOMENAJE A PATRICIA KENT Y LILIANA GALAN

Estimados Adenagianos

Hemos reservado este espacio en la reunión de asociados, para homenajear entre todos, a nuestras queridas PATRICIA KENT y LILIANA GALAN.

PATRICIA KENT

Nuestra querida Patri, comprometida con pasión desde los inicios de ADENAG, ha sido presidenta durante cuatro años, fue merecedora por sus méritos personales y académicos del Premio Trayectoria, ha participado en la creación del Premio Kazilari, organizado congresos y coordinado comisiones como la última de RSU. Como directora de la revista ADENAG, ha trabajado incansablemente hasta último momento para que sea un instrumento de calidad internacional de la que podemos sentirnos orgullosos. Como dijera Liliana (Galán) en la entrega de tu premio: "Has movilizado, motorizado, provocado, gestionado y confrontado. Eso es lo que hace que las organizaciones persistan en el tiempo, que se enriquezcan y se desarrollen. Tu caminar ágil e incansable, tu voz inconfundible, tu decir implacable, quedarán grabados por siempre".

¡Ha dejado huella! Sus logros, pasión y compromiso quedarán como piedra fundamental de los que sigan, estará por siempre en el corazón de ADENAG, y en el de todos nosotros. Buena amiga y colega, excelente docente y mejor persona. ¡Cómo te vamos a extrañar!!

LILIANA GALÁN

Nuestra querida Lili, fue sinónimo de Adenag cumpliendo diferentes roles a lo largo de más de treinta años: Presidenta, Coordinadora del Premio Kazilari, organizadora de congresos, evaluadora de trabajos. Formó parte sustancial en el tejido de esa trama social que nos mantuvo unidos tanto tiempo, sin olvidar que por sus valiosos aportes en la investigación y la docencia ha sido merecedora del Premio a la Trayectoria que otorga la institución. Luchadora, intuitiva, resolutiva, compañera, divertida, pasional, transgresora significó mucho para la institución y para todos los que pudimos disfrutarla. ¡Una mujer, profesional y docente, que marcó caminos! Siempre estará con nosotros y recordarla nos inspirará a celebrar la vida … todos los días.

mayo 2024

María Victoria Beltrami

PONENCIAS

ÁREA Nº1: Docencia

IMPLEMENTACIÓN DE UN CURRICULUM POR COMPETENCIAS EN LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTATION OF A CURRICULUM BY SKILLS IN DEGREE IN ADMINISTRATION

Jorge Antonio Fiol

jorge.fiol@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

Categoría del trabajo: análisis de caso.

IMPLEMENTACIÓN DE UN CURRICULUM POR COMPETENCIAS EN LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTATION OF A CURRICULUM BY SKILLS IN DEGREE IN ADMINISTRATION

Resumen

El modelo curricular por competencias se encuentra vinculado al perfil profesional que ofrece la institución, construido en función de relevamientos de concepciones que hace la entidad a partir de la demanda que realiza la sociedad. El presente trabajo tiene por objeto reflexionar sobre el pasaje del cambio curricular, de un plan de estudios por contenidos a uno por competencias, de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional del Nordeste. Se analiza el rol de los docentes, de las autoridades de la institución y el previsto para los estudiantes, bajo la concepción e implementación de un proceso activo de construcción de saberes. Las reflexiones sobre la problemática planteada se abordarán a partir del análisis crítico en base a la literatura existente en didáctica y *curriculum*, del análisis del plan de estudios de la carrera, del análisis de los programas de las asignaturas seleccionadas y de entrevistas efectuadas a docentes involucrados en el cambio curricular. Se concluye en la importancia y el desafío que reviste el planteamiento y la implementación de dicha iniciativa con las expectativas puestas en el aprendizaje de los estudiantes y el rol de la institución universitaria.

Palabras clave: Educación universitaria. Plan de estudios. Curricula por competencias. Diseño curricular. Implementación curricular.

Summary

The competency-based curricular model is linked to the professional profile offered by the institution, built based on surveys of conceptions made by the entity based on the demand made by society. The purpose of this work is to reflect on the passage of curricular change, from a content-based study plan to one based on competencies, of the Bachelor's Degree in Administration at the Universidad Nacional del Nordeste. The role of teachers, the authorities of the institution and that provided for students is analyzed, under the conception and implementation of an active process of knowledge construction. The reflections on the problem raised will be addressed from the critical analysis based on the existing literature in didactics and curriculum, the analysis of the degree curriculum, the analysis of the programs of the selected subjects and interviews carried out with teachers involved. in curricular change. It concludes with the importance and challenge of the approach and implementation of said

initiative with the expectations placed on student learning and the role of the university institution.

Keywords: University education. *Curriculum*. Competency-based curriculum. Curricular design. Curricular implementation.

1. Introducción

El nuevo plan de estudios de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), aprobado por Resol. C.S. N° 1.121/17, es por competencias, definiéndose en el mismo competencias generales y competencias específicas para el ciclo común y para el ciclo profesional. Dicho plan entró en vigor en el período lectivo 2019 y vino a sustituir al plan anterior o plan 1998, aprobado por Resol. C.S. N° 1.067/97 y complementarias. Cabe mencionar que, se ha elaborado un plan de transición, el cual establece los plazos para el cursado y la aprobación de asignaturas del plan anterior (Resol. C.S. N° 060/21).

Actualmente, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE se dictan cinco carreras de grado, y sólo la carrera de Licenciatura en Administración ha avanzado hacia un plan por competencias. La situación amerita un análisis particular por cuanto las tres carreras que se dictan en la sede Resistencia de la Facultad de Ciencias Económicas (Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía) comparten un tronco común; no obstante, tienen sus especificidades. Históricamente las carreras comparten asignaturas, lo cual implica que, en oportunidad del diseño curricular, los docentes deban analizar los trayectos curriculares de los estudiantes y el perfil profesional de cada uno de los títulos involucrados. Por otra parte, los planes de estudio han guardado un cierto grado de similitud; no obstante, cada nuevo plan de estudios apuntó a una mayor diferenciación de los títulos emitidos por la Unidad Académica.

La decisión de avanzar en un plan por competencias se funda en el entendimiento que era una buena práctica de muchas universidades prestigiosas. Asimismo, en la comisión de plan de estudios de esta carrera han participado docentes que han estado trabajando en la temática por competencias, fundamentalmente en el denominado “Proyecto Tunning”[1]. En función del mencionado interés y convicción por parte de las autoridades y de los docentes involucrados,

[1] El proyecto Alfa Tuning América Latina busca "afinar" las estructuras educativas de América Latina iniciando un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. Es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos.

quienes aceptaron el reto y abordaron un plan por competencias para la carrera que nos ocupa, en paralelo con planes de estudios basados en contenidos para las otras carreras. Sin embargo, siempre han existido inquietudes y preocupaciones de los docentes para interiorizarse acerca de lo que se pretende alcanzar desde la institución, de encontrar las mejores alternativas de desarrollar estrategias que permitan formar a los estudiantes en las competencias para cada uno de los trayectos curriculares y cómo ello contribuye al perfil del futuro graduado.

El objetivo general del trabajo es realizar un análisis crítico sobre el proceso de cambio curricular, de un plan de estudios por contenidos a uno por competencias, para la carrera de Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste.

2. Marco teórico

Conceptualización del *curriculum*

Siguiendo a García Garduño (en Pinar, 2014), el *curriculum* es un concepto complejo y singular, que comprende las relaciones entre el conocimiento académico, el estado de la sociedad y el proceso de autoformación. Este autor es quien impulsa el termino *currere*, empleando al *curriculum* como verbo y no como sustantivo, como una "conversación compleja" que relaciona el presente, el pasado y el futuro.

En otras palabras, el *curriculum* es una guía para una carrera, el cual muestra los caminos ya recorridos por el alumno y los que le falta aún recorrer para llegar al título (Gimeno Sacristán, 2010). Así, adhiriendo al autor antes mencionado, se concibe al *curriculum* como un documento, cuya elaboración, aprobación y ejecución conlleva un proceso, que permite regular la vida académica. En este sentido, un plan de estudios adecuado debe ser realista, entusiasmar a los alumnos, interesar a los futuros empleadores (organizaciones lucrativas y no lucrativas en el caso que nos ocupa) y comprometer a los docentes en su implementación (Follari, 2010). Sin embargo, el plan de estudios es sólo una parte del *curriculum*, el cual involucra toda la acción académica desarrollada por las instituciones.

La definición de curriculas de grado debe hacerse a la luz de la definición de qué se pretende impartir a nivel de grado y qué formación corresponde a nivel de posgrado (Camilloni, 2016). Para el caso que nos ocupa, el *curriculum* deberá estar diseñado sobre la base de las competencias mínimas a desarrollar por un profesional en la disciplina, la cual se irá especializando a través de la formación de posgrado.

Por lo expuesto, el diseño y la puesta en práctica del *curriculum* se realiza a partir del encuentro entre docentes, autoridades y alumnos, cada uno con sus propias historias de vida,

con el único fin de alcanzar los objetivos propuestos. Esa construcción de conocimiento se debe dar en un marco de respeto por la diversidad, de inclusión y tolerancia, dándole un enfoque humanístico dentro del *curriculum*. Por otra parte, se concibe al *curriculum* como un instrumento que guía el presente, en el cual son muchas las dimensiones que se entrecruzan y que plantean dilemas y situaciones ante las que nos encontramos en la obligación de optar (Gimeno Sacristán, 2010). Tanto la sociedad como la cultura son dimensiones que atraviesan el *curriculum* por cuanto se está formando estudiantes situados en ellas.

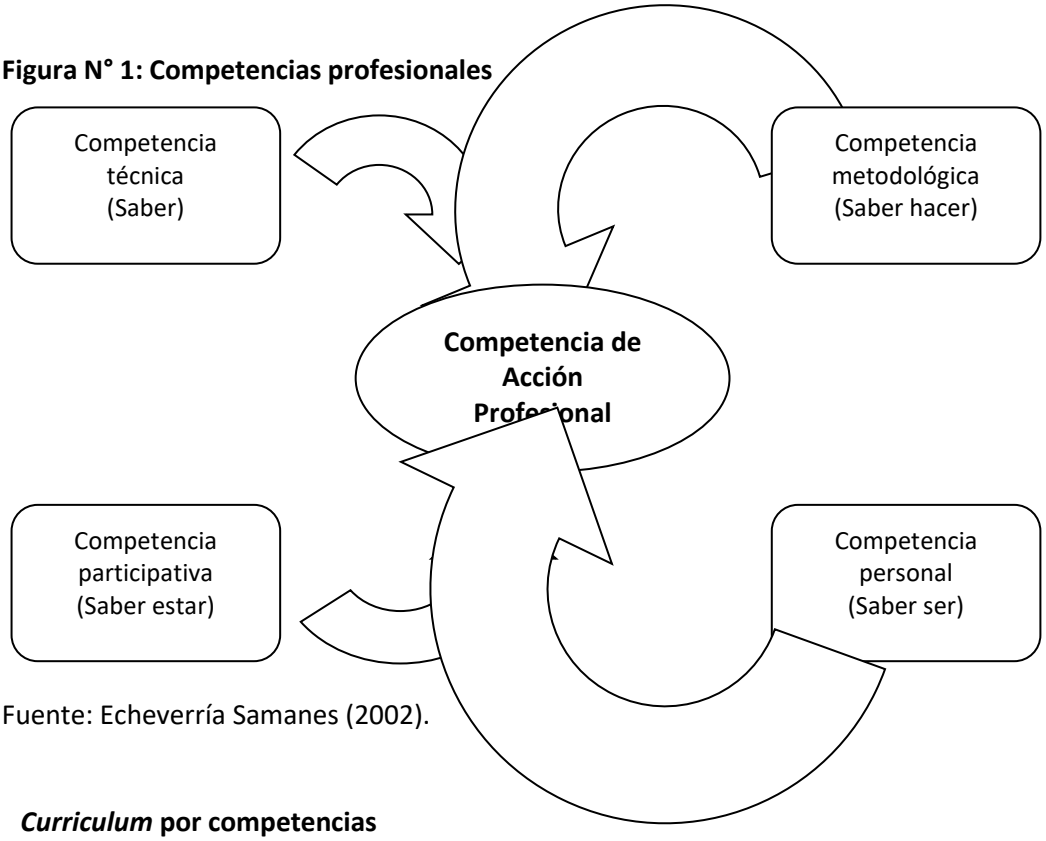
Competencias

El término competencia implica una conjunción de tres elementos, a saber: una información, el desarrollo de una habilidad y su aplicación en una situación inédita que proviene del mundo del trabajo (Díaz Barriga, 2006). Así, siguiendo a Echeverría Samanes (2002), se concibe la competencia de acción profesional como una cuestión de "saber" –técnico y metodológico– y de "sabor" –participativo y personal–. En otras palabras, la competencia de acción profesional surge de la suma de cuatro componentes (ver Figura N° 1):

- Técnico (Saber): Poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
- Metodológico (Saber hacer): Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
- Participativo (Saber estar): Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los otros y demostrar un comportamiento orientado al grupo.
- Personal (Saber ser): Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

El *curriculum* por competencias surge a raíz de la relevancia que adquiere el desarrollo de las competencias en sí, por encima de los tradicionales contenidos de las asignaturas, en un contexto de innovación tecnológica constante y en la sociedad del conocimiento. Bajo esta concepción, se debe concebir al aprendizaje como un "proceso de transformación más que de acumulación de contenidos" (Mora Vargas, 2001: 148).

Figura N° 1: Competencias profesionales



Fuente: Echeverría Samanes (2002).

***Curriculum* por competencias**

Un *curriculum* por competencias apuesta a la innovación en el campo de la educación, debiendo por ello la institución adoptar prácticas innovadoras. En este sentido, siguiendo a Lucarelli (2011), una innovación se convierte en experiencial cuando se la legitima con prácticas que ya poseen los sujetos, recurriendo a mecanismos de oposición, diferenciación o articulación. De esta manera, los estudiantes aprenden haciendo algo, en calidad de novatos y con la esperanza de algún día convertirse en expertos, para lo cual cuentan con la guía de un docente experimentado (Schön, 1992).

El modelo de *curriculum* por competencias se basa en la teoría constructivista, la cual concibe un saber hacer en la práctica a partir de una motivación con objeto de lograr un aprendizaje significativo que se puede transferir a situaciones de la vida real (Andrade Cázares, 2008). En este sentido, se coincide con Badilla Saxe (2009) en que, "el diseño curricular debe evolucionar de una organización fragmentada y dividida en materias y disciplinas, hacia una concepción más orgánica, comprehensiva y holística" (8). Es decir, no basta con elaborar un plan de estudios supuestamente integrado, sino que se debe transitar un largo proceso transformacional para lograr una verdadera integración.

La problemática por tratar cobra sentido en virtud de evidencias que el fracaso del modelo deviene de la cuestión metodológica en su aplicación por cuanto se requiere de un camino para la acción dirigido a lo pedagógico, y más precisamente a lo didáctico-metodológico tendiente a direccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes (Ruiz Iglesias, 2000, citado por Andrade Cázares, 2008).

Cabe mencionar que, siguiendo a Díaz Barriga (2006), existen dos alternativas para el diseño de un plan por competencias:

- Enfoque integral por competencias, lo cual implica su aplicación en un extremo, clasificando a las competencias en distintos tipos (generales y particulares), requiriéndose la demostración de un determinado nivel en cada competencia por los estudiantes. Tiene como ventaja la posibilidad de lograr una visión integrada del trabajo profesional y como desventaja la dificultad para la toma de decisiones puntuales en determinados trayectos de la carrera.
- Enfoque mixto por competencias, por cuanto se encuentra vinculado a otras perspectivas, y surge a partir de reconocer instancias de aprendizaje en una disciplina para luego ponerlos en práctica en situaciones cada vez más complejas. Tiene como ventaja la posibilidad de otorgar sentido a los contenidos básicos para que sean aprendidos por los estudiantes.

En función de lo expuesto, se ha planteado si realmente se ha implementado un *curriculum* por competencias o si es lisa y llanamente un cambio de contenidos mínimos por competencias para cada espacio curricular, algo que Díaz Barriga (2006) lo plantea como un disfraz de cambio y no un cambio verdadero. Cabe mencionar que, si bien no todo lo que se enseña y aprende en una disciplina puede serlo desde la óptica del enfoque por competencias, es de esperar que cada espacio curricular contribuya a la formación esperada del futuro graduado.

El rol docente como elemento central del cambio curricular

En las últimas décadas se está vivenciando la ampliación de las funciones tradicionales del docente, pasando de ser un mero transmisor de conocimientos a actuar en el "asesoramiento y apoyo a los estudiantes, coordinación de la docencia con otros colegas, desarrollo y supervisión de actividades de aprendizaje en distintos escenarios de formación, preparación de materiales didácticos" (Zabalza, 2002:32), etc. Ello implica una mayor necesidad de formación de competencias por parte del plantel docente, de modo de cumplir cabalmente sus exigencias en materia de planificación, delineación y elaboración de propuestas. En este sentido, se coincide con Mora Vargas (2001) en la necesidad de formar a los docentes para desempeñar mejor su función docente, partiendo primeramente de un cambio de actitud respecto de su labor.

Un rol fundamental, dentro de la Facultad de Ciencias Económicas, lo están ocupando los diferentes departamentos quienes están difundiendo e impulsando las funciones de los docentes, fomentando la integración inter-cátedras, articulando las actividades de extensión, investigación y transferencia con las tradicionales de la docencia. Todo ello en el marco de

encarar una innovación curricular, aunque más no fuere de manera gradual. Por ello, si la Universidad tiene como misión formar profesionales competentes, es de esperar que, los docentes conciban a su propia formación durante toda la vida, lo cual le permitirá articular las condiciones estructurales, curriculares, organizativas, entre otras, de su propia actividad docente (Zabalza, 2002). Así, según Zabalza (2003), los buenos docentes deben poseer conocimiento, tanto sobre la propia disciplina como pedagógico, y poseer buenas cualidades personales que faciliten el ejercicio docente.

Estrategias didácticas para el aprendizaje activo centradas en el estudiante

La adopción de un *curriculum* basado en competencias implica pasar de un modelo de educación en el cual se transmite información a uno que promueve la participación de los estudiantes, con la finalidad de alcanzar un aprendizaje profundo de los mismos (Silva Quiroz y Maturana Castillo, 2017). Ello trae aparejada una verdadera "renovación metodológica" tal como lo denomina Fernández March (2006).

En este cambio de enfoque en la propuesta de enseñanza-aprendizaje, en el cual tanto los docentes como los estudiantes asumen roles distintos, es de esperar que, se adopten metodologías de aprendizaje activos, centradas en el alumno. En este sentido, será responsabilidad de los profesores la selección de las estrategias más convenientes para alcanzar el propósito deseado. Un aspecto que resulta de interés en el análisis de la problemática abordada es conocer si los docentes han tomado la decisión de hacer esa selección de manera individual o lo han hecho en interacción con otros colegas de la carrera. Dentro de las metodologías de aprendizaje activo, centradas en el estudiante, se pueden mencionar el método de casos, aprendizaje basado en proyectos, aprendizaje basado en problemas, simulación, gamificación, entre otras.

Estrategias de evaluación por competencias

En un plan por competencias, la evaluación tiene que poder demostrar el logro de los resultados obtenidos en función de los estándares. Por ello, luego de definir las competencias es fundamental definir el estándar o nivel de cada competencia a alcanzar, lo cual debe guardar relación con el nivel educativo del estudiante. Ello es necesario tanto para que la evaluación sea transparente para los estudiantes, los docentes y para la comunidad educativa como para orientar el desarrollo autónomo de los estudiantes (López-Cureño, 2019).

No caben dudas que, la evaluación tiene que contribuir al aprendizaje, debiendo la evaluación estar integrada al aprendizaje y el aprendizaje debe desarrollarse en "un modo más auténtico y desafiante para los estudiantes" (Anijovich y Cappelletti, 2017). Ello trae aparejado

la necesidad de creación de instrumentos o dispositivos apropiados para la evaluación que permitan capturar el desempeño de los estudiantes y/o su capacidad de actuación de manera autónoma (Cappelletti, 2016).

Se concibe que, fundamentalmente en un *curriculum* basado en competencias, la evaluación formativa es clave por cuanto resulta fundamental mostrar a los estudiantes la evolución de sus desempeños conforme avanza el proceso de formación (Anijovich y Cappelletti, 2017). Por ello, siguiendo a Cappelletti (2016), la dimensión de lo que se evalúa excede lo estrictamente curricular o aspectos teóricos de la materia, sino que involucran lo necesario para que los estudiantes se desempeñen como profesionales (dimensiones afectivas, motivacionales, sociales, metacognitivas, entre otras). A su vez, no basta con definir los instrumentos o dispositivos, sino que también es necesario precisar el tiempo y el espacio necesarios para ponerlo en práctica y cómo considerar las competencias iniciales de los estudiantes.

Como estrategias de evaluación en el marco de competencias, encontramos la utilización de rúbricas, la autoevaluación y la co-evaluación. Asimismo, una cuestión no menor es la evaluación de producciones o trabajos grupales y la ponderación que se realizará del proceso transitado, de la producción grupal y de los aportes individuales.

Articulación de estrategias de enseñanza y evaluación

En cualquier plan de estudios debe existir cierta articulación de los espacios curriculares, tal como lo plantea Díaz Barriga (2015), más aún en un enfoque basado en competencias. Dicha articulación podrá ser de contenidos y/o de recursos bibliográficos, en el caso de un *curriculum* basado en asignaturas, o bien de competencias a desarrollar y/o estrategias didácticas, para el caso de un *curriculum* basado en competencias.

Para el diseño y la articulación de estrategias didácticas es clave la diferenciación de las intenciones personales, las prioridades, el tiempo que conlleva la tarea, las formas de aprendizaje, las motivaciones y las capacidades desarrolladas previamente a efectos de desarrollar un enfoque profundo de aprendizaje por parte del alumno (Cubillos Vanegas, 2020). Finalmente, una de las formas de mejorar la calidad universitaria es a través del cambio curricular (Zabalza, 2006).

3. Metodología

El análisis de la problemática planteada versará sobre cinco asignaturas que son obligatorias de la Licenciatura en Administración y se encuentran enmarcadas en la órbita del Departamento de Administración, tal como se muestran en la Figura N° 2, de las cuales:

- Una asignatura (Fundamentos de Administración) es común a las tres carreras y ya se encontraba en el plan de estudios anterior,
- Una asignatura (Sistemas Administrativos) es común con la carrera de Contador Público y ya se encontraba en el plan de estudios anterior,
- Una asignatura (Marketing) es específica de la Licenciatura en Administración y ya se encontraba en el plan de estudios anterior; no obstante, en oportunidad de la modificación de los planes de estudios, se permitió que los cursantes de Licenciatura en Economía y de Contador Público puedan tomarla como materia optativa, y
- Dos asignaturas son específicas de la carrera de Licenciatura en Administración (Evolución del Pensamiento Directivo y Taller de Integración I: Organización Empresaria) y son nuevas, es decir, creadas por este plan de estudios.

Figura N° 2: Plan de Estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración 2019

		1° Cuatrimestre				2° Cuatrimestre			
CICLO BÁSICO	1° año	Álgebra y Geometría Analítica	Fundamentos de Contabilidad	Fundamentos de Administración	Fundamentos de Economía	Fundamentos de Derecho Civil y Comercial	Cálculo Diferencial e Integral	Metodología de las Ciencias Sociales	
	2° año	Microeconomía Básica	Introducción a la Estadística	Evolución del Pensamiento Directivo		Derecho Empresario	Macroeconomía Básica	Contabilidad para la Gestión	Derecho Público
CICLO PROFESIONAL	3° año	Sistemas Administrativos	Inferencia Estadística	Asignatura de Libre Elección	Optativa	Finanzas Publicas	Matemática Financiera	Marketing	Integración I: Organización Empresaria
	4° año	Administración Financiera	Administración Tributaria para la Gestión	Integración II: Información para la Gestión		Administración del Talento Humano	Administración de Operaciones	Investigación de Mercados	Toma de Decisiones
	5° año	Asignatura Optativa II	Formulación y Evaluación de Proyectos	Sociología de las Organizaciones		Administración Publica	Administración Estratégica	Trabajo Final de Graduación	

Fuente: Elaboración propia en base a Plan de Estudios.

Cabe mencionar que, el análisis se centra en las asignaturas que ya han sido dictadas con el nuevo plan de estudios desde 2019 a 2021, para las asignaturas de primero, segundo y tercer año, respectivamente. Para el abordaje del estudio, se consideró conveniente analizar por separado las asignaturas que ya se venían dictando en el plan de estudios anterior y debieron hacer cambios para adaptarse al nuevo plan de estudios, con el objeto de determinar la magnitud y relevancia de dichos cambios, de las nuevas asignaturas o espacios curriculares creados en el nuevo plan de estudios, con la finalidad de tratar de identificar la razón de su creación y su contribución al logro de las competencias del futuro graduado.

Las fuentes de información para abordar la situación problemática serán:

- Plan de Estudio de la Carrera de Grado Licenciatura en Administración, aprobado por Resol. 1.121/17 C.S.

- Programas de las asignaturas seleccionadas.
- Información estadística de la Secretaría Académica.
- Entrevista a la Directora de Carrera de la Licenciatura en Administración.
- Entrevistas a los Profesores Titulares o Adjuntos a cargo de las asignaturas de la muestra.

4. Desarrollo

Análisis del nuevo plan de estudios de la Carrera de Licenciatura en Administración

El nuevo plan de estudios de la carrera objeto de estudio se funda en los procesos de Autoevaluación de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE y en los resultados de Proyectos Internacionales de Educación Superior referidos a Administración (6 x 4 UEALC y Tunning América Latina). Además, se tienen en cuenta las competencias relevadas en los proyectos de investigación encarados por la Facultad y las referidas al ejercicio profesional.

El perfil del graduado apunta a su desempeño profesional en la gestión de empresas y otras instituciones en el marco de un escenario en constante cambio, siendo fundamental la formación de personas capacitadas para enfrentar los retos que demandan las nuevas tendencias en administración. El egresado será capaz de comprender la realidad, con información, y de actuar en pos de mejorar la gestión y el desempeño sobre la base de criterios de calidad, eficiencia, responsabilidad y sustentabilidad. Asimismo, se espera que, el egresado internalice la responsabilidad por la formación continua, el perfeccionamiento profesional y la adopción de nuevas tecnologías de información y comunicación.

La carrera cuenta con 35 asignaturas (incluido el trabajo final de graduación), siendo 32 de carácter obligatorio, dos de carácter optativa (proporcionadas por la Facultad) y una de libre elección (que puede ser de otra Facultad de la UNNE o bien de otras Universidades nacionales o extranjeras, de acuerdo con la reglamentación académica). Asimismo, se prevé la acreditación de una lengua extranjera (inglés, portugués, italiano, francés, alemán, entre otras) en cuanto a lectura y comprensión de textos vinculados a la carrera. Si bien existe una mayor flexibilización de los contenidos curriculares, aún sigue siendo incipiente para afirmar que la existencia de un *curriculum* flexible. Cabe mencionar que, la totalidad de las asignaturas son teórico-prácticas, a diferencia del plan anterior que algunas asignaturas eran eminentemente teóricas.

La carrera se desarrolla en 5 años académicos, es decir, en 10 cuatrimestres, al igual que el plan de estudios anterior. El ciclo básico está conformado por los dos primeros años, en tanto que, se reservan los tres últimos años para el ciclo profesional. La carga horaria total será de 2.700 horas reloj. Respecto del trabajo final de graduación, cabe advertir que, existe una cierta

flexibilización por cuanto, en el plan de estudios anterior, la única modalidad admitida era el desarrollo y defensa de una tesina. Con el nuevo plan de estudios, además de la tesina, se admiten otras modalidades, tales como: artículo de investigación, memoria de autoempleo, memoria de experiencia laboral, plan de negocios, práctica profesional y reporte de investigación.

De la entrevista mantenida con la Directora de la Carrera surge su participación en las reuniones de diseño del nuevo plan de estudios, mencionando las incertidumbres que se le presentaron, en oportunidad de asumir la Dirección de Carrera, se centraron en la potencial resistencia que podrían tener por parte de los docentes, dentro de las cuales se incluye el cambio de las materias eminentemente teóricas que pasaron a ser teórico-prácticas, como así también la brecha en la implementación del plan oportunamente diseñado. Por ello, lo tomó como un desafío considerando al cambio como un proceso.

Los cambios más significativos que trajo este nuevo plan de estudios fueron: la mayor carga horaria en la formación práctica que coadyuvan al desarrollo de competencias en los estudiantes, las justificaciones de las razones de ser los contenidos de las asignaturas que conforman el perfil del futuro graduado y la adopción de estrategias didácticas que permitan internalizar y aplicar lo aprendido. Asimismo, otro cambio fundamental fueron las tres asignaturas nuevas que se incorporaron en los primeros tres años de la carrera (Evolución del Pensamiento Directivo, Inferencia Estadística y Taller de Integración I), las cuales se justifican en la especificidad del perfil de la carrera. Otro cambio no menor son las diferentes alternativas que tienen los estudiantes de culminar su carrera, además de la actual tesina, lo cual requiere pensar las diferentes formas de ponerlas en práctica.

Las principales fortalezas de este cambio curricular están dadas por la cantidad de docentes que han participado en el largo proceso de diseño –aunque sea en alguna instancia–, la participación de la Secretaria Académica y el apoyo continuo de las asesoras pedagógicas. No obstante, la principal debilidad se centra en la premura por la ejecución del plan de estudios, a diferencia del suficiente tiempo que se invirtió en la instancia de diseño. Por ello, aún queda por trabajar en una mayor integración entre las asignaturas.

Por último, la directora de la carrera considera que la pandemia afectó negativamente a la implementación del nuevo plan de estudios, a pesar del efecto positivo en cuanto a mejoras de las aulas virtuales y la utilización de herramientas para videoconferencias. Asimismo, en virtud de su formación docente, considera muy importante el “aprender haciendo” en la Facultad, razón por la cual recomendaría la implementación de planes por competencias para las otras carreras que se dictan en la Facultad.

Análisis de las asignaturas ya existentes en el plan de estudios anterior

Las tres asignaturas obligatorias del área de Administración y Tecnología de los tres primeros años de la Carrera que debieron adaptarse al nuevo plan de estudios son: "Fundamentos de Administración" de primer año, "Sistemas Administrativos" y "Marketing", ambas de tercer año. En la Tabla Nº 1 se presentan las características principales de las asignaturas (carácter, carga horaria, duración del cursado y competencias que se deben lograr con las mismas).

Tabla N° 1: Descripción de las asignaturas de Administración que se adaptaron al nuevo plan de estudios

Asignatura y año	**Carácter del espacio curricular**	**Carga horaria y duración de cursado**	**Competencias**
Fundamentos de Administración, primer año de Licenciatura en Administración.	Asignatura obligatoria para las carreras de Licenciatura en Administración, Contador Público y Licenciatura en Economía.	72 horas. Cuatrimestral	● Comprende los elementos básicos de la administración de organizaciones, sus áreas y la interacción entre las mismas. ● Identifica, comprende y argumenta sobre los fenómenos sociales y políticos que rodean a las organizaciones en un contexto de mundo globalizado.
Sistemas Administrativos, tercer año de Licenciatura en Administración	Asignatura obligatoria para Licenciatura en Administración y Contador Público.	72 horas. Cuatrimestral	● Comprende y aplica la teoría administrativa y las herramientas para la gestión de las organizaciones, sus áreas y la interacción entre las mismas. ● Analiza los sistemas administrativos vigentes y diseña propuestas conducentes al desarrollo organizacional.

Asignatura y año	Carácter del espacio curricular	Carga horaria y duración de cursado	Competencias
Marketing, tercer año de Licenciatura en Administración	Asignatura obligatoria para Licenciatura en Administración y optativa para Contador Público y Licenciatura en Economía.	72 horas. Cuatrimestral	● Diseña, implementa y evalúa procesos de comercialización que tengan como eje los diferentes demandantes. ● Formula, evalúa y desarrolla planes estratégicos, tácticos y operativos en el marco del área comercial de la organización. ● Relaciona e integra teorías, modelos y métodos del área comercial de la organización y su entorno, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales.

Fuente: Elaboración propia en base a Plan de Estudios.

Si bien las tres asignaturas cuentan con una larga historia en cuanto a su dictado, han atravesado situaciones muy diferentes; no obstante, todas ellas son ajenas a la implementación de un plan por competencias para la carrera de Licenciatura en Administración. En el caso de Fundamentos de Administración, anteriormente denominada Principios de Administración, el cambio más significativo es que pasó de tener 8 docentes en 2018 a tener 30 integrantes en 2021 (Profesor Titular, 4 Profesores Adjuntos, 3 Jefes de Trabajos Prácticos y 22 Auxiliares Docentes de Primera), lo cual obedece a su transformación de asignatura eminentemente teórica a ser teórico-práctica para las tres carreras (Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía), verificándose un corrimiento en la estructura orgánica de la Cátedra, sumado al hecho de jubilaciones de algunos profesores. En el caso de Sistemas Administrativos, anteriormente denominada Organización Administrativa, no se observa una variación en la cantidad de docentes ni de alumnos.

Por su parte, en el caso de Marketing, anteriormente denominada Comercialización, no existe una variación en la cantidad de docentes, aun cuando también pasó de ser teórica a ser teórico-práctica. Sin embargo, en el caso de esta última materia el cambio más significativo estuvo dada por el incremento en la cantidad de cursantes, explicado por 60 cursantes de la carrera de Licenciatura en Economía que optaron por ella, quedando pendiente la incorporación

de estudiantes de la carrera de Contador Público que la elijan como materia optativa. En función de lo expuesto, y de lo conversado con el actual Profesor Titular interino, es su temor de que se convirtiera en materia masiva, cuando en los últimos años fue una asignatura con pocos alumnos (aproximadamente 50 alumnos), conformadas por dos grupos de trabajos prácticos, en el cual en uno de ellos se utilizaba la estrategia innovadora de aula invertida.

De los tres docentes entrevistados, dos manifestaron participar en el proceso de diseño curricular y uno responde, con extrema sinceridad, que no ha participado. De los que han participado, uno manifiesta haberlo hecho de manera más activa por el rol que desempeñaba en la gestión de la Facultad, en tanto que el otro docente participó de algunas reuniones y estuvo en contacto a través de la actual profesora titular. Por su parte, el docente que respondió no haber participado, basado en cuestiones estrictamente personales, también comentó haber presenciado de las últimas reuniones de diseño curricular y de estar en contacto con el profesor titular para brindar las sugerencias necesarias que contribuyan al diseño del nuevo plan de estudios. Uno de los docentes entrevistados comentó que, según su apreciación, la mayoría del cuerpo lo tomó como una cuestión de relativa importancia, en tanto que, algunos lo concibieron como una cuestión meramente burocrática.

En cuanto al tránsito hacia el nuevo plan de estudios, los tres docentes entrevistados manifestaron hacerlo con entusiasmo, dedicación y consolidación respecto de lo que ya se venía haciendo. En este punto es importante tener presente que, para dos de las asignaturas bajo análisis, los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración representan menos del 30% del total de los cursantes, constituyendo –a nuestro entender– un verdadero desafío la implementación de un plan por competencias solo en una de las carreras. Respecto de la asignatura Marketing, el cambio del plan de estudios significó repensar la materia, la cual era eminentemente teórica, con una prueba piloto efectuada en los últimos años para que los estudiantes comenzaran a tomar decisiones sobre la base de informes externos y visitas a empresas, para centrar la visión de la asignatura desde el fortalecimiento de las competencias en la práctica.

Los docentes entrevistados manifestaron el acompañamiento que recibieron respecto de las autoridades de la Facultad, del apoyo del equipo pedagógico con el cual se contó y de los mecanismos de interconsulta que se pusieron en marcha. Uno de los docentes entrevistados hizo hincapié en la invitación abierta que hizo la Facultad “a todos los docentes, estudiantes y graduados que quisieran participar” y recordó la participación de los Consejos Profesionales en Ciencias Económicas de Chaco y Corrientes. Por su parte, en cuanto a la preparación del equipo docente, se halló como positivo la incorporación de Adscriptos graduados y ayudantes alumnos a las Cátedras, lo cual posibilitó la cobertura de los cargos de auxiliares docentes a medida que

se fueron necesitando, y la formación continua, tanto de la Universidad como de la Facultad, remarcándose la necesidad de que todos los docentes realicen al menos un curso de formación y/o perfeccionamiento al año.

Dentro de las innovaciones propuestas por los entrevistados se encuentran: la necesidad de vincular la investigación de la realidad local con los contenidos, la aplicación de casos reales, la utilización de cuestionarios como evaluación de proceso, centrar la asignatura en una competencia específica, espacios integrados de teoría y práctica, autoevaluaciones, entre otras. Respecto de las cuestiones por mejorar, los docentes plantean debilidades e inquietudes respecto de la evaluación. Por otra parte, los profesores responsables de las tres cátedras han realizado experiencias de articulación inter-cátedras, algunas fueron suspendidas en virtud de la pandemia por COVID-19.

Habiéndose preguntado respecto de la incidencia de la pandemia por COVID-19, encontramos argumentos o efectos tanto positivos como negativos. Dentro de los efectos positivos, surgen: la necesidad de acceder a la formación para algunos docentes, el crecimiento en la adopción de tecnologías digitales por parte de los docentes, las mejoras en las aulas virtuales y los materiales didácticos y la posibilidad de responder al crecimiento explosivo de una cátedra. Por su parte, los profesores reflexionaron sobre los aspectos negativos que implicó la virtualidad, tanto por la falta de contacto cara a cara con otras personas como del encierro, refiriéndose no sólo a estudiantes sino también a profesores.

Por último, respecto del tipo de *curriculum* más adecuado para la carrera bajo análisis, todos los encuestados coincidieron respecto de su preferencia por un *curriculum* por competencias. Dentro de las razones expuestas, se encuentran que:

- la formación de administradores debe ser eminentemente práctica, ya el futuro profesional debe saber hacer y debe ser capaz de fundamentar sus decisiones,
- es fundamental para posicionar al licenciado en administración en su rol de diseño de los sistemas de información de las organizaciones, y
- porque posibilita una evaluación más integral que comprende actitudes y aptitudes, además de conocimientos.

Análisis de las asignaturas incorporadas en el nuevo plan de estudios

El cambio curricular de la carrera de Licenciatura en Administración trajo aparejado, en el área de Administración y Tecnología, dos nuevos espacios curriculares en los tres primeros años. La asignatura “Evolución del Pensamiento Directivo” se incluyó en el plan de estudios con la finalidad de que los estudiantes comprendan la evolución del pensamiento y las formas de dirección y administración, en función del momento histórico y del contexto nacional e

internacional. Por su parte, el espacio curricular "Integración I: Organización Empresaria" se incorporó al plan de estudios con la finalidad que los cursantes conciban de manera integrada lo que son las organizaciones, de modo de poder interpretar los principales procesos organizacionales y la incidencia del contexto en las mismas, buscando desarrollar la mirada crítica y reflexiva con que debe contar el futuro Licenciado en Administración. Ver Tabla N°2.

Tabla N° 2: Descripción de las asignaturas de Administración que se adaptaron al nuevo plan de estudios

Asignatura y año	**Carácter del espacio curricular**	**Carga horaria y duración de cursado**	**Competencias**
Evolución del Pensamiento Directivo, segundo año de Licenciatura en Administración.	Asignatura obligatoria para Licenciatura en Administración	72 horas. Cuatrimestral	● Identifica, comprende y argumenta sobre los fenómenos económicos, sociales y políticos que rodean a las organizaciones desde una perspectiva histórica.
Integración I: Organización Empresaria, tercer año de Licenciatura en Administración	Taller obligatorio para Licenciatura en Administración.	70 horas. Cuatrimestral	● Diseña, rediseña e implementa estructuras, procedimientos y sistemas a partir de herramientas administrativas, comerciales, económicas, jurídicas y matemáticas. ● Integra y organiza equipos de trabajo orientados a la resolución de cuestiones administrativas, teniendo en cuenta la influencia del contexto en la organización.

Fuente: Elaboración propia en base a Plan de Estudios.

De las entrevistas efectuadas a las profesoras que se encuentran a cargo de los nuevos espacios curriculares surge que, ambas participaron del proceso de cambio curricular, al menos en sus instancias finales, ya que el mismo duró más de dos años. Habiéndoselas consultado respecto de la pertinencia por la inclusión de dichos espacios curriculares, las respuestas obtenidas fueron diferentes. En el caso de la asignatura Evolución del Pensamiento Directivo, la inclusión obedece a la concepción de incorporar saberes específicos a la carrera; en tanto que, en el Taller de Integración se funda en la necesidad de integrar los conocimientos adquiridos por

los cursantes hasta ese momento y a la aplicación a casos concretos, en contextos situados con la realidad, buscando romper con los paradigmas de los abordajes disciplinarios de las problemáticas planteadas. Ambas profesoras evalúan como muy positivo la incorporación de dichos espacios y lo justifican de manera más que sobrada, lo que da cuenta del grado de convencimiento y de involucramiento para con la materia.

Las docentes coinciden en el acompañamiento institucional brindado por la Facultad para la implementación de los nuevos espacios curriculares, manifestando la voluntad de colaboración por parte de las autoridades en sus diversas instancias. No obstante, en oportunidad de la implementación, ambas docentes coinciden en que hubiera sido conveniente disponer de un mayor tiempo previo para las aprobaciones de los programas y la conformación del equipo de Cátedra. Ello se ve atenuado con los exiguos tiempos que hubo, sumado a ello, para un caso en particular, se encuentra justificado por la declaración de confinamiento en virtud de la pandemia por COVID-19.

Ambos equipos de cátedra asumieron con la responsabilidad que amerita el desafío que les tocó. En cuanto a las innovaciones didácticas implementadas, en una asignatura se recurrió a la simulación y juego de roles, en tanto que, en la otra se abocó a la incorporación de test de lecturas y cuestionarios, como herramienta de seguimiento de los cursantes, y la producción de infografías, como estrategia para sustituir o complementar al texto escrito. Respecto de la articulación, ambos espacios curriculares tienen ideas muy concretas respecto de las metodologías, espacios, oportunidad y referentes para la integración; sin embargo, debieron priorizar el armado del material de su cátedra, para luego proceder a realizar intercambios con otras cátedras. La pandemia por COVID-19 significó para ambas asignaturas un esfuerzo adicional de confección de material didáctico y para el diseño de espacios atractivos y desafiantes para los estudiantes.

Las docentes entrevistadas coinciden en que, si bien no se pueden anticipar los resultados de la implementación de un plan por competencias, para la carrera de Licenciatura en Administración es muy oportuna la implementación de un plan por competencias, por cuanto la profesión requiere de un perfil profesional dotado de práctica, sin dejar de lado el sustento teórico. Por último, las profesoras consideran muy valioso este espacio de reflexión, bajo el entendimiento que nos sirve para repensar los avances y lo que aún falta por recorrer.

5. Conclusiones

La Unidad Académica analizada ha hecho un primer avance hacia la flexibilización de su currícula, partiendo de las competencias generales que debe tener el futuro egresado para luego

establecer las competencias específicas a lograr tanto en el ciclo común y en el ciclo profesional y especificar las competencias a lograr en cada espacio curricular (asignatura, taller, seminario, etc.). Por ello, como se trata de una innovación en la currícula, difícilmente exista un retroceso hacia un plan por contenidos. No es menor el mérito que se debe otorgar al aprendizaje organizacional, concebido como un proceso consciente y sistemático desarrollado dentro de una organización, en nuestro caso a la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

El cambio del plan de estudios se fundamenta en la existencia de un contexto cambiante; no obstante, si bien existe una mayor flexibilidad en cuanto a los desempeños profesionales y a los intereses de los cursantes, todavía existe un largo camino por recorrer para afirmar la integración entre las funciones docencia, investigación y extensión.

Los profesores entrevistados coinciden en sus argumentos respecto de:

- la necesidad y conveniencia en la implementación de un *curriculum* por competencias,
- la existencia de un largo proceso abierto de tratamiento del plan de estudios de la carrera, dependiendo de los propios docentes la participación o no en las mismas,
- la observancia de dificultades propias del proceso de implementación de un cambio como el propuesto, algunas de las cuales fueron anticipadas, en tanto que, otras no fueron extrañas,
- la ejecución del nuevo plan de estudios en oportunidad de un contexto no previsto, ocasionado por la pandemia por COVID-19,
- la necesidad de seguir avanzando en función del perfil planteado en la curricula para el futuro profesional, dentro de lo cual se incluye la necesidad de mayor formación en temas de pedagogía, didáctica y nuevas tecnologías por parte de los docentes, y
- la no existencia de un proceso que amerite volver hacia un plan de estudios por contenidos para la carrera de Licenciatura en Administración.

Los docentes con formación didáctica y pedagógica cuentan con un bagaje de conocimientos, herramientas y tecnologías que les permite desempeñar de mejor manera nuestra función, tal como lo pusieron de manifiesto los profesores entrevistados. Por ello, se insiste en que la actividad docente debe tender a la profesionalización, iluminada por la pedagogía y la didáctica que son sus mejores aliadas para recorrer este camino formativo, concibiendo a la formación didáctica y pedagógica una necesidad vital tanto para los docentes como para la Universidad.

Para finalizar, para el próximo diseño curricular, quedará por observar y analizar si las otras carreras de la Unidad Académica que nos ocupa, optan por seguir con su modelo de currícula o bien se animan a enfrentar un cambio –similar al realizado por la carrera de Licenciatura en Administración– y adoptar un *curriculum* por competencias.

6. Referencias

Andrade Cázares, R. A. (2011). "El enfoque por competencias en educación" En: Ide@s CONCYTEG, Año 3, Núm. 39. http://www.esc.geologia.efn.uncor.edu/wp-content/uploads/2013/05/el-enfoque-por-competencias-en-educacion.pdf.

Anijovich, R. y Cappelletti, G. (2017). *La evaluación como oportunidad.* Paidós.

Badilla Saxe, E. (2009). **"**Diseño Curricular: de la Integración a la Complejidad"*.* En: *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, Vol. 9, N° 2. Universidad de Costa Rica. http://reforma.fen.uchile.cl/Papers/Dise%C3%B1o%20Curricular%20De%20la%20Integraci%C3%B3n%20a%20la%20Complejidad%20-%20Badilla.pdf.

Camilloni, A. W. (2016). "Tendencias y formatos en el curriculum universitario". En: *Itinerarios Educativos, 9.* Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, pp. 59-86. DOI:10.14409/ie.v0i9.6536.

Cubillos Vanegas, S. I. (2020). **"**Alineamiento Constructivo del proceso de enseñanza-aprendizaje"*. Universidad La Gran Colombia*. https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/6078.

Díaz Barriga, A. (2006). "El enfoque de competencias en la educación superior. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?". En: *Perfiles Educativos, vol. XXVIII, pp. 7-36.* Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. https://www.redalyc.org/pdf/132/13211102.pdf.

Díaz Barriga, A. (2015). *Curriculum: entre utopía y realidad*. Amorrortu editores.

Echeverría Samanes, B. (2002). "*Gestión de la competencia de acción profesional".* En: *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 20, n° 1. Universidad de Murcia. http://revistas.um.es/rie/article/view/97411.

Fernández March, A. (2006). "Metodologías activas para la formación de competencias". En: *Educatio siglo XXI,* vol. 24, pp. 35-56. https://revistas.um.es/educatio/article/view/152.

Follari, R. (2010). "Curriculum y doble lógica de inserción: lo universitario y las prácticas profesionales". En: *Cadernos de Pesquisa,* v. 40, n. 140, pp. 529-546. https://www.scielo.br/j/cp/a/x8LMgLZfpFDHJxv6YJGFC6M/?lang=es&format=pdf.

Gimeno Sacristán, J. (Comp.) (2010). *Saberes e incertidumbres sobre currículum*. Morata.

López-Cureño, S. M. (2019). "El modelo de competencias en la educación superior, análisis, funcionalidad e importancia". En: *Revista Acta Educativa, Vol. 2, Núm. 1.* Fundación para el Desarrollo y Fomento Educativo S.C.

https://revista.universidadabierta.edu.mx/2019/06/28/el-modelo-de-competencias-en-educacion-superior-analisis-funcionalidad-e-importancia/.

Lucarelli, E. (2011). "Didáctica universitaria: ¿un asunto de interés para la universidad actual?" En: *Revista Perspectiva,* v. 29, N° 2, pp. 417-441. DOI:10.5007/2175-795X.2011v29n2p417.

Mora Vargas, A. I. (2001). "Los contenidos curriculares del plan de estudios: una propuesta para su organización y estructura" En: *Revista Educación,* v. 25, N° 2, pp. 147-156. https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/3588.

Pinar, W. F. (2014). *La teoría del Curriculum*. Narcea.

Sagastizabal, M. A.; Perlo, C.; Pivetta, B. y San Martín, P. S. (2006). *Aprender y enseñar en contextos complejos. Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*. Noveduc.

Silva Quiroz, J. y Maturana Castillo, D. (2017). "Una propuesta de modelo para introducir metodologías activas en educación superior". En: *Innovación Educativa,* vol. 17, N° 73, pp. 117-132. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000100117&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

UNNE. Resolución C.S. 1.067/97. *Plan de Estudios de la Carrera de Grado "Licenciatura en Administración" 1998*.

UNNE. Resolución C.S. 1.121/17. *Plan de Estudios de la Carrera de Grado "Licenciatura en Administración" 2018*.

UNNE. Resolución C.S. 060/21. *Plan de Transición del Plan de Estudio 1998 de la Carrera de "Licenciatura en Administración" al Plan de Estudio 2018*.

Zabalza, M. A. (2002). *La enseñanza universitaria: El escenario y sus protagonistas.* Narcea.

Zabalza, M. A. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional.* Narcea.

Zabalza Beraza, M. A. (2012). "Articulación y rediseño curricular: el eterno desafío institucional". En: *Revista de Docencia Universitaria,* vol. 10, N° 3, pp. 17-48. DOI: https://doi.org/10.4995/redu.2012.6013.

DE LA CLASE MAGISTRAL A LA CLASE TEORICO-PRACTICA

FROM THE MASTER CLASS TO THE THEORETICAL-PRACTICAL CLASSES

María José Aisama

mjaisama@estudiojerez.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Jujuy

Jorge Ariel Aisama

jaisama@estudiojerez.com.ar

Categoría del trabajo: análisis de casos.

DE LA CLASE MAGISTRAL A LA CLASE TEÓRICO-PRÁCTICA

FROM THE MASTER CLASS TO THE THEORETICAL-PRACTICAL CLASSES

Resumen

En la mayoría de las Universidades, la enseñanza impartida se concreta a través de clases magistrales, expositivas y trasmisoras de contenidos. Esta forma de enseñanza poco ayuda a fomentar las habilidades y destrezas de los estudiantes.

Desde la denominada “Declaración de Bolonia” se ha impulsado un proceso de convergencia en la enseñanza superior, que incluye cambios en la metodología docente, orientándolas hacia una enseñanza significativa que ponga en actividad al estudiante y desarrolle sus habilidades.

En este trabajo se presenta la metodología enseñanza-aprendizaje que se ha empleado en el ciclo lectivo 2023 en la asignatura Estructura y Procesos – materia de segundo año de la carrera de la Licenciatura en Administración -, que ha evolucionado desde la clase magistral tradicional hacia un formato más participativo e interactivo con sus estudiantes: clase teórico-practica.

Se analizan los resultados académicos obtenidos y la opinión del alumnado, observando una aceptación mayoritaria de este sistema con un nivel de satisfacción generalizada, tanto por los conocimientos adquiridos como por las competencias trabajadas.

Palabras Claves: Estructura y procesos. Clase teórico-practico. Clase magistral. Habilidades

Summary

In most Universities, the teaching provided is carried out through master classes, expository classes and content transmission. This form of teaching does little to foster students' abilities and skills.

Since the so-called “Bologna Declaration” a process of convergence has been promoted in higher education, which includes changes in teaching methodology, directing them towards meaningful teaching that engages students and develops their skills.

This work presents the teaching-learning methodology that has been used in the 2023 school year in the subject Structure and Processes – a second-year subject of the Bachelor of Administration degree -, which has evolved from the traditional master class towards a more participatory and interactive format with your students: theoretical-practical class.

The academic results obtained and the opinion of the students are analyzed, observing a majority acceptance of this system with a general level of satisfaction, both for the knowledge acquired and the skills worked.

Keywords: Structure and processes. Theoretical-practical class. Master class. Skills

1. Introducción

Durante muchos años se concibió que la clase magistral teórica como estrategia didáctica era exitosa. Sin embargo con el tiempo se ha podido verificar que esta promueve un aprendizaje pasivo para los estudiantes, y por ende, este tipo de aprendizaje no es la forma más eficiente de aprender (Rosler et al, 2008).

Cuando se hace referencia a las clases de trabajos prácticos, estas son consideradas como una clase aclaratoria de la clase teórica (Steiman, 2008), que se imparte de forma separada, en otro momento, con el riesgo de perder la coordinación con la clase teórica.

En el ciclo lectivo 2023, la Cátedra de Estructura y Procesos, materia de segundo año – primer cuatrimestre – de la carrera de la Licenciatura en Administración, decidió cambiar su manera de impartir sus clases de forma separada (clase de teoría y clase de práctica) y se permitió unificar el dictado de estas (clases teóricos/practicas).

Con ello pretende aproximarse a la corriente pedagógica constructivista, donde se ve el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevos conocimientos.

El presente trabajo tiene como objetivo describir la experiencia de la Cátedra, desde la perspectiva de los estudiantes e indicar algunos resultados académicos obtenidos. Con tal objeto se implementó una encuesta, publicando el código QR en el aula virtual, y compartida en las últimas clases presenciales, para que los alumnos la respondieran de forma anónima.

Los resultados que mayoritariamente arrojó esta herramienta fueron: 1) la experiencia de clases teórico/practicas superó las expectativas de los estudiantes y 2) los resultados académicos superaron el 60% de regularidad/promoción de la materia.

2. Marco Teórico

Las clases teóricas promueven un aprendizaje pasivo y este aprendizaje no es la forma más efectiva de aprender (Rosler et al, 2008). Parte del presupuesto que los alumnos ingresan a clase como un pizarrón en blanco e intentan escribir todo lo que el docente dice sin pensarlo. Por esto no es improbable que lo escrito por los alumnos durante la clase teórica sea eliminado en el corto plazo.

Rosler (2008) afirma que muchos especialistas en educación consideran que el aprendizaje pasivo es un oxímoron[2].

Los estudiantes aprenden mejor cuando toman un rol activo en su proceso de aprendizaje.

En este entorno, los docentes son culpables, porque utilizan una estrategia didáctica medieval, la cual era atractiva en los inicios de las universidades. Si bien no puede ignorarse que las facultades son instituciones que tienen sus raíces en la edad media, tampoco puede obviarse que las universidades postmodernas han progresado desde los primeros días de Salerno, Padua, París y Oxford (Rosler, 2008).

A pesar de ello, en al menos un aspecto crítico, se continúa operando pedagógicamente mediante convenciones reconociblemente medievales. El entrenamiento de los docentes (salvo aquellos que hayan realizado la carrera docente en su nuevo formato) continúa siendo un proceso que refleja el sistema de aprendices de los gremios medievales. En este formato el nuevo docente sigue el "modelo" con el que su docente le enseñó cuando era estudiante. Y es así que cuando se observa a un docente dando una clase teórica con un Power Point es bastante similar a una clase de un profesor durante el siglo XI.

Para Hernándes Vázquez y Fernandes Rodrigues (2005) se trata de las tradicionales clases en las que el profesor explica los fundamentos teóricos de la materia. A lo largo de estos años se han ido incorporando recursos tecnológicos en la enseñanza de tal forma que estas clases se han impartido en su totalidad mediante presentaciones dinámicas con proyector, para intentar captar así, en mayor medida, la atención del alumno.

Pero los estudiantes también son cómplices, como dice Hurd (1998:82) "la educación es el único negocio en el cual el consumidor está satisfecho con menos producto.". En general los estudiantes no leen para las clases, descubrieron que es innecesario para aprobar la materia y son pragmáticos con las múltiples exigencias en el manejo de sus tiempos. Mas estos hábitos tienen consecuencias negativas para la cursada. Como los alumnos no leen previamente entonces no hay otra opción que dar una clase teórica magistral.

Rosler (2008) afirma que, por culpa del sistema los estudiantes no estudian para aprender. La virtuosa epistemofilia[3] está en vías de extinción por las enormes exigencias curriculares, razón por la cual los alumnos estudian para aprobar, en otros términos no estudian materias sino profesores, llevando a cabo un profundo estudio de mercado acerca de que lo cada docente toma en el examen ya que existe una enorme variabilidad inter pares-.

[2] Combinación, en una misma estructura sintáctica, de dos palabras o expresiones de significado opuesto que originan un nuevo sentido, como en *un silencio atronador.*

[3] Es la búsqueda de nuevos conocimientos con el único objetivo de lograr satisfacción.

Para romper este círculo vicioso, que fuerza a utilizar un método inefectivo de enseñanza, se cuenta con el Constructivismo (Rosler, 2008), una corriente pedagógica que ve el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. El Constructivismo afirma que el conocimiento no puede ser transferido de una persona a otra, sino que el conocimiento debe ser creado por cada alumno para que pueda aprenderlo.

Es una teoría que imagina al aprendizaje como el crecimiento de una planta (Hawk, 2005). Estas no crecen por la adición de nuevas partes desde el exterior sino por la diferenciación y coordinación de nuevas partes desde su interior. Los nutrientes y estímulos ambientales trabajan en forma indirecta. No crecen flores colocando fertilizantes directamente sobre la planta desde el exterior, lo mejor es crear las mejores condiciones para que la planta por sí misma crezca. De la misma manera, cuando se enseña no se crea un objeto, sino que el estudiante es un sujeto que se auto-construye mediante su aprendizaje.

El constructivismo plantea proponer problemas de relevancia para los estudiantes, desafiar sus suposiciones, enseñar conceptos básicos más que bits discretos de información. Describe a los docentes constructivistas como a aquellos que primero intentan establecer los conocimientos a priori de los estudiantes antes de intentar presentarles más información, a aquellos que estimulan la autonomía y la iniciativa de los estudiantes, que fomentan las preguntas de los estudiantes a través del diálogo y que les plantean preguntas que crearán oportunidades de aprendizaje.

Como afirma Meirieu (1996), la apropiación y la reutilización son los motivos fundamentales por lo cuales una transacción humana es educativa. Un aprendizaje es emancipador sólo si sus adquisiciones son transferibles y utilizables fuera del control del educador.

La evolución de las clases prácticas (Hernándes Vázquez y Fernandes Rodrigues, 2005) que ha transformado su formato inicial, similar al de una clase magistral, en donde el profesor resolvía en la pizarra problemas y ejemplos directamente relacionados con los conocimientos impartidos en las clases teóricas, y normalmente el alumno sólo los transcribía, en unas clases activas y participativas, en donde los alumnos se agrupan y el profesor les dirige hacia la resolución correcta mediante preguntas continuas que les hagan pensar, deducir y aplicar sus conocimientos y capacidades. En este sentido, el docente intenta ejercer de guía, lo que no resulta fácil.

Para Steiman (2008) la clase de practica o de trabajos prácticos, suele ser una clase que, generalmente a cargo de un jefe de trabajos prácticos, resulta ser una clase que sigue a una teórica. Según las cátedras se puede encontrar, formas diferentes de organizar la clase de

práctica. Así, algunos, la consideran como una clase aclaratoria del teórico. Para otros, esta clase es el lugar donde se hacen prácticas (de laboratorio, de ejercitación, de trabajo en talleres, etc.), las que, en el mejor de los casos, resultan directamente relacionadas con la teoría presentada en la clase teórica, aunque, a veces, son autónomas o con su propia secuencia, al margen del desarrollo que se sigue en los teóricos. También se pueden encontrar cátedras que dividen su proyecto en contenidos que se desarrollan en los teóricos y contenidos que se desarrollan en las clases de práctica, sin establecer ninguna diferencia entre ambas instancias.

La clase de trabajos prácticos puede ser una clase dedicada a una forma especial de trabajo que le da una identidad particular, distinta de una clase teórica y cuya particularidad radica en el tipo de trabajo cognitivo – el análisis aplicado – que se implica en la propuesta didáctica y en el tipo de situaciones de aprendizaje que se proponen: el trabajo en torno a situaciones o problemas concretos (Steiman, 2008). Si hay un escenario didáctico en donde deben pasar cosas es, justamente, en la clase de trabajos prácticos. Es un espacio en el que el alumno puede hipotetizar, demostrar, probar, resolver, analizar, aplicar, decidir, discutir en forma sistemática y manifiesta, a través de las distintas situaciones didácticas que esta clase puede proponer. Es esperable que la clase de práctica resulte ser una continuación de la clase teórica, en tanto se constituye fundamentalmente en un ámbito de análisis aplicado, pero a su vez, por la particularidad universitaria de requerirse la asistencia obligatoria únicamente a la clase de trabajos prácticos, sería necesario que éstas se secuencien entre sí conservando algún tipo de lógica interna que les de coherencia y continuidad.

3. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo, se implementó una encuesta al grupo de estudiantes que cursó la materia de Estructura y Procesos en el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2023.

La misma fue compartida mediante código QR en el aula virtual de la catedra, como asi también se hizo circular una hoja con el código en las dos últimas clases presenciales, en los dos turnos que se dicta la materia: turno mañana y turno noche.

Es importante indicar que la población actual y real de alumnos que finalizaron la cursada fue de 70 estudiantes, y que al iniciar el cuatrimestre se tenía una matrícula de 97 estudiantes.

La información que se describirá a continuación es sobre una muestra de 58 alumnos.

4. Desarrollo

Una de las primeras preguntas que se realizó en la encuesta, fue conocer si se lograron las expectativas que los estudiantes tenían al inicio de la cursada, sobre los conocimientos impartidos en la materia. Aproximadamente un 86% afirmaron que los conocimientos

impartidos fueron excelentes y muy buenos (39,7% y 46,6% respectivamente), como lo indica la Figura 1.

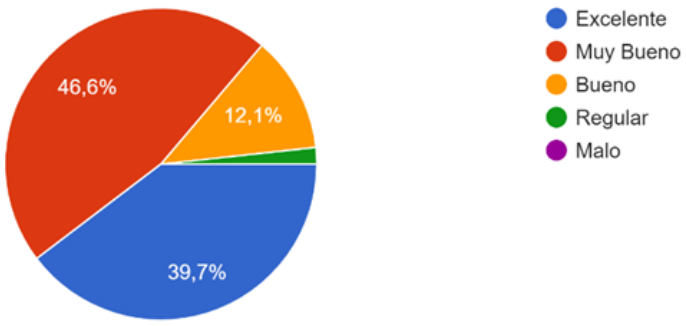


Figura 1: En relación a las expectativas que tenías al iniciar el curso, ¿cómo evalúa los conocimientos que se te transmitieron? Fuente: Elaboración propia

Cuando se indagó sobre las diferentes modalidades de dictado de clases: tradicional, teórico/practico y aula invertida, sorprendieron las respuestas de los estudiantes, ya que el empleo de la modalidad teórico/practica había superado sus expectativas, como se puede observar en la Figura 2.

Las otras dos modalidades – clase tradicional y aula invertida – fue lo esperaban. Mas en la última modalidad, se observa que para varios estudiantes no alcanzó sus expectativas.

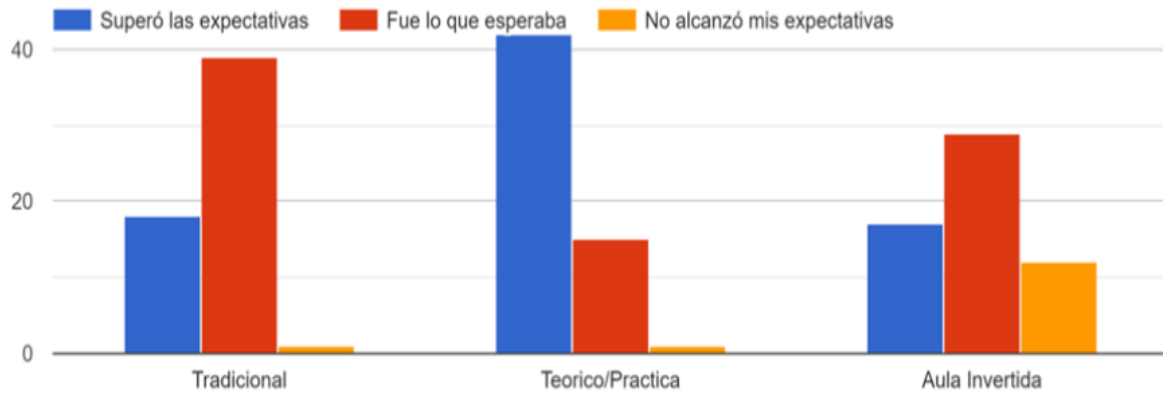


Figura 2: En este ciclo lectivo se implementaron diferentes modalidades de dictado de clases:1. Tradicional (únicamente teórica o únicamente practica) -2.Teórico/práctico-3.Aula invertida (exposiciones de

estudiantes). En relación con las expectativas que tenías al iniciar el curso, ¿cómo evalúa la modalidad empleada en clases? Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la encuesta se solicitó algunas sugerencias para mejorar el cursado de la materia. Los comentarios se refirieron en primer lugar a continuar con las clases teórico/practicas y expresando lo mucho que les agradó y satisfizo la cursada.

A continuación, se transcriben algunos comentarios:

"Que sigan las clases presenciales teóricas-prácticas según cada tema desarrollado."

"No agregaría sugerencias para mejorar el dictado, me gustó mucho y la verdad aprendí bastante."

"Como fue el cursado para mi está bien y creo que a la mayoría le gusto el cursado."

"Les quería agradecer, fue muy buena mi experiencia con esta materia, me gustaron mucho los temas del programa y me pareció interesante de aprender. Es mi materia favorita y mi catedra favorita hasta donde estoy en mi carrera, la verdad que fueron muy lindas y didácticas todas las clases por lo que casi no falté ninguna. "

Y, en segundo lugar, algunas impresiones sobre el empleo de la modalidad de aula invertida. Se transcriben las devoluciones de los alumnos:

"No es algo que ayude al entendimiento la exposición en grupo, porque uno no sabe que tan bien está la información que se expone."

"Los últimos temas fueron expuestos por alumnos y no todos comparten la información ….. considero que fue una pérdida de tiempo ya que hubo grupos que no se tomaron en serio la exposición."

"En las exposiciones de los alumnos los conceptos no quedan claro y no se resalta lo importante de cada tema expuesto."

5. Conclusiones

Antes de analizar los resultados obtenidos de la encuesta, es necesario contrastar previamente la cantidad de alumnos que cursaron la materia (71) y la cantidad de alumnos que lograron regularizar/promocionar la materia (59). Como se observa el 84,5% de los estudiantes lograron finalizar la cursada exitosamente, independientemente de la condición (regular o promocional). Esto esta relacionado con el cambio de modalidad en el dictado de las clases en el ciclo lectivo 2023. Se pude concluir que la modalidad aplicada en las clases (teórico/practica) benefició el resultado académico de los estudiantes.

Los resultados que arrojó la encuesta señalaron que los conocimientos impartidos en este ciclo lectivo, donde se innovó con una nueva modalidad de dictado de la materia fueron

excelentes y muy buenos. Además, que superaron las expectativas de los estudiantes con la modalidad teórico/practica.

Sin perjuicio de ello, la encuesta resaltó algunas dificultades que tuvo el equipo docente en la aplicación de la modalidad de aula invertida.

Bajo la premisa de que hay aspectos a mejorar, la consecuencia inmediata de la encuesta fue continuar con un proceso de autoevaluación de la cátedra donde se examinaron: 1) el impacto que tuvo en los resultados académicos la aplicación de la modalidad de clase teórico/practica en este ciclo lectivo y 2) las expectativas de los estudiantes que fueron superadas con esta nueva modalidad. Como lo afirma Rosler et al (2008) el formato estándar de las clases no es efectivo si el objetivo es que los alumnos retengan y comprendan los temas más relevantes para su futuro desempeño profesional.

En definitiva, frente a nuevas necesidades y escenarios, los docentes, deben cambiar las estrategias y herramientas de enseñanza. Tanto desde la didáctica como desde la pedagogía.

6. Referencias

Hawk J. (2005). Reconnecting with our postmodern students. The NEA higher education journal.

Hernández Vázquez, J. y Fernandes Rodrigues M. (2005). Renovación Docente en una asignatura teórico-practica: de la clase magistral hacia el aprendizaje basado en problemas y proyectos. Universidad de País Vasco.

https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/24713

Hurd, P.(1998). Scientific literacy: new minds for a changing world. Sci Educ .

Meirieu P. (1996). Frankenstein Educador. Madrid. Alertes.

Rosler, R., Zaloff Kacoff, J., Hernández, D., Torino, R., Socolovsky, M. y González Abbati, S. (2008). La insoportable pasividad de la clase teórica. Facultad de Medicina de la Universidad Abierta Interamericana.

http://www.scielo.org.ar/pdf/ranc/v22n2/v22n2a08.pdf

Steiman, J. (2008). Mas didáctica. Miño y Dávila SRL Editores. Buenos Aires.

BUENAS PRÁCTICAS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

GOOD PRACTICES IN ADMINISTRATION TEACHING

Norma Beatriz Salvatierra

salvatierra@economicas.unlz.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Lomas de Zamora (FCE | UNLZ)

Marta Alejandra, GONZALEZ. Autora y Expositora.

mgonzalez@economicas.unlz.edu.ar

Verónica Soledad, MACH. Autora y Expositora.

vmach@economicas.unlz.edu.ar

Stella Maris, LÓPEZ. Colaboradora.

smlopez@economicas.unlz.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de Lomas de Zamora (FCE | UNLZ)

Categoría de Trabajo: análisis de casos.

BUENAS PRÁCTICAS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

Resumen

La formación del Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNLZ, prevé criterios de gradualidad para que a medida que avanza en su formación pueda desarrollar actividades de mayor complejidad vinculadas con su práctica profesional, sin perder de vista su perfil.

El caso presentado, pretende aportar valor a futuras propuestas de estudio relacionadas con el tema, mediante la documentación de la experiencia, la socialización de resultados y la construcción de repositorios de material didáctico, en el marco de un trabajo en red dentro de los Departamentos Pedagógicos de Administración Inicial y Superior.

El proceso de enseñanza-aprendizaje implica otorgar al estudiante un papel activo, reconociéndose como sujeto y no objeto del proceso. El docente es quien moviliza lo motivacional en los estudiantes para alcanzar los objetivos.

El análisis realizado, fue un desafío desde la investigación y recolección de datos, sirvió para tener una perspectiva sobre la formulación del Plan de Estudios, desde la relevancia y pertinencia del contenido, trazabilidad, adaptabilidad y posibilidad de recolectar información para reajustes o revisiones futuras.

Fue importante conocer los aprendizajes previos de los estudiantes y la naturaleza de los contenidos abordados, no solo para elaborar matrices de comparación sino para realizar propuestas didácticas superadoras.

Palabras Claves: Buenas Prácticas. Perfil Profesional. Contenidos Curriculares. Enseñanza. Administración

Summary

Bachelor of Administration training at UNLZ Faculty of Economic Sciences provides gradual criteria so that, as your training progresses, you can be involved in more complex activities linked to your professional practice, without losing sight of your profile.

The case presented aims to add value to future study proposals related to the topic, through documentation of the experience, socialization of results and the construction of teaching material repositories, within the framework of networking inside the Pedagogical Departments of Entry and High level Administration.

The teaching-learning process involves giving the student an active role, recognizing themselves as a subject and not the object of said process. The teacher is the one who motivates students to achieve each objective.

The analysis carried out was challenging to the research and data collection, a perspective was given on the foundation of a Curriculum, regarding the relevance and pertinence of the content, traceability, adaptability and possibility to collect information for future readjustments or revisions.

It was important to know what the students' previous learnings were, as well as the nature of the contents addressed, not only to create comparison charts but to also make better didactic proposals.

Keywords: Good Practices. Professional Profile. Curricular Contents. Teaching. Administration

INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

Bostal, Fernando Javier.

fbostal@uns.edu.ar

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Schmidt, María Alicia. Autora y expositora.

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

alicia.schmidt@uns.edu.ar

Tennina, María Eugenia. Autora y expositora.

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

eugenia.tennina@uns.edu.ar

Neme, Noelia Giselle. Colaboradora.

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Noelianeme.coul@gmail.com

Jaramillo, Juan Gabriel. Colaborador.

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

Juan.jaramillo@uns.edu.ar

INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

Resumen

El presente trabajo expone una propuesta la cual está elaborada por la Cátedra de Introducción a la Administración, perteneciente a la Unidad Académica de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. La dinámica de desarrollo del trabajo práctico que se propone, tiene como finalidad impulsar la innovación educativa, es decir, promover la implementación de un cambio significativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos. Esto supone un cambio en los materiales, métodos, contenido y contexto utilizados en la enseñanza, para lograr una dinámica de clases prácticas más participativas a través de la motivación de sus participantes, estimulando la convivencia entre los alumnos y permitiendo que las actividades educativas sean abiertas y conducidas de manera sistemática. Como metodología se utiliza el tipo de investigación cualitativa y descriptiva dado el objeto de estudio. Luego en el desarrollo se plantea la propuesta de enseñanza-aprendizaje planteada con la guía y moderación de los docentes a cargo de la Cátedra, y finalmente se exponen las conclusiones más destacadas.

Palabras Clave: Administración, Educación Superior, Enseñanza-Aprendizaje, Innovación, Juego de Roles.

Abstract

This work presents a proposal which is prepared by the Chair of Introduction to Administration, belonging to the Academic Unit of Administration Sciences of the National University of the South. The purpose of the dynamic development of the practical work proposed is to promote educational innovation, that is, to promote the implementation of a significant change in the teaching-learning process of students. This involves a change in the materials, methods, content and context used in teaching, to achieve a dynamic of more participatory practical classes through the motivation of its participants, stimulating coexistence between students and allowing educational activities to be open. and conducted systematically. As a methodology, the type of qualitative and descriptive research is used given the object of study. Then in the development the teaching-learning proposal is presented with the guidance and moderation of the teachers in charge of the Chair, and finally the most notable conclusions are presented.

Keywords: Management, Higher Education, Teaching-Learning, Innovation, Role Play.

IMPACTO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

IMPACT OF AGILE METHODOLOGIES ON THE DESIGN OF ADMINISTRATIVE SYSTEMS

María Laura David

laura.david@unc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas (FCE) Universidad Nacional de Córdoba (UNC)

Belén Anahí Dominighini

belen.dominighini@mi.unc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas. UNC

Categoría del trabajo: ensayo

IMPACTO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Resumen

El presente trabajo expone ciertas dificultades encontradas en el trabajo de campo que realizan los estudiantes del cuarto año de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Estas dificultades están relacionadas con el tipo de organización de la que se trate (de base tecnológica o no) y si aplican metodologías ágiles para su gestión. El análisis reveló que los estudiantes tuvieron dificultades para traducir los datos recolectados en el diseño de estructuras organizacionales coherentes, especialmente en organizaciones tecnológicas. Sin embargo, al analizar el funcionamiento de los sistemas administrativos, se identificaron problemas más relacionados con la informalidad y la resistencia al cambio que con deficiencias en la gestión. Se destacaron desafíos emergentes para los consultores en el diseño de sistemas administrativos, incluyendo la adaptación de prácticas ágiles a contextos no tecnológicos, el cambio cultural y la resistencia organizacional, y la medición del impacto y los resultados obtenidos. Estos desafíos evidencian la necesidad de una mayor flexibilidad y adaptabilidad, así como de una mejora en la colaboración entre equipos interfuncionales. Finalmente, se resalta la importancia de la transformación digital en las organizaciones, que va más allá de la mera incorporación de tecnologías.

Palabras claves: Cambio cultural. Estructuras innovadoras. Scrum. Kanban

Abstract

The present work exposes certain difficulties encountered in the fieldwork carried out by fourth-year students of the Bachelor's Degree in Administration at the Faculty of Economic Sciences of the National University of Córdoba. These difficulties are related to the type of organization involved (technological or non-technological base) and whether they apply agile methodologies for their management. The analysis revealed that students had difficulties translating the collected data into coherent organizational structures, especially in technological organizations. However, when analyzing the functioning of administrative systems, problems more related to informality and resistance to change were identified than to deficiencies in management. Emerging challenges for consultants in the design of administrative systems were highlighted, including the adaptation of agile practices to non-technological contexts, cultural change and organizational resistance, and the measurement of impact and results obtained.

These challenges highlight the need for greater flexibility and adaptability, as well as an improvement in collaboration between cross-functional teams. Finally, the importance of digital transformation in organizations is emphasized, which goes beyond the mere incorporation of technologies.

Key words: Cultural change. Innovative structures. Scrum. Kanban

1. Introducción

Los estudiantes de 4to año de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) que cursan la materia Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA), enfrentaron el desafío de realizar un trabajo de consultoría en los sistemas administrativos de organización, decisión, procesos e información de una organización real del medio. En los últimos años, cada vez se presentan con mayor frecuencia, organizaciones que pretenden incorporar metodologías ágiles en su gestión, evidenciando las problemáticas y desafíos que generan en el diseño de sus sistemas administrativos.

En la actualidad, la evolución constante y la competitividad en el mercado llevaron a las organizaciones a buscar métodos y enfoques más flexibles y efectivos para dar rápidas respuestas al mercado. Las metodologías ágiles han surgido como una solución a esta demanda, revolucionando la forma en que se diseñan, implementan y gestionan sus sistemas administrativos. Por lo tanto, para poder dar respuestas adecuadas a estos diseños, se debe comprender acabadamente cómo las metodologías ágiles impactan en ellos, en especial, en el sistema de organización, decisión, procesos e información. En esta ponencia, se explorará el impacto significativo que las metodologías ágiles tiene en el diseño de sistemas administrativos, destacando sus beneficios, desafíos y mejores prácticas para alcanzar el éxito en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

2. Marco teórico

En el contexto del desarrollo de software, las metodologías ágiles han surgido como un enfoque alternativo a las metodologías tradicionales, buscando mejorar la flexibilidad, la colaboración y la capacidad de adaptación a los cambios en los proyectos. En este marco teórico, se explorarán las bases conceptuales, los principios fundamentales y las prácticas comunes asociadas con las metodologías ágiles, así como su impacto en las organizaciones.

Las metodologías ágiles se fundamentan en varios principios y valores que promueven la iteración, la colaboración y la respuesta rápida a los cambios. El documento principal que le dio orden y fundamento a esta metodología, es el que se conoce como Manifiesto Ágil. En este Documento se establecen los valores y principios fundamentales de las metodologías ágiles, destacando la importancia de: individuos e interacciones (sobre procesos y herramientas), software funcionando (sobre documentación extensiva), colaboración con el cliente (sobre negociación contractual) y respuesta al cambio (sobre seguir un plan) (Beck et al., 2001). En su sitio web (https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html) pueden verse descriptos sus 12

principios. Estos básicamente promueven la satisfacción del cliente como prioridad del trabajo, la iteración permanente con el cliente para incorporar los cambios de manera temprana, la concepción de que el cambio forma parte del proceso, la importancia del trabajo colaborativo, la confianza como base del equipo autodirigido, la comunicación efectiva como insumo indispensable, el desarrollo sostenible y la reflexión permanente para encontrar mejores prácticas.

2.1. La adopción de Metodologías Ágiles en las organizaciones

Existen varias metodologías ágiles populares, cada una con sus propias características y enfoques particulares. Algunas de las más destacadas son:

- Scrum: Un marco de trabajo iterativo e incremental para el desarrollo de productos, que se centra en la entrega de valor de manera regular a través de ciclos de trabajo llamados "sprints" (Schwaber & Sutherland, 2017).
- Extreme Programming (XP): Enfoque que enfatiza la calidad del software y la capacidad de respuesta a los cambios, mediante prácticas como la programación en parejas, las pruebas automatizadas y la integración continua (Beck, 2000).
- Kanban: Método visual para gestionar el trabajo en curso y optimizar el flujo de trabajo, mediante la visualización de tareas en un tablero y la limitación de trabajo en curso (Anderson, 2010).

La adopción de un tipo de metodología u otra, es una decisión que toma la organización en función a diferentes factores como, por ejemplo, el tipo de actividad, producto o servicio que ofrecen en el mercado, las características y particularidades de su capital humano y las tecnologías con las que dispone, como las más relevantes. El impacto que estas Metodologías en las organizaciones vinculadas a la Industria del Desarrollo del Software y en aquellas que no están vinculadas a esta industria, se presenta con algunas diferencias como se describe a continuación.

2.2. Impacto de las Metodologías Ágiles en la Industria del Desarrollo de Software

La adopción de metodologías ágiles tuvo un impacto significativo en la forma en que se desarrolla el software y en la cultura organizacional de las empresas de tecnología. Algunos de los principales beneficios y desafíos asociados con la implementación de metodologías ágiles incluyen:

- Mayor Flexibilidad y Adaptabilidad: Las metodologías ágiles permiten a los equipos responder rápidamente a los cambios en los requisitos del cliente y en el entorno competitivo (Schwaber & Sutherland, 2017).
- Mejora de la Colaboración y la Comunicación: El enfoque en la interacción entre individuos y equipos fomenta una mayor colaboración y una mejor comunicación dentro de las organizaciones (Cohn, 2010).
- Desafíos en la Implementación: La transición hacia metodologías ágiles puede requerir un cambio cultural y organizacional significativo, así como un compromiso con la mejora continua y la experimentación (Abrahamsson et al., 2017).

Es indiscutible el profundo cambio que sufrió la industria del desarrollo del software en las últimas décadas. La Revolución Digital está marcada por una multiplicidad de tecnologías que conviven y se complementan y la velocidad de los cambios son cada vez más rápidos y vertiginosos. Como expresan Gallego Trijueque y Oliva Marañón (2022), los avances tecnológicos imprimieron cambios radicales en las formas de comunicarnos, relacionarnos y ejecutar las actividades. Nuevas tecnologías como Big Data, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, Robótica, Impresoras 3D, entre muchas otras, están provocando una profunda transformación en nuestra forma de vivir.

2.3. Impacto de las Metodologías Ágiles en organizaciones no vinculadas con la industria del software

Aunque las metodologías ágiles surgieron en el ámbito del desarrollo de software, su flexibilidad y adaptabilidad las han hecho atractivas para organizaciones de diferentes sectores. Según Forbes (2020), las empresas están aplicando metodologías ágiles en áreas como gestión de proyectos, marketing, recursos humanos y desarrollo de productos físicos. Las metodologías ágiles permiten una mayor flexibilidad en la gestión de proyectos, facilitando la adaptación a los cambios en los requisitos y prioridades del proyecto (Leffingwell, 2010).

Además, en un contexto cada vez más globalizado, la digitalización se convierte en un factor determinante para el éxito organizacional, el desarrollo y crecimiento económico de una región y la innovación. En este sentido, Brynjolfsson y McAfee (2014) expresan que la adopción de tecnologías digitales facilita el acceso a nuevos mercados internacionales y permite competir con empresas de todo el mundo.

2.4. Sistemas administrativos

El pensamiento sistémico es uno de los enfoques del cuerpo normativo de la Administración, que permite visualizar a la organización como un todo, pero conformada por subsistemas interrelacionados entre sí y cada subsistema se concibe como una totalidad en sí misma. Los sistemas evolucionan y son afectados por su contexto, ya que los mismos pertenecen a un sistema mayor que los contiene, el cual se denomina suprasistema. Por lo tanto, adquirir un pensamiento sistémico para el análisis del funcionamiento organizacional, implica reconocer los elementos que conforman cada sistema y las relaciones que imperan entre ellos (Gilli et al., 2011)

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de Sistemas Administrativos? básicamente al conjunto de sistemas que apoyan y dan soporte a la gestión administrativa de las organizaciones. A través del diseño de los sistemas administrativos, las organizaciones pueden organizar sus planes y acciones de manera ordenada desencadenándose desde el nivel superior al nivel operativo. Los sistemas administrativos conforman una red de acciones y decisiones a partir de la cual, se establecen las acciones a ejecutar, cómo se organizarán, dónde se tomarán las decisiones y la información que debe fluir por dichas estructuras (Pozo Navarro, 1992).

El diseño adecuado de los sistemas administrativos permite a las organizaciones ejecutar las funciones de cada unidad organizacional y la desagregación de las actividades y tareas que la conforman, asentadas en una lógica procedimental que permita alcanzar los objetivos propuestos. Además, posibilita analizar la estructura de costos que resulta de dicho ordenamiento y evaluar la conveniencia de su implementación en función de los resultados obtenidos. Es un adecuado medio para diseñar los controles que se requieren para evaluar la efectividad, eficacia y eficiencia del funcionamiento del sistema, a partir del ordenamiento de datos y la generación de información para la toma de decisiones. Por último, el adecuado diseño de los sistemas administrativos permite establecer las relaciones entre los sistemas, que potencie su funcionamiento y genere sinergia organizacional (Gilli et al., 2011).

2.5. El sistema de organización, decisión, proceso e información en las organizaciones

Uno de los sistemas administrativos que conforman la organización, es el Sistema de Organización, el cual puede definirse como:

> "La organización es un concepto muy específico. Se refiere a un método de disposición de hombres y materiales que representa una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente. La organización se hace necesaria a medida que deban coordinarse esfuerzos de más y más personas, ha de establecer canales a través de los cuales un cierto número de aquellas, demasiadas para poder entenderse directamente – cara a cara – entre sí y comprometidas en un complejo de tareas diversas, se relacionen unas con otras en orden

a la obtención consciente y sistemática de unos fines comunes" (Pozo Navarro, 1992:189)

De esta definición, podemos desagregar diferentes actividades que deben ser guías rectoras para el diseño de un adecuado sistema de organización. En primer lugar, es importante comprender que todo diseño requiere establecer un fin común que actúe como guía rectora y horizonte en la conducción de los miembros de la organización. Por esta razón, el diseño de los sistemas administrativos debería empezar con una adecuada y sistemática planificación estratégica. El diseño de esta planificación, que inicia con la definición de visión, misión y objetivos organizaciones, condiciona el diseño del sistema de organización (Daft, 2011).

En segundo lugar, el sistema de organización implica que cada una de las unidades organizacionales deben estar claramente identificadas y deben tener asignadas funciones que le permitan alcanzar sus propias misiones de áreas, alineadas a la misión organizacional. No todas las organizaciones ni todas las áreas, requieren la misma asignación funcional. Esto debe ser definido específicamente para cada organización. Si bien existen ciertos principios de control y orden que recomiendan alguna orientación en la asignación funcional, esto debe ser propio de cada organización (Chiavenatto, 2007).

En tercer lugar, una adecuada estructura del sistema de organización, debe contemplar una delegación de autoridad que facilite la ejecución de las funciones delegadas del nivel superior al nivel operativo y facultar a las personas a tomar las decisiones que se desprenden de dicha asignación funcional (Pozo Navarro, 1992). La autoridad puede definirse como la posibilidad de hacer actuar a otras personas de determinada manera y es precisamente esta posibilidad lo que debe estar determinada en las estructuras. Esta autoridad es la que permite que las personas a cargo de unidades de trabajo, pueda cumplir adecuadamente con sus funciones de gestión, es decir, con funciones alineadas a las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar (Daft, 2009).

Por último, debemos siempre tener presente el pensamiento sistémico, definiendo las interrelaciones que deben existir entre las funciones asignadas a las unidades organizacionales y las decisiones delegadas a las posiciones de trabajo. De este modo, se asegura la coordinación que no siempre se da de manera espontánea y al definir concretamente la misma, también nos aseguramos de diseñar los procedimientos y los canales de comunicación e información que favorezcan la eficacia del sistema (Pozo Navarro, 1992).

Todos estos elementos dejan en claro que el diseño del sistema de organización, debe darse de manera deliberada, producto de un pensamiento analítico y reflexivo que contempla tanto los elementos y características internas, como los condicionantes externos a la organización (Daft, 2009). Por eso, las organizaciones adoptan diferentes tipos de estructuras e incluso, su ordenamiento dentro de un mismo tipo de estructura, puede resultar diferente de

una organización a otra.

3. Metodología

El presente trabajo apunta a responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los nuevos desafíos que presentan las metodologías ágiles en el diseño de los sistemas administrativos? ¿Qué impacto tienen las metodologías ágiles en los sistemas administrativos? En ese sentido, el objetivo del trabajo fue analizar el desafío que implican las metodologías ágiles en el diseño y análisis de los sistemas administrativos, principalmente los sistemas de organización, decisiones, procesos e información.

Basándonos en un estudio cualitativo, se recurrió a las siguientes fuentes de información. Por un lado, se realizó un estudio exploratorio bibliográfico sobre el desarrollo e implementación de metodologías ágiles tanto en la industria del desarrollo del software, como en otras industrias no relacionadas. También se realizó un estudio bibliográfico sobre los conceptos básicos del diseño de los sistemas administrativos y la aplicación de un pensamiento de sistemas para su desarrollo. Posteriormente, se realizó una revisión de los trabajos de campo presentados por los estudiantes de Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA) en el año 2023 haciendo especial foco en aquellas organizaciones en las que se identificaba algún intento de desarrollo de metodologías ágiles en su gestión. A partir de este análisis cualitativo, se respondieron las preguntas de investigación formuladas. Es importante aclarar que, por razones de confidencialidad de la información relevada, no se pueden identificar las organizaciones trabajadas con sus nombres reales.

4. Desarrollo

4.1. Contextualización del trabajo presentado

En el año 2023, los estudiantes de la materia Sistemas y Procedimientos Administrativos (SYPA) presentan un trabajo de campo que consiste en realizar una consultoría real en el diseño de los sistemas administrativos de una organización del medio. SYPA pertenece al séptimo semestre de la carrera de Licenciatura en Administración y es cátedra única, por lo tanto, el contenido y la modalidad de dictado se aplicó en todas las comisiones del mismo modo. En dicho año, se lograron conformar 6 comisiones de prácticos lideradas por un profesor auxiliar (Profesor asistente, Profesor Ayudante A y Profesor Ayudante B) y adscriptos a la materia.

El sistema de evaluación de la materia está integrado por dos evaluaciones parciales de carácter teórico práctico y una nota que surge del trabajo de campo que los estudiantes deben desarrollar. Esta última nota, está formada por el promedio de las entregas parciales que se

desarrollan durante todo el semestre y de la exposición oral que los estudiantes realizan durante todo el cursado y al finalizar el mismo. Para poder realizar el trabajo de campo, los estudiantes se conforman en equipos de cinco miembros cada uno y deben buscar una organización real del medio que les permita ingresar y analizar el diseño de sus sistemas administrativos. Específicamente se hace el relevamiento, análisis, diagnóstico y propuestas de cambio en el sistema de organización, decisión, información y procesos administrativos.

Las organizaciones seleccionadas por cada equipo de trabajo tienen dos requisitos para ser aceptadas para realizar el trabajo práctico. El primero, es que tenga tres niveles organizacionales como mínimo, es decir, que se puedan diferenciar en su estructura el nivel superior, el nivel medio y el nivel operativo. Y el segundo requisito es que la organización les abra realmente las puertas para que los equipos puedan ingresar a hacer diferentes tipos de relevamiento. Como mínimo, los estudiantes deben hacer cuatro relevamientos, para determinar el diseño actual de los sistemas de organización, decisión, información y procesos administrativos y para ello, es necesario que accedan a la fuente de origen en la búsqueda de datos. Por lo tanto, para cada relevamiento, los estudiantes utilizan entrevistas personales, cuestionarios, análisis de documentación y observación personal y directa, en los diferentes niveles organizacionales.

Lo que logramos obtener al finalizar el semestre, es la descripción de diseño de sistemas administrativos de una gran diversidad de organizaciones. Esto permite un enriquecimiento en los procesos de aprendizaje, al contar con heterogeneidad de realidades. A su vez, cada equipo tiene el desafío de realizar un diagnóstico detallado del funcionamiento actual de cada sistema y generar propuestas de cambio que le permitan a la organización, mejorar su efectividad, eficiencia y productividad administrativa. Lo que identificamos los docentes, año tras año, es que a medida que las metodologías ágiles se expanden más allá del ámbito del desarrollo de software hacia otros sectores, surgen nuevos desafíos que deben abordarse para garantizar una implementación efectiva y exitosa.

De las 15 organizaciones que se presentaron en la materia en el año 2023, sólo dos organizaciones eran de base tecnológica y ambas organizaciones gestionan sus actividades a partir de metodologías ágiles. De las otras 13 organizaciones, solo dos visualizaban algún intento de implementación de estas metodologías, con diferente grado de desarrollo, mientras que las otras 11 organizaciones, no incorporaron metodologías ágiles en su gestión, ni siquiera de manera parcializada.

4.2. Dificultades encontradas en el desarrollo del trabajo de campo

Del estudio exploratorio realizado sobre los trabajos de campo que desarrollaron los estudiantes de SYPA, se identificaron básicamente las siguientes dificultades en relación al diseño de los sistemas administrativos y su vinculación con la aplicación de metodologías ágiles:

- Aquellos estudiantes que trabajaban con organizaciones de base tecnológica, tenían serias dificultades para poder interpretar y graficar la estructura real de los sistemas administrativos de organización, decisión, procesos e información.
- Aquellos estudiantes que trabajaron en organizaciones que no eran de base tecnológica, pero que tenían alguna intención de implementar metodologías ágiles, no encontraron dificultades para poder interpretar y graficar la estructura real de los sistemas administrativos de organización, decisión, procesos e información y encontraron muchos problemas vinculados con las estructuras tradicionales, pero, fundamentalmente problemas vinculados a aspectos culturales para su desarrollo eficaz.
- Aquellos estudiantes que trabajaron en organizaciones que no eran de base tecnológica y que no tenían implementadas metodologías ágiles, no encontraron dificultades para poder interpretar y graficar la estructura real de los sistemas administrativos de organización, decisión, procesos e información y pudieron encontrar con cierta facilidad, problemas vinculados con estructuras tradicionales pero, fundamentalmente problemas vinculados con la adaptación de la organización a los cambios del entorno.

En relación a los equipos de trabajo que se vincularon en organizaciones de base tecnológica, se identificó que al momento de hacer los relevamientos de información, los estudiantes encontraban muchas dificultades para traducir dichos datos en el diseño de su estructura organizacional y de decisiones, en función a los conocimientos teóricos que tenían de la materia y de materias previas. requería de un gran esfuerzo de los estudiantes (con ayuda de sus docentes) para hacer las transferencias y adaptaciones teóricas necesarias para realizar el organigrama de la empresa, su manual de funciones y el diseño de su estructura de decisiones. Esto significa que desde su conocimiento teórico previo, no contaban con el bagaje conceptual suficiente, para diseñar dichos sistemas administrativos. Sin embargo, al momento de analizar y diagnosticar el funcionamiento de estos sistemas, no encontraron mayores dificultades de desempeño y gestión. El diagnóstico se vinculaba fundamentalmente con los efectos que trae a la organización, la informalidad del sistema de organización y decisiones en relación a la incorporación del nuevo capital humano.

Por otro lado, al momento de relevar el sistema de procesos (un proceso administrativo principal) y la estructura de su sistema de información, no encontraron mayores dificultades para identificar conceptualmente y graficarla. Además, al analizar y diagnosticar su funcionamiento, no hallaron grandes desvinculaciones con los sistemas anteriormente analizados y los problemas rondaban más en oportunidades de mejora, que en problemas vinculados con pérdida de efectividad, eficiencia y adaptabilidad de éstos.

En relación a los equipos de trabajo que se vincularon con organizaciones que no pertenecían a la industria del desarrollo de software (no eran de base tecnológica), pero que tenían algún grado de desarrollo de metodología ágil, no encontraron dificultades para identificar y graficar la estructura actual del sistema de organización y decisiones. Sin embargo, al momento de analizar y diagnosticar el funcionamiento de estos sistemas, encontraron una gran cantidad de problemas vinculados a la asignación funcional y de autoridad, delegación de toma de decisiones y coordinación entre las áreas. La principal causa de los problemas identificados se relacionaban con la falta de coherencia entre la estructura del sistema de organización y de decisiones, con el diseño de sus procedimientos administrativos y la estructura del sistema de información de éstos.

Los equipos de trabajo identificaron que el diseño de las metodologías ágiles, estaba asentada en ciertos procedimientos administrativos (como compras, control de stock o ventas) y que su diseño era adecuado, pero dificultoso de ejecutarse como se pretendía, ya que estaba asentado en estructuras organizacionales y de decisiones tradicionales, que ralentizan y dificultan su gestión. Esto llevaba a los equipos a pensar y diseñar como propuestas de cambio, estructuras organizacionales más innovadoras y sistemas de decisiones más descentralizados que favorecieran la coordinación organizacional y la coherencia del diseño de sus sistemas administrativos desde las definiciones estratégicas.

Por último, los equipos de trabajo que se vincularon con organizaciones que no eran de base tecnológica y que no aplicaban de ninguna manera metodologías ágiles, no encontraron mayores dificultades para identificar las estructuras organizacionales, de decisiones, procesos e información a partir del relevamiento realizado, ya que resultaban ser conocimientos teóricos ya aprendidos. Sin embargo, del análisis y diagnóstico realizado, se identificaron importantes problemas estructurales que afectan la productividad administrativa de las organizaciones y fundamentalmente, su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Sin embargo, lo que resultó más preocupante de estos grupos, es que sus propuestas de cambio para las organizaciones apuntaban a mejorar su gestión manteniendo estructuras tradicionales y no lograron trabajar con los aspectos que les impedían innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes del actual entorno digital.

4.3. Los desafíos emergentes para los consultores en el diseño de sistemas administrativos

El diseño de sistemas administrativos utilizando metodologías ágiles presenta una serie de desafíos emergentes que deben ser abordados de manera efectiva para garantizar el éxito de la implementación. Estos desafíos incluyen la adaptación de prácticas ágiles a contextos no tecnológicos; el cambio cultural y la resistencia organizacional y la medición del impacto y los resultados obtenidos. Las implicancias de cada uno de estos desafíos y su vinculación con el diseño de los sistemas administrativos, son los siguientes:

- *Adaptación de Prácticas a Contextos no Tecnológicos*: La adaptación de prácticas ágiles a contextos no tecnológicos, como la gestión de recursos humanos o la planificación estratégica, presenta desafíos únicos que requieren creatividad y flexibilidad por parte de los equipos de trabajo (Kniberg & Skarin, 2012). En general, los estudiantes de la Licenciatura en Administración, están muy habituados a trabajar con estructuras tradicionales, pero poco desarrollo curricular existe sobre estructuras innovadoras. El desarrollo de estos temas suele ser superficial o general y se da de manera aislada, es decir, se explica cómo funciona una organización tradicional y, por otro lado, cómo funciona una organización innovadora. De este modo, la posibilidad de combinar dentro de una misma organización sectores o niveles organizacionales con diferentes estructuras y metodologías, no forma parte del bagaje conceptual del alumno.
- *Cambio Cultural y Resistencia Organizacional*: La implementación de metodologías ágiles en sistemas administrativos puede encontrar resistencia por parte de empleados acostumbrados a estructuras y procesos más tradicionales, lo que requiere un cambio cultural profundo en la organización (Cervone, 2016). Si bien, estos temas son parte de la currícula de la carrera y los estudiantes demuestran que han generado aprendizaje de ellos y pueden retenerlos, al momento de transferir dicho conocimiento a una práctica real, presentan grandes dificultades para hacerlo. En general, plantean ideas muy superficiales y hasta podrían clasificarse como `inocentes‘ en sus reales posibilidades de aplicación y obtención de resultados.
- *Medición del Impacto y Resultados*: La medición del impacto y los resultados de la aplicación de metodologías ágiles en sistemas administrativos puede resultar desafiante, ya que los criterios de éxito pueden ser más subjetivos y difíciles de cuantificar que en el desarrollo de software (Sutherland & Altman, 2019). Otra gran dificultad que evidencian los estudiantes al momento de hacer estos trabajos, es que si bien conocen de indicadores de medición, al momento de plantear propuestas de cambio, no define

parámetros de medición de los resultados que se pretenden obtener. La medición de los resultados, no parece ser parte importante de la generación de propuestas de mejora.

4.4. Beneficios en los Sistemas Administrativos

Las profundas transformaciones sociales, culturales y económicas que trae la Cuarta Revolución Digital, interpelan a todas las organizaciones en cualquier sector y país. La transformación digital no es una opción por la que puedan optar las organizaciones, sino un requisito para poder mantenerse en los mercados. Este proceso no se trata simplemente de incorporar tecnologías en las organizaciones, sino que va mucho más allá de eso. La transformación digital implica trabajar sobre su modelo de negocio y estrategia para adoptar una estrategia digital, trabajar sobre el diseño de su estructura y procesos (sistemas administrativos) y desarrollar una cultura organizacional ágil que permita a las personas desarrollarse y conformar organizaciones sostenibles. La incorporación tecnológica es un aspecto que se vincula posteriormente con los tres ejes de este proceso, pero no es un sinónimo de la transformación digital.

El diseño de los sistemas administrativos, está condicionado por la definición de la estrategia organizacional y el trabajo de las personas, está condicionado por el diseño de sus sistemas administrativos. La flexibilidad y agilidad es una condición necesaria para las actuales organizaciones, por lo tanto, el diseño de los sistemas administrativos sobre los cuales el capital humano desarrolla la gestión organizacional, requiere de ciertas características para lograr la coherencia entre el diseño de los sistemas administrativos. Estas características son fundamentalmente las siguientes:

- Flexibilidad y Adaptabilidad: Según Leffingwell (2010), las metodologías ágiles permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyectos administrativos, lo que facilita la respuesta a cambios en los requisitos y prioridades.
- Mejora de la Colaboración: Cervone (2016) destaca que las metodologías ágiles fomentan la colaboración entre equipos interfuncionales, promoviendo la transparencia, la comunicación continua y la responsabilidad compartida en la ejecución de tareas administrativas.

Además, lograr el diseño de estas características en los sistemas administrativos, también implica abordar ciertos desafíos organizacionales, que deben ser contemplados e implementados reflexivamente. Estos desafíos fundamentales son:

- Cambio Cultural y Resistencia Organizacional: Kniberg y Skarin (2012) señalan que la implementación de metodologías ágiles en sistemas administrativos puede encontrar resistencia por parte de empleados acostumbrados a estructuras y procesos más tradicionales, lo que requiere un cambio cultural profundo en la organización.
- Ajuste de Prácticas a Contextos no Tecnológicos: La adaptación de prácticas ágiles a contextos no tecnológicos, como la gestión de recursos humanos o la planificación estratégica, puede presentar desafíos únicos que requieren creatividad y flexibilidad por parte de los equipos de trabajo (Rigby et al., 2016).

5. Conclusiones

El trabajo de campo realizado por los estudiantes de SYPA en el año 2023 evidenció tanto los desafíos como las oportunidades que surgen al diseñar sistemas administrativos en organizaciones de diversos sectores y con distintos niveles de adopción de metodologías ágiles. Se identificaron dificultades significativas, especialmente en la interpretación de estructuras organizacionales complejas y en la integración de metodologías ágiles en entornos no tecnológicos.

La aplicación de metodologías ágiles en organizaciones demostró tener un impacto significativo en la gestión empresarial, especialmente en relación con los sistemas de administración, toma de decisiones, procesos e información. La adopción de enfoques ágiles promovió una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyectos, permitiendo a las organizaciones responder de manera más rápida y efectiva a los cambios en el entorno empresarial. Además, la colaboración entre equipos se ha fortalecido, mejorando la comunicación y la transparencia en toda la organización.

Sin embargo, este cambio hacia metodologías ágiles no está exento de desafíos. La implementación exitosa requiere un cambio cultural profundo, así como la adaptación de prácticas ágiles a contextos no tecnológicos. Además, medir el impacto de estas metodologías en términos de resultados tangibles puede resultar complicado, especialmente en áreas donde los criterios de éxito son más subjetivos.

A pesar de estos desafíos, el potencial de las metodologías ágiles para mejorar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente en las organizaciones es innegable. Al integrar los principios ágiles en los sistemas de organización, decisiones, procesos e información, las organizaciones pueden estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y futuros, asegurando su competitividad y éxito a largo plazo.

Esto también requiere que desde las propuestas curriculares de las carreras de grado,

podamos incorporar con mayor desarrollo y profundidad estos temas innovadores y fundamentalmente, lograr una mayor vinculación y coordinación horizontal y vertical del plan de estudios.

6. Referencias

Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J., & Warsta, J. (2017). Agile software development methods: Review and analysis. arXiv preprint arXiv:1709.08439.

Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press.

Beck, K. (2000). Extreme programming explained: Embrace change. Addison-Wesley Professional.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Agile Alliance.

Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. WW Norton & Co.

Cervone, H. F. (2016). Agile marketing: How to innovate faster, drive growth, and transform your organization. John Wiley & Sons.

Forbes. (2020). The State of Agile: A Global Survey of Business Agility.

Gallego Trijueque, S. y Oliva Marañón, C. (2022). La cuarta revolución industrial: Transformación digital como nuevo paradigma. Signo y Pensamiento, 41.

Kniberg, H., & Skarin, M. (2012). Kanban and Scrum - making the most of both. Crisp AB.

Leffingwell, D. (2010). Agile software requirements: Lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise. Addison-Wesley Professional.

Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. Harvard Business Review Press.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum guide. Scrum.org.

Sutherland, J., & Altman, I. (2019). The business agility playbook: How to implement successful Agile thinking in any organization. John Wiley & Sons.

ESTUDIAR ÁGILMENTE

AGILE STUDYING

Matias Daniel Lingua

matiaslingua@unc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas (FCE) Universidad Nacional de Córdoba (UNC)

María Belén Espinoza

mbelen.espinoza@unc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas (FCE) Universidad Nacional de Córdoba (UNC)

Categoría del trabajo: Análisis de casos

ESTUDIAR ÁGILMENTE

Resumen

La asignatura "Calidad y Tecnologías de Gestión" ha experimentado una transformación educativa inspirada en la necesidad de adaptarse a las demandas contemporáneas del mundo laboral, especialmente evidentes durante la pandemia de 2020. Se ha adoptado la filosofía de agilidad como piedra angular, promoviendo un cambio de mentalidad entre los estudiantes. Esta mentalidad ágil impulsa a comprender, colaborar, aprender y ser flexible para alcanzar resultados de alto rendimiento. Las estrategias incluyen una combinación de clases teóricas y prácticas, así como la implementación de desafíos grupales, seguidos de un seguimiento cercano y sesiones de análisis retrospectivo. A pesar de los desafíos tecnológicos inherentes al aprendizaje en línea, se han registrado avances notables, como un aumento en la participación y el compromiso de los estudiantes. Se está trabajando para consolidar la integración efectiva de las metodologías ágiles en la realidad laboral de los estudiantes, mientras se continúa evaluando y ajustando el enfoque pedagógico para garantizar su pertinencia y calidad continua.

Palabras Claves: Calidad, Agilidad, Gestión del cambio

Abstract

The subject “Quality and Management Technologies” has undergone an educational transformation inspired by the need to adapt to the contemporary demands of the working world, especially evident during the 2020 pandemic. The agile philosophy has been adopted as a cornerstone, promoting a change of mindset among students. This agile mindset drives understanding, collaboration, learning and flexibility to achieve high performance outcomes. Strategies include a combination of theoretical and practical classes, as well as the implementation of group challenges, followed by close follow-up and retrospective analysis sessions. Despite the technological challenges inherent in online learning, there has been notable progress, including an increase in student participation and engagement. Work is underway to consolidate the effective integration of agile methodologies into the students' work reality, while continuing to evaluate and adjust the pedagogical approach to ensure its continued relevance and quality.

Keywords: Quality, Agility, Change Management

PROMOVIENDO COMPETENCIAS GLOBALES E INTERCULTURALES EN ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROMOTING GLOBAL AND INTERCULTURAL COMPETENCES IN ECONOMIC SCIENCES STUDENTS

Mgter. Luis Bellini

lbellini12@gmail.com

Prof. Titular – Cátedra 2 de Principios de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Río Cuarto

Esp. Mariela Flesia

mflesia@fce.unrc.edu.ar

Prof. Adjunta – Teorías de la Administración – Docente colaboradora Cátedra 2 de Principios de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Río Cuarto

Mgter. María Laura Lederhos

mlederhos@fce.unrc.edu.ar

Prof. Adjunta – Administración de la Producción – Docente colaboradora Cátedra 2 de Principios de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Río Cuarto

COLABORADORES:

Esp. Sebastián Ruiz

sruiz@fce.unrc.edu.ar

Jefe de Trabajos Prácticos – Cátedra 2 de Principios de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Río Cuarto

PhD(c) Derly Cibelly Lara Figueroa

Docente Ocasional Tiempo Completo – Curso de Iniciativa Empresarial - Facultad de Economía y Administración – Universidad Surcolombiana (Colombia)

Categoría del trabajo: ensayo

PROMOVIENDO COMPETENCIAS GLOBALES E INTERCULTURALES EN ESTUDIANTES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROMOTING GLOBAL AND INTERCULTURAL COMPETENCES IN ECONOMIC SCIENCES STUDENTS

Resumen

En este trabajo se presenta una propuesta académica que aborda la internacionalización en la cátedra 2 de Principios de Administración de la Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina, en su modalidad presencial, mediante la metodología *Collaborative Online International Learning* (COIL). En el mismo, se reconoce la necesidad de adaptar la educación superior al contexto globalizado actual, destacando la importancia de desarrollar competencias interculturales y globales en los estudiantes. A partir del diagnóstico del nivel de internacionalización de la asignatura, se proponen actividades colaborativas entre estudiantes argentinos y colombianos, centradas en el análisis comparativo de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Reconociendo la existencia de limitaciones tecnológicas, organizacionales y didácticas, se planifica la implementación de una propuesta de aprendizaje colaborativo, incluyendo actividades sincrónicas y asincrónicas, así como una evaluación continua del proceso. Para ello es necesaria la colaboración entre docentes y la participación activa de los estudiantes, siendo estos aspectos fundamentales para el éxito de la experiencia. Esta propuesta pretende aportar a la generación de competencias y habilidades interculturales y globales en la formación universitaria de estudiantes de Ciencias Económicas, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo empresarial.

Palabras Claves: Aprendizaje colaborativo. Competencias globales. Internacionalización.

Abstract

This work presents an academic proposal that addresses internationalization in Chair 2 of Principles of Administration of the National University of Río Cuarto, Argentina, in its face-to-face modality, through the Collaborative Online International Learning (COIL) methodology. In it, the need to adapt higher education to the current globalized context is recognized, highlighting the importance of developing intercultural and global competencies in students. Based on the diagnosis of the level of internationalization of the subject, collaborative activities are proposed between Argentine and Colombian students, focused on the comparative analysis of Small and Medium Enterprises (SMEs). Recognizing the existence of technological, organizational and didactic limitations, the implementation of a collaborative learning proposal

is planned, including synchronous and asynchronous activities, as well as a continuous evaluation of the process. For this, collaboration between teachers and the active participation of students is necessary, these aspects being fundamental for the success of the experience. This proposal aims to contribute to the generation of intercultural and global competencies and skills in the university training of Economic Sciences students, preparing them to face the challenges of the business world.

Keywords: Collaborative learning. Global competencies. Internationalization.

PERCEPCIONES Y REFLEXIONES SOBRE LA METODOLOGÍA ESTUDIO DE CASOS

PERCEPTIONS AND REFLECTIONS ON THE CASE STUDY METHODOLOGY

Elizabet Sosa

elizabet.sosa@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste.

Sebastián Alejandro Mattar

sebastian.mattar@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste.

Categoría del trabajo: análisis de casos

MEJORA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DESDE LAS PERCEPCIONES DEL ESTUDIANTE

PERCEPCIONES Y REFLEXIONES SOBRE LA METODOLOGÍA ESTUDIO DE CASOS

Resumen

Diferentes estrategias de enseñanza implican combinar una variedad de estrategias con actividades a fin de favorecer diferentes tipos de razonamientos y procesos cognitivos, así como modalidades de trabajo diversas. En el presente trabajo de investigación se reflexionó sobre el método de estudio de casos como estrategias de enseñanza aprendizaje empleadas en la Unidad Curricular Fundamentos de Administración, las estrategias que siguen los estudiantes a la hora de analizar los casos de estudios y las dificultades que enfrentan en esta tarea. Gracias a esa reflexión se ha propuesto una renovación metodológica con sugerencias y nuevas metodologías posibles de incorporar en la materia con distintas alternativas que favorecen el desarrollo de determinadas competencias del perfil profesional y los objetivos propios de la unidad curricular.

La presente es una investigación de tipo social, de alcance exploratorio - descriptivo, con un diseño no experimental y enfoque cualitativo. Se utilizaron fuentes secundarias y primarias para la recolección de datos.

Los resultados y propuestas didácticas pretenden, principalmente, ser un aporte preliminar que permita a la Asignatura Fundamentos de Administración fortalecer su proceso de enseñanza-aprendizaje. Así también, servir de guía para otros colegas de cátedras similares.

Palabras claves: Estrategias de enseñanza. Renovación metodológica. Estudio de casos.

Abstract

Different teaching strategies involve combining a variety of strategies with activities in order to promote different types of reasoning and cognitive processes, as well as diverse work modalities. For this reason, in this research work we reflected on the case study method as teaching-learning strategies used in the Fundamentals of Administration Curricular Unit, the strategies that students follow when analyzing the case studies and the difficulties they face in this task. Thanks to this reflection, a methodological renewal has been proposed with suggestions and new methodologies that can be incorporated into the subject with different alternatives with a greater or lesser degree of complexity in their preparation and

implementation that favor the development of certain competencies of the professional profile and one's own objectives. of the curricular unit.

This is social research, exploratory-descriptive in scope, with a non-experimental design and qualitative approach. Secondary and primary sources were used for data collection.

The results and didactic proposals are intended, mainly, to be a preliminary contribution that allows the Fundamentals of Administration Subject to strengthen its teaching-learning process. Also, serve as a guide for other colleagues from similar chairs.

Keywords: teaching strategies. Methodological renewal. Case studies.

ÁREA Nº 2:
Investigación

LOS COSTOS MUNICIPALES QUE NO SE VEN, Y SU GESTIÓN

THE MUNICIPAL COSTS THAT ARE NOT SEEN, AND THE MANAGEMENT

Ariel Agustín Martínez

ariel_martinez_et@hotmail.com

Universidad Nacional de Luján

Categoría del trabajo: análisis de casos

LOS COSTOS MUNICIPALES QUE NO SE VEN, Y SU GESTIÓN

Resumen

El presente análisis de casos reflexiona sobre la numerosa como cuantiosa existencia de tasas, y otras contribuciones que surgen de las distintas formas de recaudación que llevan adelante las jurisdicciones subprovinciales, que en el caso de la mayor parte de la República Argentina, se las conoce como municipios.

Resulta relevante observar con detalle las distintas cargas requeridas desde los estados locales, ya que resultan ser un peso oneroso para las organizaciones y que en numerosos casos no son debidamente considerados, tanto para evaluar posibles proyectos de inversión como para organizaciones en marcha.

Para analizar la cuestión se toma el caso de la Municipalidad de General Rodríguez, Provincia de Buenos Aires, que a fines del año 2023 aprobó y promulgó las Ordenanzas Fiscal e Impositiva. Se analizará con detalle todo su contenido como también los aumentos llevados adelante y la creación de posibles nuevas cargas para el contribuyente.

Palabras claves: Costos municipales. Gestión. Aumentos.

Abstract

The present analysis of cases reflects on the numerous and numerous existence of fees, and other contributions that arise from the different forms of collection carried out by subprovincial jurisdictions, which in the case of most of the Argentine Republic, are known as municipalities.

It is relevant to observe in detail the different charges required from local states, since they turn out to be an onerous burden for organizations and that in many cases are not duly considered, both to evaluate possible investment projects and for organizations in progress.

To analyze the issue, we take the case of the Municipality of General Rodríguez, Province of Buenos Aires, which at the end of 2023 approved and promulgated the Fiscal and Tax Ordinances. All its content will be analyzed in detail as well as the increases carried out and the creation of possible new burdens for the taxpayer.

Keywords: Municipal costs. Management. Increases.

1. Introducción

La tributación en todas sus formas es siempre una cuestión de vital importancia para los distintos tipos de actividades organizacionales, sean estas de cualquier naturaleza (con o sin fines de lucro, micro, pequeñas, medianas o grandes, etc.). Por lo tanto es un tema siempre puesto de relieve a la hora de sopesar la viabilidad de un proyecto, como también en la realización de cualquier tipo de presupuesto.

No es de sorprender entonces cuantiosos estudios sobre los distintos tributos que se deben afrontar, desde impuestos nacionales, provinciales, tasas, contribuciones especiales y cargas generadas desde los municipios. Vale aclarar que no resulta pertinente al presente trabajo aportar sobre la pertinencia o no de algunos de los tributos. Por ejemplo es muy común la discusión si distintas "tasas" son en realidad "impuestos" o si al existir distintas jurisdicciones con pretensión de generar un ingreso sobre el mismo (o similar) hecho imponible no estamos sobre un caso de doble imposición.

Lo que si se pretende en el presente análisis de caso es conocer como fue el aumento o la creación de nuevas tasas o tributos en el municipio de General Rodríguez provincia de Buenos Aires, del año 2023 al 2024. Con ello se mostrará el fuerte impacto que tiene sobre los contribuyentes a pesar de, muchas veces, ser tratada la jurisdicción subprovincial como de menor impacto en los costos tributarios de las organizaciones.

Sin querer agotar la cuestión, se realizará un aporte desde el análisis de casos, con la convicción de que puede servir para interpretar el contexto general en materia tributaria municipal y para futuras investigaciones.

2. Marco teórico.

En el presente apartado no se pretende desarrollar la teoría del Estado, intentando explicar o justificar la existencia de diversas obligaciones por parte de los ciudadanos para con su mantenimiento o con relación al posible efecto redistributivo. La intención no es ingresar en una discusión doctrinaria sobre el rol del Estado y su financiación. Daremos por sentado el hecho de que el estado tiene la potestad de recaudar por diversas vías.

En particular se profundizará sobre los conceptos que hacen a la cuestión de los tributos que pueden ser recaudados por los municipios, más específicamente de la provincia de Buenos Aires.

A continuación se desarrollarán una serie de conceptos claves para comprender el caso, en su mayoría se vinculan con teorías de tributación y en particular las normas propias de la provincia de Buenos Aires.

- Tributo: se trata de un pago obligatorio que las personas o entidades realizan al Estado. Puede incluir impuestos, tasas, contribuciones especiales, entre otros. Para el caso de los municipios de la Provincia de B.A. se utiliza una denominación general como Impuesto, pero se aclara que "La denominación "Impuestos" es genérica y comprende todas las contribuciones, tasas, derechos y demás obligaciones que el municipio imponga al vecindario en sus ordenanzas, respetando los límites establecidos en esta ley y los principios generales de la Constitución" (Ley Orgánica Pro. B.A. art. 227). La aclaración es imprescindible ya que en realidad el impuesto no deja de ser una clase particular de tributo, otras pueden ser tasas y contribuciones especiales.
- Impuesto: independientemente que ya se mencionó el término y se le dio una definición en el contexto de los municipios de la Provincia de B.A., en realidad se trata de "las prestaciones en dinero o en especie, exigidas por el Estado en virtud del poder de imperio, a quienes se hallen en las situaciones consideradas por la ley como hechos imponibles" (Giuliani Fonrouge 2003:255).
- Hecho imponible: de la definición de impuesto se vuelve necesario aclarar, que se presentan "situaciones consideradas por la ley como generadoras de la obligación de tributar (hechos imponibles), situaciones éstas ajenas a toda concreta acción gubernamental vinculada a los pagadores" (Villegas, 2009:158).
- Tasa: pago que "tiene como hecho generador una prestación efectiva (o potencial) de un servicio o actividad estatal concreta que beneficia (real o potencialmente) al contribuyente" (Altavilla, 2019: 174).
- Contribución: "es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador los beneficios derivados de actividades estatales" (Altavilla, 2019: 174).

Con respecto a las potestades tributarias de los estados municipales la Constitución Nacional ya reserva y reconoce sus atribuciones "cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el art. 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero" (Art. 123). Del mismo modo en el artículo 75 (competencias del congreso Nacional) señala que "Ejercer una legislación exclusiva en el territorio de la capital de la Nación y dictar la legislación necesaria para el cumplimiento de los fines específicos de los establecimientos de utilidad nacional en el territorio de la República. Las autoridades provinciales y municipales conservarán los poderes de policía e imposición sobre estos establecimientos, en tanto no interfieran en el cumplimiento de aquellos fines" (C.N. Art. 75 inc. 30).

Queda claro que la C.N. no deja limitado cuales son los ingresos tributarios que se pueden perseguir desde la jurisdicción municipal, esa decisión la deja en manos de las constituciones provinciales. En el caso de la provincia de B.A., como ya se mencionó, lo limita a ingresos que no sean impuestos (aunque los menciona de ese modo, pero con su correspondiente aclaración).

3. Metodología

Se trata de un análisis de casos, en particular se analizó de forma documental la modificación de dos ordenanzas municipales del distrito de General Rodríguez Provincia de Buenos Aires. Se trata de la ordenanza fiscal y la impositiva.

La primera de ella determina los distintos hechos "imponibles" sobre los que luego se impondrá alguna tasa o tributo (no incluye impuestos ya que se encuentra reservado a la órbita Nacional como Provincial). Luego la Ordenanza Impositiva determina el "cuanto", es decir los montos que se deberán aportar frente a los distintos hechos incluidos en la Fiscal. Motivo por la cual se suelen modificar en conjunto.

Las ordenanzas en cuestión son: 5.186/22, 5.187/22, 5.285/23 y 5.286/23

4. Desarrollo

La Ordenanza Fiscal. En el caso: 5186/22 y 5285/23

Se trata de un acto administrativo conferido por la Ley Orgánica de las municipalidades al Departamento Deliberativo (Concejo Deliberante) de cada localidad, la misma establece cuales son las obligaciones fiscales de los ciudadanos en esa jurisdicción. La misma es a propuesta del departamento ejecutivo. Vale recordar que en muchos casos se utilizan palabras como "impuesto" o incluso "hecho imponible", pero en ningún caso se refiere conceptualmente a un tributo de esa naturaleza, como lo aclara la Ley Orgánica de las Municipalidades (Art. 227) y la Constitución Provincial (Art. 103 y 192).

La Ordenanza fiscal puesta en análisis no sufrió modificaciones significativas salvo la creación de una nueva tasa diseñada particularmente para la única autopista que recorre la traza del distrito. Por lo tanto se expondrá en detalle los distintos tributos que se encuentran en la ordenanza vigente desde el año 2024 (que incluye los tributos existentes desde el ejercicio anterior y la única modificación).

Se trata de una norma con 204 artículos, por lo que se describirán las características de cada uno de los apartados (títulos y capítulos) que lo forman. Resaltando puntualmente los tributos que se encuentran identificados.

Titulo 1: Parte General: se describe la finalidad de la ordenanza “establece las obligaciones fiscales hacia la municipalidad…” (art. 1 Ord. 5285/23), la caracterización de los contribuyente y demás responsables, el domicilio fiscal, los deberes formales de los contribuyentes responsables y terceros, los órganos encargados de la aplicación de la ordenanza (Departamento Ejecutivo). La determinación de las obligaciones impositivas, principalmente se realizan a partir de declaraciones juradas por parte de los contribuyentes (base cierta, siempre que se cumpla con todo lo que manda la Ordenanza). Adicionalmente permite la determinación sobre base presunta, en los casos que el contribuyente no cumpla en tiempo y forma con las presentaciones que manda la norma, aclara todo el procedimiento que debe llevarse adelante como también que puede hacer el contribuyente como también las posibles diferencias que podrían existir. Con respecto a los pagos, determina los modos, fecha, permite al departamento ejecutivo otorgar facilidades e incluye la modalidad de pago global (mecanismo vía convenio de partes donde el desarrollador de barrios cerrados o parques industriales, puede actuar como agente de retención). Combinado con lo anterior permite también generar parcelas provisorias, de tal modo las parcelas recientemente subdivididas y sin título perfecto puedan tributar. Incluye la posibilidad de pago por compensación tanto de bienes, servicios u obras públicas. Por último incorpora las penalidades y todo el procedimiento cuando se den posibles infracciones a las obligaciones y deberes fiscales.

Titulo 2, parte especial, capítulo 1. Tasa por servicios generales: es para la totalidad de los inmuebles del distrito, “que se encuentran afectados directa o indirectamente por los servicios de alumbrado público, limpieza, recolección de residuos, riego, conservación de plazas,… la tasa deberá abonarse estén o no ocupados los inmuebles” (art. 59 Ord. 5285/23). El cálculo se realizara sobre la base de los metros cuadrados del inmueble y la zona en que se encuentre (área urbana, extra-urbana), cada piso o unidad se considera de forma independiente. Se paga una vez al mes e incluye una bonificación de una cuota menos por estar al día, más otras como incluso la eximición del 100% para casos especiales (jubilados de la mínima, entidades de bien público, entre otros).

Titulo 2, parte especial, capítulo 2. Tasa por Servicios especiales de limpieza e higiene. Incluye “los servicios de limpieza de predios y la desinfección de inmuebles y vehículos de transporte” (art. 77 Ord. 5285/23). Los sujetos obligados al pago son aquellos que reciban el servicio, voluntario u obligatorio dependiendo el caso.

Titulo 2, parte especial, capítulo 3. Tasa por Habilitación. “Los servicios de inspección destinados a verificar el cumplimiento de los requisitos exigibles para la habilitación u otorgamiento de permiso de instalación de…” (art. 80 Ord. 5285/23) distintos tipos de locales,

industriales, educativos, recreativos, para la salud, y/o cualquier actividad comercial. Para determinar el monto se tendrá en cuenta el valor del activo fijo (excluyendo inmuebles y rodados) o la superficie destinada a la actividad, el que resulte mayor. A los efectos de las habilitaciones de comercios cuando se usen los metros se categoriza en tres zonas (A centro, B calles pavimentadas, C calles no pavimentadas). En el caso de las Industrias se considera la zona de radicación según categoría. También se incluye el cambio o anexo de rubros, traslados, transferencias, ampliación de activos fijos y rehabilitación. “El pago del tributo se efectuará una vez cumplidos los requisitos para iniciar el expediente de solicitud de habilitación respectivo, debiendo previamente otorgarse la zonificación” (art. 83 Ord. 5285/23), adicionalmente solicita una serie de documentos que completan la caracterización de la explotación comercial. Adicionalmente prevé la baja de la habilitación en caso de cierre.

Titulo 2, parte especial, capítulo 4. Tasa de inspección de Seguridad e Higiene. Por los servicios de control de salubridad, higiene, inspección de toda explotación que se lleve adelante en el distrito. Se calcula sobre la base del mayor valor que surja de dos parámetros los ingresos brutos y cantidad de empleados. Su pago es de forma mensual.

Titulo 2, parte especial, capítulo 5. Derechos de Publicidad y propaganda. Se trata de la publicidad o propaganda que pudiera ser auditiva, visual, móvil, fija, letreros y avisos. Los carteles permanentes, el derecho se abona de forma mensual con opción de pago anual.

Titulo 2, parte especial, capítulo 6. Derecho por venta ambulante. Los vendedores deberán inscribirse, pagar el derecho y cinco días antes de su vencimiento pagar su renovación.

Titulo 2, parte especial, capítulo 7. Tasas aplicables al emplazamiento o locación de estructuras soporte de antenas y equipos complementarios de los servicios de telecomunicaciones móviles, radiofrecuencia, televisión e internet satelital. “Quedan excluidas las antenas utilizadas por radio aficionados y las antenas de particulares para radio y televisión” (art. 110 Ord. 5285/23). Se abonará por única vez, por empresa y por cada estructura que se instale; de igual modo se abonará por los servicios de estudio y análisis de los planos por las instalaciones a edificar. Las adecuaciones de lo ya instalado no generarán una nueva tasa. El cobro de la presente tasa no exime de presentar anualmente una Certificación de Actitud Técnica de cada estructura y equipo.

Titulo 2, parte especial, capítulo 8. Derechos de oficina. Por los servicios de todo tipo de trámites, expedición de carnet, visado, certificaciones, testimonios, tramitaciones particulares, solicitud de permisos, venta de pliegos, estudios catastrales, etc.

Titulo 2, parte especial, capítulo 9. Derechos de construcción. La obligación resulta por el estudio y aprobación de planos, permisos entre otros inherentes a la construcción. El monto surge de lo que se estipule en la ordenanza impositiva o los fijados por la caja de previsión social para Agrimensores, Arquitectos, Ingenieros y Técnicos de la Provincia de Buenos Aires, el mayor. Incluye el curso de acción en caso de construcciones clandestinas. Categoriza la clase de superficie a construir, reconstrucciones, ampliaciones, obra nueva, obra existente, entre otros. Los derechos previstos en este capítulo tienen una duración de 12 meses para completar la documentación completa, vencido el plazo tiene un año más donde deberá pagar un 50 % del importe original. Si el expediente tiene más de cuatro años y no hubiera obtenido la aprobación se procederá a la caducidad.

Titulo 2, parte especial, capítulo 10. Derechos de obra, ocupación o uso de espacios públicos. Se trata del caso de ocupación de espacio aéreo (por ejemplo, balcones o tendidos de cables), subsuelos, por parte de particulares o explotaciones comerciales (incluidos servicios públicos). Depende el caso como base imponible se utiliza los metros cuadrados, metro lineal, unidades en caso de postes, entre otros.

Titulo 2, parte especial, capítulo 11. Derechos a los espectáculos públicos. Todo tipo de espectáculo, deportivo, artístico, peñas folclóricas, entre otros.

Titulo 2, parte especial, capítulo 12. Patentes de Rodados. Resulta para todos los rodados no alcanzados por la legislación provincial.

Titulo 2, parte especial, capítulo 13. Tasa por control de marcas y señales. Para el caso de operaciones con semovientes y cueros. La base imponible son las guías y certificados que respaldan las piezas o cabezas.

Titulo 2, parte especial, capítulo 14. Tasa por conservación, reparación y mejora de la red vial rural. Como base imponible se tomará la superficie por hectáreas de cada parcela rural, con un mínimo de tres. Para parcelas fuera de zona urbana o residencial extraurbana. Se trata de 12 cuotas, con las bonificaciones previstas para la tasa de servicios generales.

Titulo 2, parte especial, capítulo 15. Derechos de cementerio. Por los servicios de inhumación, exhumación, reducción y todo otro propio de la actividad funeraria en cementerio. Incluye arrendamiento de nichos o de tierras.

Titulo 2, parte especial, capítulo 16. Tasa por servicios varios y juegos permitidos. “Todos los servicio que se presten y no hayan sido enumerados anteriormente” (art. 155 Ord. 5285/23).

Titulo 2, parte especial, capítulo 17. Tasa de mantenimiento y conservación de la red vial urbana. El hecho imponible es el mantenimiento de toda la red vial del distrito, los sujetos obligados son todos los usuarios reales o potenciales de la misma que adquieran combustible en el territorio del municipio de General Rodríguez.

Titulo 2, parte especial, capítulo 18. Contribución para la mejora de la red de gas domiciliaria y para el financiamiento de proyectos afines. Se paga por la mejora en el valor de la propiedad al tener gas de red, que otorga la posibilitar de ampliar el servicio. Deben pagar la totalidad de los usuarios, sobre la base del valor de gas facturado.

Titulo 2, parte especial, capítulo 19. Tasa por la generación de áridos y afines. Por la gestión integral de residuos sólidos urbanos, restos de obra, escombros, tierra y otros; como también para proteger a los ciudadanos de los efectos negativos de la polución (polvo, solidos, ruidos). La tasa debe abonarse por cada metro cuadrado que involucre la obra y/o demolición. Las empresas de volquete abonaran por unidad.

Titulo 2, parte especial, capítulo 20. Tributo de contribución especial por mejoras. Se encuentra previsto para caso en que determinadas obras produzcan un beneficio particular (directo al frentista, indirecto a distinto grupo de vecinos, indirecto a sectores determinados de población o a toda la población del partido). Será prorrateado hasta el 100% del costo incurrido de la obra. Lo pagaran aquellos que se encuentran beneficiados, se deberá abonar en su totalidad para obtener el libre deuda por parte municipal. Incluye obras de red cloacal, como otras siempre y cuando se declare la utilidad pública como la obligatoriedad del pago. Las cuotas serán mensuales y se incorporarán a la liquidación de la tasa correspondiente al contribuyente en cuestión.

Titulo 2, parte especial, capítulo 21. Tasa por atención de emergencias médicas. “Tiene por finalidad financiar la prestación de servicios de emergencia en el partido” (art. 186 Ord. 5285/23). Se liquida en conjunto con la Tasa por servicios generales o con la Tasa por conservación, reparación y mejora de la red vial rural o con la tasa de inspección de seguridad e higiene, según corresponda. El modo de determinación es similar a la respectiva tasa con la que se procede a liquidar en conjunto.

Titulo 2, parte especial, capítulo 22. Tasas Especiales:

-Tasa por servicios públicos de atención de siniestros y emergencias. Para cubrir parte de los costos de los Bomberos Voluntarios. 50% se utiliza para financias al cuerpo de bomberos, el restante 50% se destina a un fondo para la construcción de una nueva sede. Se liquida en conjunto con la Tasa por servicios generales o con la Tasa por conservación, reparación y mejora

de la red vial rural o con la tasa de inspección de seguridad e higiene. El modo de determinación es similar a la respectiva tasa con la que se procede a liquidar en conjunto.

-Tasa solidaria: Tiene por finalidad financiar en un 90% edificios escolares, becas, gastos de asociaciones cooperadores, entre otros; gastos de las salas de atención primaria y hospital municipal; gastos de dependencias policiales; adicionalmente se podrá cubrir servicios de sepelio peticionados. El 10% se destina a la cooperadora del Hospital Vicente López y Planes. Se liquida en conjunto con la Tasa por servicios generales o con la Tasa por conservación, reparación y mejora de la red vial rural o con la tasa de inspección de seguridad e higiene. El modo de determinación es similar a la respectiva tasa con la que se procede a liquidar en conjunto.

-Tasa por servicios asistenciales: Por los servicios primarios y extraordinarios que se presten en el Hospital Municipal Oftalmológico, Odontológico y Veterinario. El ejecutivo podrá eximir a quien considere necesario, total o parcialmente, teniendo especial atención para con los ciudadanos residentes en el distrito.

-Tasa por servicios públicos de seguridad: Tiene por finalidad el pago de los servicios de seguridad de los puestos fijos de seguridad, movilidad, equipamiento, entre otros. Se liquida en conjunto con la Tasa por servicios generales o con la Tasa por conservación, reparación y mejora de la red vial rural o con la tasa de inspección de seguridad e higiene. El modo de determinación es similar a la respectiva tasa con la que se procede a liquidar en conjunto.

Titulo 2, parte especial, capítulo 23. Tasa por mantenimiento de vías de acceso a autopistas. Las empresas concesionarias que exploten corredores viales tributaran en concepto de mantenimiento y/o reconstrucción de las vías de acceso a las mismas.

La Ordenanza impositiva. En el caso: 5187/22 y 5286/23.

Al igual que la ordenanza fiscal se trata de un acto administrativo conferido por la Ley Orgánica de las municipalidades al Departamento Deliberativo (Concejo Deliberante) de cada localidad, la diferencia es que en el caso de la Ordenanza Impositiva se determina la cantidad, el monto o forma de calcular el valor en dinero de las tasas, contribuciones, multas o derechos previamente establecidos en la fiscal. La misma es a propuesta del departamento ejecutivo.

En el mismo sentido que ocurre con la ordenanza previamente analizada vale recordar que en muchos casos se utilizan palabras como “impuesto” o incluso “hecho imponible”, pero en ningún caso se refiere conceptualmente a un tributo de esa naturaleza, como lo aclara la Ley Orgánica de las Municipalidades (Art. 227) y la Constitución Provincial (Art. 103 y 192).

En este caso se encuentran numerosas modificaciones por lo tanto resulta pertinente mostrar el monto o valor de la ordenanza aplicada en el año 2023 y lo que establece la del 2024. No solamente se encuentran modificaciones en valores, sino también, en el abordaje de algunas tasas o contribuciones particulares como también un aumento en la cantidad de módulos.

La gran mayoría de las tasas u otras contribuciones se encuentran medidas por módulos, ya que resulta una metodología que le aporta variabilidad al valor económico final. En procesos inflacionarios sostenidos es la única solución posible para que el tributo mantenga el valor con independencia de las variaciones nominales en general. En el caso que se encuentra bajo análisis el módulo resulta ser el "0,43%° (cero cuarenta y tres por mil) del sueldo básico del ingresante al escalafón municipal en la categoría 10 en modalidad de 30 horas" (art. 1 Ord. 5286/23). Por lo tanto un aumento en la cantidad de módulos resulta ser un aumento en términos reales del valor de la tasa, ya que las correcciones en el valor fruto de la inflación se ve compensado por los aumentos salariales que, al menos los últimos ocho años, resultaron iguales o superiores al I.P.C. (índice de precio al consumidor). Como excepción se puede señalar que el último año (2023), se evidencia una diferencia sustancial entre la actualización del módulo y la inflación (según IPC) acumulada en el año.

Con el objeto de ejemplificar la cuestión del valor de los módulos, se observa la progresión de los últimos tres años (2021, 2022 y 2023). Se incluye el mes en el cual comienza a operar la actualización, el monto o valor del módulo, el porcentaje de aumento en el año (extremo a extremo, ultimo valor del año anterior versus el ultimo valor en el año en curso) y el valor del IPC en el año.

Año	Fecha de actualización	Módulo	% de aumento por año	IPC por año
	nov-20	9,4513		
2021	ene-21	10,3758		
	may-21	12,2745		
	jul-21	12,8971		
	sep-21	13,5196		
	nov-21	14,5572	54,02%	50,90%
2022	ene-22	16,1136		
	may-22	19,8197		
	sep-22	23,9287		
	nov-22	28,2793	94,26%	94,80%
2023	ene-23	32,7105		
	may-23	42,5237		
	jul-23	52,3369		
	sep-23	56,9164		
	nov-23	71,6361	153,32%	211,40%

Cuadro 1: evolución del módulo en los últimos tres años, elaboración propia.

Adelantando una posible conclusión frente al cambio en la cantidad de módulos que se tiene en cuenta para los distintos tributos, es que el departamento ejecutivo consideró el efecto que va a tener sobre los ingresos las actualizaciones salariales insuficientes frente a la inflación por lo tanto aumentó la cantidad de módulos (análisis que se expondrá a continuación).

Como última aclaración vale decir que en algunos tributos se opta por sostener una valoración en pesos, sin ningún tipo de variación ni posibilidad de actualización, lo que obligaría necesariamente, si se pretende mantener actualizada, el tratamiento de la ordenanza impositiva al menos una vez al año; de forma previa al presupuesto.

Tasa por servicios generales

La tasa de servicios generales, es la que se encuentra prevista para los inmuebles urbanos, rurales con servicios y la que se aplica para los barrios cerrados, clubes de campo o

urbanizaciones y similares; no recibieron cambios. En todos los casos se obtiene por multiplicar la cantidad de metros cuadrados del terreno, más un coeficiente de aumento según los servicios que el municipio presta, así también se le debe adicionar dos módulos en concepto de disposición de residuos en el Cinturón Ecológico Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE). En todos los casos se plantea un mínimo de metros cuadrados (300 mts. para zona urbana y rural, 400 mts., para barrios cerrados).

Tasa por servicios especiales de limpieza e higiene.

A continuación cuadro comparativo con la modificación en la cantidad de módulos

Artículo 7 - TASA POR SERVICIOS ESPECIALES DE LIMPIEZA E HIGIENE	5187/22	5286/23
Módulos	Módulos	Módulos
“A) Por retiro de residuos y/o basura de establecimientos “comerciales y/o industrias, por metro cúbico	72	80
“B) Por la limpieza de aceras, por incumplimiento de los “propietarios frentistas, por cada vez y metro cuadrado o fracción	15	25
“C) Por el retiro de árboles y por unidad a transportar:		
“1) Cuando se encuentren ubicados en las veredas de calles “públicas y solicite el propietario frentista su retiro previa “autorización del Departamento Ejecutivo	162	sin cambio
“2) Por desmalezamiento y limpieza de terrenos, por “incumplimiento del propietario, por terreno baldío, por m2	1	3
“3) Por el retiro del producto de la poda en terrenos particulares “cuyo volumen exceda el medio metro cúbico, por m3	18	sin cambio
“D) Por los servicios de desinfección y/o desratización obligatoria en los casos “enumerados a continuación:		
“1) Taxis, autos al instante, remises, por mes y por vehículo	17	22
“Ómnibus, colectivos, camionetas, rurales y/o similares “destinados al transporte de Personas a clubes, colegios, “espectáculos públicos, etc.- por mes y por cada vehículo	75	98
“2) Ómnibus, colectivos y demás vehículos destinados al “transporte de personas, de líneas regulares o no y que tengan su “punto de partida y/o destino en este partido, por mes y por cada “vehículo	104	135
“3) Bares, confiterías, restaurantes, boites, cabarets, clubes “”nocturnos, salones de fiesta, salones de baile y demás lugares “de esparcimiento diurno y/o nocturno, cines, salas de “espectáculos, teatros, clubes y similares, en forma bimestral y “por cada metro cuadrado.	3	sin cambio
“4) Hoteles, casas de pensión, hospedajes, etc. por habitación por “bimestre	85	sin cambio

“5) Coches fúnebres, furgones, ambulancias, por mes y por “vehículo	62	sin cambio
“6) Automotores destinados a tanques atmosféricos por unidad	108	140
“7) Sanatorios, clínicas o establecimientos análogos, por cada “metro cuadrado y por mes	8	10
“7.a) El importe mínimo a tributar por cada servicio de este “concepto se fija en	722	730
“8) Establecimientos industriales, comercios, galpones, depósitos, “corralones de materiales, etcétera, por cada metro cuadrado y “por cada servicio y por cuatrimestre	4	5
“8.a) El importe mínimo a tributar por este concepto se fija en	581	585
“9) Por el retiro, transporte o incineración de animales, solicitado por el interesado:		
“Cuando se trate de carnes, caprinos, felinos o similares, “ por servicio	72	94
“Cuando se trate de equinos, vacunos, porcinos, ovinos o similares”, por servicio	145	188

Cuadro 2: comparación entre la cantidad de módulos por servicios especiales de la ordenanza impositiva para el ejercicio 2023 y 2024, elaboración propia.

Como se observa la mayoría de tasas experimentaron un aumento que ronda el 30% con casos donde no se experimentaron aumentos, otros con aumentos menores, mientras que en un caso llega al 66 % (“por la limpieza de aceras, por incumplimiento de los “propietarios frentistas, por cada vez y metro cuadrado o fracción”).

Tasa por habilitación de comercio e industria.

Se establece un 5%° del valor del activo fijo a valores corrientes de plaza, o los metros cuadrados por distintas cantidades de módulos según la actividad y zonas dentro del distrito en que se encuentre emplazada la actividad. En el caso de la actividad industrial, prevé un módulo incrementado que en lugar de ser 4%° (cuatro por mil) es 6,50%° (seis con cincuenta por mil) del sueldo básico categoría 10 en su modalidad de 30 horas. Por último incluye una serie de mínimos a tributar dependiendo la actividad.

Independientemente de las distintas alternativas los aumentos son variables, pero a la amplia mayoría se le aplicó un 30% de incremento (en ningún caso el aumento es superior a ese monto).

Tasa por inspección de seguridad e higiene.

Se determina una escala por cantidad de empleados que cuente la empresa, cuanto más trabajadores se incluyan (tanto sea en relación de dependencia u otro tipo de contratación) más

es el monto a tributar. También determina un modo de cálculo en relación al ingreso bruto dependiendo la actividad cambia la relación sobre mil; el régimen general es el 8 por mil de lo facturado, las empresas de servicios públicos 10 por mil, las que vendan vehículos 2 por mil, las empresas que vendan a cuenta de terceros deben tributar el 20 por mil sobre las comisiones, las que comercialicen al por mayor el 12 por mil, las constructoras el 9 por mil y las de transporte público de pasajeros el 9 por mil.

Adicionalmente se determinan una serie de mínimos mensuales para una detallada lista de actividades, que van desde hoteles, salones de fiesta, entidades de crédito, entre otras.

De la comparación resulta que se llevó adelante un aumento de la cantidad por mil, donde era 6 pasó a ser 8, donde era 7 pasó a ser 10, donde era 1,8 pasó a 2, donde era 8 pasó a ser 12. Mientras que los mínimos no se modificaron salvo algunos casos puntuales vinculados a la actividad financiera (bancos, cajeros, entre otros) que se incrementaron en general en torno al 30%.

Derechos de publicidad y propaganda.

Se trata de uno de los pocos casos donde se colocaron montos en dinero en lugar de módulos, por lo tanto la mayoría sufrieron modificaciones en el valor. Los criterios a la hora de determinar los aumentos resultan fuertemente disímiles, se registran aumentos del orden del 1.400 % (la propaganda mural por afiche, pasó de $4 a $60), mientras que otros se limitan al 30%. Pareciera no existir una metodología homogénea de aumentos, probablemente las decisiones se deben a que algunos “precios” quedaron desactualizados desde varios años, aunque también se debe combinar con los niveles de cobrabilidad (de lo que no se cuenta con datos).

Derechos de oficina.

Nuevamente se toma el criterio de módulos por cada tipo de derecho de oficina, aproximadamente incluye 140 tipos distintos de derechos, algunos ejemplos: por cada título que se expida por el arrendamiento de tierra, nichos y sepulturas; por verificación de transferencias de motocicletas; por solicitud de locación de publicidad; por solicitud de Licencia de Conductor; por la iniciación de actuaciones administrativas por ante el municipio; por certificado de zonificación; legajo de Obras; entre otros.

A diferencia de los casos previamente analizados, prácticamente ninguna de las cantidades de módulos previstos se encuentra modificados.

Derechos de construcción.

Como ocurre en el caso de otros derechos, no registra aumento en la cantidad de módulos previstos para los distintos tipos de obras que se pueden dar en el distrito. Incluye desde las viviendas unifamiliares que pueden construir los vecinos, pasando por antenas, caballerizas como también industrias de todo tipo.

Derechos de obra, ocupación o uso de espacios públicos.

En este caso incluye distintos derechos que encuadra no solo el uso del espacio público, por ejemplo colocar mesas y sillas por parte de explotaciones gastronómicas, sino también obras que implique el uso de espacio aéreo (postes), subsuelo, cámaras, etc.

Se dan dos situaciones al mismo tiempo, se da un fuerte aumento, desde el 30% hasta el 300%; y por otro lado se subdivide e incluye todo un nuevo apartado por la colocación de postes, el uso de cables o similares y cámaras (tres incisos con un valor general por cada uno), fue reemplazado por más de 50 que genera categorías, por ejemplo, según el tipo de poste que se coloque (madera, metal o cemento).

Derechos de espectáculos.

Se establecen en función de porcentuales y/o valores fijos a tributar sobre el total percibido por la venta de entradas, deducido los impuestos que la incrementan. En ambas ordenanzas se sostienen los mismos porcentajes. En general todos tributan un 20 %, salvo los espectáculos deportivos en general, funciones teatrales, cinematográficas, peñas o festivales folklóricos, fútbol y boxeo profesional (que se les impone un 10%); los espectáculos que se ofrecen de forma gratuita abonarán un importe fijo por día de 83 módulos el cual, deberá con una anticipación de 48 horas.

En el caso de parques de diversiones, deberán abonar, previo a la autorización para la instalación, 1040 módulos, y por juego, por día de función 145 módulos.

Patentes.

Los montos siguen siendo los mismos en ambas ordenanzas, incluye todas las motocicletas radicadas en el distrito y los vehículos eléctricos que se encuentren patentados en la Dirección Nacional de Propiedad Automotor y Créditos Prendarios. En el caso de los automotores solamente aquellos que superen los 10 años de patentados.

En relación a los montos cuenta con grillas que categorizan por cilindrada (seis grupos, desde los menores a 100cc, hasta los que superen 750cc) o por “watt” (desde 0 hasta 500w, hasta 800w, hasta 1000w y más de 1000w) dependiendo el caso. Luego en cada categoría se divide por antigüedad, en caso de las motocicletas por año, desde el vigente hasta 9 y luego un

estamento adicional para los que tienen 10 o más. En el caso de los eléctricos tiene solo 4 categorías, año en curso, un año, dos de antigüedad y anteriores. Las cantidades de módulos van desde 25 a 1.728.

Para los automotores se utilizan los montos determinados por la legislación provincial.

Otras tasas o derechos que no recibieron ningún tipo de modificación.

En todos los casos que a continuación se incluyen no sufrieron aumento en la cantidad de módulos a soportar por el contribuyente.

- Tasa por control de marcas y señales.
- Tasa por conservación, reparación y mejora de la red vial rural.
- Derechos de cementerio.
- Tasa por servicios varios.
- Derechos por juegos permitidos.
- Contribución para la mejora de la red de gas domiciliaria y para el financiamiento de proyectos afines.
- Tasa por la generación de áridos y afines.
- Tributo de contribución especial por mejoras:
    - Obras de cloacas en todo el partido
    - Obras de acceso a barrios cerrados y/o emprendimientos urbanísticos y/o emprendimientos industriales.
    - Otras obras en el partido.
- Tasa por atención emergencias médicas.
- Tasas especiales.
    - Tasa por servicios públicos de siniestros y emergencias.
    - Tasa por servicios públicos de educación, salud y seguridad.
- Tasa por servicios asistenciales. (hospital odontológico, oftalmológico y veterinario)

Tasa de mantenimiento y conservación de la red vial urbana.

La pagan todos los vehículos que cargan combustible líquidos en el distrito. En este caso pasó de ser $ 0,35 a $ 10 pesos por litro (diesel “oil”, gas “oil”, naftas de cualquier octanaje).

Tasa por servicio público de seguridad.

En este caso se paga, como ya se dijo en la ordenanza fiscal, en conjunto con la tasa de servicios generales; la tasa por conservación, reparación y mejorado de la red vial rural; y la tasa

de inspección de seguridad e higiene. En las dos primeras se determina por módulos (6 más en servicios generales y una tabla por cantidad de hectáreas para la tasa por conservación, de 10 a 50). En el último caso se suma un 7% de la tasa calculada.

Tasa por mantenimiento de vías de acceso a autopista.

Se trata de una de las novedades tanto en la ordenanza fiscal como en la impositiva, por la que se espera un pago mensual de 18.000 módulos. En el caso del distrito de General Rodríguez al momento de realizar el presente trabajo es solo un contribuyente el que se encuentra en condiciones del pago (Autopistas del Oeste S.A.).

5. Conclusión

El extenso recorrido por ambas ordenanzas tanto la fiscal como la impositiva del caso puesto en estudio, la Municipalidad de General Rodríguez Provincia de Buenos Aires, muestra a todas claras que la complejidad como el costo fiscal que implican las jurisdicciones subprovinciales demandan una especial atención por parte de los profesionales en Ciencias Económicas en general y de los Administradores en particular.

El caso en cuestión ejemplifica la situación que enfrentan las distintas organizaciones en nuestro país. Los 135 distritos de la provincia de Buenos Aires, como los de todo el país, determinan distintas clases de tributos y su cuantía. Lo que no cabe duda es que todos ellos tendrán alguna clase (o clases) de tasas que incrementan los costos de cualquier emprendimiento.

Adicionalmente el proceso inflacionario que caracteriza a la Argentina, sobre todo en los últimos más de 15 años, pone en permanente atención los costos variables y crecientes, que no siempre, o no necesariamente, acompañan los aumentos en los ingresos de la o las organizaciones que se enfrentan al desafío de gestionar en esos distritos. En el caso se observa un aumento, en el valor del módulo (unidad de medida predilecta) como también en la cantidad de módulos, configurando, en principio, un aumento real del costo. Vale aclarar que por primera vez (cierre del año 2023) el aumento para los trabajadores municipales fue menor al IPC, por lo tanto se puede suponer, que el aumento en la cantidad de módulos es una pretensión de morigerar el impacto de una menor actualización. El módulo no es otra cosa que un porcentaje de una clase de sueldo municipal, en consecuencia, si las actualizaciones paritarias no compensan la inflación los ingresos que se calculan sobre esa misma base se reducen en términos reales.

Como se observa en el caso, una empresa (como otras organizaciones, salvo algunos tributos en particular) debe enfrentar numerosas tasas, a saber: tasa por habilitación (como se

observó puede no ser por única vez), tasa de inspección de Seguridad e Higiene (que incorpora "adicionales" posteriormente incluidos, tasa por atención de emergencias médicas, tasa por servicios públicos de atención de siniestros y emergencias, tasa solidaria, tasa por servicios públicos de seguridad), derechos de oficina (ante cada uno de los trámites que frente al Estado Municipal se soliciten), derechos de construcción (por cualquier edificación) y por ultimo distintos tipos de derechos dependiendo de la actividad que se trate, por publicidad y propaganda , por uso del espacio público, patentes si cuenta con rodados que les corresponde o marcas y señales si cuenta con ganado.

En síntesis, los costos resultantes de los tributos municipales pueden ser millonarios, que si son subvalorados o puestos en un orden de menor importancia pueden poner en riesgo cualquier proyecto u organización ya que cuentan con el poder de policía para tomar medidas económicas (multas, clausuras, entre otros) muy significativas que obliguen al pago en tiempo y forma.

Tanto sea por la obligación en si misma o por la presión legal que puede ejercer el estado local, es indispensable tener una atención detenida, particular y merituada de los costos municipales que no se ven.

6. Referencias

Altavilla, Cristian. (2019). "El sistema tributario argentino. Breve consideración sobre su evolución y situación actual". Revista de la Facultad de Derecho, Universidad Nacional de Córdoba. Vol. X • Nº 2• NUEVA SERIE II 171 – 200. Link: file:///C:/Users/Ariel/Downloads/fsuarez,+Revista+10.2+(1)-184-213.pdf

Constitución de la Provincia de Buenos Aires. Art. 190 a 197. 13 de Septiembre de 1994, La Plata, Provincia de Buenos Aires. Link: http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=173

Constitución Nacional República Argentina. 15 de Diciembre de 1994, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Link: https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm

Decreto Ley 6769/58 y sus modificatorias a Diciembre 2023. Ley Orgánica de las Municipalidades. Link: https://normas.gba.gob.ar/documentos/OVG48SW0.html

García Vizcaíno. Catalina (2019) "Tratado de Derecho Tributario". Editorial Abeledo Perrot, 4° edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Giuliani Fonrouge, Carlos (2003) "Derecho Financiero, Tomo I", La Ley, Buenos Aires.

Jarach, Dino. (1983) “Finanzas Públicas y Derecho Tributario”. Editorial Cangallo S.A., Ciaudad Autonoma de Buenos Aires, (reimpresión 2013 de Editorial La Ley).

Ordenanza n° 5.186 de 2022. (Municipalidad de General Rodríguez). Ordenanza Fiscal vigencia 2023. Promulgada el 07 de Diciembre de 2022. Link: https://generalrodriguez.gob.ar/uploads/pdf/boletin-oficial/2022/14122022/2577%20ORDENANZA%20%20FISCAL.PDF

Ordenanza n° 5.187 de 2022. (Municipalidad de General Rodríguez). Ordenanza Impositiva vigencia 2023. Promulgada el 07 de Diciembre de 2022. Link: https://generalrodriguez.gob.ar/uploads/pdf/boletin-oficial/2022/14122022/2578%20ORDENANZA%20IMPOSITIVA.PDF

Ordenanza n° 5.285 de 2023. (Municipalidad de General Rodríguez). Ordenanza Fiscal vigencia 2024. Promulgada el 18 de Diciembre de 2023. Link: https://generalrodriguez.gob.ar/uploads/pdf/boletin-oficial/2023/12/4/ORDENAMZA%20FISCAL%203293_12-22-2023-115711.pdf

Ordenanza n° 5.286 de 2023. (Municipalidad de General Rodríguez). Ordenanza Impositiva vigencia 2024. Promulgada el 18 de Diciembre de 2023. Link: https://generalrodriguez.gob.ar/uploads/pdf/boletin-oficial/2023/12/5/ORDNANZA%20IMPOSITIIVA%203294_12-22-2023-120321.pdf

Villegas, Héctor (2009) Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario, Depalma, Buenos Aires.

PROBLEMÁTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL FINANCIAMIENTO

CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS PROBLEMATICS: FINANCING

Carla Maroscia

carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

Odriozola Julieta

julieta.odriozola@econo.unlp.edu.ar

Plano María Amanda

amanda.plano@econo.unlp.edu.ar

Remes Lenicov María Laura

maria.remes@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de La Plata

Categoría del trabajo: científico

PROBLEMÁTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL FINANCIAMIENTO

CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS PROBLEMATICS: FINANCING

Resumen

La presente ponencia se propone presentar las primeras aproximaciones a las causas que generan las problemáticas que afectan a la gestión de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la ciudad de La Plata (Buenos Aires, Argentina) y zona de influencia. En este caso principalmente se ha abocado el análisis a la dimensión del financiamiento y dentro de esta a las variables: fuentes de financiamiento, estrategias de desarrollo de fondos y acceso al financiamiento. La investigación se llevó adelante a partir de una metodología cualitativa, utilizando la técnica de entrevistas en profundidad a ocho OSC que han participado del proyecto de extensión "*Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales locales*" de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Los resultados a los que se ha arribado (falta de diversificación de las fuentes de financiamiento, falta de conocimiento sobre fuentes internacionales, falta de profesionalización o conocimiento para llevar adelante una estrategia de desarrollo de fondos, y problemas de acceso por falta de cumplimiento de requerimientos legales y contables del organismo de contralor, entre otros) permitirán generar nuevos proyectos de extensión dirigidos a paliar las citadas problemáticas.

Palabras claves: problemáticas - vulnerabilidades - gestión - financiamiento - organizaciones de la sociedad civil.

Abstract

This paper aims to present the first approaches to the causes that generate the problems that affect the management of civil society organizations (CSOs) in La Plata city (Buenos Aires, Argentina) and its influence area. In this case, the analysis is focused mainly on the financing dimension and within it on the variables: sources of financing, strategies for the development of funds and access to financing. The research was carried out based on a qualitative methodology, using the technique of in-depth interviews with eight CSOs who have participated in the extension project "Learning in Action: Strengthening local social organizations" of the University Extension Secretariat of the Economic Sciences Faculty of the National University of La Plata. The results to which it has arrived (lack of diversification of funding sources, lack of knowledge about international sources, lack of professionalization or knowledge to carry out a fund development strategy, and problems of access due to lack of compliance with legal and

accounting requirements of the comptroller organism, among others) will allow generating new extension projects aimed at alleviating the aforementioned problems.

Palabras claves: problemáticas - vulnerabilidades - gestión - financiamiento - organizaciones de la sociedad civil.

1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica y social que afecta a la región, al país y a la ciudad de La Plata, nos interpela como docentes, investigadoras y extensionistas de una universidad pública a repensar las temáticas de investigación y producción de conocimiento. Se hace imperioso que los diversos sectores de la sociedad (empresas, estado, sociedad civil y universidad) trabajen de manera mancomunada para buscar las soluciones que las personas necesitan. En este sentido, las instituciones de educación superior tienen un rol clave, particularmente en el trabajo conjunto con las organizaciones de la sociedad civil (OSC), y éstas con la comunidad que es destinataria de su trabajo en el territorio.

Es de vital importancia que la Universidad acompañe a estas organizaciones, que se encuentran enfrentando y acompañando los problemas de los sectores más vulnerados de la sociedad actual. Así entonces, se ha considerado de suma importancia abocar en esta oportunidad el proyecto de investigación a 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 aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento, recursos humanos y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptan para sortearlos. Entendiendo que ninguno de estos factores puede ser comprendido y explicado de manera aislada, sino que cada uno afecta a la organización como un todo y las causas de estos problemas se hallan íntimamente relacionadas.

Esta ponencia se ha propuesto compartir los primeros resultados obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a ocho dirigentes de ocho OSC analizados utilizando el software Atlas.ti. Algunas de las mismas fueron realizadas de manera presencial y otras de manera virtual. De las dimensiones abordadas en la investigación (financiamiento, recursos humanos, formalización institucional, visión estratégica, redes organizacionales, comunicación institucional, sede institucional, planificación, control, estructura organizacional, procesos y/o procedimientos administrativos, conocimiento y tecnología de apoyo), en esta presentación sólo se hará referencia al financiamiento.

Se considera que la investigación proveerá de información relevante para: favorecer el diseño de políticas de desarrollo y modernización 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.

Finalmente, este trabajo permitirá abrir un nuevo espacio de intercambio entre colegas y otros interesados en esta temática en particular con el objeto de profundizar la participación y la promoción de este conjunto de manifestaciones de la sociedad que reclama una mirada más atenta a las problemáticas que las afectan y cercenan su vitalidad.

2. MARCO TEÓRICO

Organizaciones de la Sociedad Civil: Conceptualización

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), ésta 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).

Organizaciones de la Sociedad Civil: Problemáticas y Vulnerabilidades

El estudio particularizado de estas organizaciones ha evidenciado la presencia de determinadas variables que condicionan especialmente su funcionamiento dando lugar a cierta fragilidad organizacional que parecería serle inherente a su propia naturaleza.

Suárez et al (2001), Acotto (2003), Torres (2004), De Piero (2020), Masi y Kessler (2008), afirman que entre las dificultades más comunes con las que se suelen enfrentar se encuentran las siguientes: 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.

Específicamente el trabajo de Suárez et al (2001) analizó los datos de la base de organizaciones del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) con el propósito de "contribuir a una mejor comprensión de los factores que influyen en la vulnerabilidad institucional de organizaciones de la sociedad civil que desarrollan su acción fundamentalmente en el área social en la Argentina" (Suarez, 2001:2), con el fin último de favorecer a una mejor comprensión de los factores que pueden optimizar la capacidad de las organizaciones para la resolución de los problemas sociales que enfrentan las sociedades contemporáneas. Este trabajo se enfoca en tres ejes fundamentales, que permiten ahondar en las debilidades del funcionamiento de las OSC desde distintas dimensiones. Estos son el grado de *vulnerabilidad, la obsolescencia y la inadecuación*. La vulnerabilidad se define como una debilidad constitucional en determinados aspectos críticos que afectan la potencialidad del desarrollo de la institución y condicionan la probabilidad de cumplir con los objetivos básicos que justifican su razón de ser y su desempeño como tal. La precariedad, entendida como carencia e insuficiencia de medios para el logro de los fines, es un concepto clave para identificar la vulnerabilidad constitucional" (Suarez et al, 2001, pág. 5). La obsolescencia se refiere a la "falta de actualización, o a un retraso, en relación con el estado del arte en la temática-problemática que sea pertinente; este concepto se refiere tanto a los procesos y estructura como a la planificación estratégica, así como a las tecnologías centrales y de apoyo utilizadas" (Suarez, 2001, pág. 5). Y la inadecuación supone que "las estrategias y los métodos seleccionados y utilizados no están de acuerdo con el sujeto-objeto

que se propone promover". Las tecnologías que se aplican en programas sociales pueden resultar inadecuadas ya sea en la relación entre ambos tipos de tecnologías, o por la incorporación a-crítica" (Suárez et al, 2001, pág. 6). Este trabajo permite identificar variables claves para el análisis de las problemáticas de las OSC como ser: financiamiento, profesionalización, institucionalización, planificación estratégica, estructura y procesos, tecnologías, entre otras.

Se puede mencionar además que se ha tenido en cuenta el índice de la Sociedad Civil (ISC) realizado por la asociación CIVICUS Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, que intenta realizar una evaluación del estado de la sociedad civil de distintos países de todo el mundo, y que tiene en cuenta cinco dimensiones compromiso cívico, nivel de organización, práctica de valores, que se refiere al grado en el que la sociedad civil practica distintos valores clave, impacto percibido, ambiente externo (CIVICUS, 2011).

Modelo de análisis propuesto

Desde el año 2008 en la FCE se viene trabajando en proyectos de investigación que estudian a las OSC de la ciudad de La Plata y alrededores. Desde la conformación del primer directorio de OSC hasta la mirada sistémica y estratégica de la gestión de las OSC, múltiples proyectos han abordado las problemáticas de este tipo de organizaciones.

En esta oportunidad, y dada la experiencia de los últimos años del equipo en el proyecto de extensión universitaria "*Aprendizaje en Acción: Fortaleciendo a las organizaciones sociales del Gran La Plata*" la investigación que actualmente desarrolla el equipo de trabajo se centra en el análisis de las causas de los principales factores que hoy generan una fuerte debilidad institucional desde una mirada sistémica y luego se analizarán las estrategias que las mismas llevan adelante para sortearlos.

Ese quantum de saberes en base a la experiencia y al estudio de estas organizaciones, sumados a los modelos de análisis y diagnóstico reseñados anteriormente han dado lugar a la construcción de un modelo propio para el análisis de las principales causas de los problemas típicos de la OSC bajo estudio, tal como se muestra en el Cuadro N° 1, principalmente en función de lo planteado por Suárez et al (2001), este trabajo ha identificado dimensiones variables claves para el análisis de las problemáticas de las OSC como se observa a continuación.

Cuadro N° 1: Dimensiones y variables de análisis de las problemáticas de las OSC

Fuente Elaboración propia.

Dimensiones	Variables
Financiamiento	Fuentes de Financiamiento Estrategia de desarrollo de fondos Acceso a las fuentes de financiamiento
Recursos Humanos	Naturaleza del personal Motivación del personal Rotación del personal - Renovación Generacional
Formalización Institucional	Formalidad legal Gobernanza
Visión Estratégica	Definición de valores, visión y misión organizacional
Redes Organizacionales	Pertenencia a Redes o alianzas
Comunicación Institucional	Imagen Institucional Comunicación Externa Visibilidad Análisis y medición de impacto
Sede Institucional	Acceso y mantenimiento de la sede institucional
Planificación	Definición de Objetivos Organizacionales Proceso de planificación
Control	Control Organizacional
Estructura Organizacional	División de Tareas Coordinación de tareas
Procesos y/o procedimientos Administrativos	Articulación de las actividades Información para toma de decisiones y control Comunicación Interna Formalización de los procesos
Conocimiento	Capacitación del personal
Tecnología de apoyo	Equipamiento para el desarrollo de las actividades

3. METODOLOGÍA

Este trabajo siguiendo la descripción de Dankle (1986), se propone llevar adelante una investigación del ***tipo explicativa,*** pues lo que se pretende es indagar sobre las problemáticas que afectan a las organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de La Plata (Buenos Aires, Argentina) y zona de influencia, vinculados a aspectos institucionales, de gestión, de financiamiento y de comunicación desde una mirada sistémica y analizar las estrategias que las mismas adoptaron para sortearlas. Además, en cuanto a su diseño, corresponde a una ***Investigación No Experimental***, es decir se realizará una observación y relevamiento de los fenómenos en su ambiente natural. Además, específicamente se tratará de un ***Estudio de tipo Transversal*** puesto que se recolectarán datos en un determinado momento y tiempo único, "*aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado*" (Cohen y Manion, 1990 citado en Fassio y otros, 2002).

La presente investigación desarrolla una ***estrategia metodológica cualitativa***, en la que utilizó la técnica de la **entrevista en profundidad** a referentes clave de ocho organizaciones de la sociedad civil. Se conformó una muestra teórica de 8 organizaciones que participaron en las ediciones del "*Programa de fortalecimiento a organizaciones sociales*" del proyecto de extensión "Aprendizaje en Acción" de la Secretaría de Extensión Universitaria de la FCE de la UNLP y su elección fue intencional. El análisis de las entrevistas se realizó a través del software Atlas.ti.

4. RESULTADOS PRELIMINARES: EL FINANCIAMIENTO

Los datos volcados al sistema Atlas.ti están siendo aún analizados, por lo cual se ha decidido en la presente ponencia presentar sólo los referidos a la ***dimensión financiamiento*** dado que se considera uno de los problemas más importantes que afectan a la gestión de las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad.

Tal como plantea Suárez et al (2001), las OSC no suelen generar por sí mismas los fondos necesarios para su mantenimiento, su sustentabilidad o desarrollo. Así, la falta de regularidad en los ingresos afecta la posibilidad de planificar y anticipar el crecimiento futuro. Y dado que en su mayoría apelan a fuentes extrínsecas de financiamiento quedan expuestos al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos, y en consecuencia ver amenazada la continuidad institucional. En un estudio realizado por CIVICUS (2006) para la Argentina, entre las debilidades

aparece que “la mayoría de las OSC carece de financiamiento e infraestructura adecuados, lo que genera una excesiva dependencia del trabajo voluntario y se traslada a la baja sustentabilidad de las organizaciones” (Cecconi coord., 2006:90).

Como se planteara en el marco teórico, esta dimensión toma en cuenta tres variables: **fuentes de financiamiento**, **estrategia de desarrollo de fondos** y **acceso al financiamiento**. Es decir, se plantea indagar las fuentes de las cuales dispone, cuál es la principal, qué las lleva a utilizar dichas fuentes y no otras y si las mismas son continuas y/o esporádicas. Luego, se analiza si tienen personal que se asigne a esta labor de búsqueda y acceso a fuentes de financiamiento o si buscan alternativas para auto-financiarse (ferias, alquiler de espacios, bingos, otras), se trata de indagar si las OSC planifican la búsqueda de financiamiento. Y por último, si teniendo todo esto en cuenta pueden acceder al financiamiento teniendo el conocimiento de la fuente y personal para dedicarse a ello.

1. Fuentes de Financiamiento

Si bien son diversas las fuentes de financiamiento a las cuales pueden recurrir las organizaciones para financiar sus actividades, las OSC en la mayoría de los casos utilizan las cuotas de socios para llevar adelante sus actividades. A nivel local, en un relevamiento realizado a 85 OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia[4] sobre las fuentes de financiamiento que utilizan, se obtuvo como resultado que un 83,53% utilizan las cuotas de socio o de afiliación, luego en segundo lugar se encuentran los aportes personales de los integrantes con un 54,12% y las donaciones de particulares con un 54,12%. Además, se puede destacar que los subsidios estatales representan aproximadamente el 25% de sus recursos y los aportes de empresas privadas representan el 21,18% (Galán y Maroscia, 2017).

En la presente investigación se ha podido validar dicha información, dado que la totalidad de los referentes de las organizaciones entrevistadas ha declarado que su ***principal fuente de financiamiento consiste en el aporte de los socios***. Estos aportes, en todos los casos analizados,

[4] El estudio presenta los resultados del 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 en la base y los barrios/entidades donde las mismas se encuentran localizadas las mismas.La 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 referidas a la pérdida constante de visibilidad). Se utilizó como instrumento para el relevamiento un cuestionario.

son extremadamente reducidos en comparación a los costos que cada organización enfrenta, por lo que resultan insuficientes para lograr los objetivos y asegurar el correcto funcionamiento y mantenimiento de la organización. Además, en algunos casos plantea que deben aportar dinero de "sus propios bolsillos", dado que algunas actividades o necesidades son urgentes, y se requiere hacerles frente en la inmediatez.

> "*Los recursos con los que disponemos son extremadamente limitados, entonces a lo mejor hay cosas que uno las planifica hacer y no las puede realizar, pero normalmente es todo a pulmón y con el aporte de los socios de las actividades deportivas y eventualmente algún que otro subsidio que hemos recibido puntual, pero lo cotidiano es el ingreso de actividad, el aporte de los socios*" (Entrevista 7).

También, se puede observar, ya en menor medida, que han recibido o reciben en la actualidad algún tipo de ***subsidio estatal***. Estos subsidios suelen exigir como contrapartida alguna acción de la organización que conlleva un costo asociado, por lo que, de alguna manera, el beneficio del subsidio se ve licuado mientras se recibe. Además, se observa que no hay intención de averiguar sobre algunos subsidios más allá de los municipales o provinciales, por las dificultades que trae acceder a los mismos y los requerimientos que se exigen (de este tema se hará referencia en el último apartado). Por otra parte, el otorgamiento del subsidio suele quedar sin efecto ante los cambios de gestión, por lo que, en cuanto el gobierno cambia, la organización no sólo debe comenzar nuevamente la búsqueda de este recurso, sino que además debe afrontar los costos comprometidos.

Tal como plantea Suarez et al (2001), el financiamiento discontinuo genera una tendencia o necesidad de aumentar la infraestructura interna para atender a mayor número de demandas de las que inicialmente estaban previstas por la organización creyendo que esos fondos se harán continuos o se recibirán de manera más o menos estable. Tal como se expone en una de las entrevistas:

> "*Es lo que nos pasó con el subsidio, generamos un crecimiento en proyectos en personas y en horas de trabajo que después una vez que vos asumiste eso que ingresaste, no se puede decir, me sacaron el subsidio ahora vos te vas, no sigo atendiéndote. Me la tengo que bancar y te tengo que seguir atendiendo y asumir este crecimiento que, un poco, impulsó la promesa del subsidio que ya no lo tengo*" (Entrevista 6).

Una tercera fuente utilizada también es la ***asociación o acuerdo con otras organizaciones*** que, gracias a su mejor posición económica, brindan colaboración de diversas maneras. Por ejemplo, sponsoreando eventos, pagando por publicidad, realizando donaciones en especies, entre otras.

> *"Después tenemos algunas fundaciones que colaboran con nosotros, cuyo objetivo principal es la infancia vulnerable combinado con la salud, ellos colaboran con nosotros desde hace mucho tiempo y necesitaban que tuviéramos por un tema estatutario, la exención nosotros cosa que conseguimos y bueno, ellos aportan en general todo lo que es leche de fórmula, que es bastante plata. Ellos no nos dan el dinero, sino que nos compran lo que les decimos".* (Entrevista 10).

En algunos casos también tratan de realizar ***eventos o actividades de recaudación***, tales como rifas, bingos, desfiles o alquiler del espacio físico. O facilitar las donaciones, a través de la utilización de plataformas de pago, para que los socios o donantes puedan colaborar virtualmente y la organización no deba salir a recaudar.

Todas las organizaciones comparten una característica en común respecto de las fuentes de financiamiento, independientemente de cuál de ellas se trate: las fuentes son esporádicas. Ningún referente se siente confiado en el ingreso que recibe la organización, puesto que el mismo no es permanente.

> "*Lo que tenemos más desarticulado y más flojo de todo es el financiamiento. No logramos fuentes que se sostengan en el tiempo y permitan dar sostenibilidad al proyecto sin un gran trabajo*" (Entrevista 5).

Por lo cual, es muy complejo que las organizaciones puedan planificar con mucha anticipación las actividades que realizará en el año, dado que no cuentan con información sobre con cuánto dinero contarán y el momento del año en el que lo recibirán.

2. Estrategia de desarrollo de fondos

Tal como se ha mencionado anteriormente, al no generar las OSC por sí mismas los fondos necesarios para su mantenimiento (Suárez, 2001), generalmente este tipo de organizaciones, deben apelar a fuentes extrínsecas de financiamiento pudiendo quedar expuestas al riesgo de sufrir discontinuidad en el flujo de fondos. De Piero (2020) menciona, a la formulación de la

estrategia de origen estadounidense, denominada *fundraising*, como una alternativa para la búsqueda de financiamiento, cuyo objetivo es capacitar a las OSC en la captación de fondos dentro de un mercado de donaciones y subsidios.

Se entiende el desarrollo de fondos como las acciones constantes que realizan los miembros de una OSC con el objetivo de concretar las iniciativas sociales y asegurar su continuidad, sin desvirtuar la condición de sin fines de lucro de la entidad. Este concepto entiende que los recursos pueden ser producidos a través de las capacidades de la misma organización. Es importante aclarar que no hay fórmulas predeterminadas que apliquen a todas las OSC por igual, sino que las estrategias de desarrollo de fondos deben adaptarse a cada una en función de su actividad principal, características como organización y potencial de mercado.

Estudios anteriores realizados por el equipo de trabajo demuestran que, estas OSC, cuya actividad principal y funcionamiento dependen del impulso y vocación de sus miembros, demuestran debilidad en la gestión de búsqueda de fondos que aseguren su sustentabilidad. (Galán, Maroscia & Plano, 2017). Sobre todo porque no tienen el conocimiento o personal asignado a dicha tarea. Tal como plantea Maroscia y Ruiz (2022), 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[5]. 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 reciben esta asistencia de modo gratuito.

De las organizaciones relevadas en el marco del actual proyecto de investigación, ninguna tiene personal específico asignado a la búsqueda de financiamiento. En parte, las principales causas son porque les resta tiempo de la actividad principal que es su prioridad, porque no se sienten a gusto con la actividad, por falta de interés y/o de formación para llevarla a cabo y porque no tienen posibilidades presupuestarias para contratar a una persona para ocuparse de esa temática.

[5] Relevamiento realizado a una muestra representativa de 111 OSC de las 1176 OSC registradas en el Directorio de OSC del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE de la UNLP.

Y si bien, ante la consulta sobre las estrategias de desarrollo de fondos, todas lo reconocen como un tema prioritario (al igual que conseguir voluntarios para trabajar en la organización) plantean que son los mismos integrantes de la comisión directiva los que intentan vía contactos conseguir financiamiento.

> *"No tenemos nadie encargado, específicamente y estamos todos encargados de esto, o sea, nosotros tenemos dos cosas que tenemos que buscar siempre que son fondos y voluntarios, esto lo tenemos claro, todos los que estamos trabajando en comisión directiva" (Entrevista 6).*

Por otra parte, se plantea que dicha labor les resta tiempo para desempeñarse en la actividad principal de la organización y reconocen que no les resulta sencillo abordar el tema con la magnitud y profundidad necesaria, ya sea por desconocimiento o por falta de tiempo.

> *"Un tema que tenemos pendiente es la definición de objetivos para conseguir fuentes de financiación, la verdad que es algo que no cuesta pensar y ordenar, pero que necesitamos".* (Entrevista 5)

> *"No lo hacemos por varios motivos. Primero porque absolutamente todos los que participan de la organización lo hacen en forma voluntaria, ya está muy cargado el tiempo de cada uno con las diferentes actividades. No nos gusta para ser sinceros. Y en realidad tampoco tenemos muchos costos operativos"* (Entrevista 2)

Como estrategias de desarrollo de fondos se observan en la organización de eventos destinados a compartir una actividad que tiene un doble objetivo: dar visibilidad a la organización y recaudar fondos; algunos ejemplos de eventos mencionados son: eventos deportivos (maratón), desfiles solidarios, en tiempos de pandemia la confección de barbijos con el logo de la OSC), creación de plazos fijos para utilizar los intereses como financiamiento, etc. Otra fuente de financiamiento mencionada son los programas de padrinazgos:

> *"Lo que tenemos como programa ahora, y qué es lo que ahora están implementando más los chicos, es esta búsqueda de fondos a través de un programa de padrinazgos. Sí tenemos alguna empresa que apadrina chicos…..específicamente apadrina desde hace bastante tiempo 4 chicos y, estamos en la búsqueda de buscar más padrinos para cubrir los costos"* (Entrevista 6).

Por otro lado, otra fuente de financiamiento que es interesante mencionar por su originalidad es un sistema de matcheo de aportes por empleado:

> *"...un sistema de aportes donde cualquiera de sus empleados que dona a una institución, la empresa matchea esa donación y aporta lo mismo que aportó el empleado, eso es buenísimo" (Entrevista 6).*

Y la búsqueda de *sponsors*, en particular mencionada para el caso de la organización de la maratón anual, pero podría aplicarse a cualquier evento destinado a la búsqueda de financiación.

> *"Este año volvimos con Sincronía Deportiva a tratar de mejorar un poco la performance económica del año pasado, así que estamos trabajando en eso, tenemos que conseguir todos los recursos que por eso buscamos sponsors y es más de un millón de pesos".*

En relación con los donantes y su fidelización, se observa un contacto inicial y luego una dificultad para actualizar los aportes que se hacen de manera permanente a través de tarjetas de débito o crédito.

> *"Es bastante complicado llegar al donante a pesar de que tenemos los mails y les mandamos información y saludos de fin de año, les contamos cómo estamos trabajando y les pedimos que aumente el soporte, la gente que aporta a mí me da la sensación en este sistema que aporta con tarjeta de débito o de crédito que tiene el aporte y se olvida que está aportando y tampoco lo modifica después cuando le llega" (Entrevista 6).*

Tener una estrategia de desarrollo de fondos establecida es reconocida, como mencionamos anteriormente como algo necesario, tanto para la continuidad de las organizaciones como para visibilizar su accionar:

> *"El financiamiento estable permitiría mejorar mucho el alcance de las acciones que realizamos y por tanto el impacto en la comunidad" (Entrevista 5).*

Sosteniendo que las organizaciones no son vistas por sus necesidades, sino por los resultados o el impacto que generan en la sociedad en cumplimiento de su finalidad principal, es que se reconoce la importancia de abordar institucionalmente una estrategia de desarrollo de fondos.

La misma permite ordenar la búsqueda de financiamiento para no solo para su subsistencia, sino también su crecimiento. Entre algunos aspectos importantes a destacar en lo relativo al desarrollo de fondos podemos mencionar: que los miembros directivos se integren a la campaña, que los voluntarios se comprometan con la tarea, que se deleguen responsabilidades a los niveles correspondientes, que se logre una adecuada comunicación de acciones y resultados.

3. Acceso a las fuentes de financiamiento

En este apartado tratamos de exponer y analizar las causas por las cuales no acceden al financiamiento, es decir, de las entrevistas surge que, si bien conocen algunos planes, programas y/o subsidios, del Estado, empresas u otras organizaciones (nacionales y/o internacionales) no han podido acceder a los mismos. En este sentido, planteamos algunas causas externas y otras internas.

Causas Externas

- Las temáticas que trabajan algunas organizaciones o los públicos objetivo al que destinan sus actividades no se relacionan con algunas líneas de financiamiento privadas existentes (tanto nacionales como internacionales).

- Los organismos estatales presentan requisitos que generalmente las organizaciones no pueden cumplir. Estas son: la Dirección de Entidades de la Municipalidad de La Plata, el Registro de Organizaciones de la Comunidad de la Provincia de Buenos Aires y el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. Lo cual imposibilita a la organización a presentarse a ciertos subsidios dado que primeramente debería haber tramitado las registraciones en el nivel de gobierno al que pretende solicitar el subsidio.

  "*Tenemos personería jurídica desde el 2008…Estamos inscriptos en el REPOC y también en el registro de la municipalidad en la dirección de Entidades y Cultos. De REPOC no hemos obtenido ningún beneficio porque tampoco sabemos si los dan…simplemente quisimos registrarnos…y en el caso de la Municipalidad ellos tienen dentro de los servicios que prestan la certificación de firmas, y después participamos con ellos de alguna feria o reunión…en general son muy buenas personas, muy atentos…pero el*

servicio que nosotros buscamos es la posibilidad de certificar las firmas sobre todo para hacer los trámites ante la Dirección Provincial de Personas Jurídicas. (Entrevista 2).

- Los requisitos exigidos por la Dirección Provincial de Personas Jurídicas para obtener anualmente el certificado de vigencia. De la página oficial surge que deben presentar varios documentos[6].

Causas Internas

- No cuentan con la exención del impuesto a las ganancias, con lo cual no pueden acceder a fuentes de financiamiento privadas como son las empresas.

- No se presentan a algunas fuentes privadas debido al tiempo que hay que dedicarle a la obtención del subsidio y luego a la gestión de los fondos y rendición de los mismos. Se plantea que existe temor por el compromiso que implica y la posibilidad de que la OSC no pueda sostenerlo en tiempo. Como plantea Suarez (2001), "en algunos casos ante la abundancia de fondos se ha visto una tendencia y tentación a aumentar la infraestructura interna para atender a mayor número de demandas de las que inicialmente estaban previstas por la organización creyendo que esos fondos se harán continuos o se recibirán de manera más o menos estable" (Suárez et al, 2011: 9).

"...generamos un crecimiento en proyectos en personas y en horas de trabajo que después una vez que vos asumiste eso que ingresaste, no se puede decir, me sacaron el subsidio ahora vos te vas, no sigo atendiendote. Me la tengo que bancar y te tengo que seguir atendiendo y asumir este crecimiento que, un poco, lo impulsó la promesa del subsidio que ya no lo tengo, ya está". (Entrevista 6).

[6] "1. Minuta Rogatoria con firma certificada de Presidente o Secretario 2. Impresión y envío de anexo 7 con firma certificada de Presidente y Secretario, consignando nómina de Comisión Directiva 3. Fotocopia de acta de Asamblea General Ordinaria y folio de rúbrica de libro con declaración jurada de presidente y secretario dando fe respecto al contenido de la fotocopia 4. Fotocopia del libro de asistencia a asamblea y folio de rúbrica de libro con declaración jurada de presidente y secretario dando fe respecto al contenido de la fotocopia 5. En caso que en la asamblea se designan nuevas autoridades, se deberá presentar "declaración jurada de persona políticamente expuesta" (Anexo 19) de todos los miembros designados con firma certificada; pudiéndose hacer en forma conjunta por aquellos que revistan la misma condición" (Manual para asociaciones civiles, DPPJ).

- No se presentan a subsidios estatales por considerarse apolíticos, por lo cual prefieren buscar financiamiento internacional. Pero no todas conocen esta posibilidad de los fondos disponibles en el exterior.

  "*todos los subsidios que hemos recibido han sido por parte de organizaciones fuera del país, organizaciones internacionales: Open Society, Abilis, Daica y otra organización (ahora no me acuerdo) de Estados Unidos… pero financiamiento a través de subsidios o digamos por parte de gobierno, estatales no hemos recibido nunca. Tampoco es que lo busquemos demasiado. En realidad unas tareas es la incidencia y bueno, si somos absolutamente libres de cualquier gobierno mucho mejor.* (Entrevista 2)

  "Sé que existen fuentes, pero no cuáles y no tengo gente que esté dedicada a esto ahora. Tampoco tenemos contactos políticos, que sabemos que es otra manera de llegar a fuentes de financiamiento" (Entrevista 5).

- Algunos requisitos de los subsidios son incompatibles con los objetivos plasmados en los estatutos. Suárez et al (2001) plante que dada la diversidad de fuentes de financiamiento, muchas veces los dirigentes sufren presiones para generar cambios en la organización, "estos cambios frecuentes no solo implican desviación de los objetivos iniciales sino la dificultad de alcanzar una institucionalidad más o menos estable que oriente los comportamientos de sus miembros; puede generar situaciones de anomia" (Suarez, 2011:16)

Y merece una mención especial, una de las principales problemáticas para poder acceder a cualquier financiamiento y son aquellos vinculados con la **formalidad institucional.** Para poder acceder a las fuentes formales es necesario contar con Personería Jurídica (es decir, estar inscriptos en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas) y además de ello, tenerla vigente. Es decir, que muchas organizaciones si bien cuentan con la personería jurídica no cuentan con el ***certificado de vigencia anual***. En la mayoría de los casos, esto se produce por complicaciones vinculadas al no cumplimiento de aspectos legales (falta de presentación de libros legales, falta de actas de asambleas, etc.) y aspectos contables (pago de impuestos, presentación de balances, etc.). Esto muchas veces sucede por dos causas:

- **La falta de conocimiento y asesoramiento en contenidos específicos de índole contable y/o jurídica:** generalmente no cuentan con profesionales que formen parte de

la organización o que les provean asistencia de forma permanente. Incluso aquellas organizaciones que cuentan con el servicio de algún profesional, lo hacen de forma esporádica o de manera voluntaria, por lo que sus necesidades carecen de la prioridad y el seguimiento adecuados para terminar resolviendo el requerimiento.

- ***La dificultad para realizar trámites (bancarios, administrativos):*** la gran diversidad y complejidad que presentan ciertos trámites necesarios y obligatorios para el correcto funcionamiento de las OSC, desalienta el cumplimiento de los mismos en tiempo y forma. Varios dirigentes han manifestado carencia de los conocimientos necesarios, falta de tiempo para gestionar los requisitos, frustración por el trato recibido, entre otras preocupaciones.

Esta problemática se ha intensificado luego de la pandemia, que ha sumado a estas organizaciones el desafío de iniciar o continuar los mismos trámites a través de medios tecnológicos, siendo que en muchas ocasiones no cuentan con los dispositivos adecuados o la conexión a internet requerida.

Lo antes mencionado podría resumirse en lo que plantea uno de los entrevistados, y consideramos refleja lo que muchas organizaciones sociales piensan y sienten:

> *"No hay que olvidarse que todos los clubes, especialmente los clubes sociales barriales están hechos todo a pulmón con gente que viene a aportar un ratito de tiempo que tiene y te encontrás con una serie de problemas que sobrepasan al común de la gente normal, o sea, de la gente que viene simplemente a dar una mano. No solo en lo económico que hay un montón de cosas que tienen un gasto, un costo que para lo que es un club cualquier monto es alto, sino que a nivel, de conocimiento de la gente. Entonces tenés que recurrir a bueno no solo a un contador que te administre la parte contable, sino que a un montón de trámites, e instancias que vas sorteando a medida que vas pasando todos los temas durante el año, que complican al común de la gente".* (Entrevista 7).

5. REFLEXIONES FINALES

La principal contribución que esta investigación pretende realizar se encuentra orientada a la generación de información diagnóstica que se constituya en un insumo para acciones de fortalecimiento organizacional.

Puesto que un elemento clave para el éxito de un programa vinculado con la innovación social es la instalación en las organizaciones que la ejecutan de nuevas capacidades que les permitan alcanzar en las metas planteadas en forma sostenida, es que consideramos relevante el aporte de esta investigación.

El conocimiento generado a partir de la interacción con los actores sociales y las organizaciones que estos conforman será un aporte para el desarrollo de políticas, programas y acciones más pertinentes para el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, ya sean éstas desarrolladas desde la propia universidad (a través de las actividades de extensión), desde el Estado (a través de políticas públicas específicas) o desde el empresariado local (a través de la responsabilidad social corporativa).

Asimismo, se espera que este proyecto pueda contribuir a la constitución de las OSC como un campo de estudio y análisis particularizado el cual halla su fundamento principal en la identidad clara y diferenciada que las mismas han logrado consolidar.

Además, dado que estamos proponiendo un proyecto co-gestionado, en la medida en que involucra la mirada de los propios actores organizacionales sobre el devenir y la forma de resolución de los problemas, los resultados obtenidos serán puestos a disposición de las organizaciones involucradas a partir de informes y de presentaciones orales.

Particularmente, en una sociedad en constante cambio la universidad ha estado a la vanguardia de los principales cambios tecnológicos, y se espera que la misma siga ese camino, pero con una mirada hacia la sociedad, hacia sus necesidades y problemas en aquellas temáticas que favorezcan un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. Por lo cual se espera que este proyecto:

- Ofrezca información sistematizada a las instituciones públicas y privadas de apoyo al sector.
- Difunda la información obtenida a los actores claves a fin de aportar información útil para la toma de decisiones.
- Potencie y motorice políticas, programas y acciones de desarrollo de esta clase de organizaciones en particular.

Por otro lado, que permita en el ámbito académico incentivar la reproducción de proyectos similares en otras unidades académicas del país, presentar en congresos los avances de la investigación y publicar artículos emergentes de los hallazgos del proyecto en revistas científicas. Además, de la transferencia en el aula de los saberes adquiridos.

Y, por último, continuar nutriendo con la información obtenida en esta investigación los proyectos de extensión universitaria vinculadas a OSC. Actualmente gran parte del equipo de trabajo que conforma el equipo de investigación trabaja en este tipo de proyectos de extensión universitaria. En virtud de ello, los aportes, aprendizajes y discusiones generadas en el contexto de los mismos enriquecerán la definición de los marcos teóricos y metodológicos y viceversa.

6. BIBLIOGRAFÍA

Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía* (1.ª ed.). Espacio.

Cecconi, E. (Coord.). (2006). *La Sociedad Civil por dentro: Tiempo de crisis, tiempo de oportunidades*, en Índice CIVICUS de la Sociedad Civil Argentina (2004-2005). GADIS.

CIVICUS - GADIS – UCA. (2011). *La Sociedad Civil Argentina en el Bicentenario. Índice CIVICUS de la Sociedad Civil Argentina (2008-2010)*.

Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación*. Mac Graw Hill.

De Piero, S. (2020). *Organizaciones de la sociedad civil: Tensiones de una agenda en construcción* (2.ª ed.). 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

Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires. *Manual para asociaciones civiles*. Disponible en: https://www.gba.gob.ar/dppj/comunicaciones/manuales_para_asociaciones_civiles

Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Ediciones Cooperativas.

Galan, L., & Maroscia, C. (2017). El financiamiento: la punta del iceberg en las OSC de la ciudad de La Plata. Reflexiones sobre una investigación en el territorio. Ponencia presentada en: 33° Congreso Nacional de ADENAG "Construyendo en Administración. Docencia y esencia", Universidad Nacional de Entre Ríos. Recuperado de: https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/04/EL-FINANCIAMIENTO-LA-PUNTA-DEL-ICEBERG-EN-LAS-OSC-DE-LA-CIUDAD-DE-LA-PLATA.-REFLEXIONES-SOBRE-UNA.pdf

Galan, L., Maroscia, C., & Plano, M. (2017). *El financiamiento y la comunicación en las OSC de la*

ciudad de La Plata y zona de influencia. Ponencia presentada en: Encuentro Regional ADENAG Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69294

MASI, M. B., & KESSLER, M. E. (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

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

Suárez, F., Pecci, M. C., & Christensen, A. (2001). *Informe final. Vulnerabilidad y Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. CENOC.

Suárez, F. (1995). *Debilidades de las ONG*. Revista Enoikos, 9(3), 45-53.

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]. Universidad Nacional de la Patagonia.

RELACIONES ENTRE ACTITUDES HACIA FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RENDIMIENTOS ACADÉMICOS

RELATIONSHIPS BETWEEN ATTITUDES TOWARDS MANAGEMENT FUNDAMENTALS AND ACADEMIC PERFORMANCE

Antonio Humberto Closas

humberto.closas@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste

María Alicia Dusicka

alicia.dusicka@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste

Noelia Beatriz Franchini

nfranchini@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste

Iván Federico Rodríguez

ivanfedericorodriguez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste

Categoría del trabajo: científico.

RELACIONES ENTRE ACTITUDES HACIA FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RENDIMIENTOS ACADÉMICOS

Resumen

El rendimiento académico es un fenómeno multicausal, en el que participan factores tales como la afectividad, habilidad y aplicabilidad de los temas objetos de estudio. En atención a ello, el objetivo de este trabajo consiste en proponer un modelo estadístico que permita explicar de qué manera las actitudes hacia la asignatura Fundamentos de Administración se relacionan con el rendimiento académico, en una muestra de estudiantes de Ciencias Económicas. En el estudio participan 93 jóvenes (Media = 20.93 años, Desviación estándar = 4.67), los cuales se encontraban matriculados en primer año de distintas carreras que se imparten en el campus Resistencia de la Universidad Nacional del Nordeste. La investigación responde a un diseño no experimental, explicativo, transversal, cuantitativo y descriptivo mediante encuesta en trabajo de campo. La tarea desarrollada en la fase empírica ha permitido determinar la ecuación discriminante que mejor expresa la relación entre la variable criterio y las variables predictoras, a efectos de explicar los datos muestrales o clasificar el rendimiento de nuevos individuos. El trabajo realizado representa un paso adelante en el estudio del tema abordado, así como un aporte a la comunidad académica y científica de la región nordeste de Argentina.

Palabras clave: Modelización estadística. Análisis discriminante. Actitudes. Rendimiento académico. Estudiantes universitarios.

Abstract

Academic performance is a multi-causal phenomenon, in which factors such as affectivity, ability and applicability of the subjects being studied are involved. In view of this, the aim of this paper is to propose a statistical model to explain how attitudes towards the subject Fundamentals of Management influence academic performance in a sample of Economics students. The study involved 93 young people (Mean = 20.93 years, Standard deviation = 4.67), who were enrolled in the first year of different courses taught at the Resistencia campus of the Universidad Nacional del Nordeste. The research responds to a non-experimental, explanatory and descriptive design by means of a survey. It is also a field research, quantitative and cross-sectional. The task developed in the empirical phase has made it possible to determine the discriminant equation that best expresses the relationship between the criterion variable and the predictor variables, in order to explain the sample data or classify the performance of new individuals. The work carried out represents a step forward in the study of the problem

addressed, as well as a contribution to the academic and scientific community in the northeastern region of Argentina.

Key words: Statistical modelling. Discriminant análisis. Attitudes. Academic performance. University students.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPLEADOS ESTATALES CHAQUEÑOS EN PERSPECTIVA DE GÉNERO

STRATEGIC ALIGNMENT OF CHACO STATE EMPLOYEES FROM A GENDER PERSPECTIVE

Cristian Oscar Marenco

cristian.marenco@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

María Inés Vallejos

maria.vallejos@comunidad.unne.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

Categoría del trabajo: Científico

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPLEADOS ESTATALES CHAQUEÑOS EN PERSPECTIVA DE GÉNERO

Resumen

El presente se encuadra en la categoría de trabajo científico al presentar avances de resultados del Proyecto de Investigación "Evaluación del impacto del presupuesto en políticas de empleo en el Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco desde una perspectiva de género", aprobado por Resolución 931/22 CS de la Universidad Nacional del Nordeste.

Asimismo, tiene como objetivo analizar las capacitaciones implementadas en el Instituto Provincial de Administración Pública del Chaco (en adelante IPAP), con el objetivo de facilitar que los empleados públicos puedan alinearse a los principios de la perspectiva de género a partir del año 2022, cuando se comienza a implementar el presupuesto con esta perspectiva y por lo tanto, ciertas las políticas públicas.

De este modo, el diseño de la investigación es exploratorio, cualicuantativo donde se analizó el programa de las capacitaciones implementado por el IPAP, el presupuesto asignado a la misma y el listado de empleados públicos que la realizaron en el año 2022. Se elaboraron indicadores para obtener evidencias.

Como resultado principal, puede observarse que lo ejecutado presupuestariamente no ha resultado suficiente para generar una capacitación acorde al número de empleados en la provincia y los contenidos no concuerdan con la realidad organizacional y de gestión.

Palabras claves: Alineación estratégica – Empleados Públicos – Perspectiva de Género

Abstract

This paper falls into the category of scientific work as it presents advances of the results of the Research Project "Evaluation of the impact of the budget on employment policies in the Executive Branch of the Province of Chaco from a gender perspective", approved by Resolution 931/22 CS of the National University of the Northeast.

Likewise, it aims to analyze the trainings implemented in the Provincial Institute of Public Administration of Chaco (hereinafter IPAP), with the aim of facilitating that public employees

can align themselves with the principles of the gender perspective as of 2022, when the budget begins to be implemented with this perspective and therefore, public policies.

In this way, the design of the research is exploratory, qualitative, and quantitative, where the training program implemented by IPAP was analyzed, the budget allocated to it and the list of public employees who carried it out in 2022. Indicators were developed to obtain evidence.

As a main result, it can be observed that the budget execution has not been sufficient to generate training according to the number of employees in the province and the contents do not agree with the organizational and management reality.

Keywords: Strategic Alignment – Public Employees – Gender Perspective

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

IMPACT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY ON SMALL BUSINESSES

María Gabriela Latorre

gabriela.latorre@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

Silvina María Blanque

silvinamaria.blanque@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

Mariana Valdés

mariana.valdes@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

Colaboradora:

Adriana Elizabeth Chávez

adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

IMPACT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY ON SMALL BUSINESSES

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo exponer las percepciones y perspectivas de actores públicos y privados vinculados a pymes de la región nordeste de Argentina sobre los principales cambios que generaron las innovaciones tecnológicas en sus organizaciones y cómo impactaron en sus procesos, cultura y colaboradores.

Se llevó a cabo un enfoque de tipo cualitativo y exploratorio; por la necesidad de comprender en profundidad las miradas de los diferentes actores de un contexto específico, la ciudad de Resistencia en la provincia del Chaco, donde el tema objeto de estudio no ha sido ampliamente abordado. El diseño de la muestra fue no probabilístico y se usó la técnica de juicio del investigador.

Como conclusiones se observa que los entrevistados coinciden en la importancia de la transformación digital para mejorar la eficiencia de las Mipymes. Sin embargo, existen divergencias en cuanto a los obstáculos y desafíos para su implementación. La integración de la innovación en la cultura empresarial es primordial y se destaca la necesidad de internalizar la innovación. La digitalización se presenta como un requisito indispensable para la competitividad. La transformación digital es vista como un imperativo para la supervivencia y el crecimiento empresarial, en línea con el desarrollo económico sostenible.

Palabras claves: Innovación. Tecnología. Digitalización. Pymes

Abstract

This work aimed to present the perceptions and perspectives of public and private actors associated with SMEs in the northeastern region of Argentina regarding the main changes generated by technological innovations in their organizations and how these changes impacted their processes, culture, and employees.

A qualitative and exploratory approach was adopted; given the need to deeply understand the viewpoints of different actors in a specific context, the city of Resistencia in the province of Chaco was chosen, where the study subject not been extensively addressed, a non-probabilistic sampling design was employed, utilizing the researcher's judgment technique.

As conclusions, it is observed that the interviewees agree on the importance of digital transformation to improve the efficiency of SMEs. However, there are divergences regarding the obstacles and challenges to its implementation. Integrating innovation into corporate culture is Deemed, and the need to internalize innovation is highlighted. Digitalization is presented as an indispensable requirement for competitiveness. Digital transformation is seen as an imperative for business survival and growth, in line with sustainable economic development.

Keywords: Innovation. Technology. Digitalization. Pymes

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UOC DE LA FAA. CASO CRUC- IUA

DIGITAL TRANSFORMATION IN UOC OF THE FAA. CASE CRUC- IUA

Lic. Verónica A. Flores

vflores@iua.edu.ar

Centro Regional Universitario Córdoba IUA - UNDEF

Mgter. Mariana Giovanardi

mgiovanardi@iua.edu.ar

Centro Regional Universitario Córdoba IUA - UNDEF

Lic. Silvia E. Huanchicay

shuanchicay@iua.edu.ar

Centro Regional Universitario Córdoba IUA - UNDEF

Colaboradores**:**

Vanesa Dalvit

vdalvit682@alumnos.iua.edu.ar

Centro Regional Universitario Córdoba IUA - UNDEF

Cra. Melina Turco

mturco@iua.edu.ar

Centro Regional Universitario Córdoba IUA - UNDEF

Cra. Natalia Turco

nturco@iua.edu.ar

Centro Regional Universitario Córdoba IUA - UNDEF

Categoría del Trabajo: avance científico

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UOC DE LA FAA. CASO CRUC- IUA

Resumen

La transformación digital en los servicios administrativos de contrataciones ha generado cambios profundos en la gestión de procesos. Se busca mejorar la eficiencia y transparencia en las adquisiciones mediante el rediseño de procesos y la implementación de tecnologías modernas. Esto conlleva a una mayor agilidad en los procesos, reducción de costos y aumento de la transparencia. La meta es eliminar actividades sin valor, estandarizar procesos y optimizar el uso de sistemas de información, siguiendo el modelo de la cadena de valor de Porter (2010). Estas acciones, alineadas con actividades primarias y de apoyo podrían mejorar significativamente la eficiencia.

En el marco del proyecto de investigación que se viene desarrollando en la Unidad Operativa Córdoba (UOC) del Centro Regional Universitario Córdoba -IUA, de la Fuerza Aérea Argentina (FAA) desde el año 2023. Este artículo presenta elementos que ayuden a clarificar el marco conceptual para luego diseñar los instrumentos eficaces para el relevamiento de datos en la etapa inicial del proyecto.

El trabajo de investigación tiene por objeto analizar el impacto de la transformación digital en los procesos de los servicios administrativos como consecuencia de la transformación digital en Unidades Operativas de Contrataciones de la Fuerza Aérea Argentina. Caso CRUC- IUA.

Palabras clave: Transformación digital - Digitalización del Estado - Procesos inteligentes.

Abstract

The digital transformation in procurement administrative services has generated profound changes in process management. The aim is to adapt to technological advances to improve efficiency and transparency in procurement by redesigning processes and implementing modern technologies. This leads to greater process agility, cost reduction and increased transparency. The goal is to eliminate non-value activities, standardize processes and optimize the use of information systems, following Porter's value chain model (2010). These actions, aligned with primary and support activities, could significantly improve efficiency.

Within the framework of the research project being developed in the Córdoba Operational Unit (UOC) of the Córdoba Regional University Center -IUA, of the Argentine Air Force (FAA) since 2023. This article presents elements that help to clarify the conceptual

framework to then design effective instruments for data collection in the initial stage of the project.

The research work aims to analyze the impact of digital transformation on administrative services processes as a consequence of the digital transformation in Operational Contracting Units of the Argentine Air Force. CRUC- IUA case.

Keywords: Digital transformation - Digitization of the State - Intelligent processes.

1. Introducción

En términos generales, se puede identificar el origen del problema de investigación en cómo la transformación digital está impactando significativamente los procesos en los servicios administrativos de las Unidades Operativas de Contrataciones de la Fuerza Aérea Argentina, específicamente en el caso del Centro Regional Universitario Córdoba IUA (CRUC-IUA). Aún no se ha realizado un análisis exhaustivo sobre cómo esta transformación está afectando estos procesos y cuáles son los principales desafíos y oportunidades que surgen como resultado de este cambio. La profunda necesidad de repensar que la digitalización implica, además de la incorporación de tecnología, el desarrollo de una mentalidad y cultura digital, donde la agilidad, innovación y adaptabilidad son valores fundamentales. La tecnología es una variable cuyo desarrollo exponencial tiene relación directa con la actividad de las organizaciones.

En este sentido es importante observar cómo las organizaciones han incorporado las Tecnologías de la información y Comunicación (TICs) en sus tareas cotidianas para evaluar el logro de la optimización de procesos. Y describir qué de esos procesos ya no se utilizan y cuáles han quedado como parte de la evolución de ese proceso crítico.

Asimismo, es importante destacar que la transformación digital es un factor que ha atravesado la manera en que las organizaciones realizan sus operaciones básicas e incluye no sólo la incorporación de tecnologías de gestión en el sector público. Sino también, es una revolución en las telecomunicaciones y en las nuevas formas de gestión ligadas al trabajo remoto, a la interoperabilidad de sistemas o el desarrollo de nuevas tecnologías de gestión (Campos Ríos y Castro, 2022).

La transformación digital del Estado no es un proceso lineal y conlleva la necesidad de que varios gobiernos entiendan su importancia y sostengan determinadas políticas. Según Oszlak (2020) el proceso de transformación digital de la Administración pública ha monopolizado todos los esfuerzos y acciones en materia de reforma estatal de las últimas décadas. Oszlak también señala que la incorporación y utilización de las Tecnologías de la información y Comunicación (TIC) representan una herramienta poderosa para “mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública al agilizar procesos, simplificar trámites, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas e incentivar la participación ciudadana” (p. 131). Esto da cuenta de la necesidad de comprender que en un futuro cercano la administración pública dejará de hacer lo mismo que se está haciendo hoy, sin necesidad de caer en que esto sea realizado por máquinas o robots. Por el contrario, se debe pensar cómo utilizar todos estos avances tecnológicos (entre ellos los robots) para ayudar a las personas para producir procesos de innovación que permitan brindar servicios de calidad, hacer las gestiones más fáciles para

los ciudadanos y enfocarnos en inventar nuevas soluciones para problemas existentes (Crisconio y Solano, 2020, Ramió, 2018 y Oszlak, 2020). Un punto central es comprender los procesos repetitivos y la necesidad de documentar ciertos aspectos de la robotización, la inteligencia artificial y la sistematización de la administración pública como una forma de buscar su agilización pero también dotarla de eficacia y eficiencia (Campos Rios y Castro, 2022).

Evaluar cómo las organizaciones, en este caso la Unidad Operativa de Contrataciones llevó a cabo la implementación de tecnologías de comunicación e información en sus procesos permitirá analizar el logro de los objetivos y plantear en el futuro acciones correctivas si fueran necesarias. Por esta razón se puede impulsar este estudio contribuyendo a la construcción de conocimiento sobre cómo se definen y redefinen los sistemas administrativos, en este caso los procesos y procedimientos.

El objetivo general planteado, es analizar el impacto de los procesos en los servicios administrativos como consecuencia de la transformación digital en las Unidades Operativas de Contrataciones de la Fuerza Aérea Argentina. Caso CRUC- IUA.

Para lograrlo se propuso los siguientes objetivos secundarios:

- Comparar los sistemas de contrataciones utilizados en la UOC Córdoba para el CRUC - IUA.
- Analizar las adecuaciones a los procedimientos administrativos con la incorporación de las herramientas de digitalización en la Unidad Operativa de Contrataciones.
- Evaluar el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en los procesos digitalizados.

2. Marco teórico

2.1 La transformación digital

El concepto de Transformación digital ha cobrado un creciente interés en la última década a nivel global (Fernández, 2020). Surge a partir de los efectos combinados de varias innovaciones digitales que generan nuevos actores, estructuras, prácticas, valores y creencias que cambian, amenazan, reemplazan o complementan las reglas que existen dentro de la organización, ecosistemas, industrias o sectores (Hinings et al., 2018).

El contexto cambiante, caracterizado por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo, presenta condiciones que obligan a las organizaciones a reinventarse para poder dar respuesta. La industria 4.0 combina tecnologías y su interacción con dominios físico, digital y biológico; así,

la era digital transforma el contexto en el cual están inmersas las organizaciones y promueve nuevos modelos de negocios, con nuevos modelos de organización (Valderrama, 2020)

El cambio de paradigma implica sumar a las personas que integran las organizaciones para que contribuyan a la configuración del modelo de negocio. La cultura es un elemento crucial para el logro del éxito con innovaciones que se producen a un ritmo exponencial.

En el contexto del presente proyecto se define la transformación digital como un proceso de cambio de una organización habilitado por innovaciones y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (Bockshecker et al., 2018). Incluye la habilidad de adoptar tecnologías rápidamente e incidir en elementos sociales y técnicos en los procesos, producto y estructura organizacional. Asimismo, Morakanyane et al., (2017) definen la transformación digital como un proceso evolutivo que entrega capacidades y tecnologías digitales para habilitar procesos operacionales y experiencias del cliente con vistas a crear valor.

Estudios previos han demostrado que desde la masificación de internet, el Estado ha tenido la difícil tarea de incorporar los avances tecnológicos, pero también de comandar los procesos de transformación digital tanto en el sector público como privado (Campos Ríos y Castro, 2022). La transformación digital incluye no sólo la incorporación de tecnologías de gestión en el sector público, muchas de las cuales devienen de procesos del sector privado; sino también que la transformación digital es una revolución de las telecomunicaciones y en las nuevas formas de gestión ligadas al trabajo remoto, a la interoperabilidad de sistemas o el desarrollo de nuevas tecnologías de gestión (Campos Rios y Castro, 2022).

Un marco conceptual para abordar la categorización de la transformación digital es el modelo desarrollado por Mergel et al., (2019) que se fundamenta en cuatro categorías:

-Razones (externas e internas): las externas a su vez se subdividen en aquellas presiones generadas en el entorno (organizaciones, políticas), y los cambios tecnológicos; mientras que las internas incluyen los archivos físicos y la gestión.

-Objetos: se clasifican en procesos, servicios, relaciones y tecnología.

-Procesos: incluye digitalizar procesos, digitalizar documentos físicos, digitalizar relaciones, digitalizar servicios, uso de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevas competencias.

-Resultados: incluye tres tipos de resultados; productos, efectos e impacto.

Cabe destacar que esta categorización que se expone, resulta útil en entornos de administración pública, aunque los cuatro grupos o categorías del grupo no resultan suficientes para explicar con integralidad la transformación digital (Fernandez, 2020). Sino que se debe

considerar otras aristas que se encuentran en la literatura, dado que estas etapas no incluyen modelos de adopción ni mecanismos de evaluación (Fernández, 2020).

El Estado, a través de las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública, debe gestionar con una agenda que trasciende las fronteras de la nación, buscando equilibrar oportunidades y amenazas (Oszlak, 2020)

2.2 Digitalización gubernamental y gobierno electrónico

Según Campos Ríos y Castro (2022) otro de los aspectos centrales en materia de transformación digital, es sin duda, la digitalización gubernamental y el avance del *e-government*. En cuanto a la digitalización gubernamental y la administración pública, hubo un avance en los servicios electrónicos en los últimos años, sin embargo la falta de infraestructura y la capacitación al personal continúa afectando su evolución en muchos países de la región. Esto impacta en la velocidad de los cambios y en la rápida obsolescencia de los conocimientos incorporados que obligan a que las administraciones públicas tengan que orientarse cada vez más hacia el aprendizaje continuo (Crisconio y Solano, 2020). Los autores sostienen que para comprender la digitalización de los gobiernos, es necesario centrarse en los enfoques y paradigmas que rigen en la administración pública. Esto último es esencial para comprender los procesos, su normativa y diseño.

La inteligencia artificial y la robótica brindan un abanico de posibilidades para implementar en el desarrollo de servicios que desarrolla el estado para los ciudadanos (Ramió, 2018). Sin embargo, estas herramientas también pueden dejar a la vista la carencia en la infraestructura y en los recursos humanos. Las estrategias a implementar deben combinar variables prácticas y teóricas que respondan a las necesidades del gobierno atendiendo la oferta y demanda de servicios. Sobre este tema se presenta un gráfico que muestra para países latinoamericanos la distribución básica del acceso a internet de sus habitantes.

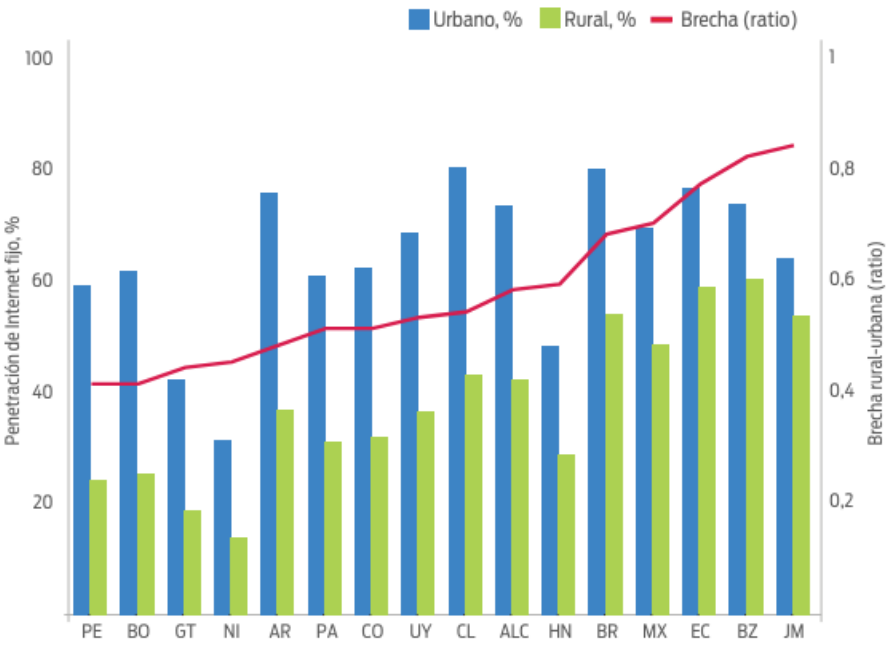


Gráfico 1: Penetración de internet fijo en áreas urbanas y rurales (% de hogares)

Fuente: HFPS II del BM y PNUD en ALC (Ola 1), 2021. Cálculos de los autores, disponible en https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/undp-brlac-Digital-ES.pdf

El gráfico 1 muestra la brecha en el acceso a internet fijo en zonas urbanas y zonas rurales, en el cual se puede ver que Perú y Bolivia son los países con mayor diferencia. Por otro lado, si se estudia los usos y aplicaciones con mayor acceso, en la figura 1 se puede observar la brecha que se da según el nivel educativo y el género, acentuando las desigualdades socioeconómicas (Srinivasan, et al., 2021).

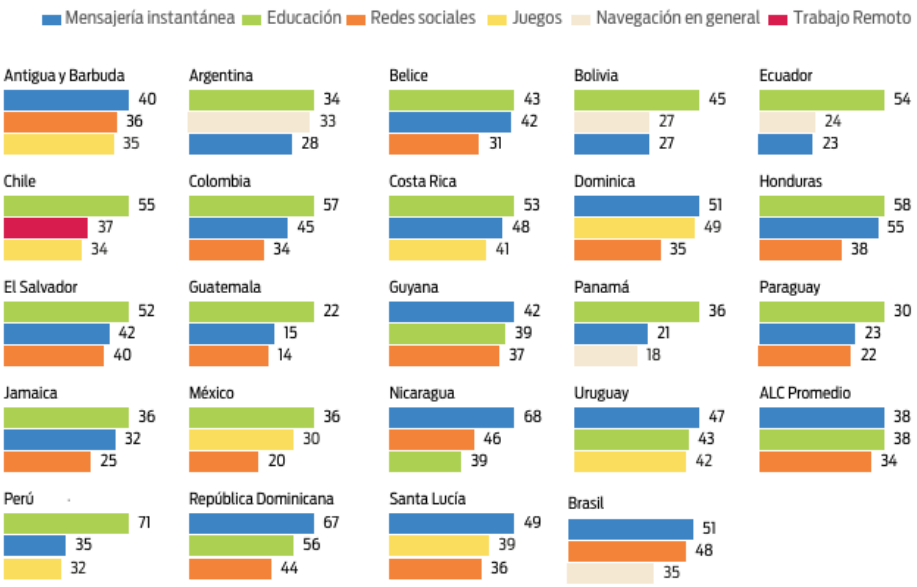


Figura 1: Tres principales usos de internet por país (% de hogares)

Fuente: HFPS II del BM y PNUD en ALC (Ola 1), 2021. Cálculos de los autores, disponible en https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/undp-brlac-Digital-ES.pdf

Sobre la base de los datos mencionados, podría esperarse que el Estado desarrolle la actividad desde sus dependencias, a través de las TIC´s obteniendo mayor efectividad en los procesos. Como ejemplo se puede citar a Prometea (sistema de inteligencia artificial) que puede predecir la solución de un caso judicial en menos de 20 segundos con una tasa de acierto del 96%, o que puede gestionar 3960 actas para el Registro Civil y Capacidad de las Personas, en un mes, cuando la misma tarea ejecutada de manera manual por un administrativo alcanza un total de 720 actas por mes (Stringhini, 2019).

3. Metodología

La metodología de investigación seleccionada, en principio, es de tipo descriptiva. Este método se basa en la recolección de datos, a través de la observación directa y la revisión de documentos, como así también en la descripción detallada de las características del sistema a evaluar, describiendo procesos, subprocesos y procedimientos que permitan relevar tendencias. En función de las distintas instancias de desarrollo del proyecto, se prevén utilizar otros métodos, como el *Empírico* al incluir métodos y técnicas de recolección de datos, que serán aplicados a las entrevistas que se llevarán a cabo a los responsables de las áreas involucradas en la organización con el fin de conocer los mecanismos de actuación y adecuación.

El estudio, en una primera etapa es exploratorio en la que se realizará una investigación preliminar secundaria para obtener información útil que permitirá luego darle formato a otros instrumentos más específicos y estructurados que servirán de base para obtener datos de los responsables de procesos que cubrirán la etapa descriptiva. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. En la etapa exploratoria se realizará una revisión y análisis documental sobre la información que se obtenga en revistas científicas como Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal), Dialnet (Sistema abierto de información de revistas publicadas en castellano), Scielo (Biblioteca electrónica), Latindex (Sistema de información y base de datos bibliográfica). Como así también se analizará las normativas vigentes del sistema de contrataciones de la Administración Pública Nacional.

La etapa descriptiva analizará los procesos, para ello se recurrirá a registros internos de los propios responsables (información secundaria), también se recurrirá a entrevistas semiestructuradas (entrevistas de profundidad). Para el análisis de la información cualitativa se aplicará la técnica de análisis de contenido.

Relevamiento

La etapa de relevamiento en una organización, es el punto más importante del trabajo, a través de la misma se busca recopilar datos relevantes para el sistema que se investiga. En esta investigación el relevamiento se llevará a cabo de manera personal, en la cual se pueda observar documentos, datos, registros, procesos, técnicas y métodos utilizados en cada una de las actividades clave de la Unidad Operativa de Contrataciones (UOC) de la Fuerza Aérea Argentina.

Esta etapa de relevamiento es fundamental, ya que proporciona información necesaria para un análisis eficiente y un diagnóstico preciso. Es fundamental garantizar que la cantidad y calidad de los datos recopilados sean suficientes para alcanzar estos objetivos.

Análisis de la documentación

El trabajo se iniciará con el estudio pormenorizado de las resoluciones y normativas que reglamentan los procedimientos de contrataciones de los organismos del Estado, para conocer el marco legal que rige las contrataciones del Centro Regional Universitario Córdoba - IUA.

Realizado el estudio de la documentación, principalmente el marco legal aplicado en la institución, se podrá identificar claramente el proceso bajo estudio, sus objetivos, requerimientos y actividades.

Entrevistas

En segunda instancia se realizarán entrevistas con los intervinientes en los procesos, de modo de conocer detalladamente las actividades que se desarrollan en estos. Así se obtendrá información sobre cómo estaba constituido el sistema anterior y sus características, como así también la situación vigente, una vez incorporadas las actualizaciones por transformación digital. Como técnica de relevamiento la entrevista posibilita la vinculación cara a cara con el entrevistado, es un diálogo directo. Permite obtener información mediante la repregunta, la aclaración y también con el lenguaje corporal o gestual. Teniendo en cuenta que el relevamiento debe cumplir ciertos requisitos para que sea eficiente, el mismo debe ser completo, la información recolectada debe ser insumo para fundamentación del diagnóstico que surgirá luego del análisis.

Con la información obtenida se podrá describir de manera clara y completa el sistema de contrataciones en sus dos momentos, antes y después de la transformación digital. Obtenido esto se definirán los componentes críticos en ambos estados.

Observación personal y directa

Acompañar las técnicas antes mencionadas con la observación permite entender cómo funciona la organización en el aspecto relevado, para ello es necesario parametrizar la observación, es decir qué vamos a observar y para qué.

Parámetro	Atención en la Observación
Flujo de actividad.	Carga en el sistema. Orden del espacio de trabajo.
Agentes externos	Interrupciones en el proceso. Grado de concentración en el sistema.
Clima Organizacional	Ambiente de trabajo, trato entre colaboradores, disposición de oficinas.

Tabla 1: Parámetros de la observación

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico

El diagnóstico se dividirá en dos partes; la primera puntualizando en el análisis y caracterización del sistema de contrataciones en la Unidad Operativa del Centro Regional Universitario Córdoba - IUA. Esto facilitará la tarea de identificar y caracterizar los cambios producidos. La identificación de componentes críticos, tanto previos como posteriores a la

transformación digital, permitirá detectar cuestiones centrales necesarias para alcanzar los objetivos definidos en los procesos.

La segunda parte hará hincapié en un diagnóstico que permita comprender la situación de la organización analizada, sus problemas, potencialidades y un conocimiento de los procesos internos desarrollados, fortalezas y debilidades. Seguidamente, a través del análisis de ratios que miden la eficiencia y eficacia de los procesos, se podrá evaluar el desempeño logrado.

La información obtenida permitirá confirmar o no el acierto al incluir las TIC´s, logrando un uso más eficiente de los recursos. Se podrá concluir si es correcta la implementación de los procesos redefinidos. También se obtendrá información muy valiosa que será insumo de un nuevo trabajo, donde se elaboren nuevas propuestas de mejora.

Para identificar los componentes críticos, en el proceso de contrataciones, se recurre al modelo de la cadena de valor propuesto por Porter (2010). Este modelo al presentar las actividades primarias involucradas en el proceso de contratación permite una comprensión más clara y detallada de sus diferentes etapas como:

Planificación:

- Identificación de Necesidades: Definir claramente las necesidades de contratación.
- Planificación Estratégica: Establecer una estrategia de contratación alineada con los objetivos organizativos.
- Presupuestación: Asignar recursos financieros de manera adecuada.

Solicitud de Propuestas/Ofertas (RFP/RFQ):

- Desarrollo de Documentación: Crear RFP/RFQ detallados y claros.
- Publicación y Difusión: Asegurarse de que la información llegue a un grupo diverso y relevante de posibles contratistas.

Recepción de Propuestas/Ofertas:

- Proceso de Recepción: Garantizar un proceso de recepción de propuestas eficiente y transparente.
- Evaluación Inicial: Realizar una evaluación preliminar para eliminar propuestas no calificadas.

Evaluación y Selección:

- Evaluación Técnica: Evaluar las propuestas desde una perspectiva técnica.

- Evaluación Financiera: Analizar las propuestas desde un punto de vista financiero.
- Selección y Adjudicación: Seleccionar al contratista adecuado y adjudicar el contrato.

Negociación y Contratación:

- Proceso de Negociación: Llevar a cabo negociaciones justas y equitativas.
- Elaboración de Contratos: Crear contratos claros y detallados.

Ejecución del Contrato:

- Gestión de Desempeño: Supervisar y gestionar el desempeño del contratista.
- Seguimiento de Plazos: Asegurarse de que el contratista cumpla con los plazos establecidos.

Cierre del Contrato:

- Evaluación Posterior: Realizar una revisión posterior a la contratación para aprender y mejorar.
- Cierre Administrativo: Finalizar formalmente el contrato y realizar pagos finales.

Gestión de Riesgos:

- Identificación de Riesgos: Identificar y evaluar posibles riesgos en cada etapa del proceso.
- Mitigación de Riesgos: Desarrollar estrategias para mitigar o gestionar los riesgos identificados.

Gestión de la Información:

- Almacenamiento de Documentación: Mantener una base de datos organizada y accesible.
- Comunicación efectiva: Asegurarse de que la información crítica se comparta de manera efectiva.

Cumplimiento Legal y Normativo:

- Asegurarse de que todo el proceso cumple con las regulaciones y normativas pertinentes.

Seguidamente se analizarán las modificaciones incorporadas en los procesos de contratación y se utilizaran herramientas de diseño de proceso como lo son los cursogramas.

Se persigue lograr productividad administrativa, con el desarrollo de actividades en la ejecución de este proceso, siendo este un proceso clave, ya que es fundamental para llevar adelante la propuesta de valor del Centro Regional Universitario Córdoba-IUA. La productividad

administrativa, la entendemos como la variación de los resultados ya sea físicos o financieros ocurridos por la relación entre la gestión de la organización o sector y los factores de producción. Para un correcto diagnóstico se recurre a diversas herramientas cuantitativas de medición. Es así que, finalmente, se evaluará el grado de eficacia y eficiencia alcanzado, a través de la definición de ratios que lo muestren.

Según Simchi- Levi et al., (2001) se pueden definir los siguientes ratios para evaluar el desempeño en el proceso de contrataciones, basados en componentes críticos seleccionados previamente:

Tiempo de Contratación/Adquisición:

- Ratio de Tiempo de Contratación/Adquisición: Calcula el tiempo promedio que lleva completar un proceso de contratación o adquisición. Puede variar según el tipo de contrato (por ejemplo, servicios, suministros, etc.).

Costos de Contratación/Adquisición:

- Ratio de Costo por Contratación/Adquisición: Divide los costos totales de contratación o adquisición por el número correspondiente. Esto puede incluir honorarios legales, costos de negociación, etc.

Satisfacción del Proveedor/Contratista:

- Ratio de Satisfacción del Proveedor/Contratista: Mide la satisfacción de los proveedores o contratistas con el proceso. Esto puede incluir aspectos como claridad en los términos del contrato, procesos de pago, etc.

Efectividad del Proceso de Selección:

- Ratio de Éxito en la Selección: Evalúa la proporción de contratos exitosos frente al total de contratos licitados o propuestos.

Cumplimiento de Plazos de Entrega:

- Ratio de Cumplimiento de Plazos de Entrega: Mide la eficacia en el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos en los contratos.

Calidad del Servicio/Producto Suministrado:

- Ratio de Calidad del Servicio/Producto: Evalúa la calidad del servicio o producto entregado en comparación con los estándares establecidos.

Renovación de Contratos:

- Ratio de Renovación de Contratos: Mide la proporción de contratos que se renuevan en comparación con el total de contratos. Una alta renovación puede indicar relaciones exitosas con proveedores o contratistas.

Rendimiento Financiero del Contrato:

- Ratio de Rendimiento Financiero del Contrato: Calcula el rendimiento financiero del contrato, comparando los beneficios obtenidos con los costos incurridos.

Eficiencia en la Gestión de Proveedores:

- Ratio de Eficiencia en la Gestión de Proveedores: Evalúa la eficiencia en la gestión de relaciones con proveedores, considerando el tiempo y los recursos dedicados.

Nivel de Riesgo Asociado a Contratos:

- Ratio de Nivel de Riesgo Asociado a Contratos: Evalúa la proporción de contratos que presentan riesgos significativos en comparación con el total de contratos.

Con la información obtenida se evaluará la posibilidad de aplicación de los ratios mencionados anteriormente o si se pueden definir nuevos.

4. Conclusiones

El objetivo de esta investigación es analizar el impacto de la transformación digital en los procesos de los servicios administrativos como consecuencia de la transformación digital en las Unidades Operativas de Contrataciones de la Fuerza Aérea Argentina. Caso CRUC- IUA. Para lograr este objetivo, es fundamental contar con una serie de procesos debidamente coordinados, integrados y ajustados a las necesidades de la organización, respaldados por políticas claras y definidas.

El estudio y las propuestas de mejora, tienen como meta la reducción de actividades que no añaden valor, la estandarización de procesos y la optimización del uso de sistemas de información, todo ello en línea con el modelo de la Cadena de Valor propuesto por Porter (2010).

La combinación de éstas acciones, alineadas con las actividades primarias y de apoyo identificadas en el modelo, podría conducir a mejoras significativas en la eficiencia.

Finalmente se considera que los resultados que se puedan obtener con el desarrollo del presente trabajo, representarán un aporte significativo principalmente para la organización objeto de estudio, como así también para otras organizaciones y/o dependencias interesadas en la adopción de prácticas en los procesos de servicios administrativos como consecuencia de la transformación digital.

En la exploración bibliográfica realizada no se encontraron análisis de este tipo de sector y contexto seleccionado. Además se aspira a generar ideas e hipótesis para nuevas investigaciones y realizar recomendaciones prácticas, que se adapten al contexto local esperado.

5. Referencias

Bockshecker, A., Hackstein, S., & Baumöl, U. (2018). Systematization of the term digital transformation and its phenomena from a socio-technical perspective–A literature review.

Campos Ríos, M y Castro S. (2022). "Las promesas incumplidas de la Transformación Digital en América Latina" Disponible en https://clad.org/2022/05/20/autor-maximiliano-campos/las-promesas-incumplidas-de-la-transformacion-digital-en-america-latina/

Crisconio, M., & Solano, M. (2020). Capacidades estatales y competencias laborales para una nueva normalidad: apuntes para un debate preliminar. *La Administración Pública en tiempos disruptivos*, 139-145.

Fernández, T. D. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de transformación digital*, *1*(1), 4-23.

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and organization*, *28*(1), 52-61.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, *36*(4), 101385.

Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature.

Oszlak, O. (2020) “El Estado en la era exponencial” - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP, Libro digital, PDF

Porter, M. (2010) “Ventaja competitiva” Editorial Pirámide.

Ramió Matas C. (2018) “Inteligencia Artificial, robótica y modelos de Administración Pública” Revista del CLAD, Reforma y Democracia, número 72, pp 5-42, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Simchi-Levi D, Kaminsky P & Simchi-Levi E. (2001) “Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases” Editorial McGraw-Hill/Irwin

Srinivasan S, Comini N, Koltsov M y Gelvanovska-Garcia N. (2021) “Acceso y uso de internet en América Latina y el Caribe. Resultados de las encuestas telefónicas de alta frecuencia de ALC 2021” Disponible en https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/undp-brlac-Digital-ES.pdf

Stringhini, A. (2019) “Administración Pública Inteligente: novedades al ecosistema normativo digital de la República Argentina” *Revista Euro latinoamericana de Derecho Administrativo*, vol. 5, núm. 2, 2018, Julio-Diciembre Universidad Nacional del Litoral Argentina

Valderrama, B. (2020) “Transformación digital y organizaciones ágiles” Disponible en https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241

LA PERSPECTIVA DEL BIENESTAR Y LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DEL CHACO

THE PERSPECTIVE OF WELLBEING AND GENDER MAINSTREAMING IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS OF THE PROVINCE OF CHACO

Adriana Inés Moglia

adrimoglia@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste- UNNE.

Mirtha Edith Encina

cra.edithencina@gmail.com

Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Nordeste- UNNE

Categoría de trabajo: científico. Presentación de avance de investigación.

LA PERSPECTIVA DEL BIENESTAR Y LA TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DE LA PROVINCIA DEL CHACO

Resumen

El presente trabajo de investigación propone visibilizar el doble rol de la mujer: el trabajo productivo en los ámbitos privados y públicos y el trabajo doméstico de reproducción sin remuneración. El análisis del doble rol de las mujeres se realizará bajo los fundamentos del paradigma del bienestar. A efectos de comprender la vinculación de ambos conceptos el estudio abordará tres perspectivas: la institución del matrimonio, el salario familiar y la división sexual del trabajo. El objetivo planteado en el párrafo anterior permite la vinculación de los temas de tesis doctorales de las tres participantes del proyecto, de ahí radica la mayor motivación en virtud del apoyo conceptual y metodológico que implica.

Palabras claves: Trabajo Productivo . Género. Bienestar. Matrimonio. Mujer.

Abstract

The present research aims to make visible the double role of women: productive work in both private and public spheres, and unpaid reproductive domestic work. The analysis of women's double role will be conducted under the framework of the welfare paradigm. To understand the connection between both concepts, the study will address three perspectives: the institution of marriage, the family wage, and the sexual division of labour. The objective outlined in the previous paragraph allows for the connection of the doctoral thesis topics of the three project participants, hence lies the greater motivation due to the conceptual and methodological support it entails.

Keywords: Productive Works. Gender. Welfare. Marriage. Women.

LA COMUNICACIÓN EN EL ABORDAJE DEL PROTOCOLO FAMILIAR

THE COMMUNICATION TO ADDRESS THE FAMILY PROTOCOL

Mariana Valdes

mariana.valdes@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

Adriana Chávez

adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar

Universidad Nacional del Nordeste

Categoría del trabajo: Científico.

EMPRESA DE FAMILIA: ROL DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROTOCOLO

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en el marco del Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (en adelante PDTS) denominado “Protocolo Familiar una herramienta de sostenibilidad. Guía para el proceso de elaboración” de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste[7]. Se identificó, en investigaciones previas, que la comunicación es un aspecto a fortalecer en las empresas familiares de la zona y clave para afrontar los diferentes acuerdos que constituyen un protocolo familiar.

La pregunta central de investigación fue ¿Qué aspectos referidos a la comunicación organizacional de las empresas familiares son necesarios analizar para abordar el protocolo familiar? La metodología empleada fue de diseño bibliográfico y exploratorio, utilizando la revisión sistemática de literatura (RSL). Se concluyó que es crucial realizar una etapa diagnóstica de la comunicación que abarque aspectos tanto familiares como empresariales para abordar la protocolización.

Es esencial reconocer las diferencias entre estos aspectos para desarrollar una comunicación más efectiva y estrategias que fomenten la armonía y la continuidad de la empresa familiar durante todo el proceso de elaboración del protocolo. Posteriormente, se requiere adoptar un enfoque holístico que integre ambos aspectos, ya que los sistemas empresa-familia constituyen la identidad de una empresa familiar, estableciendo bases sólidas que promuevan la prosperidad y el crecimiento sostenible en el futuro.

Palabras clave: Empresa familiar. Comunicación. Protocolo

Abstract

This study was conducted within the framework of the PDTS Project entitled "Family Protocol as a Sustainability Tool: A Guide for the Elaboration Process" (22MDO1) at the National University of the Northeast. Previous research identified communication as an area needing strengthening in family businesses in the region and as a key aspect in addressing the various agreements that constitute a family protocol.

The central research question was: "What aspects related to organizational communication in family businesses need to be analyzed to address the family protocol?" The

[7] Proyecto dirigido por la Mgtr. Mónica Canteros y financiado por la Secretaría de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional del Nordeste. Vigencia del PDTS: 01/01/2023 a 31/12/2026 (Código: 22MD01).

methodology employed was bibliographic and exploratory design, utilizing systematic literature review (SLR). It was concluded that conducting a diagnostic stage of communication encompassing both family and business aspects is crucial for addressing protocolization.

Recognizing the differences between these aspects is essential for developing more effective communication and strategies that foster harmony and continuity within the family business throughout the protocol elaboration process. Subsequently, adopting a holistic approach that integrates both aspects is necessary, as business-family systems constitute the identity of a family business, establishing solid foundations that promote prosperity and sustainable growth in the future.

Keywords: Family business. Communication. Family Protocol

FORMACIÓN ACADÉMICA Y MUDEZ MORAL. ¿ESTUDIÁS LICENCIATURA O CONTADOR?

ACADEMIC TRAINING AND MORAL MUTENESS. ARE YOU STUDYING A MANAGER OR ACCOUNTING?

Carlos David Simonetta

david.simonetta@econ.unicen.edu.ar

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. (FCE UNICEN).

María Natalia Lorenzo

natalia.lorenzo@gmail.com.ar

FCE UNICEN

Lautaro Daniel Vinsennau

lautaro.vinsennau@econ.unicen.edu.ar

FCE UNICEN

Categoría: estudio de caso

FORMACIÓN ACADÉMICA Y MUDEZ MORAL. ¿ESTUDIÁS LICENCIATURA O CONTADOR?

Resumen

La mudez moral se puede entender como la abstención en la realización de observaciones sobre aspectos pobres o escasos de desempeño ético. Tales situaciones impiden e inhiben, entre otras cosas, las posibilidades de generar ámbitos de responsabilidad social organizacional.

En tal sentido, debe considerarse el caso de la Facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires, que forma expertos en gestión, principalmente a través de dos carreras tradicionales, como Licenciatura en Administración y Contador público.

Estudiantes avanzados y graduados de estas carreras, serán determinantes para el asesoramiento y gerenciamiento de empresas y organizaciones de su medio. En tal sentido, el presente trabajo compara la formación académica y los resultados de ambos perfiles profesionales ante situaciones de mudez moral.

Palabras claves: Mudez moral, Desempeño ético profesional, ética y decisiones, responsabilidad social y profesional

Abstract

Moral muteness can be understood as abstaining from making observations about poor or scarce aspects of ethical performance. Such situations prevent and inhibit, among other things, the possibilities of generating areas of organizational social responsibility.

In this sense, the case of the Faculty of Economic Sciences of the National University of the Center of the province of Buenos Aires should be considered, which trains management experts, mainly through two traditional careers, such as a Bachelor's Degree in Administration and Public Accountant.

Advanced students and graduates of these careers will be decisive in the advice and management of companies and organizations in their environment. In this sense, the present work compares the academic training and the results of both professional profiles in situations of moral muteness

Keywords: Moral muteness, Professional ethical performance, ethics and decisions, social and professional responsibility

Introducción

El presente trabajo intenta abordar la formación académica y su impacto en el fenómeno de mudez moral, específicamente en las carreras de contador público y licenciado en administración. El estudio se llevó adelante durante 2023, y en ella participaron egresados y estudiantes avanzados de la carrea de licenciatura en administración y contador público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires –con sede en la ciudad de Tandil-.

En el contexto de la FCE UNICEN, las mencionadas carreras poseen currículos que difieren en procesos profesionales, con solo 2 años de ciclo común. Ambas carreras tienen como uno de sus grandes objetivos generales la mejora de la gestión de las organizaciones. Si bien en la carrera de contador público se incluyen contenidos más técnicos, y en licenciatura en administración suelen encontrarse contenidos más típicos de la dirección, y por ello más ligados al campo humanístico, no es menos cierto que en la vida profesional, ambas carreras sirven al objetivo de asesorar en la toma de decisiones. En tal sentido, la gerencia y cómo se forman tanto los gerentes como sus asesores, es un campo de impacto directo de la formación profesional sobre la sociedad. Al mismo tiempo, el campo gerencial, su formación y educación en valores, es un tema central de la literatura existente sobre mudez moral, dentro del campo del liderazgo y la ética.

Entonces, ¿qué tan importante resulta la formación diferenciada en una o en otra carrera respecto de los resultados de percepción y preparación para situaciones de mudez moral?

Objetivos:

1. Evaluar si las formaciones diferentes de contadores públicos y licenciados en administración tienen algún tipo de correlato en la percepción y preparación –autopercibida- para enfrentar problemas de mudez moral.
2. Describir diferencias y similitudes en los resultados, estimando qué carrera podría encontrarse mejor preparada para evitar problemas de mudez moral, y/o asesorar la toma de decisiones en ese sentido.
3. Inferir si la capacidad de percepción y la preparación respecto de la mudez moral resulta suficiente en alguna de las dos carreras para que el individuo encuentre respuestas de acción ante estos fenómenos.

Marco teórico

El estudio de la mudez moral comienza en la década del ´80 del pasado siglo, dentro del campo de la ética y el liderazgo. Primeramente, se centra en la figura del gerente o jefe, o en aquellos

que tienen a otras personas bajo su responsabilidad (Bird, F. B. &; Waters, J. A., 1989). Sin embargo, ha sido estudiado también en entornos culturales de formación de los gerentes (Molthan-hill, 2014), y en comportamiento individual de empleados y de gerentes (Kreps y Monin, 2011), (Bird, 2014), e indirectamente se ha estudiado dentro de la dinámica de grupos y el comportamiento ético de los mismos (Carlsten y Uhl-Bien,2013), (Pinder y Harlos,2001), (Avey, et al.2011). El fenómeno puede definirse como la abstención de realizar comentarios, análisis, intervenciones, o manifestar públicamente en forma verbal o escrita, toda observación relacionada al desempeño ético de la organización, sea por alguna estrategia institucional, por situaciones emergentes, o por acciones concretas operativas diarias y planificadas, (Molthan-Hill 2014). En casos extremos podría transformarse en una práctica organizacional habitual de silencio (House, 2004). Esta abstención requiere, como primer punto, el reconocimiento de un problema o situación controversial en el campo de la ética en el momento de ejecutar acciones y/o tomar decisiones, y presupone al menos 4 perspectivas, o niveles organizacionales: Contextual, Organizacional, Grupal e Individual (Simonetta et al., 2019, 2021). Diversos autores, si bien no mencionan el concepto de "moral muteness" –mudez moral- expresamente como los anteriores, se refieren a sistemas que impiden la voz ética, es decir, fomentan la mudez moral. (Margolis y Wlash, 2003), (Luetge, 2005), (Bragues, 2009), (Dyne, 2003), entre otros. Estos autores coinciden en determinar que el enfoque dominante de los negocios, excluye por diversos y variados motivos, la crítica ética de las acciones que económicamente resultan convenientes.

A los efectos del presente trabajo, se tomarán sintéticamente los puntos teóricos que llevan al análisis de las 7 variables a utilizar para alcanzar a dar una respuesta a los objetivos.

El enfoque contextual de la organización – contingencia-

En cuanto a la formación académica de Licenciados en Administración y Contadores públicos, debe notarse la tradición de pertenencia a la economía, cuestión que implica referirse a ella como un concepto de estudio para entender, luego, el alcance de la formación en el desempeño profesional.

En general la economía suele excluir la cuestión ética en lo que denomina "negocios", idea reduccionista y rectora heredada por las carreras que dependen de ella. (Reilly y Kyj, 1990). Este fuerte concepto direccionador, disciplina la búsqueda teórica hacia fines de supervivencia, caracterizada por una baja en los costos y la necesidad de un esquema de decisiones que converja racionalmente a ello. (Reilly y Kyj, 1990). Esto es así aún en la mirada sobre la sociedad, tal como pretende el concepto de valor compartido de Porter (2011).

Las ideas de Adam Smith un tanto simplificadas, han generado la idea normalizada que un accionar interesado individual conduce a un equilibrio general. (Bragues, 2008). Friedman (1970) advertirá en el mismo sentido, que cualquier otra concepción atentaría lisa y llanamente contra el sistema capitalista.

Sin embargo, para James y Rassekh (2000), ha resaltado la faceta social de Smith, y eso encuentra su justo correlato en la administración con la aparición de la teoría de los grupos de interés de Freeman (1984).

Allí la administración toma caminos divergentes, algunos de los cuales se separan de la visión tradicional de la economía. Windsor (2006) sostiene que las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas. Mientras la mirada económica tiende a la política pública minimalista, y el apoyo a los derechos del inversor, desde el plano ético se apunta al fortalecimiento de las políticas públicas y a la idea de autocontrol y sentido de la responsabilidad de los empresarios. El ideario de una economía como ciencia casi exacta, reducida a "hacer negocios" es confrontada por una visión más social, en la que diversos actores se relacionan bajo criterios que no son solo estrictamente económicos.

Todo esto tiene impacto en el accionar diario de las facultades e institutos donde administradores son formados. Y este es un factor educativo determinante, ya que se han formado generaciones de administradores bajo el concepto de políticas públicas minimalistas, y derechos del inversor. Más luego, existe un segundo factor que es cultural. (Molthan-Hill, 2014), a partir de ello concluye que los gerentes tienen como exigencia la mudez moral para poder llegar a puestos de gerencia, y son evaluados respecto de ese punto. Además, este tipo de enseñanzas se acompañan con el convencimiento de neutralidad de valores, algo que remite nuevamente a la mano invisible, excluyendo de responsabilidades a organizaciones e individuos. La crítica ética necesita saltar por encima de los criterios estrictamente económicos. (Margolis y Walsh, 2003).

House, R.J. et al, 2004; Knoll, M. et al, (2021) explican nueve factores del entorno de una organización relacionados a silencio organizacional y, una de cuyas facetas es la mudez moral. Uno de ellos es la *Equidad de género:* se refiere al grado en que la sociedad reduce la inequidad de género. Es una variable importante, pues socialmente hablando, ha tomado relevancia en los últimos años. Es interesante para este estudio conocer al gado de asimilación de esta problemática social para actuales o futuros gerentes, o asesores de gerentes.

Nivel grupal

Si bien la mudez moral no posee desarrollos específicos en el estudio de grupos, sí existen fenómenos ligados a ésta que el equipo de investigación considera útil analizar.

El desplazamiento de la carga (Carlsten y Uhl-Bien, 2013), se describe como una situación en la que los seguidores del líder no se creen capaces de revisar, discutir o siquiera tener responsabilidad alguna sobre las decisiones que aquel tomó, aun cuando ellos mismos sean quienes las van a ejecutar. En segundo lugar, Zehir y Erdogan (2011) establecen que, si el participante organizacional ejecuta igualmente una decisión que reconoce como no ética, está realizando en un crimen de obediencia. Eventualmente y como tercer fenómeno a nivel grupal, Avey y otros, (2010) estudiaron el fenómeno de co-creación del liderazgo. Si las personas de un grupo sienten que son, conjuntamente con el líder, creadores de la relación líder-grupo, entonces van a tender a participar activamente de las cuestiones de moralidad de las decisiones. Por el contrario, cuando las personas de un grupo sienten que no son partícipes co-creadores del liderazgo, entonces se presenta una situación parecida al desplazamiento de la carga, y no se debaten ni critican las decisiones del líder, sean de sentido ético o no.

Formación de contadores públicos y licenciados en administración en FCE UNICEN

Los contadores públicos y licenciados en administración egresados en los últimos 30 años han tenido planes de estudio diferenciados, existiendo en ese período de tiempo 3 planes de estudios distintos -1992, 2001 y 2016-, siendo el más diferenciado en que estuvo vigente desde 2001 a 2015. De todos modos, se puede mencionar las diferencias en la formación de ambas carreras a partir del plan 2016, ya que es representativo en sus diferencias entre currículas, respecto de los otros planes anteriores.

En este apartado, se intentan identificar, tomando el criterio de los contenidos de las asignaturas, aquellos componentes de las currícula de ambas carreras que otorgarían al alumno la capacidad para desempeñarse en entornos complejos, y poder identificar situaciones de mudez moral, y, en lo posible, gestionar o asesorar en formas de combatir esos fenómenos.

En cuanto a la carrera de contador público, posee 5 asignaturas que pueden relacionarse a contenidos de gestión, o que tengan que ver con derechos y obligaciones de las organizaciones, o bien puedan otorgar herramientas de análisis amplios de la sociedad, y, por ende, una mirada más compleja sobre la gestión, no estrictamente económica. Esas asignaturas son Administración, Filosofía y Lógica, Administración Pública, Legislación laboral, y Práctica profesional. En el caso del plan de estudios de los licenciados en administración, y en el mismo sentido, pueden mencionarse 10 asignaturas que cumplen algunas de esas condiciones, y ellas son Administración, Filosofía y Lógica, Comportamiento Organizacional, Recursos Humanos, Derecho empresario, Dirección estratégica I, Emprendimientos y empresas familiares, Dirección Estratégica II, Práctica Profesional e Innovación y Desarrollo Regional.

En síntesis, desde la formación, existe un conjunto mayor de asignaturas que preparan al licenciado en administración para gestionar tipos de situaciones donde se presente la mudez moral; no obstante, este trabajo intentará saber que pasa a nivel individual cuando el egresado o alumno avanzado percibe o se encuentra en medio de un fenómeno de mudez moral, lo cual no solo implica conocimiento, sino desarrollar aptitudes en la práctica.

Metodología.

Se trata de un estudio de caso, de enfoque cualitativo, que podría sintetizarse como "los estudiantes avanzados y los egresados de le FCE UNICEN frente a la mudez moral", con la única condición de que alguna vez hubieran pertenecido al mercado laboral. Se utilizará estadística descriptiva.

Los datos se obtuvieron por medio de una encuesta, utilizando google forms, de participación optativa y anónima, que se distribuyó por distintos medios (Facebook, Instagram, Twitter, e-mail). Se distribuyó entre abril y junio de 2023 y se cerró en julio de 2023. Se obtuvieron 64 respuestas.

La encuesta explicaba el fenómeno de mudez moral, y el encuestado debía contestar la misma teniendo en presente y utilizando de guía, alguna de las ocasiones en la que había vivido esa experiencia –de haber existido-. Sobre esa situación se desarrollaban preguntas con respuestas cerradas, sobre los 4 niveles teorizados de mudez moral. Dos de esos niveles, sirven para extraer las variables utilizadas en este estudio: el nivel contextual y el nivel grupal.

Al final de la encuesta, se daba la oportunidad de contar abiertamente una situación de mudez moral. Se obtuvieron 10 respuestas abiertas que resultaron esclarecedoras de vivencias concretas del encuestado.

La limitación del estudio, es que el encuestado tenía la oportunidad de leer el tema de la encuesta, y de allí decidir si participar o no. Puede haber un fenómeno de autoselección. No obstante, la intención del estudio no es concluir ni generalizar aspectos de la mudez moral en el grupo de estudio, sino precisamente poder analizar y describir situaciones y características del fenómeno en el grupo de estudio. Particularmente en este trabajo, relacionando la formación con el desempeño ante situaciones de mudez moral, a través de la concepción de la empresa, de la gestión y de su propia profesión.

Desarrollo

La primera pregunta a evaluar es ¿qué haría el individuo en situaciones donde se le exija –como parte del trabajo- o se lo presione directa o indirectamente a ser un mudo moral en el trabajo? Las respuestas cerradas por las cuales los individuos podían optar eran las siguientes:

a. Es una situación que podría provocar su renuncia. Esto aparece en la tabla 1 como "renuncia".
b. Es una situación negativa que podría superar permaneciendo en el trabajo. Esto aparece en la tabla 1 como "Superación".
c. Es una situación normal en su trabajo y no tomaría ninguna acción respecto de ello. Esto aparece en la tabla 1 como "Normalidad".

Sería esperable que una persona preparada en gestión, logre cambiar la situación de mudez moral que se le presente. Posiblemente también, podría renunciar si considera que aquello es imposible. Lo que no sería deseable desde el punto de vista de la formación profesional para el desempeño ético, es que considere la situación como normal y no tome ninguna acción al respecto. Ya que esto último es lo que hacer perdurar la mudez moral en la organización.

	Renuncia	Superación	Normalidad
Contador	37%	63%	0%
Licenciado	32%	47%	21%

Tabla 1: El individuo ante la mudez moral.

Gráfico 1: El contador ante la mudez moral

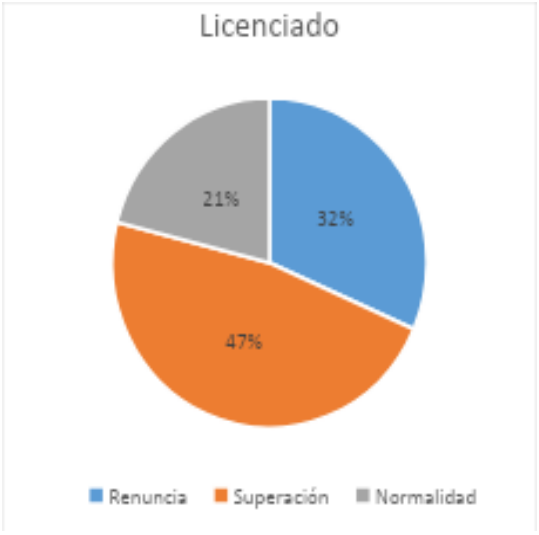


Gráfico 2: El licenciado ante mudez moral.

Como puede observarse, la formación en gestión del licenciado no implica que se desempeñe mejor en situaciones de mudez moral, ya que un 21% de los encuestados, estima que la mudez moral es una situacion normal, donde no debe tomarse ninguna acción en particular. Por el

contrario, los contadores incluso muestran mayor porcentaje en la intención de permanecer en el trabajo tratando de superar la situación.

Una segunda pregunta tiene que ver con la concepción de gestión de la organización que el individuo ha aprehendido durante su trayectoria académica. En la medida que la mirada sobre la gestión sea amplia, no reduccionista hacia lo económico, se puede considerar según la teoría, que el individuo podrá gestionar y/asesora más eficazmente contra los fenómenos de mudez moral.

Se preguntó, entonces, cómo percibía la gestión. Y las opciones cerradas fueron:

a. Gestionar implica reconocer múltiples impactos sociales, ambientales y humanos que generan las organizaciones, tratando de minimizar los impactos negativos. En la tabla 2, se sintetiza como "Impactos"
b. Gestionar implica reconocer que la organización se conforma por y para personas que la necesitan, por tanto es un problema técnico-social. En la tabla 2 se sintetiza como Problema ST
c. Gestionar implica eficientizar recursos, evitando problemáticas típicas de los seres humanos

	Problema ST	Impactos	Eficiencia
Contador	16%	84%	0%
Licenciados	29%	61%	11%

Tabla 2: concepción de la gestión por parte del individuo.

Gráfico 3: concepción de Gestión cr.

Gráfico 4: Concepción de Gestión lic.

El desempeño ético, ligado a combatir la mudez moral en las organizaciones, requiere de una concepción amplia de lo que significa "gestionar". Tanto la respuesta que alude a los múltiples impactos de la gestión, intentando minimizar aquellos impactos negativos, como la respuesta de la gestión concebida como un sistema social y técnico, son miradas complejas que podrían ayudar a combatir la mudez moral. En cambio, tal como explica la teoría, miradas más reducionistas basadas en la eficiencia económica solamente, tienden a generar o perpetuar fenómenos de mudez moral. Y aquí, otra vez, los contadores públicos encuestados demuestran una mejor mirada, más compleja acerca de la gestión. Y llamativamente, los licenciados muestran un porcentaje importante a favor de la mirada reduccionista de la eficiencia, de más del 10%. Los contadores no han respondido en ningún caso por esa opción.

La tercera pregunta, muy ligada a la anterior consiste en le mirada del individuo sobre la ciencia que generalmente contiene los estudios académicos de ambas carreras, que es la economía. Una visión de la economía como ciencia exacta, tiende a ser funcional a la mudez moral, de acuerdo a cómo tradicionalmente se ha desarrollado la economía como ciencia, tal como se explica en el marco teórico. La aceptación de la economía como una ciencia social, en contrario, acepta múltiples marcos contrapuestos en los problemas económicos.
La tabla 3 muestra los resultados obtenidos.

	Ciencia Social	Ciencia Exacta
Contador	100%	0%
Licenciado	89%	11%

Tabla 3: La concepción del individuo sobre la ciencia económica.
Los resultados muestran que, en general, hay una aceptación casi total acerca de que la economía es una ciencia social. Sin embargo, vale la pena detenerse sobre ese 11% de respuestas de estudiantes avanzados y profesionales de licenciatura en administración que opinan, en contrario, que la economía es una ciencia exacta. Este porcentaje es propenso a considerar la mudez moral como normalidad, y por ende, a no poseer una mirada crítica sobre el desempeño ético de la gestión. Nuevamente, aunque la diferencia sea exigua, los contadores parecen mejor preparados.

La cuarta pregunta útil para este trabajo es la que se refiere a la concepción que el individuo tiene sobre el empresario, o la empresa, en un sistema capitalista. En la medida que esté más

orientado a la responsabilidad social, el individuo contestará por obligciones que van más allá de la ley, y favorecen el desempeño ético en aquellos puntos donde la gestión no se encuentra regulada por el Estado, es decir, muchos de los temas diarios de la gestión de cualquier organización. En la medida que su formación lo haya orientado a coneptos más tradicionales, solo será partidario de un empresario que cumpla con la ley, como única obligación. Las opciones que se dieron a los participantes fueron:

a. Los que invierten dinero, bajo el sistema capitalista, tienen derechos y obligaciones, más allá incluso de las que están escritas. En la tabla 4, se sintetiza como "Obligación M/A"
b. Los que invierten dinero en el sistema capitalista tienen ante todo el derecho de obtener las ganancias que generen, sin responsabilidades más que las legales. En la tabla 4 se sintetiza como "Oblig. Escrita"
c. Ns Nc

	Oblig. escrita	Obligación M/A	Ns Nc
Contador	16%	74%	11%
Licenciado	21%	68%	11%

Gráfico 5: Empresa Capitalista cr.

Gráfico 6: Empresa Capitalista lic.

Nuevamente, el graduado o estudiante avanzado de la carrera de contador muestra una consideración más propensa a la responsabilidad social de la organización, y consecuentemente, se encuentra en mayor proporción preparado para enfrentar problemas de mudez moral. Aunque la diferencia es leve, debe tenerse en cuenta que se suma a las preguntas anteriores, acentuando la tendencia.

En la pregunta 5, se toma uno de los fenómenos del entorno organizacional, que la teoría introduce para evaluar la percepción del gerente, o asesor, respecto de la mudez moral. Se ha seleccionado el "género" como indicador, en virtud de econtrarse la actualidad social, cruzada por este tipo de luchas, y por colectivos que pugnan por su visualización como problemática. En tal sentido, se requirió del encuestado que otrogue o no imporancia a este problema social dentro de la gestión organizacional.

Las respuesta cerradas entre las que podían optar era:

a. En nuestra sociedad, conseguir trabajo, ser remunerado, acceder a puestos jerárquicos, entre otras coas, NO depende del género de la persona. En la tabla 5 se sintetiza como "No existe Dg".
b. En nuestra sociedad, el género es una variable importante a la hora de conseguir trabajo, ser remunerado, acceder a ciertos puestos jerárquicos, entre otras cosas. En la tabla 5 se sintetiza como "Existe Dg".
c. Ns Nc

	Existe Dg	No existe Dg	Ns Nc
Contador	79%	11%	11%
Licenciado	61%	29%	11%

Tabla 5: percepción sobre la discriminación de género.

Gráfico 7. Género, contador.

Gráfico 8: Género, licenciado.

La lectura de esta variable debe realizarse a la luz de estudios ampliamente divulgados sobre las brechas de género. Por citar un dato relevante, se estima que una persona de género fenemino gana un 25% menos por misma tarea y responsabilidad que una persona de género masculino en Argentina. Tales estudios se complementan con otros conceptos ampliamente probados en la teoría, como el "techo de cristal" que suele citarse en trabajos de liderazgo femenino. En síntesis, el desconocimiento o negación de este fenómeno, induce a pensar sobre una pobre mirada social por parte del profesional. Específicamente, son los licenciados los que, en gran medida, no lo alcanzan a percibir, aún cuando la situación es conocida y muy divulgada. Por ende, hay una tendencia mayor a facilitar la permanencia de situaciones de mudez moral (29% de los casos) que entre de los contadores (11% de los casos).

En la parte final del estudio, es necesario relevar la actitud de los profesionales en situaciones de mudez moral. En primer lugar se preguntó si siente que ejecutar una tarea es su responsablidad, o depende de un superior que se la ha asignado, específicamente cuando cree

que esa tarea no es adecuadamente ética en sus implicancias. Esto mide el grado en que las personas desplazan la carga de la responsabilidad a un superior. Las respuestas posibles era:

a. Me siento responsable si mi acción laboral genera controversias o resultados cuestionables éticamente hablando. En la tabla 6 se sintetiza como “Soy responsable”.
b. Acato las reglas de mi organización, acciono como se me pide, no soy responsable del efecto de esas reglas. En la tabla 6 se sintetiza como “Acato ordenes”.
c. Ns Nc

Los resultados fueron los siguientes:

	Acato ordenes	Soy responsable	Ns Nc
Contador	21%	68%	11%
Licenciado	21%	68%	11%

Tabla 6: Desplazamiento de la carga

Los estudiantes y egresados de contador público mostraban hasta aquí una concpeción de gestión, de empresa y de sociedad, que los hacía más propensos a combatir la mudez moral que los licenciados en administración. Pero llegado el momento de la acción, cuando se les asigna una tarea que reconocen como reñida con principios éticos, o donde se les solicita directamente mudez moral, ambos perfiles profesionales actúan de la misma forma, y en un 21% asignan la responsabilidad de la acción a un superior que les economendó la tares. Esto es conocido como un desplazamiento de la carga. Por el contrario, en un 68% se consideran responsables, y no desplazan la carga hacia el superior. Cuanto más se desplace la carga habrá menores posibilidades de impedir la mudez moral.

La séptima y última pregunta se relaciona estrechamente con la anterior. Aquí se les pregunta, más allá de considerarse o no responsables de lo que se les solicita, y si saben que lo que deben hacer es de resultados éticos cuestionables, si en ese caso actúan igual o deciden suspender su accionar aunque implique no cumplir con su trabajo.

a. Ante una responsabilidad laboral que origina resultados negativos en terminos éticos, prefiero no actuar, aunque implique no cumplir con mi trabajo. En la tabla 7 se sintetiza como “No Actúo”

b. Actúo como se me pide, siempre, y los resultados que resulten éticamente cuestionables no son mi responsabilidad como trabajador. En la tabla 7 se sintetiza como “Actúo”.

c. Ns Nc

	Actúo	No Actúo	Ns Nc
Contador	32%	58%	11%
Licenciado	39%	50%	11%

Tabla 7: Crímenes de obediencia.

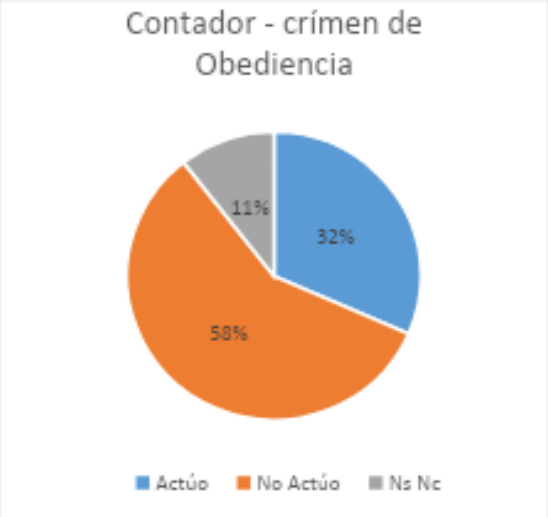


Gráfico 9: Crímen de obediencia, contadores.

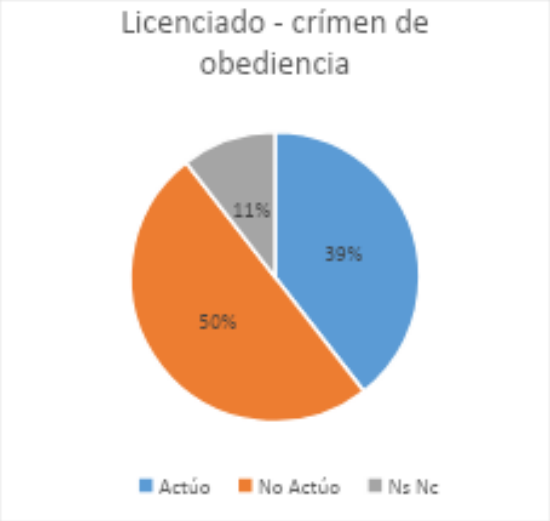


Gráfico 10: Crímenes de obediencia, licenciados.

El porcentaje de crímenes de obediencia es alto, en el caso de los contadores del 32% y en el caso de los licenciados del 39%. Y además, es útil analizar esta variable combinada con la anterior. Es decir, la consideración si se es responsable de una acción no ética, con el hecho de realizar igualmente la acción o no.

Puede deducirse que existe un porcentaje de encuestados, tanto entre licenciados en administración, como en contadores públicos, que aún sintiéndose responsables de un desempeño ético criticable en lo que se les solicita hacer, deciden hacerlo igual. En otras palabras, aunque el 68% de licenciados y contadores se creen responsables de sus acciones, y las pueden evaluar como éticamente negativas, solo 58% de contadores y 50% de licenciados no actuarán o suspenderán la acción. Es decir que, por diversas causas, y aún considerándose responsables de sus actos, 10% de contadores y 18% de licenciados, igual cometerán crímenes

de obediencia. Cabe destacar, nuevamamente, que los contadores muestran una actitud levemente mejor que los licenciados en lo que es el accionar ante situaciones que requieren de ellos, la ejecución de tareas cuyo resultado reconocen como criticable eticamente.

Conclusiones

En primera instancia, puede observarse que el presente estudio se puede dividir en 2 grandes apartados. En cuanto a la formación académica y actitud ante la mudez moral, se han relevado las primeras 5 variables: 1. Actitud individual ante la mudez moral. 2. Concepción de la gestión. 3. Concepción de la economía. 4. Concepción de la empresa en el sistema capitalista. 5. Visualización del entorno. Y en cuanto a la actitud concreta en situaciones de mudez moral a las que los individuos se vieron sometidos, se relevó: 6. Desplazamiento de la responsablidad y 7. Crímenes de obediencia.

A priori, en cuanto a formación académica, los asignaturas cursadas por los licenciados en administración, relacionadas a aspectos de la responsabilidad de la organización, de sus requerimientos legales, o de comprensión de fenómenos humanos y sociales duplica a las asignaturas similares de la carrera de contador. No obstante, en el estudio realizado, son los contadores los que han demostrado mejor concepción de la gestión, de la economía, de la organización, del entorno y una mejor actitud personal frente a situaciones de mudez moral. Su formación les ha otorgado, a priori, mejores condiciones para el manejo de este tipo de situaciones.

Llevados a una situación concreta de mudez moral, ambos perfiles muestran paridad, aunque los licenciados en administración se han mostrado más propensos a cometer crímenes de obediencia.

Se desprende de todo lo anterior, que los estudiantes avanzados y egresados de la carrera de contador público, en esta muestra, se encuentran mejor preparados para enfrentar problemas de mudez moral que los estudiantes avanzados y egresados de la carrera de licenciatura en administración. Este dato suena ilógico si se tiene en cuenta que los fenómenos como el de mudez moral son bastante más comprensibles desde la formación de un licenciado que desde la formación de un contador. En síntesis, pueden estar operando fenómenos dentro de la currícula, que otros estudios deberán relacionar más detalladamente.

Finalmente, puede decirse que entre el 42% y el 50% de los estudiantes avanzados y egresados de las carreras de licenciatura en administración y contador público ejecutan tareas y/ acciones que se les encomiendan, y que ellos reconocen o consideran no éticas, o al menos criticables desde el punto de vista ético. Esto implica una muy fuerte presencia de mudez moral, que

inhabilita en parte el buen desempeño ético de las organizaciones donde participan. La mudez moral en egresados y estudiantes avanzados de carreras ligadas a la gestión es especialmente riesgoso, pues impide desde el conocimiento técnico el cambio hacia modelos más responsables de gestión, justo a partir de quienes debieran transformarse en agentes de cambio. Y tal parece que la sumatoria de asignaturas de gestión no tiene un impacto en la mejora del egresado, en ese sentido. Y esta puede ser una hipótesis a comprobar por futuos estudios.

Referencias.

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadershioes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. Journal of business ethics, 98(4), 573-582.

Bird, F. B. &; Waters, J. A. "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, pp. 73-88, 1989.

Bird, F. "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.

Bragues, G. "Adam Smith's Vision of the Ethical Manager". Vol. 90, Supplement 4: the impact of network ethics on business practices. pp. 447-460, 2009.

Carlsten, M. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Ethical followership: An examination of followership beliefs and crimes of obedience. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(1), 49-61

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, *40*(6), 1359-1392.

Etkin, J. "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.

Etkin, J. y Schvarstein L. "*"Enfoques de la Administración en lo social y político en tiempos de crisis"* XXVIº Congreso Anual de ADENAG – Asociación de Docentes e investigadores en Administración General de la República Argentina. La plata , 2010.

Fernández, J.L. y Sanjuán A. La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. AD research ESIC. Nro 6, vol 6. 2012, pag 130 a 143.

Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", New York Times Magazine, pp. 173-178, September 13, 1970.

Gond, J-P. (2012): Cuatro Perspectivas sobre la RSE. En Emanuel Raufflet y otros, Responsabilidad Social Empresaria, Pgs. 29-41, Editorial Pearson.

Hofstede, G. H. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill: London.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications.

James, H. S., & Rassekh, F. "Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society". Business Ethics Quarterly. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674. 2000.

Kent, P. (2016). Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas. Osmar D. Buyatti Librería Editorial.

Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. Journal of International Marketing, 8(2), 12–32.

Knoll, M. et al (2021) "International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries". Journal of Organizational Behavior published by John Wiley & Sons Ltd.42:619–648. DOI: 10.1002/job.2512.

Knoll, M., & van Dick, R. (2013) "Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates". Journal of Business Ethics, 113, 349–362. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4

Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). "Doing well by doing good"? Ambivalent moral framing in organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 99-123.

Kulshreshtha, P. "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, International Journal of Business Governance and Ethics. pp.33–41, 2007.

Luetge, C. "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". Business Ethics: A European Review 14 (2), pp.108-118, 2005.

Margolis, J. Y Walsh, J. "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", Administrative Science Quarterly, 2003.

Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Mudd, B. (2017) "A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a56-country study. Cross Cultural & Strategic Management, 24, 386–404. https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197

Molthan-Hill, P. "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". International Journal of Cross-Cultural Management. Vol. 14, Issue 3, 2014.

Petrella, R. (1996) "Globalization and Internationalization: The Dynamics of the Emerging World Order," in R. Boyer and D. Drache (eds.), States Against Markets, pp. 6281

Pinder, C. & Harlos, H. (2001), ''Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'', Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 20, pp. 331-69.

Porter, M. & Kramer, M. "Creando Valor Compartido". Harvard Business Review,2011.

Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". Journal of Business Ethics. 9- pp. 691, 1990.

Reynolds, P. D. (1997). New and Small Firms in Expanding Markets. Small Business Economics, 9(1), 79–84. http://www.jstor.org/stable/40228649

Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. Ciencias Administrativas, (10), 55-63.

Simonetta, C.D. (2021), "Mudez moral en los seguidores. Estudio de caso" VIIº CONLAD 2020/2021. Edición virtual. Anales 2021, vol III.

Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2019) "La mudez moral en la pequeña y mediana empresa. Estudio de Caso". Lecturas seleccionadas de la XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur: gestión empresarial y organización del trabajo.

Simonetta, C.D., Vinsennau, D.J., Lorenzo, M.N., Vinsennau, L.J. (2021) "La mudez moral y su coexistencia con los códigos de ética en las organizaciones. Estudio de caso". Adenag Virtual Jornadas #2.

Vinsennau, D., Simonetta, CD., Vinsennau L., Lorenzo MA. El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 – 6 y 7 DE OCTUBRE 2021 https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2021/09/VINSENNAU1-LORENZO1-SIMONETTA1-VINSENNAU1-PONENCIA-EJE1.1-1.pdf último acceso 25/04/2022

Windsor, D. "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". Journal Of Management Studies 43:1, 2006.

Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1389-1404.

Otros recursos.

Planes de estudios, FCE UNICEN

https://www.econ.unicen.edu.ar/index.php/carreras/Contador-p%C3%BAblico

https://www.econ.unicen.edu.ar/index.php/carreras/Licenciatura-en-Administraci%C3%B3n

último ingreso: 07/05/2024

Brecha de género.

https://chequeado.com/ultimas-noticias/que-es-la-brecha-salarial-de-genero-y-que-dicen-los-datos/

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL VINCULADO A PULSIONES Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR LINKED TO GENDER DRIVES AND DIVERSITY

Emmanuel Oliverio

emmanueloliverio@economicas.uba.ar

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM), Programa Interdisciplinario en Métodos Experimentales Aplicados a la Gestión y a la Economía (PIMEAGE). Buenos Aires, Argentina.

Categoría del trabajo: Científico.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL VINCULADO A PULSIONES Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

Resumen

El presente trabajo expone la presentación del Proyecto UBACyT titulado "Comportamiento organizacional vinculado a las pulsiones sexuales y la diversidad de género. Un abordaje sobre las consecuencias pulsionales que genera la sociedad disciplinaria y de rendimiento en las organizaciones actuales", cuyo director es el autor del presente artículo.

Allí se busca estudiar la existencia de formas en que inciden tanto la pulsión sexual como la diversidad de género en el comportamiento organizacional. Para ello, se indagará acerca de cómo se manifiestan ambas variables sobre las personas al interior de las organizaciones utilitarias y normativas, a partir de las consecuencias que genera la influencia de la sociedad disciplinaria y de rendimiento.

El objetivo general del Proyecto es indagar sobre el comportamiento de las personas en organizaciones de tipo utilitaria y normativa a partir de la vinculación entre las consecuencias generadas por la canalización de la pulsión sexual hacia el trabajo y la diversidad de género.

La metodología se basa en análisis de Componentes Principales (PCA), de Clusters o Conglomerados, y de Multivariante de la Varianza (MANOVA) sobre datos recopilados.

Se busca analizar las pulsiones y crear un índice que permita comparar la situación sobre la igualdad de género en las organizaciones.

Palabras clave: pulsiones; diversidad de género; organizaciones actuales; sociedades disciplinarias/rendimiento; comportamiento organizacional.

Abstract

This paper presents the presentation of the UBACyT Project entitled "Organizational behavior linked to sexual drives and gender diversity. An approach on the pulsional consequences generated by the disciplinary and performance society in current organizations", whose director is the author of this article.

The aim of the article is to study the existence of ways in which both sexual drives and gender diversity affect organizational behavior. For this purpose, it will be investigated how both variables manifest themselves on people within utilitarian and normative organizations, based on the consequences generated by the influence of the disciplinary and performance society.

The general objective of the Project is to investigate the behavior of people in utilitarian and normative organizations based on the link between the consequences generated by the channeling of the sexual drive towards work and gender diversity.

The methodology is based on Principal Component Analysis (PCA), Cluster Analysis, and Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) on collected data.

The aim is to analyze the impulses and create an index to compare the situation of gender equality in organizations.

Keywords: drives; gender diversity; current organizations; disciplinary/performance societies; organizational behavior.

ESTRUCTURA RED: EL OUTSOURCING Y SU EVOLUCIÓN

NETWORK STRUCTURE: OUTSOURCING AND ITS EVOLUTION

Ramiro Luis Noussan Lettry

ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Cuyo

Categoría del trabajo: Científico

NOTA:
Área N° 2: Investigación. Roles y desafíos de la investigación en tiempos de cambio.
El presente trabajo constituye un informe de avance del Proyecto de Investigación aprobado por Resolución 2118/22 de la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado de Rectorado (SIIP) UNCuyo, titulado: “Estructura organizacional en red como estructura no tradicional: impacto en la gestión organizacional. Casos de aplicación.”

ESTRUCTURA RED: EL OUTSOURCING Y SU EVOLUCIÓN

NETWORK STRUCTURE: OUTSOURCING AND ITS EVOLUTION

Resumen

Para conocer el funcionamiento de la estructura en red, es necesario ahondar en las estrategias de outsourcing que éstas pueden implementar, dado que es un modelo estructural que se basa principalmente en la conformación de alianzas estratégicas en torno a la tercerización de una o varias de sus funciones organizacionales.

Un aspecto relacionado al outsourcing y la profusa bibliografía existente, es analizar los procesos de deslocalización y relocalización, para lo cual se abord an los conceptos de offshoring, reshoring o backshoring y nearshoring, términos que no siempre se han usado en un único sentido, por lo cual se considera pertinente realizar algunas precisiones en consonancia con la evolución de la propia estructura en red. Por último, otro aspecto a focalizar al analizar el modelo reticular, es su relación con la empresa virtual, sus conexiones, similitudes y diferencias.

La investigación es de carácter descriptivo-aplicado ya que se pretende conocer el funcionamiento de la estructura organizacional en red focalizado en esta ocasión en las diversas modalidades de outsourcing que la misma puede adoptar, ejemplificando en dos casos concretos.

Palabras clave: Estructura organizacional en red – Outsourcing – Offshoring – Nearshoring y Reshoring – Empresa virtual

Abstract

In order to understand the functioning of the network structure, it is necessary to delve into the outsourcing strategies that they can implement, given that it is a structural model that is mainly based on the formation of strategic alliances around the outsourcing of one or several of its organisational functions.

One aspect related to outsourcing and the profuse existing literature is to analyse the processes of offshoring and relocation, for which the concepts of offshoring, reshoring or backshoring and nearshoring are addressed, terms that have not always been used in a single sense, for which reason it is considered pertinent to make some clarifications in line with the evolution of the network structure itself. Finally, another aspect to focus on when analysing the reticular model is its relationship with the virtual company, its connections, similarities and differences.

The research is of a descriptive-applied nature, as the aim is to understand the functioning of the networked organisational structure, focusing on this occasion on the various forms of outsourcing that it can adopt, exemplified in two specific cases.

Keywords: network organizational structure – Outsourcing – Offshoring – Nearshoring & Reshoring – Virtual company

LA INFLUENCIA DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN EGRESADOS DE LA FCE UNLP

THE INFLUENCE OF SECONDARY EDUCATION ON GRADUATES OF THE FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES AT UNLP

Daniela Blanco

daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - UNLP -

María de la Paz Colombo

paz.colombo@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - UNLP

Eduardo De Giusti

eduardo.degiusti@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas – UNLP

Mariano Visentin

mariano.visentin@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - UNLP

Categoría: Artículo científico

LA INFLUENCIA DE LA SECUNDARIA EN EGRESADOS DE LA FCE UNLP

Resumen

La educación, como bien público y derecho humano universal, constituye un pilar fundamental para el desarrollo individual y social. Sin embargo, garantizar el acceso a la educación no es suficiente para asegurar su calidad ni para resolver por sí sola las problemáticas multifactoriales que enfrentan los estudiantes en su trayectoria educativa. Este estudio se propone analizar y describir el potencial impacto que la formación secundaria tiene en las trayectorias académicas de los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) entre los años 2005 y 2022. Las variables de análisis son el tipo de gestión del establecimiento educativo secundario de procedencia y su localización geográfica. Se utilizará un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con un diseño no experimental. Los datos usados serán de carácter secundario y provenientes del Centro Superior para el Procesamiento de la Información de la UNLP. Los resultados revelan una mayor proporción de egresados provenientes de instituciones educativas de gestión privada, quienes además tienden a finalizar sus estudios en un menor tiempo en comparación con sus pares provenientes de instituciones de gestión pública.

Palabras clave: Educación Secundaria. Universidad. Trayectorias Académicas. Equidad Educativa, Políticas Públicas

Abstract

Education, as a public good and universal human right, constitutes a fundamental pillar for individual and social development. However, guaranteeing access to education is not enough to ensure its quality or to resolve on its own the multifactorial problems that students face in their educational career. This study aims to analyze and describe the potential impact that secondary education has on the academic trajectories of graduates of the Faculty of Economic Sciences (UNLP) between the years 2005 and 2022. The analysis variables are the type of management of the secondary educational institution of origin and its geographical location. A quantitative, descriptive approach will be used with a non-experimental design. The data used will be of a secondary nature and will come from the CESPI of the UNLP. The results reveal a higher proportion of graduates from privately managed educational institutions, who also tend to complete their studies in a shorter time compared to their peers from publicly managed institutions.

Keywords: Secondary Education. University. Academic Trajectories. Educational Equity. Public Policies

1. Introducción

La Universidad del siglo XXI se enfrenta a tres crisis: una institucional, otra de hegemonía y, finalmente, una de legitimidad (de Sousa Santos, 2007). Esta última, según el autor, es provocada porque la universidad no es una institución consensual producto de la contradicción entre la jerarquización de los saberes especializados y las exigencias sociales/políticas de la democratización de la universidad y la igualdad de oportunidades.

Según de Sousa Santos (2007) las reformas institucionales deben enfocarse en resolver la crisis de legitimidad, ya que la crisis de hegemonía es irremediable ante la emergencia de nuevas instituciones y la segmentación del sistema universitario nacional e internacional público y privado, mientras que la crisis institucional, se debate en una supraambiente no controlable a nivel de las Facultades en lo que respecta a la reivindicación de la autonomía universitaria y autarquía financiera ante la presión criterios de evaluación mercantilista del proceso educativo. El momento actual reclama una importante dosis de creatividad y responsabilidad para avanzar en una reforma universitaria que amplíe y consolide instituciones inclusivas, de calidad y excelencia, según Gentili (2008) como la democratización de las universidades, las formas de producción y difusión de saberes; y las posibilidades de acceso y trayectoria.

La mencionada crisis de legitimidad está signada por la problemática en relación con el ingreso, la trayectoria y el egreso de los estudiantes universitarios. En este sentido, es válido recuperar que también la escuela secundaria atravesó en los últimos años diversos cambios que reconfiguraron su fisonomía a partir de los cuales concentra múltiples demandas y condensa infinidad de debates (Santos Sharpe y Núñez, 2022). En la actualidad este nivel educativo atraviesa una de las crisis más grandes de su historia. Flavia Terigi (2009) afirma que hoy las principales problemáticas están vinculadas con el desgranamiento, de repitencia, el bajo rendimiento, las dificultades de aprendizaje, la sobreedad, entre otras. Sostiene que estas circunstancias encuentran sustento en los rasgos que caracterizan a la "escuela moderna" como la simultaneidad, la presencialidad, un cronosistema que fija regímenes de tiempo escolar, la descontextualización de las experiencias de aprendizaje, la heteronomía de quienes se incorporan en calidad de alumnos, etc. Dado este contexto, es esencial prestar atención tanto a las características y condiciones de los estudiantes que ingresan al sistema universitario, como también a aquellos jóvenes que, habiendo completado la educación media, no continúan sus estudios en la educación superior.

Existe consenso entre los especialistas que el primer año de la universidad constituye una instancia crítica. Son numerosos los estudios que constatan que es allí donde, a nivel mundial, se producen las mayores tasas de abandono, siendo los sectores sociales más desfavorecidos los más afectados (Pierella, 2018). A nivel Nacional, el 35% de los ingresantes quedan afuera en el primer año (Ministerio de Educación de la Nación Argentina, 2022). A partir de lo anterior, las investigaciones tienden a centrar sus análisis en lo que Bombini & Urus (2023) han denominado "zonas de pasaje", es decir, ese momento en que los estudiantes transitan de un nivel educativo a otro, así como también en las estrategias de articulación que desarrolla el sistema educativo. En este sentido, es importante destacar que los programas de articulación entre el nivel secundario y la universidad, orientados fundamentalmente a mejorar las trayectorias escolares de quienes inician sus estudios superiores, no son nuevos. En ellos, se pone de manifiesto una problemática multicausal (pedagógica, didáctica, epistemológica y política) a partir de la cual emergen dimensiones vinculadas con la trayectoria y el egreso del nivel medio, la calidad de la enseñanza, las trayectorias de los estudiantes, el acceso a los estudios superiores, las tasas de deserción, las tasas de egreso, entre otras. Actualmente existe un sinnúmero de acciones y propuestas de articulación, que, históricamente, han sido promovidas fuertemente por las universidades y, algunas de ellas, se han diseñado en conjunto con las instituciones educativas del nivel medio. Así, urge la necesidad de que se desarrollen políticas públicas que permitan pensar los itinerarios formativos de los estudiantes, no en estancos cerrados (inicial, primario, secundario y universidad) sino considerando tanto los elementos de discontinuidad como de continuidad de las biografías educativas (Carli, 2014, como se citó en Pierella, 2018), es decir como un continuum progresivo de saberes y prácticas que atravesarán los sujetos (Bombini & Urus, 2023).

Dado los desafíos planteados, este estudio tiene como objetivo analizar y describir el potencial impacto que la formación secundaria, recibida en trayectos de educación formal previos al ingreso a la Facultad, tiene en las trayectorias académicas de los egresado/as de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (FCE UNLP) entre 2005 – 2022. Se considerarán como variables de análisis el tipo de gestión del establecimiento educativo secundario de procedencia y su localización geográfica.

2. Marco teórico

2.1 La educación como bien público y derecho universal

La educación es reconocida como una dimensión fundamental que posibilita el progreso individual y colectivo. Se erige como una herramienta fundamental en el ámbito del ascenso

social al facilitar oportunidades de movilidad y propiciar la equidad en el acceso a recursos y oportunidades. Desde la óptica sociológica, la educación no solo empodera a los individuos para alcanzar sus metas personales, sino que también desempeña un papel crucial en el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

En Argentina, la Ley de Educación Nacional N°26.606 (2006) (en adelante LEN), la cual regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales, asigna al Estado Nacional, en concurrencia con las jurisdicciones, la responsabilidad de velar por el cumplimiento del derecho a una educación gratuita, de calidad e igualitaria en los niveles obligatorios, pero también a lo largo de la vida de sus ciudadanos. En su artículo 2, establece: "*La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social, garantizados por el Estado"*. En su artículo 4, refuerza lo anterior haciendo explícito que: "*El Estado Nacional, las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen la responsabilidad principal e indelegable de proveer una educación integral, permanente y de calidad para todos/as los/as habitantes de la Nación, garantizando la igualdad, gratuidad y equidad en el ejercicio de este derecho, con la participación de las organizaciones sociales y las familias*". Por lo tanto, el Estado nacional tiene entre sus mandatos y atribuciones el diseño y la implementación de políticas públicas orientadas a garantizar condiciones igualitarias (materiales y culturales) para el ejercicio de este derecho, independientemente del origen social, radicación geográfica, género o identidad cultural de lo/a estudiantes, promoviendo lograr aprendizajes comunes de buena calidad (art. 84, LEN).

Las estadísticas proporcionadas en el Informe Nacional de Indicadores Educativos del Ministerio de Educación de la Nación (2022) exponen una serie de indicadores relacionados con el cumplimiento del derecho a la educación en Argentina. En este sentido, en el mencionado documento, se evidencia que para el año 2020 los niveles de acceso al sistema educativo eran muy altos, próximos al 100%, desde la sala de 5 años del nivel inicial hasta el Ciclo Básico del nivel secundario. En términos de edades, desde los 5 a los 14 años se afirma que existe universalización en la asistencia. A partir de los 15 años comienza a observarse un proceso de abandono del sistema educativo que es diferencial según el territorio geográfico que se considere, el género y el grupo socioeconómico. Cuando se avanza en el análisis y se indaga sobre las tasas de egreso en el nivel secundario, las cifras marcan un déficit importante. Hacia el 2019 la tasa de egreso (indicador que incluye a quienes pueden haber repetido una o más veces en el curso del nivel) fue del 54%; la tasa de egreso a término u oportuna (sin mediar repeticiones) fue del 29%. En tanto, el porcentaje de jóvenes de 20 a 24 años que logra finalizar la secundaria alcanzó al 71%.

Profundizando el análisis y, a partir de las estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Educación de la Nación en el Anuario Estadístico Educativo (2022), considerando únicamente al nivel secundario, se advierte que la población de estudiantes secundarios en Argentina para el año 2021 fue de 3.447.366 estudiantes. De ese total, 2.596.384 estudiantes (75,6%) pertenecen al sector público y 850.982 estudiantes (24,4%) al sector privado. La evolución de la matrícula demuestra que para el periodo 2011 -2021 el total de estudiantes del nivel secundario aumentó un 13,5%. Si se desagrega según el tipo de gestión del establecimiento educativo se observa que, para el mismo periodo, la matrícula de la escuela pública aumentó un 16,4% y la de escuela privada 7,7%.

Para el caso de la provincia de Buenos Aires y utilizando la información suministrada por la Dirección General de Cultura y Educación de la mencionada provincia, en sus Estadísticas Educativas 2021 (DGCyE, 2021) se evidencia que para el año 2021 la población de estudiantes secundarios fue de 1.582.515 en total, de los cuales, 1.252.445 estudiantes (79,2%) se encontraban matriculados en los establecimiento estatales y 329.970 estudiantes (20,8%) en los privados. La evolución de la matrícula evidencia el siguiente comportamiento: la matrícula total para el periodo 2011-2021 aumentó un 10,3%, en los establecimientos públicos aumentó un 11,4% mientras que en los privados fue un 8,1%.

Finalmente, y recortando el análisis al partido de La Plata, utilizando la misma fuente de información que en el caso anterior, la población de estudiantes secundarios para el año 2021 fue de 56.442 en total, de los cuales 43.770 estudiantes (77,6%) se encontraban vinculados a establecimientos educativos estatales y 12.672 (22,4%) a privados. La evolución de la matrícula para el periodo 2011-2021 demuestra que la matrícula total del nivel aumentó un 5,4%. La de los establecimientos públicos aumentó un 6,1% y la de los privados aumentó un 4,5%.

A partir de lo anterior es posible afirmar que las estadísticas educativas revelan un crecimiento sostenido en la matrícula de nivel secundario en Argentina, con un aumento particularmente notable en el sector público en comparación con el privado durante el periodo 2011-2021. Este patrón se observa tanto a nivel nacional como en jurisdicciones específicas como la provincia de Buenos Aires y el partido de La Plata, indicando una tendencia generalizada hacia una mayor participación estudiantil en instituciones de gestión estatal. Sin embargo, a pesar de los incrementos registrados en las matrículas iniciales y de que también la cantidad de egresado/as del nivel aumenta de manera persistente, los indicadores de egreso, en términos relativos, están lejos de ser los esperados según se desprende del mandato de la obligatoriedad establecido en el artículo 29 de la Ley de Educación Nacional N° 26.206. (Anuario Estadístico Educativo, 2022).

En el campo de la educación superior, en Argentina, el derecho a la educación superior también es potestad del Estado Nacional, de las provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La Ley de Educación Superior N°24.521 (1995) (en adelante LES), actualizada por la Ley Nacional N°27.204 en el año 2015, establece en su artículo 1 que "*El Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tienen la responsabilidad principal e indelegable sobre la educación superior, en tanto la educación y el conocimiento son un bien público y un derecho humano personal y social en el marco de lo establecido por la ley 26.206*". En su artículo 2, explicita entre sus responsabilidades, que debe garantizar la igualdad de oportunidades y condiciones en el acceso, la permanencia, la graduación y el egreso en las distintas alternativas y trayectorias educativas para todos quienes lo requieran y reúnan las condiciones legales establecidas en esta ley. La LES junto con el valioso compendio de convenciones, declaraciones, recomendaciones, marcos de acción y cartas, proporcionados por las Naciones Unidas (ONU) y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1990), ha posibilitado que se experimente un proceso de transformación. Hoy la universidad argentina transita de un modelo que garantiza la igualdad de oportunidades a uno que entiende a la educación como un derecho, dando lugar a una serie de tensiones y contradicciones que parecerían ser intrínsecas y estructurales (Paparini y Ozollo, 2015). Entender a la educación superior como un derecho humano y social supone un cambio en la forma de comprender, abordar y diseñar las políticas educativas (Paparini y Ozollo, 2015).

El sistema universitario argentino en las últimas décadas ha revelado un brutal ritmo de crecimiento, logrando alcanzar las tasas más altas de escolarización en América Latina, posicionando a la Argentina como uno de los países con las tasas brutas de educación superior más altas de la región, asemejándose a los de los países desarrollados. En este punto, es preciso recordar que, en sus orígenes, las universidades fueron instituciones altamente elitistas creadas con el único objetivo de formar a un tipo de hombre apto para cumplir papeles políticos convirtiéndola en patrimonio de una elite, promoviendo la idea de que la educación argentina del siglo pasado era una educación oligárquica (Tedesco, 1986). En este sentido, el público que recibían era acotado y, entre ellos, compartían ciertos patrones de formación y clase social. Producto de lo anterior, las trayectorias de estos estudiantes eran, en cierta forma, homogéneas y lineales. Según María Fernanda Juarros (2006), las transformaciones producidas en todo el mundo a partir de mediados del siglo XX impulsaron una extraordinaria demanda de oportunidades para acceder a niveles superiores de educación. En nuestro país, los sectores sociales medios, a partir de los años 50 y 60 del siglo XX presionaron por el acceso a la universidad basados en las crecientes expectativas de ascenso y movilidad social (Montenegro,

2016).

Este proceso de expansión que continúa en las décadas siguientes, posibilitó materializar procesos de democratización del acceso al sistema (democratización cuantitativa) permitiendo el ingreso de bases sociales más amplias de estudiantes, a las universidades, por entonces de elite (Chiroleu, 2018). Para Ana María Ezcurra (2011) este proceso de masificación del sistema universitario ha propiciado el ingreso de nuevos públicos escolares, históricamente excluidos de este espacio educativo, los cuales demostraron poseer importantes diferencias en sus trayectos de formación, así como también contar con condiciones de origen muy heterogéneas. Sin embargo, parecería que aún no se ha alcanzado una democratización cualitativa, debido a que la permanencia de quienes ingresan a la universidad es diferente, fundamentalmente porque persisten desigualdades sociales de origen que condicionan sus trayectorias educativas (Cerezo, 2018).

Para Nora Gluz y Cora Steinberg (2015) la ampliación del acceso a la educación como política social fundada en el derecho coexiste con las luchas de los más poderosos por sostener el valor de la inversión educativa y la recreación de mecanismos de distinción que reconfiguran las brechas de desigualdad, los alcances y los sentidos de la diferenciación entre grupos sociales y las ventajas que la escolaridad provee en otras esferas sociales. Adriana Chiroleu (2016) afirma que Argentina es un país de crisis económicas cíclicas, con una estructura social fragmentada, heterogeneizada y movilidad social descendente, no obstante, la autora afirma que la universidad ocupa un lugar central para evitar la perpetuación de las desigualdades sociales.

A partir de lo expuesto, parece evidente que, bajo las actuales condiciones, la promesa de que la educación funcione como un vehículo que garantice igualdad de oportunidades y movilidad social se desvanece en contextos de sociedades desiguales. Así son cada vez más los estudios que comienzan a introducir la idea de la existencia de la segregación educativa. Los primeros trabajos en Argentina en relación con este tema fueron obra de Braslavsky (1985), Kessler (2002), Tiramonti (2004), Gasparini y otros (2011), y recientemente Krüger (2019). En estos, los autores demuestran la problemática evidenciada en torno al acceso a la educación de calidad según el sector social de pertenencia. Además, destacan que se visibilizan circuitos y recorridos educativos diversos que realizan los estudiantes según su identificación social y económica.

2.2 La desigualdad en los puntos de partida en el ingreso a la Universidad

María Florencia Pinto (2020) expresa, en uno de sus trabajos, que el principio de igualdad de oportunidades se basa en que las posibilidades a las que cada individuo accede

debieran ser independientes de sus condiciones estructurales de origen (área de residencia o nivel socioeconómico del hogar), debido a que son dimensiones sobre las cuales no tiene control. Trasladando este concepto al plano educativo, la igualdad de oportunidades se traduciría en que niños, niñas y jóvenes nacidos en distintas provincias, pertenecientes a distintos sectores socioeconómicos, grupos demográficos o étnicos, puedan acceder a educación de igual calidad. Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que en Argentina existe, en la actualidad, una gran heterogeneidad de escenarios territoriales que tienen configuraciones geográficas, poblacionales, institucionales, económicas, sociales y laborales diversas y desiguales (Steinberg, 2015) y que ocasionan que el principio de igualdad no se cumpla. En este sentido, François Dubet (2015) propone distinguir tres dimensiones de análisis con relación a la justicia educativa: la igualdad de acceso, la igualdad de oportunidades y la igualdad de resultados. En su trabajo este autor expone que, en sus orígenes, la educación era un privilegio de algunos pocos y hacia finales del siglo XIX comenzó a expandirse la idea de "la escuela para todos" bajo el supuesto de que debía existir "igualdad de acceso" en la educación elemental por considerarla un recurso valioso de movilidad social y progreso de los países. Con el paso del tiempo esta convicción fue ampliando sus límites para incluir dentro de esta misma lógica a la educación secundaria y a la superior. Continuando con el planteo de Dubet (2015), el paso de la igualdad de acceso a la de "oportunidades", ocurre cuando se adicionan al análisis las cuestiones asociadas a los principios meritocráticos. Los supuestos que subyacen bajo esta concepción se hallan ligados a que la educación neutraliza las desigualdades sociales y culturales por lo cual, la universidad, sería capaz de generar un efecto donde, la situación de vulnerabilidad social preexistente se diluiría, permitiendo homogeneizar esas condiciones y circunscribir las diferencias entre los alumnos exclusivamente al desempeño académico. Sin embargo, esta posición manifiesta algunas dificultades con relación a los supuestos en los que descansa. Es aquí donde entra en la escena el "principio de la diferencia" emergiendo lo que se llama la "igualdad de resultados". Esta premisa avanza sobre la idea de la igualdad de oportunidades, pero desde una mirada que atiende las desigualdades sociales y su potencial impacto sobre los rendimientos o la performance conseguidos. Estos planteos abordados en torno a la igualdad, la justicia y la equidad deberían consolidarse como los cimientos que permitan construir una política universitaria tendiente a garantizar una institución lo más justa posible en materia de igualdad. Así, una perspectiva inclusiva requiere poner el foco en el ingreso, en la trayectoria y en la graduación del sistema universitario a partir de una mirada equitativa, reconociendo que la población de estudiantes ingresantes es diversa y heterogénea y posee desigualdades de origen.

Adriana Chiroleu (2018) en uno de sus trabajos, expone, a pesar de considerarlo reduccionista, una clasificación en torno a las desigualdades que se visibilizan en el ámbito universitario. Afirma que un *primer conjunto de desigualdades* se origina en el propio acceso a las instituciones dentro de cuales incluye las desigualdades socioeconómicas, las étnico-raciales (presencia de pueblos originarios y afrodescendientes), las provenientes de la concentración urbana y regional de la oferta universitaria y las de género. Un *segundo conjunto de desigualdades* se relaciona con las posibilidades de permanencia y egreso en las instituciones de estudiantes pertenecientes a diversos grupos socioeconómicos. Aquí expresa, en sintonía con Dubet (2015) que, si bien la cuestión de los recursos financieros es una de las principales causantes de las desigualdades de acceso a la universidad, subrayan el peso de las desigualdades culturales, medido a través del acervo de capital cultural, que puede ser determinante de las desigualdades escolares y que, estas últimas, son más difíciles de revertir que las económicas. En este punto, la autora destaca la importancia que el diverso capital económico con el que cuentan los estudiantes puede incidir en la formación que obtengan en el nivel medio y considera, al igual que Dubet (2015) que la Educación Superior es más democrática cuando las distintas terminalidades de nivel medio son accesibles a todos y los alumnos tienen una formación de calidad y una relativa igualdad de desempeño. Por último, continúa Adriana Chiroleu (2018) existe *un tercer conjunto de desigualdades* orientado a la segmentación de las universidades y el valor diferencial de los diplomas y su consecuente inserción en el mercado ocupacional.

Terry Anderson (2015) afirma que el estudio de la desigualdad requiere identificar sus fuentes, sus consecuencias, el grado en el que la desigualdad es deseable, los vínculos dinámicos entre desigualdad y pobreza, o tratando de discernir las grandes fuerzas estructurales que la impulsan. En este sentido, plantea que existe una falta de consenso en torno a la desigualdad la cual se contrasta con el aparente consenso alrededor de la necesidad de eliminar la pobreza. En su trabajo, explora y desarrolla cuatro categorías de desigualdad: aquellas sustentadas por los argumentos económicos, las explicaciones sobre la pobreza dinámica y el desarrollo humano, las teorías sobre el contrato social y la justicia social y por último aquellas que tratan sobre integridad social. Concluye que el estudio y análisis de estas últimas es el recomendado para garantizar el progreso social y la plena vigencia de los derechos ciudadanos.

Según datos oficiales de la Secretaría de Políticas Universitarias, la tasa bruta de ingreso a las carreras de pregrado y grado, para el año 2021 fue de 13,5%, representando que 710.699 estudiantes de 18 a 24 años se incorporaron al sistema (SPU, 2021). Sin embargo, cuando se accede a la información disponible sobre las tasas de los egresados de grado que lo hace en el

tiempo teórico esperado los valores descienden significativamente, siendo para el año 2021 del 25,1%. Avanzado en el análisis se advierte que, en el caso de las universidades estatales, el indicador es de 19,8% y para el caso de las universidades privadas es de 47,3% (SPU, 2021). Según lo expresado, pareciera que la igualdad de oportunidades en el acceso no ha sido suficiente para garantizar la equidad en los resultados, debido a que estos logros relativos de democratización de la educación superior, permanentemente se tensionan por las dificultades que enfrenta un importante número de estudiantes universitarios, especialmente los que proviene de sectores sociales más desfavorecidos, para permanecer y egresar del sistema. Hoy se afirma que una de las consecuencias más importantes de la expansión de la matrícula en el sistema universitario es el aumento de la heterogeneidad de la población universitaria en términos de capital cultural, expectativas, realidades familiares, etc., incidiendo en el aumento de las tasas de deserción, repetición y abandono. En este sentido, en la búsqueda por garantizar el derecho a la educación, promover acciones que tiendan a garantizar la igualdad de oportunidades en poblaciones en donde se visibilizan importantes desigualdades sociales se vuelve indispensable poner en práctica mecanismos que reconozcan y atiendan tales diferencias.

Lo anterior pone de manifiesto que, a pesar de los invaluables esfuerzos realizados por los diferentes gobiernos, persisten desafíos significativos en la garantía de un acceso equitativo a oportunidades educativas, especialmente entre estudiantes provenientes de distintos tipos de instituciones educativas. Se advierten brechas significativas en el acceso y la calidad de la educación entre diferentes grupos socioeconómicos, lo que puede perpetuar ciclos de desigualdad intergeneracional y limitar las oportunidades de movilidad social (Piketty, 2014).

Las investigaciones dan cuenta de que los mayores índices de desgranamiento de la matrícula universitaria se registran durante los primeros años del trayecto académico y que los principales sectores afectados son los más vulnerables (Engstrom & Tinto, 2008; Choy 2001). Adriana Chiroleu (2013) y Sonia Araujo (2017) reflexionan en relación al proceso de expansión de la matrícula universitaria y explican que a lo largo del tiempo coexiste con realidades que afectan significativamente el “ideal” de democratizar la educación superior dado que, la apertura a nuevos públicos escolares, postergados y desfavorecidos desde un punto de vista económico y cultural, no ha ocasionado los resultados esperados en términos de índices de graduación y de permanencia en el sistema (que se extiende más allá del tiempo formalmente previsto). En esta misma dirección, Donoso et al. (2013) afirman que el significativo crecimiento experimentado por la matrícula de la educación superior no ha sido acompañado en forma equivalente por políticas de retención de estudiantes que garanticen la continuidad y

culminación de los estudios, especialmente en aquellos sectores sociales con mayores limitaciones o menores recursos socioeconómicos y culturales. Existe cierto consenso en afirmar que Argentina, gracias a los invaluables esfuerzos realizados por los diferentes gobiernos en conjunto con las Instituciones de Educación Superior alcanza una adecuada cobertura de la población que está en condiciones de acceder al nivel superior, aunque, si se profundiza el análisis, se advierte que las oportunidades son diferenciales en función del estrato socioeconómico y cultural de los hogares, ocasionado problemas en torno a la retención, el rendimiento académico y la graduación. Según lo expresado, parecería no ser suficiente, en la búsqueda por garantizar el derecho a la educación, promover acciones que tiendan a garantizar la igualdad de oportunidades en poblaciones en donde se visibilizan importantes desigualdades sociales, por lo que se vuelve indispensable poner en práctica mecanismos que reconozcan y atiendan tales diferencias.

Si bien los datos analizados hasta el momento revelan que Argentina alcanza una adecuada cobertura de la población que está en condiciones de acceder al nivel superior, aunque con oportunidades diferenciales en función del estrato socioeconómico y cultural de los hogares, diversas investigaciones muestran que existen serios problemas en torno a la retención, el rendimiento académico y la graduación de los estudiantes.

Lo anterior convoca a pensar que el problema ya no radica sólo en alcanzar una mayor democratización del sistema educativo (cuantitativa), sino en diseñar e instrumentar mecanismos y prácticas de inclusión que posibiliten mejorar los índices de permanencia y egreso (Pierella, 2014). Para ello, resulta valioso poder identificar cuáles son aquellas dimensiones preuniversitarias y factores institucionales que favorecen u obstaculizan la permanencia de los estudiantes en sus trayectos de formación y que incidencia tienen en sus desempeños académicos.

Investigaciones previas orientadas al análisis y estudio de las variables que afectan el recorrido académico universitario son cuantiosas e incluyen una amplia variedad de posibles causas. En este sentido, diversos autores han realizado estudios en donde han establecido que ciertas variables preexistentes a los trayectos educativos en el nivel superior han resultado ser significativas y permiten explicar el desempeño académico obtenido por el estudiante durante su primer año universitario. Así, se han incluido entre tales factores características como: el sexo, la edad, el entorno familiar, el máximo nivel educativo alcanzado por los padres, el ingreso familiar, el tipo de gestión de la escuela secundaria de procedencia (pública o privada), la situación laboral (trabaja o no, y si lo hace, la cantidad de horas de trabajo), entre otras.

El propósito de este estudio se orienta a analizar la potencial influencia que el tipo de gestión (pública o privada) de las instituciones educativas secundarias de origen y su localización geográfica puede influir en las oportunidades de los estudiantes de obtener un título universitario. Para ello, se examina y compara la situación de los graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP entre los 2011 y 2022, considerando su contexto educativo antes de ingresar a la Facultad, puntualizando específicamente en dos variables referidas a la institución educativa donde transitaron su formación secundaria: el tipo de gestión y la localización geográfica.

3. **Metodología**

3.1 Objetivo general y objetivos específicos

En el marco de este trabajo se ha establecido como ***objetivo general*** indagar si determinadas características de la institución secundaria de procedencia, previo al ingreso a la FCE UNLP, tuvo significación en la trayectoria académica de los egresados entre 2012 - 2022.

Para alcanzar cabalmente este objetivo, se han definido una serie de ***objetivos específicos***, a saber:

OE_1: Conocer como fue evolucionando la población de estudiantes ingresantes de la FCE UNLP en función del tipo de gestión de la institución secundaria de procedencia y de la ubicación geográfica de esta para el periodo estudiado.

OE_2: Explorar si se manifiestan diferencias en las trayectorias académicas de los egresados de la FCE UNLP en función del tipo de gestión de la institución secundaria de procedencia y de la ubicación geográfica de esta para el periodo estudiado.

OE_3: Examinar los patrones en la evolución temporal del ingreso a la FCE UNLP en relación con el tipo de gestión y la localización geográfica de la institución secundaria de procedencia de los egresados.

3.2 Hipótesis de trabajo

Para guiar el abordaje de tales objetivos se han establecido diferentes hipótesis que permitirán orientar las conclusiones al corroborar su grado de la veracidad o falsedad:

H_1: La población de **estudiantes ingresantes** de la FCE UNLP proveniente de instituciones secundarias de gestión pública está disminuyendo en comparación con la población de estudiantes ingresantes provenientes de instituciones secundarias de gestión privada.

H_2: La población de **estudiantes ingresantes** de la FCE UNLP proveniente de escuelas

secundarias de gestión pública de la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Ensenada, Berisso, Magdalena y Brandsen, está disminuyendo en comparación con la población de estudiantes ingresantes provenientes de escuelas secundarias de gestión privada de la misma región.

H_3: La población de **egresados** de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública está disminuyendo en comparación con la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada.

H_4: La población **de egresados** de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública registran una duración "real" de la carrera superior a la registrada por la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada.

H_5: La población **de egresados** de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública radicadas en la provincia de Buenos Aires, sin considerar la localidades de La Plata, Ensenada, Berisso, Magdalena y Brandsen, registran una duración "real" de la carrera superior a la registrada por la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada de la misma localización geográfica.

H_6: La población de **egresados** de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión estatal demuestran alcanzar promedios generales sin aplazos en la carrera más bajos que los alcanzados por la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada.

H_7: La población de **egresados** de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública radicadas en la localidades de La Plata, Ensenada, Berisso, Magdalena y Brandsen demuestran alcanzar promedios generales sin aplazos en la carrera más bajos que los alcanzados por la población de egresados provenientes de escuelas secundarias de gestión privada de la misma región geográfica.

H_8: La población de **egresados** de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión privada radicadas en la provincia de Buenos Aires, sin considerar la localidades de La Plata, Ensenada, Berisso, Magdalena y Brandsen, demuestran alcanzar promedios generales sin aplazos en la carrera más altos que los alcanzados por la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión pública localizadas en la misma región geográfica.

3.3 Decisiones metodológicas

Para la realización del presente trabajo, se llevará a cabo una investigación cuantitativa del tipo descriptiva con un diseño no experimental, empleando fuentes secundarias de datos

obtenidas a través del Portal de análisis de información perteneciente al Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023) de la Universidad Nacional de La Plata. En cuanto al alcance, este es descriptivo, por el cual se busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2010).

Se justifica el uso de un diseño no experimental (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2010) por dos razones: la primera, estudiar cómo evolucionan una o más variables o las relaciones entre ellas, en segundo lugar, analizar los cambios al paso del tiempo de un evento, comunidad, proceso, fenómeno o contexto.

En situaciones como éstas, el diseño apropiado y abordaje práctico es un diseño longitudinal o evolutivo de tendencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Lucio, 2010), ya que permite analizar los cambios producto del paso del tiempo en categorías, conceptos, variables o sus relaciones de alguna población en general. Su característica distintiva es que la atención se centra en la población o universo.

Las unidades de análisis son el universo de estudiantes ingresantes de la FCE UNLP y el universo de egresados de la misma casa de estudios. El periodo de análisis a considerar será, para los estudiantes ingresantes el comprendido entre los años 2005 al 2022 y para los egresados los años 2012 al 2022. El mismo responde a la ausencia de datos fuertes respecto a la localidad de origen/establecimiento de educación media antes del 2005 para los ingresantes y del 2012 para los egresados.

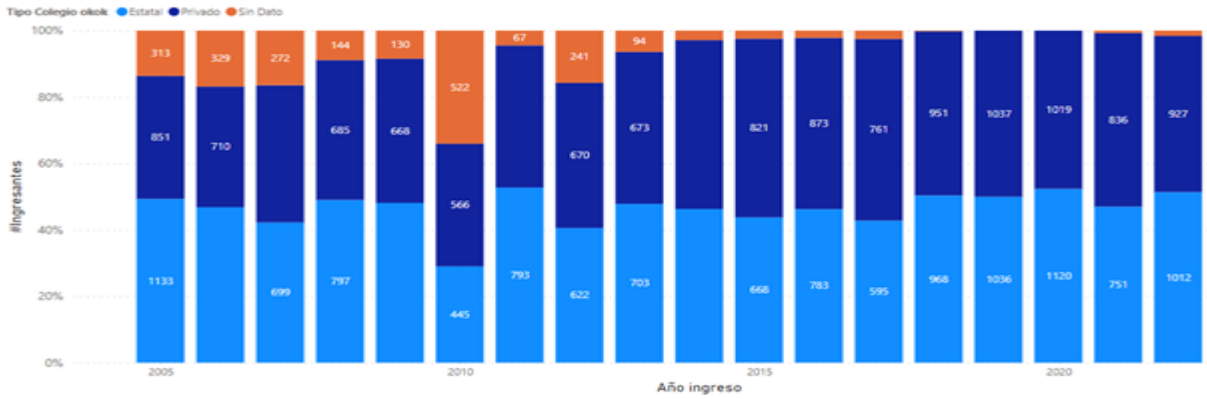
El objeto de estudio lo constituye la relación existente entre ciertas dimensiones que caracterizan a la institución educativa de procedencia del ingresante y su trayectoria/egreso. Las dimensiones por estudiar del establecimiento educativo medio serán el tipo de gestión que evidencia y la localización de esta, según la siguiente segmentación:

- Argentina sin considerar la provincia de Buenos Aires.
- Provincia de Buenos Aires sin Región Capital: incluye todas las localidades de la provincia a excepción de las consideradas en la Región Capital.
- Región Capital: incluye las localidades de La Plata, Ensenada, Berisso, Magdalena y Brandsen

4. Desarrollo

En la Figura 1 y en la Tabla 1, se expone la evolución evidenciada en la composición de la población de estudiantes ingresantes en función del tipo de gestión de la institución educativa de procedencia para el periodo 2005 – 2022.

Figura 1: Porcentaje de participación de los ingresantes a la FCE-UNLP por año y escuela secundaria según el tipo de gestión



Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

Tabla 1: Cantidad y porcentaje de participación de los ingresantes a la FCE-UNLP por año y escuela secundaria según el tipo de gestión

Tipo Gestión	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Estatal	1133	915	699	797	740	445	793	622	703	742	668	783	595	968	1036	1120	751	1012	14522
Privado	851	710	684	685	668	566	644	670	673	815	821	873	761	951	1037	1019	836	927	14191
Sin Dato	313	329	272	144	130	522	67	241	94	46	37	37	35	4			11	31	2313
Total general	**2297**	**1954**	**1655**	**1626**	**1538**	**1533**	**1504**	**1533**	**1470**	**1603**	**1526**	**1693**	**1391**	**1923**	**2073**	**2139**	**1598**	**1970**	**31026**

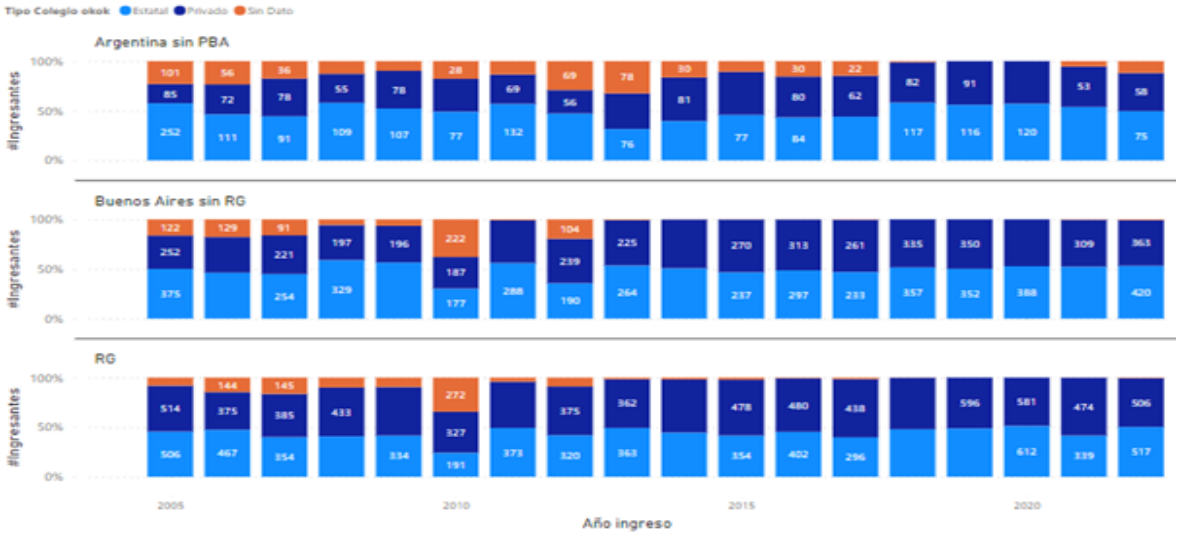
Tipo Gestión	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Estatal	49%	47%	42%	49%	48%	29%	53%	41%	48%	46%	44%	46%	43%	50%	50%	52%	47%	51%	47%
Privado	37%	36%	41%	42%	43%	37%	43%	44%	46%	51%	54%	52%	55%	49%	50%	48%	52%	47%	46%
Sin Dato	14%	17%	16%	9%	8%	34%	4%	16%	6%	3%	2%	2%	3%	0%	0%	0%	1%	2%	7%
Total general	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

Tanto en la Figura 1 como en la Tabla 1, se observa que el porcentaje y la cantidad de estudiantes ingresantes a la FCE UNLP proveniente de establecimientos educativos de gestión pública para el periodo considerado se mantiene en torno al 50%, llegando a su máximo nivel en los años 2011, 2020 y 2022.

En la Figura 2 y en la Tabla 2, se expone la evolución anual de la población de estudiantes ingresantes bajo estudio en función del tipo de gestión de la institución educativa de procedencia y la localización geográfica de la misma para el periodo 2005 – 2022.

Figura 2: Porcentaje de participación de los ingresantes a la FCE-UNLP por año y según el tipo de gestión escuela secundaria procedencia considerando la ubicación geográfica de la institución.



Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

Tabla 2: Porcentaje de participación de los ingresantes a la FCE-UNLP por año y según el tipo de gestión escuela secundaria procedencia considerando la ubicación geográfica de la institución.

Región/Tipo Gestión	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Argentina sin PBA	**438**	**239**	**205**	**188**	**205**	**157**	**232**	**237**	**240**	**184**	**168**	**194**	**150**	**201**	**207**	**210**	**130**	**151**	**3736**
Estatal	252	111	91	109	107	77	132	112	76	73	77	84	66	117	116	120	70	75	1865
Privado	85	72	78	55	78	52	69	56	86	81	73	80	62	82	91	90	53	58	1301
Sin Dato	101	56	36	24	20	28	31	69	78	30	18	30	22	2			7	18	570
Buenos Aires sin RG	**749**	**729**	**566**	**558**	**529**	**586**	**514**	**533**	**493**	**598**	**508**	**611**	**496**	**692**	**702**	**736**	**654**	**790**	**11044**
Estatal	375	337	254	329	299	177	288	190	264	303	237	297	233	357	352	388	342	420	5442
Privado	252	263	221	197	196	187	221	239	225	294	270	313	261	335	350	348	309	363	4844
Sin Dato	122	129	91	32	34	222	5	104	4	1	1	1	2				3	7	758
RG	**1110**	**986**	**884**	**880**	**804**	**790**	**758**	**763**	**737**	**821**	**850**	**888**	**745**	**1030**	**1164**	**1193**	**814**	**1029**	**16246**
Estatal	506	467	354	359	334	191	373	320	363	366	354	402	296	494	568	612	339	517	7215
Privado	514	375	385	433	394	327	354	375	362	440	478	480	438	534	596	581	474	506	8046
Sin Dato	90	144	145	88	76	272	31	68	12	15	18	6	11	2			1	6	985
Total general	**2297**	**1954**	**1655**	**1626**	**1538**	**1533**	**1504**	**1533**	**1470**	**1603**	**1526**	**1693**	**1391**	**1923**	**2073**	**2139**	**1598**	**1970**	**31026**

Región/Tipo Gestión	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Argentina sin PBA	**19%**	**12%**	**12%**	**12%**	**13%**	**10%**	**15%**	**15%**	**16%**	**11%**	**11%**	**11%**	**11%**	**10%**	**10%**	**10%**	**8%**	**8%**	**12%**
Estatal	11%	6%	5%	7%	7%	5%	9%	7%	5%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	4%	4%	6%
Privado	4%	4%	5%	3%	5%	3%	5%	4%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	4%	3%	3%	4%
Sin Dato	4%	3%	2%	1%	1%	2%	2%	5%	5%	2%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	2%
Buenos Aires sin RG	**33%**	**37%**	**34%**	**34%**	**34%**	**38%**	**34%**	**35%**	**34%**	**37%**	**33%**	**36%**	**36%**	**36%**	**34%**	**34%**	**41%**	**40%**	**36%**
Estatal	16%	17%	15%	20%	19%	12%	19%	12%	18%	19%	16%	18%	17%	19%	17%	18%	21%	21%	18%
Privado	11%	13%	13%	12%	13%	12%	15%	16%	15%	18%	18%	18%	19%	17%	17%	16%	19%	18%	16%
Sin Dato	5%	7%	5%	2%	2%	14%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
RG	**48%**	**50%**	**53%**	**54%**	**52%**	**52%**	**50%**	**50%**	**50%**	**51%**	**56%**	**52%**	**54%**	**54%**	**56%**	**56%**	**51%**	**52%**	**52%**
Estatal	22%	24%	21%	22%	22%	12%	25%	21%	25%	23%	23%	24%	21%	26%	27%	29%	21%	26%	23%
Privado	22%	19%	23%	27%	26%	21%	24%	24%	25%	27%	31%	28%	31%	28%	29%	27%	30%	26%	26%
Sin Dato	4%	7%	9%	5%	5%	18%	2%	4%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Total general	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

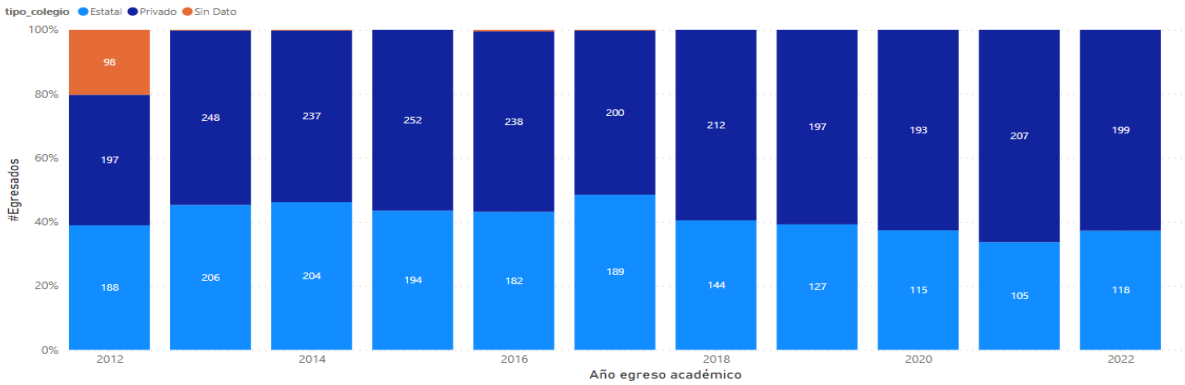
En la Tabla 2 y Figura 2, se advierte que el porcentaje y cantidad de estudiantes ingresantes provenientes de establecimientos educativos de gestión pública radicados en la

provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, se mantuvo aproximadamente en torno al 18% registrando su máximo valor los años 2021 y 2022 (21%). Por su parte, el porcentaje y cantidad de ingresantes provenientes de establecimientos educativos de gestión privada radicados en la provincia de Buenos Aires sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, en promedio, constituyen aproximadamente el 16% de la población estudiada.

Al considerar el porcentaje y cantidad de estudiantes ingresantes provenientes de establecimientos educativos de gestión pública radicados en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, se advierte que, en promedio, se ubica en un 23%, alcanzando su valor máximo en el año 2020 (29%). Asimismo, el porcentaje y cantidad de ingresantes provenientes de establecimientos educativos de gestión privada radicados en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen es, en promedio, el 26% de la población bajo estudio.

En la Figura 3 y en la Tabla 3, se expone la evolución anual de la población de egresados de la FCE UNLP en función del tipo de gestión de la institución educativa de procedencia para el periodo 2012 – 2022.

Figura 3: Porcentaje de participación de los egresados a la FCE-UNLP por año según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia



Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

Egresados	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Estatal	188	206	204	194	182	189	144	127	115	105	118	1772
Privado	197	248	237	252	238	200	212	197	193	207	199	2380
Sin Dato	98	1	1		2	1						103
Total general	**483**	**455**	**442**	**446**	**422**	**390**	**356**	**324**	**308**	**312**	**317**	**4255**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Estatal	38,92%	45,27%	46,15%	43,50%	43,13%	48,46%	40,45%	39,20%	37,34%	33,65%	37,22%	41,65%
Privado	40,79%	54,51%	53,62%	56,50%	56,40%	51,28%	59,55%	60,80%	62,66%	66,35%	62,78%	55,93%
Sin Dato	20,29%	0,22%	0,23%	0,00%	0,47%	0,26%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,42%
Total general	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Tabla 3: Porcentaje de participación de los egresados de la FCE-UNLP por año según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

En la Tabla 3 y Figura 3, se advierte que el porcentaje y cantidad de egresados de la FCE UNLP provenientes de establecimientos educativos de gestión pública desciende considerablemente año tras año a partir del 2014 hasta la actualidad. Su valor mínimo se registra el año 2022 con 105 egresados en el año. Por su parte, el porcentaje y cantidad de egresados de la FCE UNLP provenientes de establecimientos educativos de gestión privada, evidencia un comportamiento diferente al manifestado por los egresados provenientes de establecimientos educativos de gestión pública. En este caso se reconoce que, si bien, estadísticamente demuestra ciertas oscilaciones en su comportamiento, su tendencia es en alza.

Al comparar la cantidad y proporción de egresados de la FCE UNLP provenientes de establecimientos educativos de gestión privada con los egresados de la FCE UNLP provenientes de establecimientos educativos de gestión pública, se observa una supremacía de los primeros sobre los segundos. Su mayor diferencia (102 egresados) se registra en el año 2021. Asimismo, en el periodo analizado (2012-2022), se constata que se recibieron 608 personas que provenían de establecimientos secundarios de gestión privada más que los que lo hicieron de establecimientos secundarios de gestión pública.

En la Figura 4 y en la Tabla 4, se presenta la evolución anual de la población de egresados de la FCE UNLP por año según el tipo de gestión del establecimiento educativo y la localización geográfica de la institución de procedencia para el periodo 2012 – 2022.

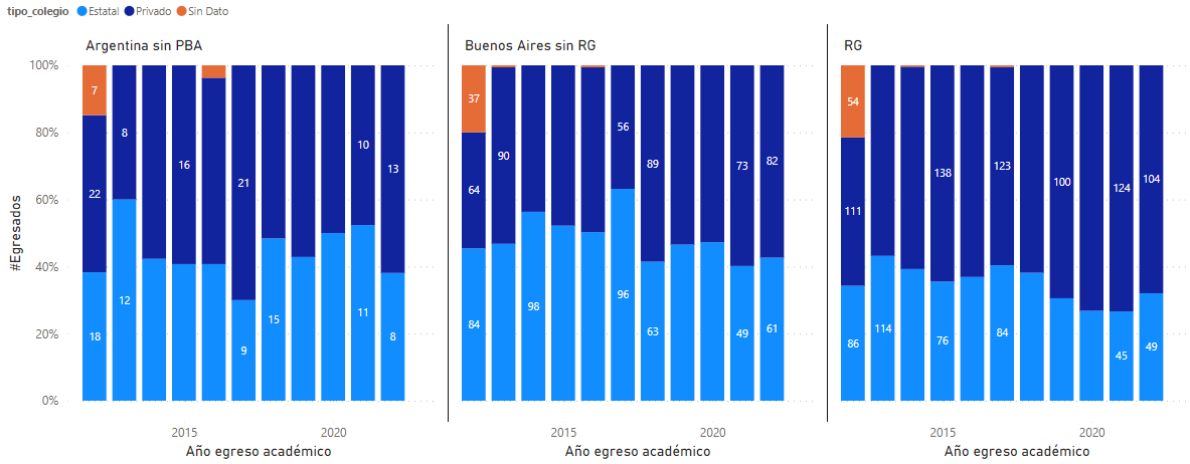


Figura 4: Porcentaje de participación de los egresados a la FCE-UNLP por año y según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia considerando la localización geográfica de esta

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

Tabla 4: Porcentaje de participación de los egresados a la FCE-UNLP por año y según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia considerando la localización geográfica de esta

Egresados	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Argentina sin PBA	**47**	**20**	**26**	**27**	**27**	**30**	**31**	**21**	**28**	**21**	**21**	**299**
Estatal	18	12	11	11	11	9	15	9	14	11	8	129
Privado	22	8	15	16	15	21	16	12	14	10	13	162
Sin Dato	7				1							8
Buenos Aires sin RG	**183**	**170**	**170**	**205**	**186**	**145**	**152**	**154**	**121**	**118**	**140**	**1744**
Estatal	82	79	94	107	92	89	63	69	54	45	58	832
Privado	64	90	76	98	93	56	89	85	67	73	82	873
Sin Dato	37	1			1							39
RG	**253**	**265**	**246**	**214**	**209**	**215**	**173**	**149**	**159**	**173**	**156**	**2212**
Estatal	88	115	99	76	79	91	66	49	47	49	52	811
Privado	111	150	146	138	130	123	107	100	112	124	104	1345
Sin Dato	54		1			1						56
Total general	**483**	**455**	**442**	**446**	**422**	**390**	**356**	**324**	**308**	**312**	**317**	**4255**

Egresados	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Argentina sin PBA	**10%**	**4%**	**6%**	**6%**	**6%**	**8%**	**9%**	**6%**	**9%**	**7%**	**7%**	**7%**
Estatal	4%	3%	2%	2%	3%	2%	4%	3%	5%	4%	3%	3%
Privado	5%	2%	3%	4%	4%	5%	4%	4%	5%	3%	4%	4%
Sin Dato	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Buenos Aires sin RG	**38%**	**37%**	**38%**	**46%**	**44%**	**37%**	**43%**	**48%**	**39%**	**38%**	**44%**	**41%**
Estatal	17%	17%	21%	24%	22%	23%	18%	21%	18%	14%	18%	20%
Privado	13%	20%	17%	22%	22%	14%	25%	26%	22%	23%	26%	21%
Sin Dato	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
RG	**52%**	**58%**	**56%**	**48%**	**50%**	**55%**	**49%**	**46%**	**52%**	**55%**	**49%**	**52%**
Estatal	18%	25%	22%	17%	19%	23%	19%	15%	15%	16%	16%	19%
Privado	23%	33%	33%	31%	31%	32%	30%	31%	36%	40%	33%	32%
Sin Dato	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Total general	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

En la Tabla 4 y Figura 4, se advierte que los egresados provenientes de establecimientos educativos de gestión pública radicados en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, presenta un comportamiento irregular hasta el año 2015, año en el que comienza a descender significativamente. Por su parte, el porcentaje y cantidad de egresados provenientes de establecimientos educativos de gestión

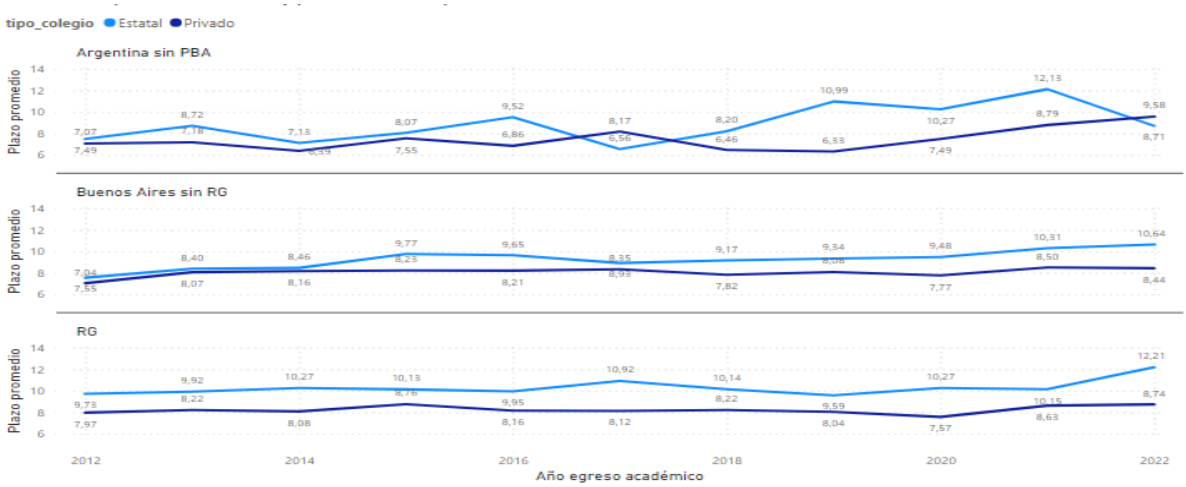
privada radicados en la provincia de Buenos Aires sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, demuestra todos los años considerados un comportamiento irregular. Si se realiza la comparación entre los egresados provenientes de un establecimiento y otro, para la misma región considerada, se observa que los primeros años (2012 – 2015) los egresados de la FCE UNLP que provienen de establecimientos secundarios de gestión pública eran mayores. A partir del año 2015, la tendencia se revierte, siendo mayores los indicadores para los egresados de la FCE UNLP que provienen de instituciones de gestión privada.

Al considerar el porcentaje y cantidad de egresados de la FCE UNLP provenientes de establecimientos educativos de gestión pública radicados en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, se advierte que en todos los años considerados, la cantidad que proviene de instituciones de gestión pública es menor que la evidenciada por los que provienen de establecimientos educativos de gestión privada radicados en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen. La mayor diferencia se pone de manifiesto en el año 2021 con 75 egresados más.

En la Figura 5 y en la Tabla 5, se expone la evolución anual de la población de egresados de la FCE UNLP por año según el tipo de gestión del establecimiento educativo y la localización geográfica de la institución de procedencia para el periodo 2012 – 2022.

Figura 5: Promedio general sin aplazos en la carrera de los egresados de la FCE UNLP por año, según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia y la localización geográfica de esta

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)



Región/Gestión	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Argentina sin PBA	**6,60**	**6,53**	**6,91**	**6,47**	**6,75**	**6,77**	**6,77**	**6,91**	**6,93**	**6,78**	**7,09**	**6,77**
Estatal	6,38	6,44	6,88	6,56	6,73	6,83	6,68	6,78	6,75	6,98	7,30	6,75
Privado	6,81	6,63	6,95	6,38	6,78	6,70	6,87	7,04	7,11	6,58	6,88	6,79
Buenos Aires sin RG	**6,64**	**6,53**	**6,57**	**6,49**	**6,54**	**6,57**	**6,64**	**6,74**	**6,85**	**6,90**	**6,81**	**6,66**
Estatal	6,64	6,52	6,45	6,40	6,50	6,47	6,51	6,66	6,70	6,62	6,78	6,57
Privado	6,64	6,54	6,70	6,58	6,59	6,67	6,77	6,81	6,99	7,17	6,84	6,75
RG	**6,64**	**6,61**	**6,54**	**6,56**	**6,75**	**6,57**	**6,74**	**6,74**	**6,92**	**7,04**	**6,84**	**6,72**
Estatal	6,51	6,58	6,42	6,44	6,74	6,40	6,76	6,69	6,78	7,00	6,68	6,64
Privado	6,77	6,63	6,66	6,67	6,76	6,75	6,73	6,79	7,07	7,07	7,01	6,81
Promedio sin aplazos	**6,63**	**6,56**	**6,68**	**6,51**	**6,68**	**6,64**	**6,72**	**6,80**	**6,90**	**6,90**	**6,91**	**6,72**

Tabla 5: Promedio general sin aplazos en la carrera de los egresados de la FCE UNLP por año, según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia y la localización geográfica de esta

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

En la tabla 5 y Figura 5, se observa que el desempeño académico del egresado de la FCE UNLP medido a través del promedio general sin aplazos para el periodo considerado es de 6,72 con una tendencia levemente al alza. Sin embargo, si se avanza en el análisis y se desglosa considerando el tipo de gestión de la institución secundaria de procedencia y su localización geográfica, se verifica que:

a) Los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión privada localizada en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, evidencian un promedio general sin aplazos insignificante mayor que los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión pública localizada en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen.

b) Los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión privada localizada en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, evidencian un promedio general sin aplazos insignificante mayor que los egresados de la FCE UNLP

proveniente de instituciones de gestión pública localizada en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen.

En la Figura 6 y en la Tabla 6, se expone la duración "real" promedio en años de los egresados de la FCE UNLP por año, según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia y la localización de esta para el periodo 2012 – 2022.

Figura 6: Duración "real" promedio en años de los egresados de la FCE UNLP por año, según el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia y la localización geográfica de esta

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

Tabla 6: Duración "real" promedio en años de los egresados de la FCE UNLP por año, según el tipo de gestión de la escuela secundaria de procedencia y la localización de dicha institución

Región/Gestión	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Argentina sin PBA	**7,28**	**7,95**	**6,76**	**7,81**	**8,19**	**7,37**	**7,33**	**8,66**	**8,88**	**10,46**	**9,15**	**8,17**
Estatal	7,49	8,72	7,13	8,07	9,52	6,56	8,20	10,99	10,27	12,13	8,71	8,89
Privado	7,07	7,18	6,39	7,55	6,86	8,17	6,46	6,33	7,49	8,79	9,58	7,44
Buenos Aires sin RG	**7,30**	**8,24**	**8,31**	**9,00**	**8,93**	**8,64**	**8,50**	**8,71**	**8,63**	**9,41**	**9,54**	**8,65**
Estatal	7,55	8,40	8,46	9,77	9,65	8,93	9,17	9,34	9,48	10,31	10,64	9,25
Privado	7,04	8,07	8,16	8,23	8,21	8,35	7,82	8,08	7,77	8,50	8,44	8,06
RG	**8,85**	**9,07**	**9,18**	**9,45**	**9,06**	**9,52**	**9,18**	**8,82**	**8,92**	**9,39**	**10,48**	**9,26**
Estatal	9,73	9,92	10,27	10,13	9,95	10,92	10,14	9,59	10,27	10,15	12,21	10,30
Privado	7,97	8,22	8,08	8,76	8,16	8,12	8,22	8,04	7,57	8,63	8,74	8,23
Promedio plazo	**7,81**	**8,42**	**8,08**	**8,75**	**8,73**	**8,51**	**8,34**	**8,73**	**8,81**	**9,75**	**9,72**	**8,69**

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por el Centro Superior para el Procesamiento de la información (CESPI, 2023)

En la Tabla 6 y Figura 6, se observa que la duración "real" promedio de los egresados de la FCE UNLP para el periodo analizado es de 8.69 años con una tendencia al alza. Al avanzar en el análisis, desagregando por el tipo de gestión de la institución educativa de procedencia y su localización geográfica, se verifica que:

Los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión privada localizada en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, evidencian una duración "real" promedio menor que los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión pública localizada en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen. La mayor diferencia se encuentra en el año 2022 culminando su carrera en promedio 2.20 años antes que los egresados provenientes de instituciones de gestión pública.

a) Los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión privada localizada en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, evidencian una duración "real" promedio menor que los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión pública localizada en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen. La mayor diferencia se encuentra también en el año 2022, pero en este caso, la culminación de su carrera ocurre en promedio 3.47 años antes que los egresados provenientes de instituciones de gestión pública.

b) Al comprar los egresados de la FCE UNLP proveniente de instituciones de gestión pública localizada en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen con los egresados provenientes de instituciones de gestión pública, pero en este caso localizados los establecimientos en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, se observa, inicialmente, una significativa diferencia a favor de estos últimos. Se observa que los egresados provenientes de instituciones de gestión pública localizada en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, en promedio tardan más en recibirse que los que provienen de instituciones de gestión pública localizada en la provincia de Buenos Aires, sin considerar las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen.

En función de todas las cuestiones antes detalladas resulta factible avanzar en el análisis y evaluar las hipótesis establecidas. A saber,

- Se rechazan las hipótesis 1 y 2, ya que la población de estudiantes ingresantes de la FCE UNLP proveniente de instituciones secundarias de gestión pública no presenta diferencias significativas en comparación con la población de estudiantes ingresantes provenientes de instituciones secundarias de gestión privada independientemente de la localidad de procedencia.
- Se acepta la hipótesis 3, porque la población de egresados de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública está disminuyendo en comparación con la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada independientemente de la localidad de procedencia.
- Se aceptan las hipótesis 4 y 5, ya que la población de egresados de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública registran una duración "real" de la carrera superior a la registrada por la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada, a nivel de la Provincia de Buenos Aires en total, y analizando la misma dimensión para la provincia de Buenos Aires, sin

considerar las localidades de La Plata, Ensenada, Berisso, Magdalena y Brandsen, como así también para la Región Capital exclusivamente.

- Se rechazan las hipótesis 6, 7 y 8, ya que la población de egresados de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión estatal no presentan diferencias significativas en los promedios generales sin aplazos alcanzados respecto a la población de egresados provenientes de instituciones secundarias de gestión privada, ya sea en su análisis total o según la región geográfica de procedencia del establecimiento educativo.

5. **Conclusiones**

La educación, como derecho humano fundamental e instrumento de progreso individual y social, juega un papel crucial en el desarrollo de una sociedad justa y equitativa. En Argentina, la Ley de Educación Nacional N°26.606 (2006) le asigna al Estado la responsabilidad de garantizar su cumplimiento. Las estadísticas educativas nacionales indican un alto nivel de acceso al sistema educativo en Argentina, cercano al 100% en los niveles inicial y primario. Sin embargo, a partir del nivel secundario se observa un proceso de abandono diferencial según el territorio, género y grupo socioeconómico. En relación con la educación superior en Argentina ha experimentado un proceso de transformación en las últimas décadas, pasando de un modelo elitista a uno que reconoce el derecho a la educación como un bien público y un derecho humano universal. Sin embargo, este proceso no ha estado exento de tensiones y contradicciones y aún hoy persisten desigualdades sociales que condicionan el acceso, las trayectorias y el egreso de los estudiantes. En este contexto, surge el concepto de "segregación educativa" (Braslavsky, 1985; Kessler, 2002, 2019; Tiramonti, 2004; Gasparini y otros, 2011). Recuperando a Adriana Chiroleu (2018), si bien la democratización cuantitativa ha demostrado un avance significativo, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar una "democratización cualitativa".

En este trabajo se han estudiado las trayectorias académicas de los graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata entre los años 2012 y 2022, considerando como variables de análisis el tipo de gestión de las instituciones educativas secundarias de procedencia, así como también su localización geográfica. En este sentido se puede arribar a las siguiente conclusiones:

1. *Con respecto a la población de estudiantes ingresantes a la FCE UNLP para el periodo 2005-2022*

- Se observa que la proporción de estudiantes ingresantes provenientes de instituciones educativas de gestión pública y privada no evidencia grandes diferencias.
- Asimismo, la proporción de estudiantes ingresantes provenientes tanto de instituciones educativas de gestión pública como de privada de establecimientos localizados en la localidad de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen es mayor que la que proviene de establecimientos ubicados en la provincia de Buenos Aires en general, tanto sean de gestión pública como privada.

2. *Con respecto a la población de egresados de la FCE UNLP para el periodo 2012-2022*

- Se observa que la cantidad total de egresados de la FCE UNLP viene disminuyendo desde el año 2012, alcanzando su nivel mínimo en el 2021 con un total de 312 egresados.
- Asimismo, se advierte que la cantidad total de egresados provenientes de instituciones educativas de gestión pública ha disminuido considerablemente desde 2014, alcanzando un mínimo de 105 egresados en el año 2022.
- También, que la proporción de egresados provenientes de instituciones educativas de gestión privada presentan un comportamiento oscilante, pero con una tendencia general al alza.
- Asimismo, la brecha visibilizada entre el total de egresados provenientes de instituciones educativas de gestión pública y el total de egresados provenientes de instituciones educativas de gestión privada se ha ampliado significativamente en los últimos años a favor de los últimos, especialmente en aquellos casos en los que la localización de la institución educativa se ubica en la localidad La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen.

3. *Con respecto al desempeño académico medido a través del promedio general de la carrera sin aplazos para el periodo 2012-2022:*

- Se observa que el promedio general sin aplazos de los egresados de la FCE UNLP, en promedio, se ubica en 6.87, con una leve tendencia al alza.
- Asimismo, se evidencia una leve brecha a favor de los egresados provenientes de instituciones de gestión privadas, tanto para los establecimientos localizados geográficamente en la provincia de Buenos Aires en general, como en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen

5. *Con respecto a la duración "real" en promedio de la carreras de la FCE UNLP para el periodo 2011-2022*

- Se pone de manifiesto que la duración "real" promedio de los egresados de la FCE UNLP es de 8.69 años con una tendencia al alza.

- Asimismo, los egresados provenientes de instituciones educativas de gestión privadas, tanto si se encuentran localizadas geográficamente en la provincia de Buenos Aires en general como en las localidades de La Plata, Berisso, Ensenada, Magdalena y Brandsen, finalizan su carrera en promedio significativamente antes que los egresados que provienen de instituciones educativas de gestión pública.

Los hallazgos revelan fundamentalmente una creciente brecha en el ingreso, la trayectoria y el egreso de los estudiantes de la FCE UNLP en función del tipo de gestión de la institución educativa de la que provienen y la localización geográfica de esta. Se observa, para el periodo analizado, una disminución en términos nominales y proporcionales de los egresados de la FCE UNLP provenientes de instituciones secundarias de gestión pública, mientras que los egresados provenientes de instituciones de gestión privadas experimentan un aumento. Además, se evidencia que aquellos estudiantes que provienen de instituciones educativas de gestión privada concluyen sus estudios en un tiempo considerablemente menor en comparación con sus pares provenientes de instituciones de gestión pública.

Los resultado obtenidos a partir del presente trabajo, ponen en evidencia que, de acuerdo con las tipologías definidas por Adriana Chiroleu (2018) en torno a las diferentes desigualdades sociales que se visibilizan en las universidades, en el caso de los egresados de la FCE UNLP para el periodo 2012-2022 advertimos la presencia de ambos grupos de desigualdades. Es decir, aquellas que se origina en el propio acceso a las instituciones y las que se relaciona con las posibilidades de permanencia y egreso en las instituciones de estudiantes pertenecientes a diversos grupos socioeconómicos.

Frente a lo anterior y a pesar de los invaluables esfuerzos realizados por los gobiernos y las Instituciones de Educación Superior, las oportunidades de acceso a la universidad no son iguales para todos los estudiantes. Las desigualdades socioeconómicas y culturales juegan un papel importante en las posibilidades de los estudiantes de estudiar en la universidad, ya que aquellos que provienen de familias con menores recursos suelen tener menos oportunidades de acceder a una educación secundaria de calidad y prepararse adecuadamente para los estudios superiores. Incluso después de ingresar, enfrentan mayores dificultades para permanecer en el sistema y culminar de acuerdo con la duración teórica, siendo las tasas de deserción y abandono más altas entre estos grupos. Si bien se han logrado avances importantes en términos de acceso al sistema universitario, aún queda mucho por hacer para garantizar una educación de calidad y equitativa para todos. Es necesario abordar las desigualdades sociales que condicionan las trayectorias educativas de los estudiantes y promover acciones que fomenten la inclusión y la democratización real del sistema. Es necesario instrumentar políticas públicas efectivas que

aborden las causas de estas desigualdades y garanticen que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, tengan las mismas oportunidades de acceder a una educación de calidad en la universidad, garantizándoles oportunidades de progreso y movilidad social.

6. Referencias

ANDERSON, T. (2015). ¿Por qué importa la desigualdad? Del economicismo a la integridad social. Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales, 60(223). https://doi.org/10.1016/S0185-1918(15)72135-5

ARAUJO, S. (2017). Entre el ingreso y la graduación: el problema de la democratización en la universidad. Espacios en Blanco. Revista de Educación. ISSN: 1515-9485. Disponible en https://www.redalyc.org/journal/3845/384551991002/384551991002.pdf

BOMBINI, G. Y URUS M. (junio, 2023). "'Zonas de pasaje' y literacidades en la educación superior". En Catalejos. Revista sobre lectura, formación de lectores y literatura para niños, 16 (8), pp. 10 – 28.

BRASLAVSKY, C. (1985). La discriminación educativa en Argentina. FLACSO.

CENTRO SUPERIOR PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN (2023). Reporte de caracterización de aspirantes e ingresantes, Portal de análisis de información. CeSPI - UNLP

CHIROLEU, A. (2013). Políticas públicas de Educación Superior en América Latina: ¿democratización o expansión de las oportunidades en el nivel superior?; Universidad de Zulia; Espacio Abierto.

CHIROLEU, A. (2016) "La democratización universitaria en América Latina: sentidos y alcances en el siglo XXI". En: Damián Del Valle, Federico Montero y Sebastián Mauro (comps.) (2016) El derecho a la Universidad en perspectiva regional. IEC-CONADU/CLACSO. http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170306103220/El_derecho_a_la_universidad.pdf

CHIROLEU, A. (2018). Democratización y masificación universitaria: una mirada sobre desigualdades y políticas públicas en el centenario de la Reforma de 1918. Integración Y Conocimiento, 7(1), 68–85. https://doi.org/10.61203/2347-0658.v7.n1.20107

CHOY, S. (2001). Students whose parents did not go to College: Postsecondary Access, Persistence, and Attainment.

CRES 2018, U. (2018). Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe. Integración Y Conocimiento, 7(2), 96–105. https://doi.org/10.61203/2347-0658.v7.n2.22610

DE SOUSA SANTOS, B. (2007). La Universidad en el siglo xxi. Para una reforma democrática y emancipatoria de la Universidad. La Paz: CIDES-UMSA, ASDI y Plural Editores.

DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. Dirección de Información y Estadística. Anuario Estadístico 2021.

DONOSO, S.; DONOSO, G. Y FRITES C. (2013). "La experiencia chilena de retención de estudiantes en la universidad". Ciencia y cultura, n°: 30.

DUBET, F. (2015). Los postulados normativos de la investigación en educación. Espacios en Blanco. Revista de Educación (25), 229-249. Disponible en https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384541744014.

ENGSTROM C.; TINTO V. (2008). Access Without Support is Not Opportunity. Change the magazine of higher education January-february.

EZCURRA, A. (2011). Igualdad en Educación Superior: un desafío mundial. 1ra Ed. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: IEC – CONADU. ISBN 978-987-630-109-1. (Cerezo, 2018)

GASPARINI, L., JAUME, D., SERIO, M. Y VÁZQUEZ E. (2011). La segregación entre escuelas públicas y privadas en Argentina. Reconstruyendo la evidencia. Revista Desarrollo Económico, 51(202), 35-57. (https://bit.ly/2Y7vYPt)

GENTILI, P. (2008) "Una vergüenza menos, una libertad más". La Reforma Universitaria en clave de futuro. En: La Reforma Universitaria: desafíos y perspectivas noventa años después. CLACSO. http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101109074909/06gentili.pdf

GLUZ N. Y STEINBERG C. (2015). Estudiar las desigualdades en Desigualdades educativas, territorios y políticas sociales

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación (5° Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

JUARROS, M. F. (2006). ¿Educación superior como derecho o como privilegio? Las políticas de admisión a la universidad en el contexto de los países de la región. Andamios, 3 (5),69-90. ISSN: 1870-0063. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62830504

KESSLER, G. (2002). La experiencia escolar fragmentada. Estudiantes y docentes en la escuela media en Buenos Aires. IIPE-UNESCO.

KRÜGER, N. (2019). La segregación por nivel socioeconómico como dimensión de la exclusión educativa: 15 años de evolución en América Latina. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(8), 35-67. https://doi.org/10.14507/epaa.27.3577

LASTRA, K., & CAUSA, M. (2023). Material de clase Seminario: "Problemáticas político-pedagógicas de la Educación Superior". Las políticas de inclusión en la educación superior y el problema de las Trayectorias estudiantiles en la Universidad. La Plata.

LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL N°26.606 (2006), Boletín Oficial de la Nación Argentina, 28 de diciembre de 2006, Argentina.

LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR N°24.521 (1995), Boletín Oficial de la Nación Argentina, 7 de agosto de 1995, Argentina.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. (2022). Anuario Estadístico Educativo 2022. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. (2022). Informe Nacional de Indicadores Educativos: situación y evolución del derecho a la educación en Argentina 1a ed. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. (2022). Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2021-2022. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

MONTENEGRO, J. (2016) Políticas de acceso a la Universidad Nacional de La Plata. Un análisis de las estrategias de ingreso desde la sanción de la Ley de Educación Superior (1995-2015) (Tesis de posgrado). -- Presentada en Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Magíster en Educación. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1325/te.1325.pdf

PAPARINI, C., & OZOLLO, F. (2015). Calidad y derecho a la Educación Superior. Integración Y Conocimiento, 4. Recuperado a partir de https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/12569.

PIERELLA, M. P. (2018). A 100 años de la Reforma: Desafíos de la enseñanza en los primeros años de la universidad. Trayectorias Universitarias, 4(6), 16–22. Recuperado a partir de https://revistas.unlp.edu.ar/TrayectoriasUniversitarias/article/view/5980

PIKETTY, T. (2014) Capital in the 21st century. Cambridge, Belknap Press.

PINTO, M.F. (2020). Pobreza y Educación: Desafíos y Políticas. Documentos de Trabajo del CEDLAS Nº 265, Julio, 2020, CEDLAS-Universidad Nacional de La Plata.

SANTOS-SHARPE, A., y NÚÑEZ P. 2022. “Desigualdades en la escuela secundaria argentina: recorridos escolares y proyecciones educativas”. Íconos. Revista de Ciencias Sociales 74: 15-32.

SECRETARÍA DE POLÍTICAS UNIVERSITARIAS (2021). Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021. Departamento de Información Universitaria. Ministerio de Educación Argentina.

STEINBERG, C. 2015 «Desigualdades sociales, políticas territoriales y emergencia educativa », en Tedesco, Juan Carlos (comp.), La educación argentina hoy. La urgencia del largo plazo, Buenos Aires, Siglo Veintiuno Editores-

TEDESCO, J. C. (1986). Educación y Sociedad en la Argentina (1880-1945). Bs. As: Catálogos. Capítulo 3 y conclusiones.

TERIGI, F. (2009). El fracaso escolar desde la perspectiva psicoeducativa: hacia una reconceptualización situacional. Revista Iberoamericana De Educación, 50, 23–39.

TIRAMONTI, G. (2004). La fragmentación educativa y los cambios en los factores de estratificación. En G. Tiramonti (Comp.), La trama de la desigualdad educativa: Mutaciones recientes en la escuela media. Buenos Aires: Manantial.

UNESCO. (1990). World Declaration on Education for All. Retrieved from https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121452

ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE FUNDAMENTOS HISTÓRICOS EN TEXTOS INTRODUCTORIOS DE ADMINISTRACIÓN

MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS OF HISTORICAL FOUNDATIONS IN INTRODUCTORY MANAGEMENT TEXTS

Walter Ariel Lugo

walugo@fce.unl.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional del Litoral

Eduardo Exequiel Martínez

emartinez@fce.unl.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional del Litoral

Categoría: Trabajo Científico

ANÁLISIS MULTIDIMENSIONAL DE FUNDAMENTOS HISTÓRICOS EN TEXTOS INTRODUCTORIOS DE ADMINISTRACIÓN

Resumen

Este trabajo se enfoca en realizar un análisis estadístico de datos en textos Introductorios de Administración utilizando el software IRAMUTEQ para examinar las representaciones sociales en los discursos de la disciplina. Se seleccionaron cinco textos que abordan los fundamentos históricos de la misma, de autores como Robbins, Jones, Hellriegel, Mochón Morcillo, y Franco y Mendoça.

Se aplicaron análisis de frecuencias, análisis de especificidades, análisis factorial de correspondencia, clasificación jerárquica descendente, análisis de similitud y nubes de palabras para comprender las representaciones discursivas. Se identificaron cuatro mundos lexicales: fundamentos clásicos, vínculos organizacionales, fundamentos contemporáneos y la administración como acción gerencial.

Las conclusiones destacan un tratamiento homogéneo de los fundamentos clásicos, mayor énfasis en el enfoque sistémico en los contemporáneos, mayor citación de autores en los clásicos frente a los contemporáneos, y cuatro representaciones sociales en los discursos de administración. La organización como objeto principal, la empresa privada como foco, y el gerente y la acción gerencial como centrales en la práctica por encima del administrador como tal.

Palabras Clave: Teoría de Administración. Representaciones sociales. Análisis estadístico textual.

Abstract

This work focuses on conducting a statistical analysis of data in Introductory Administration texts using the IRAMUTEQ software to examine social representations in the discipline's discourses. Five texts were selected that address its historical foundations, authored by Robbins, Jones, Hellriegel, Mochón Morcillo, and Franco y Mendoça.

Frequency analysis, specificity analysis, correspondence factorial analysis, descending hierarchical classification, similarity analysis, and word clouds were applied to understand discursive representations. Four lexical worlds were identified: classical foundations, organizational links, contemporary foundations, and administration as managerial action.

The conclusions highlight a homogeneous treatment of classical foundations, greater emphasis on the systemic approach in contemporary ones, more citations of authors in classics compared to contemporaries, and four social representations in administration discourses. Organization is the main object, private enterprise is the focus, and the manager and managerial action is central in practice above the Administrator as such.

Keywords: Management theory. Social representations. Textual statistical analysis.

1. Introducción

Este trabajo tiene como propósito realizar un análisis estadístico de datos textuales utilizando el software libre IRAMUTEQ (Interfaz de R para el Análisis Multidimensional de los Textos y Cuestionarios). El propósito es observar e implementar las diferentes herramientas estadísticas que brinda la aplicación como una primera aproximación al uso del programa y arribar a conclusiones lingüísticas provisorios a partir de los resultados del análisis.

El corpus seleccionado refiere a libros de administración general o de introducción a la administración utilizados habitualmente en cursos de iniciación en la disciplina. Específicamente, se seleccionan los capítulos que versan sobre fundamentos de la administración o constitución de sus procesos históricos.

La administración como disciplina codificada posee algo más de un siglo, en este período se reconocen diversos aportes de una variedad de corrientes de pensamiento que interactúan, se entrelazan y contraponen. En este trabajo, los textos de administración como género se reconocen como una práctica social concreta que contiene en su discurso, procesos de construcción de sentido.

De este modo, el objetivo de este informe es analizar el sistema de representaciones sociales[8] de los discursos de gestión que versan sobre corrientes del pensamiento en administración en libros introductorios a la disciplina.

2. Marco teórico

La Administración surge como una disciplina formal y sistematizada a principios del siglo XX, aunque sus raíces son más antiguas[9], con una variedad de influencias de diversas instituciones y áreas del conocimiento que actuaron como precursores. Para comprender, analizar y debatir los fundamentos teóricos del pensamiento en administración es importante distinguir fundamentos, enfoques y teorías de la disciplina. En líneas generales, dentro de los fundamentos clásicos se encuentran los padres fundadores: Taylor (administración científica), Fayol (teoría clásica), Mayo (teoría de las relaciones

[8] Se entiende por representaciones sociales a una forma de conocimiento, socialmente elaborado y compartido, con una orientación práctica y orientado a la construcción de una realidad común en un conjunto social (Gunter, 2002).

[9] Para un análisis histórico del pensamiento administrativo que inicia con las civilizaciones antiguas ver George (1972) y George y Álvarez (2005).

humanas) y Weber (modelo burocrático). Las ideas de estos cuatro autores representan las bases fundacionales de la administración como disciplina sistematizada. Desde diversas concepciones de la organización y los individuos y, desde distintas áreas de conocimiento, se realizan aportes que van a ser extendidos, contrastados y debatidos por continuadores y detractores que promueven la evaluación de los fundamentos de la administración.

En general, y más allá de diferentes denominaciones, existe relativo consenso hacia el interior de la disciplina respecto a la estructuración histórica del pensamiento en administración según sus diferentes corrientes o enfoques. En textos que explicitan el devenir histórico del pensamiento en administración (Chiavenatto, 2019; Aktouf y Suárez 2012; Dávila, 2001; Stoner et al, 1996; Hermida et al 1979 y 1992), normalmente se describen los distintos aportes técnicos y teóricos de las diversas corrientes desde una perspectiva evolucionista, donde el encadenamiento procede de manera escalar a través de la recomposición técnico-crítica de postulados antecedentes y la justificación de las nuevas ideas con argumentos pretendidamente superadores. Habitualmente, se incluyen elementos contextuales generales –económicos, sociales y tecnológicos– que permiten enmarcar descriptivamente el surgimiento de las teorías para afianzar su comprensión y se expone un debate respecto a la "aplicación práctica" de los contenidos en la actualidad. Con menor frecuencia, cómo en el caso de Dávila (2001) y Aktouf y Suárez (2012) se plantea una discusión crítica sobre el contenido de las ideas de cada periodo histórico desde una perspectiva social y científica.

Se puede realizar una breve síntesis de las diferentes corrientes o enfoques que caracterizan al pensamiento de administración, en el marco cronológico del S. XX, según el corpus seleccionado[10] (ver cuadros 1, 2, 3, 4 y 5).

1911-1947 **Modelo Clásico**	Fines 1700-1950 **Modelo conductal**	1940-1950 **Modelo cuantitativo**	1960-actualidad **Modelo contemporáneo**
Adm. Científica	Compartamiento organizacional	Adm. de la calidad total	Modelo sistémico
Teoría general de la Adm.			Modelo de contingencias

Cuadro 1: Robbins, S. y Coulter M. (2014). Fuente: Elaboración Propia.

[10] Se seleccionaron cinco textos introductorios al estudio de la administración: Robbins, S. y Coulter M. (2014), Jones, G. y M. George, J. (2010), Hellriegel, D; Jackson, S.; Slocum J y Franklin, E. (2017), Mochón Morcillo, F., Mochón, M. y Sáez Mochón M. (2014) y Franco, J. y Mendoça, A. en Vicente, M. y Ayala J. (coordinadores) (2008)

1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Teoría de administración científica											
	Teoría de la gerencia administrativa										
		Teoria de la conducta administrativa									
					Teoría de la ciencia administrativa						
						Teoría del entorno organizacional					

Cuadro 2: Jones, G. y M. George, J. (2010). Fuente: Elaboración Propia.

1890	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Enfoque tradicional											
				Enfoque conductual							
					Enfoque de sistemas						
							Enfoque de contingencias				
									Enfoque de la calidad		

Cuadro 3: Hellriegel, D; Jackson, S.; Slocum J y Franklin, E. (2017). Fuente: Elaboración Propia.

Enfoque clásico de la administración	Enfoque conductal o del comportamiento organizacional	Enfoque cuantitativo y otras teorías contemporáneas

Cuadro 4: Mochón Morcillo, F., Mochón, M. y Sáez Mochón M. (2014). Fuente: Elaboración Propia.

Escuelas clásicas	Administración desde las ciencias de la conducta	Estructuralismo	Escuela Neoclásica	Teoría de la organización	Enfoque de sistemas	Corrientes actuales
Esc. de la administración científica	Escuela de las relaciones humanas		Fordismo			Nuevas tendencias
Administración industrial y general	Otros aportes desde un enfoque sociológico					
Modelo burocrático de Adm.						

Cuadro 5: Franco, J. y Mendoça, A. en Vicente, M. y Ayala J. (coordinadores) (2008).

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de los cuadros precedentes pueden observarse distintas configuraciones de los procesos históricos de la disciplina y diferente denominación de las corrientes teóricas que lo constituyen. En líneas generales, existe acuerdo absoluto respecto a la presencia del enfoque clásico (la teoría de la administración científica y la teoría clásica) y el enfoque humanístico (teoría de las relaciones humanas y teoría de la conducta). También hay

acuerdo mayoritario en la consideración del enfoque neoclásico, el enfoque sistémico y el enfoque situacional. Solo un autor considera con especificidad el enfoque estructuralista y existen claros desacuerdos respecto a los contenidos de nuevos enfoques o enfoques contemporáneos. Es importante resaltar que estas discrepancias surgen desde 1970 hasta la actualidad, por ende, existen criterios no consolidados respecto a la estructuración histórica de la administración en los últimos 50 años.

3. Metodología

El análisis estadístico de datos textuales se realiza con el software libre IRAMUTEQ (Interfaz de R para el Análisis Multidimensional de los Textos y Cuestionarios) (Moreno y Ratinaud, 2022).

Corpus:

Capítulos de libros de introducción a la administración donde se presentan los fundamentos históricos de la disciplina.

Textos

Para la aplicación del software se seleccionaron cincos textos de introducción a la administración[11]:

1. Robbins, S. y Coulter M. (2014). Administración. Cap. 1: La administración y las organizaciones. Módulo de historia de la administración, p. 26-34. Pearson. Décima segunda edición.
2. Jones, G. y M. George, J. (2010). Administración contemporánea. Cap. 2: La evolución del pensamiento administrativo, p. 38-62. McGraw-Hill. Sexta edición.
3. Hellriegel, D; Jackson, S.; Slocum J y Franklin, E. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. Cap. 2: Enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo, p. 38-74. Cengage Learning. Décima segunda edición.
4. Mochón Morcillo, F., Mochón, M. y Sáez Mochón M. (2014). Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos. Cap. 2: Teorías y prácticas de la administración p. 33-62. Alfaomega. Primera edición.
5. Franco, J. y Mendoça, A. en Vicente, M. y Ayala J. (coordinadores) (2008). Principios fundamentales para la administración de organizaciones. Cap. 2: El contexto y las escuelas de administración, p 49-114. Pearson - Prentice Hall. Primera edición.

[11] Se adjunta en formato .txt el corpus correspondiente.

Selección de variables y codificación:

Los textos seleccionados se catalogan según tres variables: autor, nacionalidad del texto y editorial. De este modo, se clasifican y codifican seguidamente:

1. Autores: Robbins, S. y Coulter M. (2014). Nacionalidad: Estados Unidos. Editorial: Pearson. Codificación: **** *aut_rob *nac_eeu *edi_pea
2. Autores: Jones, G. y M. George, J. (2010). Nacionalidad: Estados unidos. Editorial: McGraw-Hill. Codificación: **** *aut_jon *nac_eeu *edi_mcg
3. Autores: Hellriegel, D; Jackson, S.; Slocum J y Franklin, E. (2017). Nacionalidad: Estados Unidos y México. Editorial: Cengage Learning. Codificación: **** *aut_hel *nac_eym *edi_cen
4. Autores: Mochón Morcillo, F., Mochón, M. y Sáez Mochón M. (2014). Nacionalidad: España. Editorial: Alfaomega. Codificación: **** *aut_moc *nac_esp *edi_alf
5. Franco, J. y Mendoça, A. en Vicente, M. y Ayala J. (coordinadores) (2008). Nacionalidad: argentina. Editorial: Pearson – Pretince Hall Codificación: **** *aut_fra *nac_arg *edi_pyp

Formato de los textos

Los textos seleccionados se sistematizaron incluyendo sólo el cuerpo central de cada uno de los capítulos. Es decir, se eliminaron, conceptos destacados, ejemplos, notas al píe, caso de introducción y/o aplicación, cuadros, gráficos, actividades etc. que habitualmente se utilizan como estrategias pedagógicas orientadas a los recién iniciados en la temática. Se busca especificar el ordenamiento y explicación de las distintas teorías y enfoques del pensamiento en administración según la propuesta de los distintos autores.

Es importante destacar que, si bien un mismo objeto no debe tener distintas denominaciones, se optó por no estandarizar el nombre de las teorías, por ejemplo, las ideas de Taylor, pueden denominarse: taylorismo, teoría científica, teoría científica de la administración, escuela de la administración científica o incluirse dentro del enfoque tradicional, modelo clásico, etc. El objetivo es observar las distintas denominaciones, rangos temporales que los autores especifican y características que se atribuyen al enfoque, de tal modo, de detectar diferencias y similitud de construcción de los procesos históricos.

4. Desarrollo

Análisis de los textos

1. Estadísticas (análisis de frecuencias)

Resumen

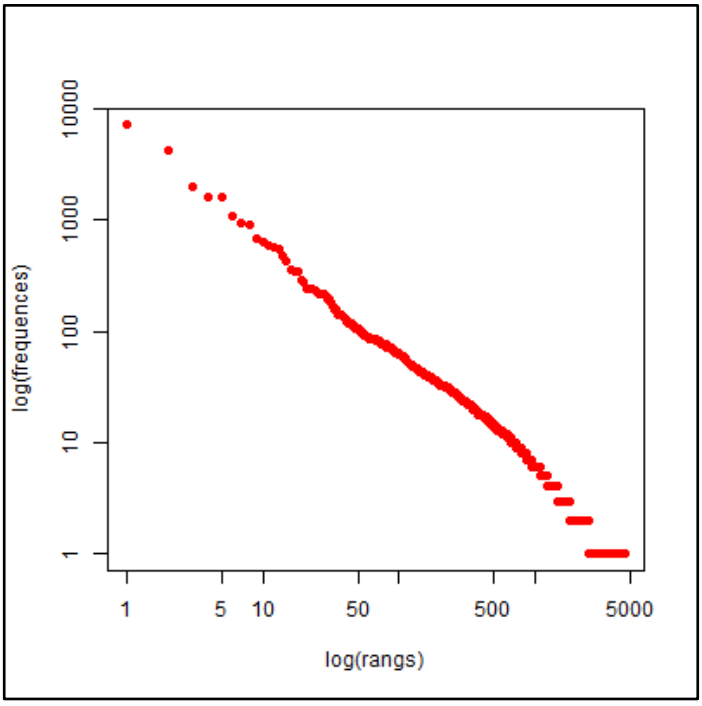
Número de textos: 5

Número de ocurrencias: 56423

Número de formas: 4576

Número de hápax: 2116 (3.75% de ocurrencias – 46.24 de formas)

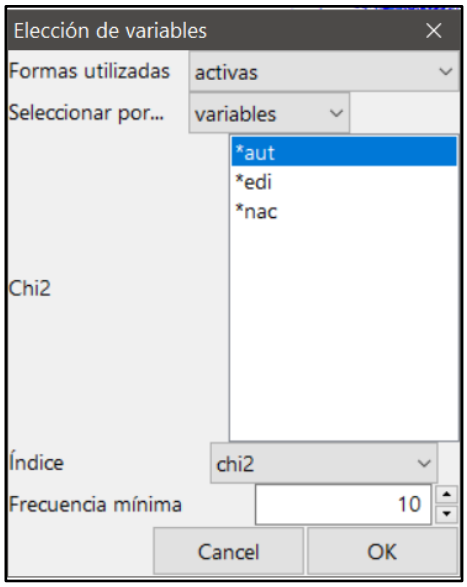
Media de ocurrencias por texto: 11284.6



Cuadro 6: Distribución de Frecuencias en base al Software IRAMUTEQ. Fuente: Elaboración Propia

2. Análisis de especificidades

Para el análisis de especificidad se toman las siguientes decisiones:



Cuadro 7: Análisis de Especificidad. Fuente: Elaboración Propia.

A modo de ejemplo se muestra la gráfica de la frecuencia relativa de formas según los textos de habla hispana. Es decir, ser representa la frecuencia absoluta partido por el total de la muestra expresadas en tantos por mil (Gráfico 1 y 2). En ambos casos, la palabra *organización*, *administración*, *empresa* y *trabajo* son las más enunciadas en el mismo orden. Mientras en Franco *et al,* la quinta en *sistemas*, en Mochón *et al* es teoría.

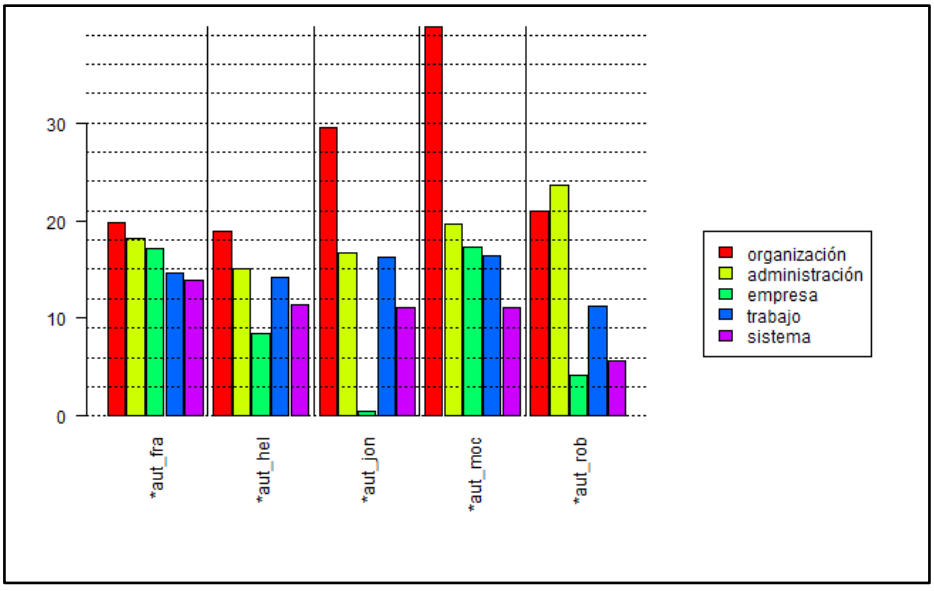


Gráfico 1: Frecuencia relativa de las cinco palabras activas más citadas por Franco, J. y Mendoça, A. en Vicente, M. y Ayala J. (coordinadores) (2008) en comparación con los otros textos. Fuente: Elaboración Propia.

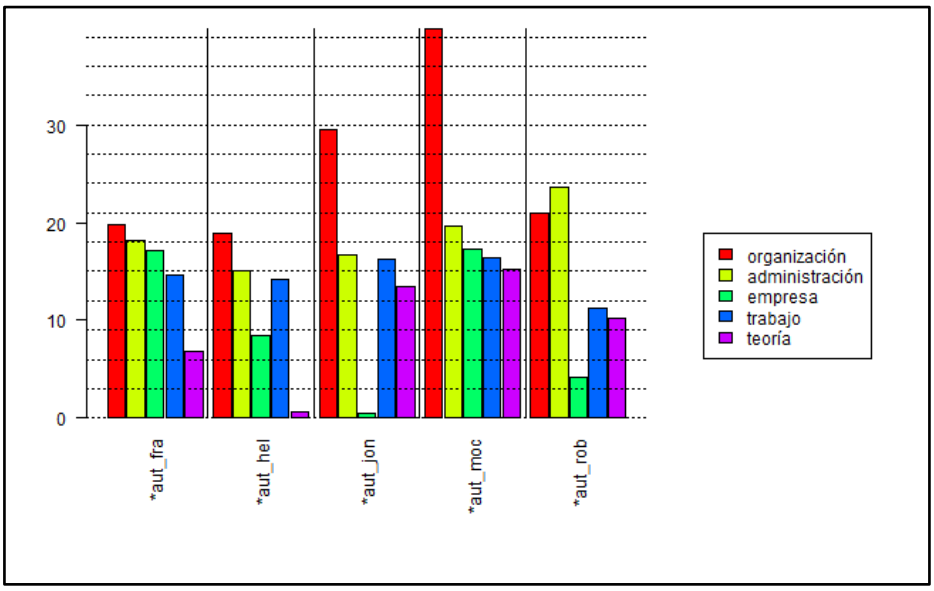
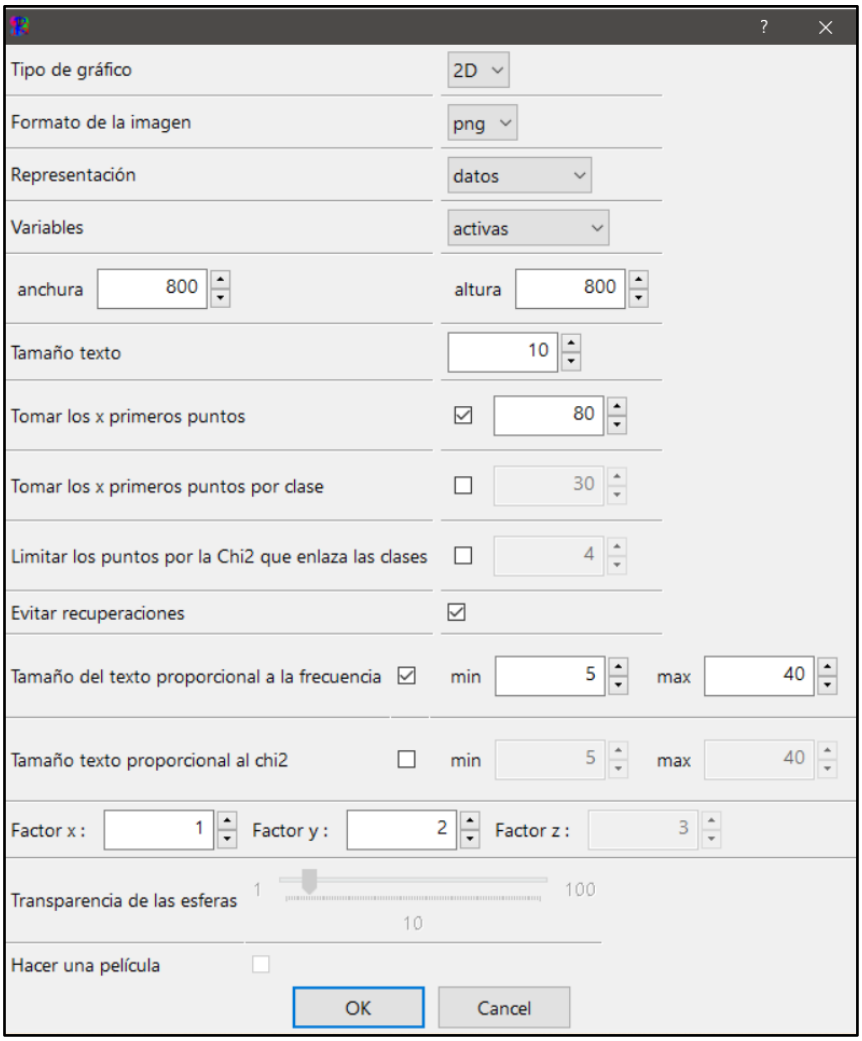


Gráfico 2: Frecuencia relativa de las cinco palabras activas más citadas por Mochón Morcillo, F., Mochón, M. y Sáez Mochón M. (2014) en comparación con los otros textos. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se muestra el análisis factorial de correspondencia (AFC) según posición de las formas (Gráfico 3) y se expone el AFC según tipo de texto por autor (Gráfico 4). Se realiza la siguiente selección en sistema:



Cuadro 8: Parametrización Análisis Factorial de Correspondencia. Fuente: Elaboración Propia.

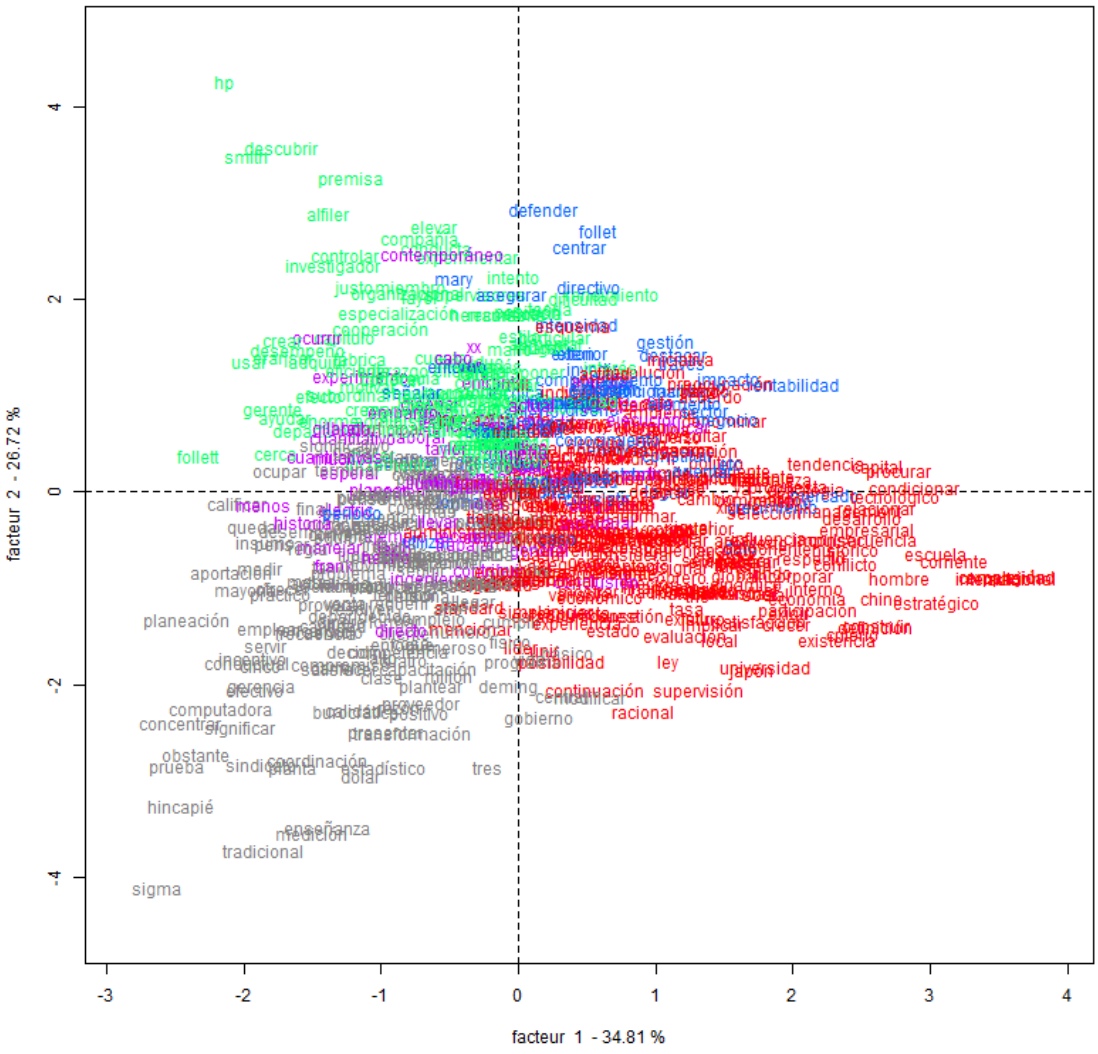


Gráfico 3: Análisis factorial de correspondencia según la posición de las formas. Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a este AFC (Gráfico 3), Molina-Neira (2017) afirma que no se encontraron explicaciones sobre la forma correcta de interpretar este gráfico. El programa no permite una correcta interpretación de qué representan los factores.

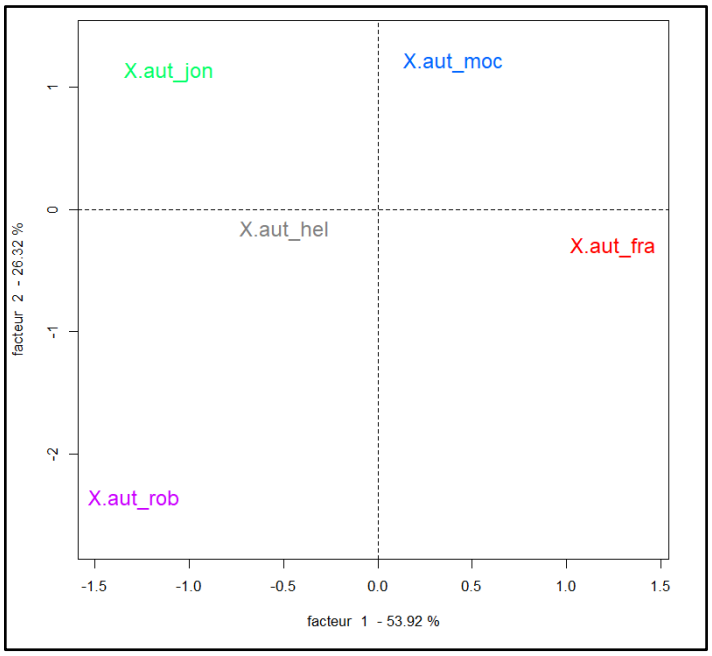


Gráfico 4: Análisis factorial de correspondencia según la posición de los autores. Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico 4 el eje y, muestra una separación entre los textos de habla anglosajona (a la izquierda) y los textos de habla española (a la derecha).

3. Clasificación jerárquica descendente (método Reinert)

Este análisis muestra una clasificación jerarquizada de manera descendente según el método definido por Reinert (Ruiz Bueno, 2017). En este caso, se utiliza la clasificación simple sobre segmentos de texto, dejando los demás parámetros sin modificaciones (el análisis tomó el 79,06 % de los segmentos). A continuación, se presentan una selección de resultados gráficos (Gráficos 5, 6, 7 y 8):

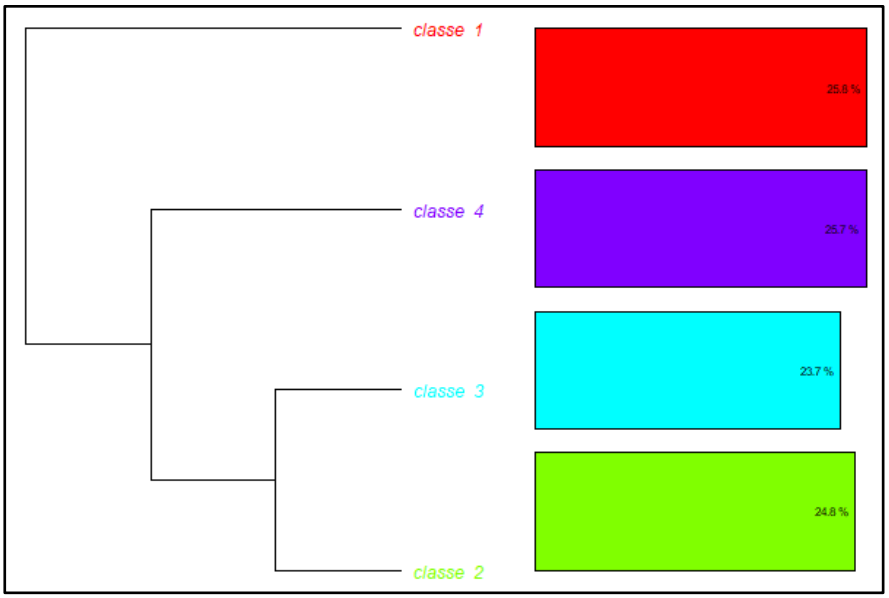


Gráfico 5: Dendograma con la agrupación de las clases. Fuente: Elaboración Propia.

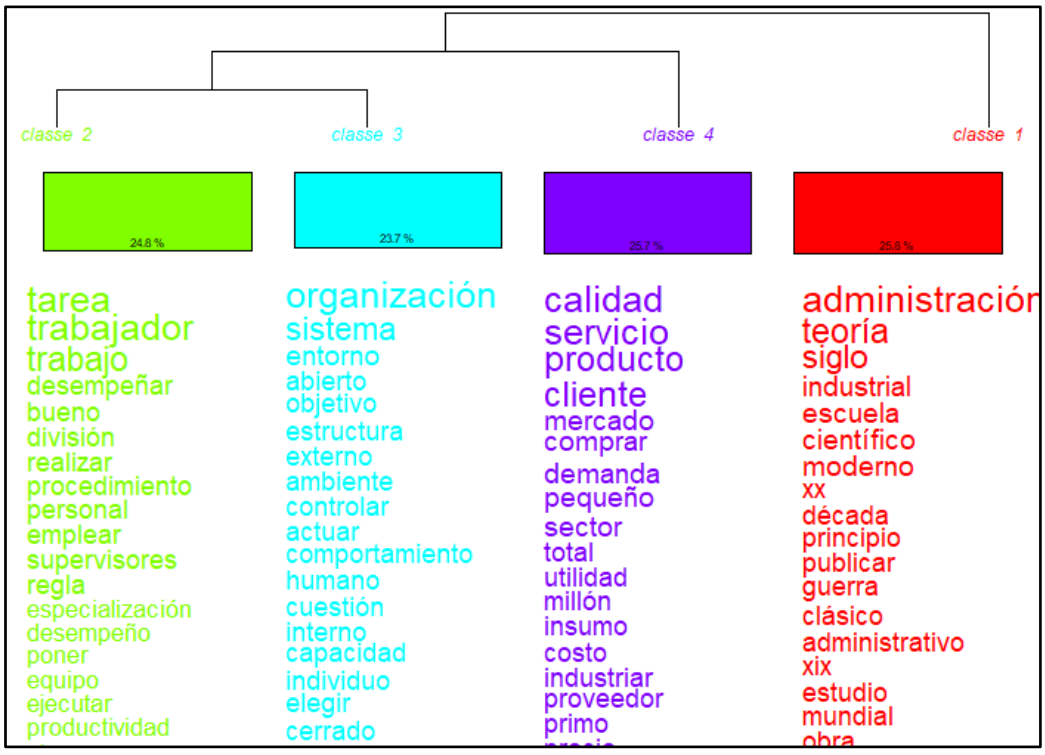


Gráfico 6: Dendograma con formas específicas por clase. Fuente: Elaboración Propia.

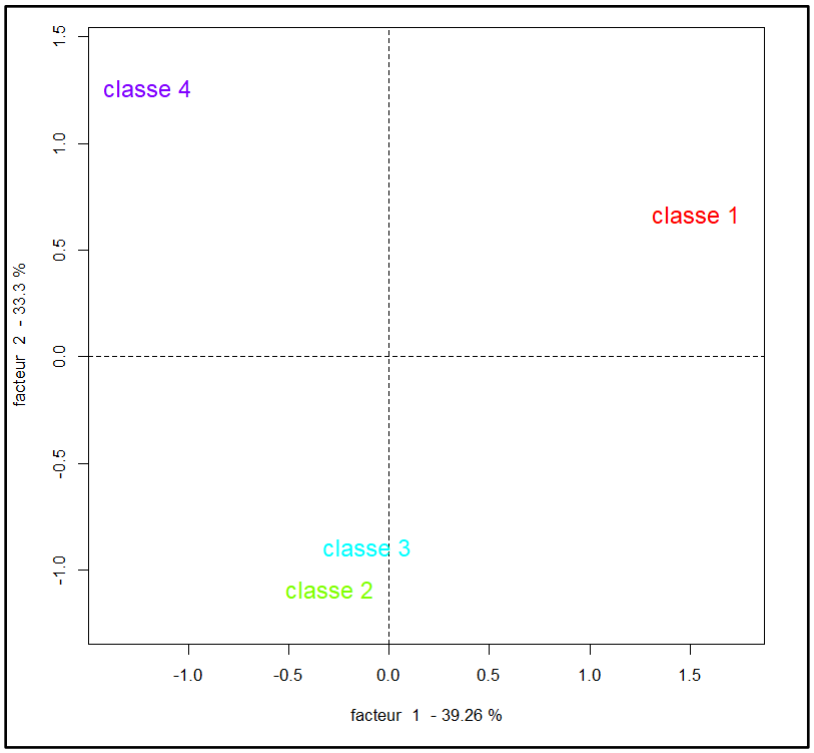


Gráfico 7: Análisis factorial de correspondencia según clases. Fuente: Elaboración Propia.

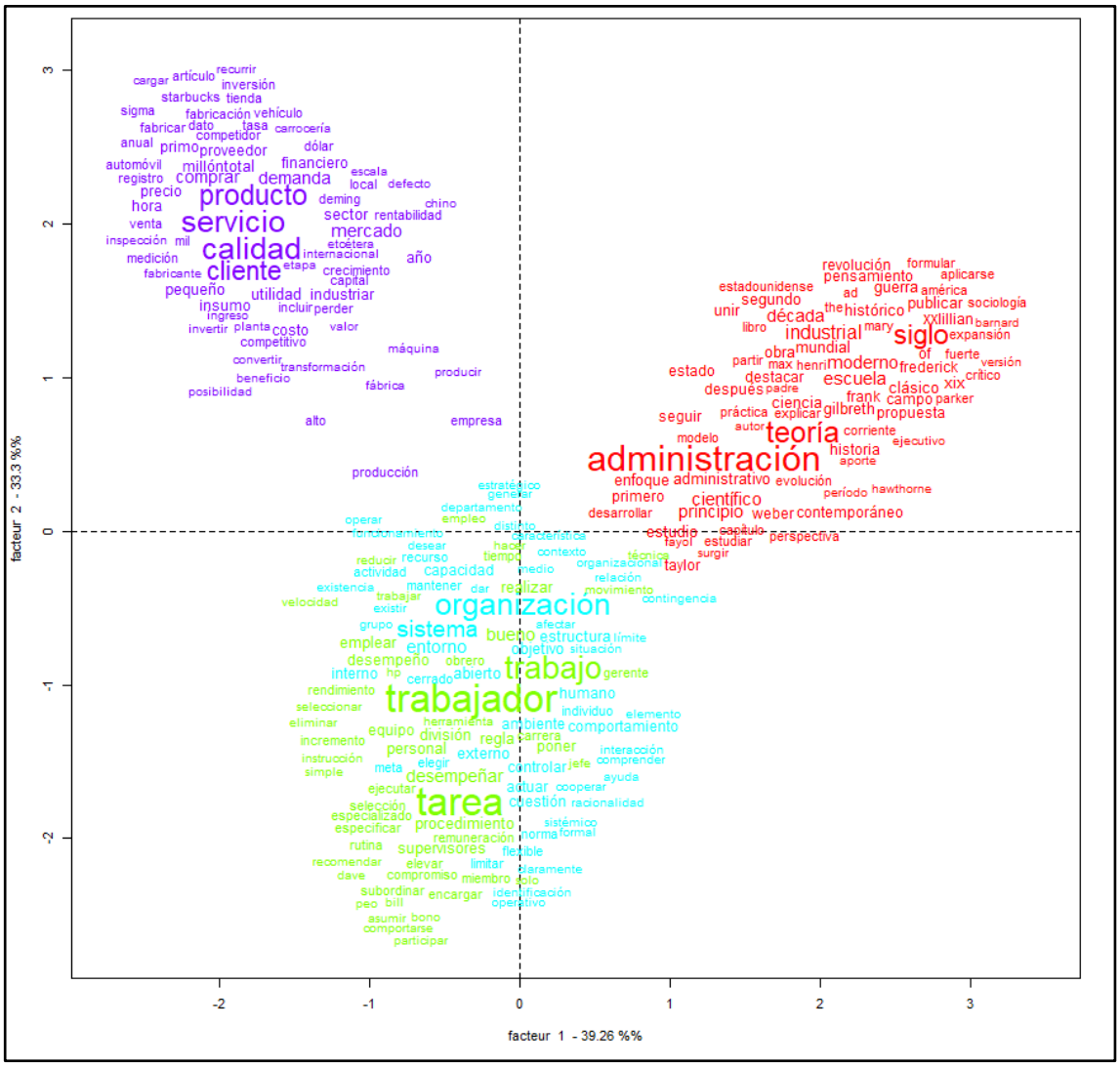
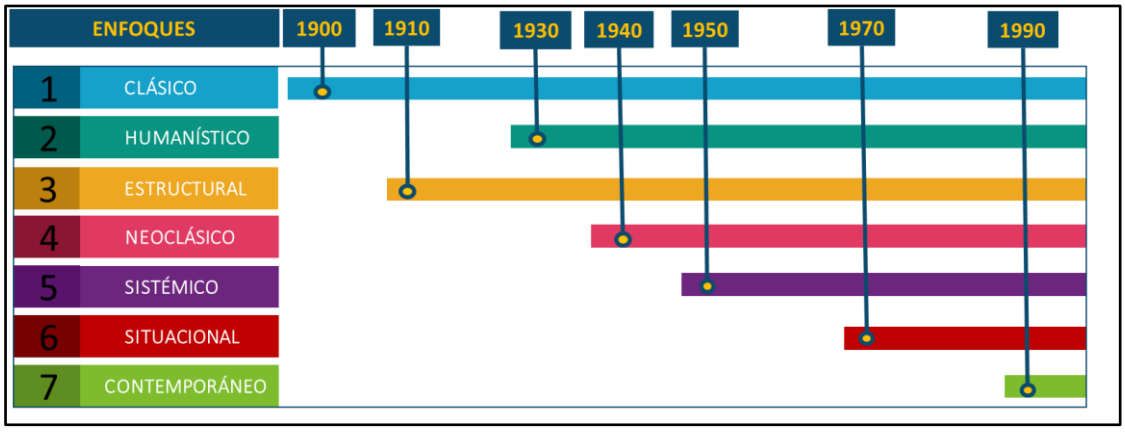


Gráfico 8: Análisis factorial de correspondencia según formas. Fuente: Elaboración Propia.

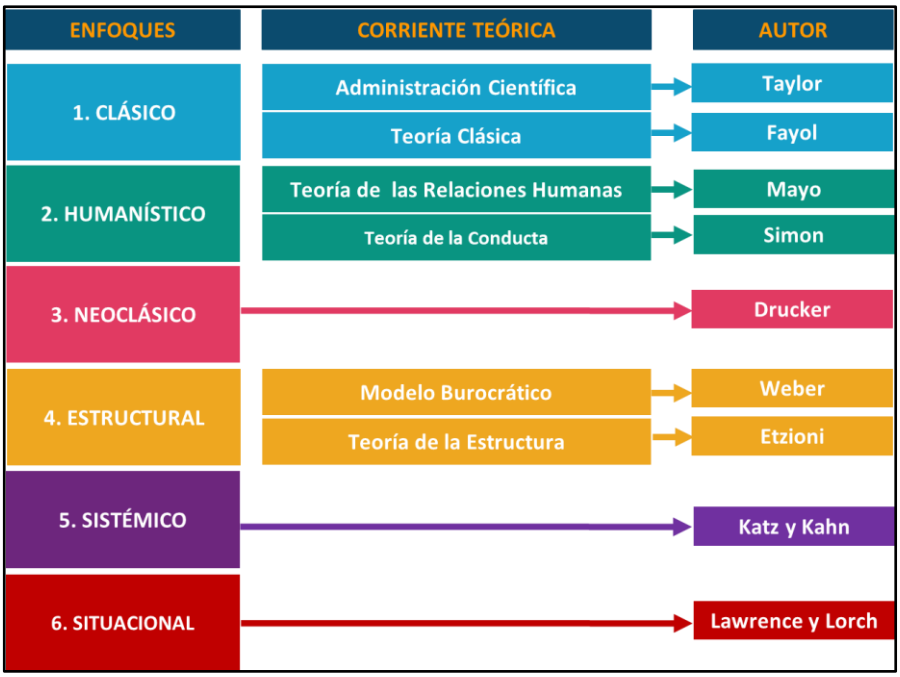
Previas a las conclusiones que pueden realizarse a partir de la clasificación jerárquica descendente, se realiza una breve síntesis de las diferentes corrientes o enfoques que caracterizan al pensamiento de administración, en el marco cronológico del S. XX. En el cuadro 9 se propone una sistematización cronológica de los enfoques de la administración, mientras en el cuadro 10 se plantea un ordenamiento propio de enfoques y corrientes del pensamiento en administración en el S. XX y se destaca un autor sustantivo en cada corriente. Además, dos de los textos seleccionados incluyen el enfoque cualitativo (en el cuadro 9 no se grafica porque se considera un subtipo de teoría de la conducta).

De este modo, las ideas de Taylor, Fayol, Weber y Mayo representan los *fundamentos clásicos* de la administración, pueden considerarse como los padres fundadores o

precursores del pensamiento administrativo. Los demás autores referenciados, corresponden a los *fundamentos contemporáneos* de la disciplina, es decir, constituyen líneas teóricas que retoman, amplían y/o se contraponen a los fundamentos clásicos.

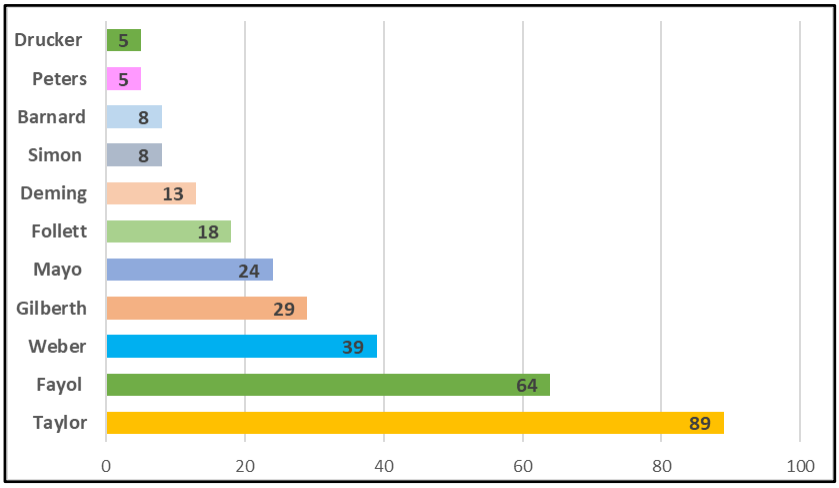


Cuadro 9: Línea cronológica de enfoques del pensamiento de administración. Fuente: Elaboración Propia.



Cuadro 10: Enfoques y corrientes del pensamiento en administración. Fuente: Elaboración Propia.

En este sentido, otro dato que es útil para realizar los análisis estadísticos de los datos textuales es considerar la cantidad de frecuencias de nominación de los autores que construyen el pensamiento de administración (ver cuadro 11).



Cuadro 11: Frecuencias de forma de autores de administración. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que la mayor referencia de autores corresponde a los fundamentos clásicos de la administración (Taylor, Fayol, Weber y Mayo). Los Gilbreth y Follet son autores también en el marco de los fundamentos clásicos. A su vez, son escasas las citas correspondientes a autores contemporáneos e, incluso, los autores contemporáneos son muy pocos en relación a la cantidad de propuestas teóricas que realizan, en esta categoría puede destacarse a Simón y Drucker.

Así, a partir de los gráficos y cuadros precedentes, se identifican cuatro mundos lexicales. La clase 1 (rojo), denominada *fundamentos clásicos*, se plantea en oposición a la clase 3 (celeste), la que se designa como *fundamentos contemporáneos* (según eje horizontal). A su vez, los fundamentos contemporáneos (clase 3) presentan una relación significativa en el campo discursivo con la clase 2 (verde) referenciada como *acciones de administración*. Por último, la clase 4 (violeta), menos próxima a las citadas y en oposición vertical a la clase 1 refiere a representaciones de *vínculos organizacionales*. Es importante observar que los mundos lexicales (clases) presentan un porcentaje de ponderación en el discurso similar (alrededor del 25%), por ende, ninguno de estos mundos se destaca sobre los otros. De este modo, en el corpus seleccionado pueden identificarse cuatro representaciones sociales de los discursos introductorios de fundamentos en administración:

Clase 1 (rojo)

Fundamentos clásicos: Existe un reconocimiento destacado del enfoque clásico de administración, la *teoría* de la *administración* se encuentra estrechamente ligada a la idea

de industria y ciencia donde palabras como *principios* y *clásico* tiene una frecuencia destacada. Este mundo lexical da cuenta del peso representacional de las ideas de Taylor y Fayol en la constitución del pensamiento administrativo. El enfoque clásico es el único de los enfoques enunciado con una clara diferenciación y especificidad en el corpus.

Clase 4 (violeta):

Vínculos organizacionales: Esta segunda división, es la más distinguible gráficamente de las otras clases y la más genérica en su articulación con los mundos lexicales aquí enunciados, tiene con mayor frecuencia formas como *calidad*, *servicios*, *producto*, *cliente, mercado, comprar y demanda.* Es decir, representa a la organización en un vínculo estrecho con el entorno (general y específico) e incluso con otras palabras con alta incidencia como: *sector*, *proveedor*, *competidor*. No obstante, se destaca la relación con un actor concreto del contexto específico, el cliente. Aquí, la representación discursiva de la organización tiene un vínculo ponderado con los clientes a través de la oferta de productos y servicios.

Clase 3 (celeste):

Fundamentos contemporáneos: En esta clase, y en oposición relativa a la clase 1, surgen palabras vinculadas a enfoques variados. Se destaca la frecuencia de las formas *organización*, *sistema*, *entorno* y *abierto*. Es decir, los contenidos del enfoque de sistemas, como enfoque significativo y totalizante aún en la actualidad, tienen relevancia representacional. Además, aparecen con alta frecuencia las palabras *estructura* y *comportamiento* más relacionados al enfoque estructuralista y humanístico respectivamente. Es decir, como representación social de los discursos de administración, prevalece la teoría de sistemas sobre otros enfoques tales como la teoría de la contingencia y tendencias actuales de gestión. Aun así, el peso lexical del enfoque clásico es mayor.

Clase 2 (verde):

La administración como acción: Las enunciaciones con mayor frecuencia son *tarea*, *trabajador* y *trabajo*, si bien de uso textual general, son términos vinculados particularmente al enfoque clásico. Además, surgen con mucha incidencia palabras como *desempeñar, realizar, emplear, ejecutar, procedimiento, productividad y desempeño*, es decir, palabras que promueven acciones gerenciales. Permiten representar a los administradores como agentes actuantes, como sujetos que intervienen en el mundo del

hacer y a la disciplina como práctica de gestión. Aquí la administración se representa como una tecnología más que como una ciencia, donde "modificar el mundo" prevalece sobre la búsqueda de la "verdad científica". Es importante destacar que esta representación de la acción administrativa, se encuentra en la gráfica entrelazada con los fundamentos contemporáneos.

4. Análisis de similitud

Con el propósito de hacer legible las relaciones entre las diversas formas del corpus se utilizaron las opciones estándar establecidas por el sistema, graficando las palabras con 60 o más repeticiones (ver gráfico 9).

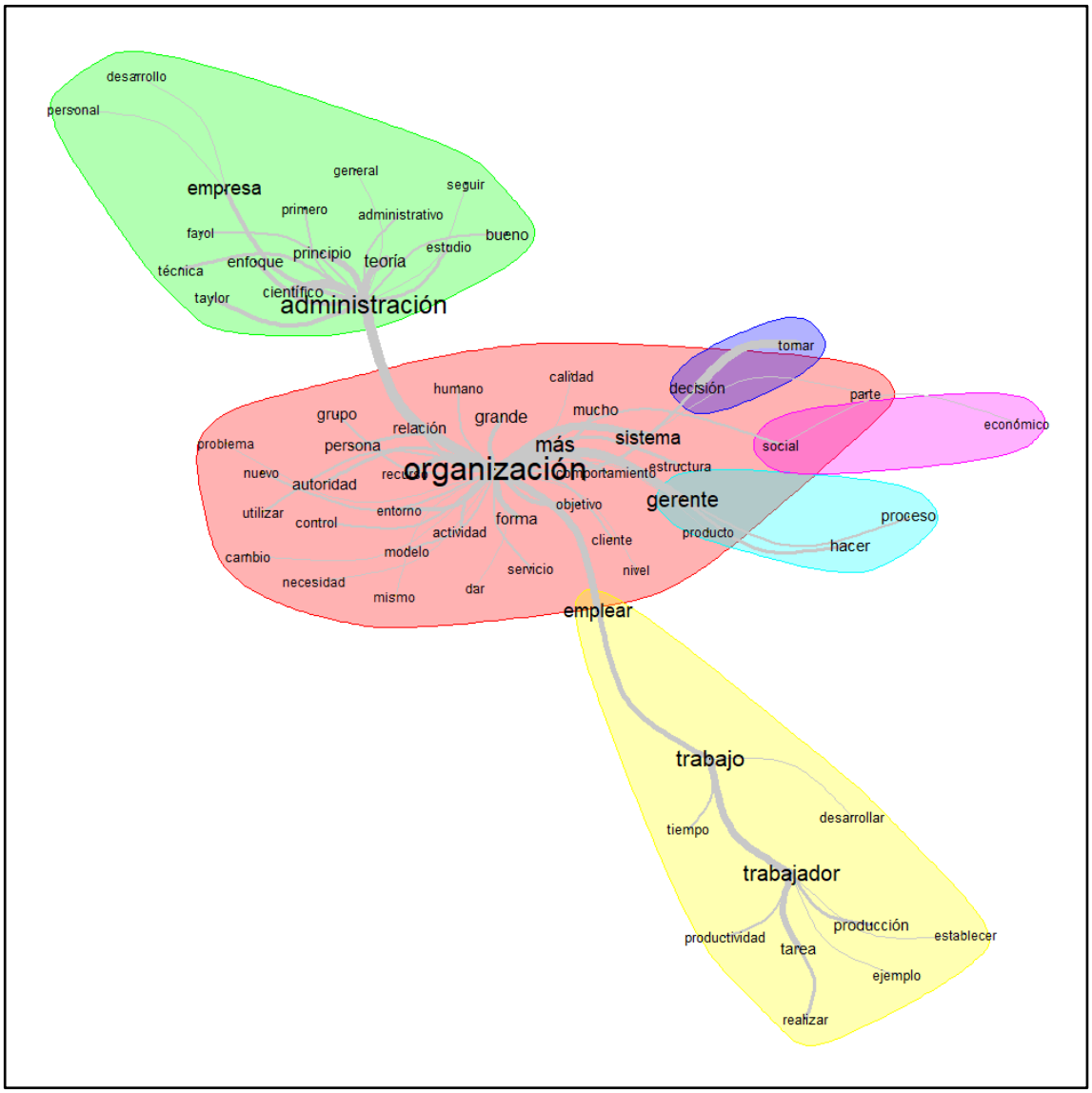


Gráfico 9: Análisis de similitud del corpus. Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al gráfico 9 pueden distinguir tres agrupaciones de formas, cada una con un eje específico. La primera, y más destacada, se encuentra centrada en la forma "organización" dónde "sistema" y "gerente" se encuentran estrechamente relacionadas al eje. Vinculados a este nodo central aparecen dos agrupaciones, una con eje en la forma "administración", relacionada a la idea de empresa; y otro, centrado en las ideas de "trabajo" y "trabajador".

Además, con menor relevancia surgen tres halos diferenciados que se puede denominar: toma de decisiones, economía y sociedad, y la acción gerencial. Todos vinculados estrechamente al nodo organización.

En síntesis, según el corpus seleccionado, el objeto de estudio de la disciplina es el más citado (organización), a él se asocian la administración es sus rasgos teóricos y científicos y la idea de empresa como tipo organizacional destacado (no hay referencias observables a organizaciones públicas o sociales). A su vez la organización se vincula con la idea de trabajo (y el tiempo como asociación de forma) y trabajador (donde producción y productividad tiene una correlación específica con esta forma).

Es importante reseñar que el sujeto de la disciplina, el administrador, no tiene peso específico en el discurso, su visión se encuentre solapa en la idea de gerente vinculado al hacer y los procesos de la administración.

5. Nubes de palabras

Otra forma estética de representación de lo planteado con antelación, aunque con menor claridad conceptual ya que no se muestran agrupamientos de formas, en la nube de palabras. A continuación, se muestra el gráfico donde se explicitan palabras con 60 o más frecuencias en los textos (ver Gráfico 10).

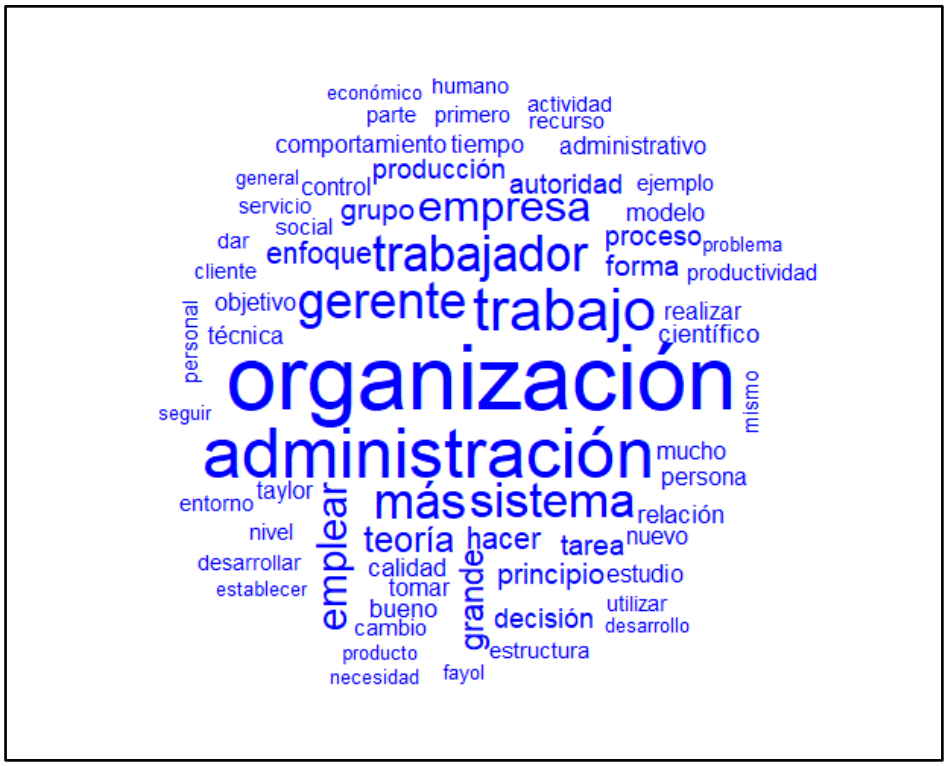


Gráfico 10: Nube de palabras del corpus. Fuente: Elaboración Propia.

5. Conclusiones

El proceso histórico de la administración, relativamente breve respecto a otras disciplinas, se establece como un relato continuo y evolutivo donde las diversas ideas sobre la temática tienden más a la integración que al contraste, se articulan en un esquema ecléctico y de refutaciones limitadas en la técnica buscando un equilibrio inestable entre una perspectiva tradicional (ingenierías, economía, matemática) y otra humanística (psicología, sociología). En general, el debate crítico de postulados de gestión se configura tangencialmente, y aunque a veces adquieren trascendencia, no posee alto impacto en su corpus central. Se destacan autores estadounidenses que versan muy habitualmente sobre la gran empresa y corporaciones trasnacionales con una fuerte tonalidad pragmatista.

En conclusión, según los análisis estadísticos aquí expuestos, en los textos introductorios de administración se observan las siguientes representaciones sociales del devenir histórico de la disciplina:

- Un tratamiento compartido y homogéneo de los fundamentos clásicos de la administración, principalmente vinculados a las ideas de Taylor y Fayol, y en menor

medida a las ideas de Mayo: Los aportes de Weber presentan la menor incidencia dentro de los fundamentos clásicos.

- En el marco de los fundamentos contemporáneos, poseen mayor tratamiento las ideas correspondientes al enfoque sistémico por encima del enfoque conductual y contingencial.
- Los autores más citados en los textos corresponden a los fundamentos clásicos. En los fundamentos contemporáneos, la cantidad de autores citados es significativamente menor, con una mayor dispersión de referentes.
- Los discursos versan sobre cuatro representaciones sociales o mundos lexicales. 1. El enfoque clásico, en el marco de los fundamentos clásicos; y 2. El enfoque de sistemas, dentro de los fundamentos contemporáneos. A su vez, se refiere de manera ponderada a 3. la organización y su relación con el entorno y, específicamente, su interacción con los clientes. Por último, 4. se destaca a la administración como acción gerencial, como una tecnología de gestión.
- En síntesis, el corpus especifica a la organización como objeto de estudio de la teoría de la administración, destacando a la empresa privada como principal objeto de análisis. El administrador como sujeto social se encuentra subsumido en las ideas de trabajo y gerente con fuerte prevalencia de su acción y capacidad decisional.

6. Referencias

Aktouf, O. y Suárez, T. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación*. Pearson.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teórica General de la Administración*. McGraw Hill.

Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. McGraw Hill.

Franco, J. y Mendoça, A. en Vicente, M. y Ayala J. (coordinadores) (2008) *Principios fundamentales para la Administración de organizaciones.* Prentice Hall - Pearson Educación, pp. 44-114.

George, C. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson.

George, C.S. (1972). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Prentice-Hall.

Gunter, E.G. (2002). "Las Representaciones Sociales". Síntesis. *Material de Cátedra*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/egg%20las%20representaciones.pdf

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. y Franklin, E. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias.* Cengage Learning.

Hermida, J. (1979). *Ciencia de la administración*. Ediciones Contabilidad Moderna.

Hermida, J. (1992). *Administración y estrategia*. Ediciones Macchi.

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. McGraw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

Mochón Morcillo, F., Mochón, M. y Sáez Mochón M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. Alfaomega.

Molina-Neira, J. (2017). *Tutorial para el análisis de textos con el software IRAMUTEQ*. Grupo de Investigación DHIGES, Universidad de Barcelona.

Moreno, M. y Ratinaud P. (2022). *Manual para el usuario IRAMUTEQ.* http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-usuario

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

Ruiz Bueno, A. (2017). *Trabajar con IRAMUTEQ: pautas*. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/113063/1/Trabajar_con_IRAMUTEQ_PAUTAS.pdf

Stoner J., Freeman R., y Gilbert D. (1996). *Administración*. Pearson.

CONCEPTUALIZACIÓN EXPLORATORIA SOBRE LA CONSTRUCCIÓN INTERDISCIPLINAR PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO APORTE A LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LA FCE-UBA.

CONCEPTUALIZATION OF EXPLORATION FOR INTERDISCIPLINARY CONSTRUCTION FOR ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN ITS CONTRIBUTION TO THE RESEARCH AREAS AT THE FCE-UBA.

Categoría: Científico

Dayana Mercado Dugarte

Doctora en Ciencias Económicas.
dayanamercado@economicas.uba.ar.

Proyecto UBACYT (de mantenimiento) Modalidad II 2023-2024: 20020220200188BA-Facultad de Ciencias Económicas, IADCOM/ PIMEAGE. “LA GESTIÓN AMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD. PROPUESTA-PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE FENÓMENOS AMBIENTALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL LOGRO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE- FCE-UBA-ARGENTINA”. Directora: Dra. Dayana Mercado.

PDE_40_2024 Facultad de Ciencias Económicas UBA-Secretaría de Responsabilidad Social, Emprendedores e Innovación. UNDAV- Subsecretaría de Planeamiento y Vinculación. Facultad de Ciencias Económicas- Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino: “PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA INTERDISCIPLINARIO PARA LA GESTIÓN DE FENÓMENOS AMBIENTALES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL LOGRO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA FCE-UBA-ARGENTINA. Directora: Dra. Dayana Mercado, Subdirector: Dr. Emmanuel Oliverio.

CONCEPTUALIZACIÓN EXPLORATORIA SOBRE LA CONSTRUCCIÓN INTERDISCIPLINAR PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL COMO APORTE A LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN EN LA FCE-UBA.

Resumen

Como parte de los diferentes proyectos de investigación elaborados y desarrollados en la Facultad de Ciencias Económicas a lo largo de los últimos 13 años, se plantea la necesidad de armar una nueva área de investigación y desarrollo tecnológico para la FCE-UBA específicamente con el objeto del consensuar un marco epistémico común para el análisis, desarrollo y armado de propuestas de Gestión Ambiental y Sostenibilidad tanto en el ámbito público como privado. En este trabajo se expone la conceptualización exploratoria para la evaluación de esta propuesta y como marco inicial que sustente la necesidad de la construcción de esta área, cuya finalidad es la discusión y construcción interdisciplinar del análisis ambiental, centrado en la gestión organizacional y valoración de bienes ecosistémicos en proyectos de desarrollo estratégico.

Se espera en esta exploración y propuesta de trabajo lograr fundamentar conceptualmente la necesidad de generar un área de trabajo transversal dentro de una universidad pública que permita coordinar con otras áreas disciplinares para: Conocer, describir, analizar y comprender nuevas teorizaciones y fundamentaciones metodológicas para el abordaje de la gestión ambiental desde una propuesta interdisciplinaria. Se pretende de esta manera que, al gestionar estratégicamente fenómenos ambientales a través de proyectos y acciones de desarrollo, se logre colaborar en el logro del desarrollo sostenible y a ejecutar acciones para prevenir, mitigar, controlar o compensar las pérdidas de servicios ecosistémicos en cualquier y cada fenómeno socio-ambiental.

Palabras clave: Gestión ambiental. Sostenibilidad. Servicios ecosistémicos. Investigación interdisciplinaria

ÁREA Nº 3: Extensión

INTEGRALIDAD DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS: EXPERIENCIAS DESDE LA EXTENSIÓN

INTEGRALITY OF UNIVERSITY FUNCTIONS: EXPERIENCES FROM EXTENSION

Liliana Galán

liliana.galan@econo.unlp.edu.ar

Carla Maroscia

carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar

Estefanía Solari

estefania.solari@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de La Plata

Categoría del trabajo: Análisis de casos

INTEGRALIDAD DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS: EXPERIENCIAS DESDE LA EXTENSIÓN

INTEGRALITY OF UNIVERSITY FUNCTIONS: EXPERIENCES FROM EXTENSION

Resumen

El tema de la articulación de las funciones básicas de la Universidad resulta básico en las Universidades argentinas. En la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), es un tema que ha estado en la agenda prácticamente desde su creación y en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), en el último quinquenio, se han profundizado los esfuerzos, impulsados por el vector de la extensión. Este trabajo relata experiencias de la FCE de integralidad, reflexionando sobre aspectos estratégicos y operativos clave en las diferentes áreas y rol fundamental de la gestión para el avance en el proceso y el logro de los objetivos. Centrándose en dos proyectos de extensión: "Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata" y "ODS en movimiento"**.**

Palabras clave: funciones universitarias – extensión universitaria – formación profesional

Abstract

The issue of the articulation of the basic functions of the University is basic in Argentine Universities. At the National University of La Plata, it is an issue that has been on the agenda practically since its creation and at the FCE, in the last five years, efforts have deepened, driven by the vector of extension. This article relates experiences of the comprehensive FCE, reflecting on key strategic and operational aspects in the different areas and the fundamental role of management for advancing the process and achieving the objectives. Focusing on two extension projects: "Learning in Action. Strengthening the management of CSOs in the city of La Plata" and "SDGs in motion".

Keywords: university functions – university extension – training

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, en primer lugar, se aborda el concepto de formación integral en la educación universitaria el cual como se verá abarca diversas dimensiones que van más allá de la mera transmisión de conocimientos. Desde estas miradas, se plantea la integralidad como un proceso dinámico que implica repensar la relación entre la universidad y la sociedad, fomentando una interacción mutuamente enriquecedora. En este contexto, luego se exploran diferentes enfoques sobre la integralidad, desde aquellos que priorizan la enseñanza o la investigación hasta aquellos que colocan a la extensión en un papel protagónico, como motor de la vida universitaria y como medio para abordar los problemas sociales de manera colaborativa. Estos enfoques, respaldados por diversas instituciones académicas, buscan formar estudiantes más comprometidos con su entorno social y capaces de contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad.

En segundo lugar, se presentan dos casos de estudio que dan cuenta de la posibilidad real de generar un encuentro entre las tres funciones primordiales de la universidad, retroalimentandose entre sí: “Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata” y “ODS en movimiento”. Estas experiencias pretenden sean ejemplificadoras, entendiendo que la integralidad representa uno de los grandes desafíos que enfrenta la educación superior.

2. MARCO TEÓRICO

La integralidad: diversas propuestas pedagógicas

Coincidiendo con Romano (2011) el término integral es como un comodín de toda propuesta pedagógica que se ha convertido en una especie de significante flotante que adquiere diferentes sentidos. En efecto, hace referencia a tres elementos: primero el estudiante y su formación, atendiendo a la cuestión de la integralidad del “otro”, el estudiante que es uno, que no es un ser fragmentado, es el mismo que aprende las distintas materias y no se divide para estudiarlas, o sea enfocada en el sujeto. En segundo lugar, hay una integralidad que pretende articular las funciones universitarias en el ejercicio de la docencia y ésta es la concebida como “integralidad de funciones” que pone el acento en el educador, ya que es el que provee los dispositivos y formatos al estudiante. En tercer lugar, el enfoque está puesto en el “objeto de estudio” o de conocimiento que induce a las distintas disciplinas a dialogar. De manera que, desde donde se ponga el énfasis en la integralidad, se plantearían modelos pedagógicos distintos.

Por otra parte, el autor plantea que, apuntado a la integralidad de funciones, y dentro de esta la curricularización de la extensión, conlleva el riesgo de acomodar ese espacio a los formatos tradicionales (el aula, los horarios, entre otros) que se asimila a la currícula de la docencia. Sin embargo, se considera que nada impide generar en la docencia otros espacios o inducir a los estudiantes a trabajos en el territorio. La curricularización de la extensión supone "incorporar al trayecto académico (currícula) del estudiante universitario diversas modalidades de acciones de campo fuera del aula, en el territorio, que involucren las tres funciones sustantivas de la educación superior –docencia, investigación y extensión" (CIN – Consejo Interuniversitario Nacional - 2012: 14, citado en Vercellino et. al., 2014).

Distintas perspectivas sobre integralidad

Es interesante recuperar distintas perspectivas referidas al concepto de la integralidad. Kaplun (2014) plantea la misma como un "movimiento instituyente". En tal sentido se considera a la universidad una institución según la definición de Schvartzein (2000), como una lógica reguladora que establece prescripciones y regulaciones. En toda institución conviven, explica Kaplun (2014), elementos de conservación de lo establecido y elementos de cambio. Por tal motivo existe lo "instituido" e "impulsos de transformación" que constituyen diversos "instituyentes". Desde esta perspectiva, en cada una de las funciones de la universidad, docencia, investigación y extensión, puede advertirse movimientos "instituyentes". En la investigación, producción de conocimiento, se plantea cómo y cuáles son los límites del conocimiento. En cuanto a la enseñanza - aprendizaje, si bien se habla según el autor del proceso, son dos procesos diferentes, donde se interpela, qué se enseña y qué se aprende. Existe una separación entre los saberes académicos producto de la investigación y los transmitidos por los docentes, que en general no participan en su mayoría en la producción de ese conocimiento. La investigación tiene poco lugar en los docentes. Los datos del siguiente cuadro presentan cuántos docentes titulares de la FCE participan de proyectos de Investigación sobre el total de los docentes titulares de cada carrera.

Cuadro N° 1: Docentes Investigadores FCE - UNLP

Fuente: La Facultad en Cifras, 2020.

DOCENTE - INVESTIGADOR/A TITULAR POR ÁREA			
ÁREA	**DOCENTE INVESTIGADORES/AS TITULARES**	**DOCENTES TITULARES**	**PORCENTAJE DOCENTE INVESTIGADOR/A TITULAR**
Ciencias Administrativas	**7**	**21**	**33.30%**
Contabilidad	**6**	**16**	**37.50%**
Ciencias Complementarias	**3**	**9**	**33.30%**
Economía	**15**	**24**	**62.50%**
Turismo	**4**	**20**	**20.00%**
Total	**35**	**90**	**38.90%**

Se comparte también la postura de Kaplun (op.cit), respecto a la extensión, entendiendo la extensión como el proceso de aprendizaje mutuo entre la universidad y la sociedad. Y esto no está instituido en la Universidad, toda vez que la participación de docentes en la extensión es muy limitada. Sin embargo, la extensión es la que tiene el papel protagónico en la integralidad. A través de la extensión se comprenden los problemas sociales, se interpela el saber disciplinar con las demandas organizacionales y no todos los docentes participan de proyectos de extensión. El siguiente cuadro muestra al igual que en investigación, los docentes titulares que participaban en proyectos de extensión antes de la pandemia.

Cuadro N° 2: Docentes Extensionistas Titulares FCE - UNLP

Fuente: Elaboración propia

DOCENTE - INVESTIGADOR/A TITULAR POR ÁREA			
ÁREA	**DOCENTE INVESTIGADORES/AS TITULARES**	**DOCENTES TITULARES**	**PORCENTAJE DOCENTE INVESTIGADOR/A TITULAR**
Ciencias Administrativas	**7**	**21**	**33.33%**
Contabilidad	**2**	**16**	**12.50%**
Ciencias Complementarias	**1**	**9**	**11.11%**
Economía	**1**	**24**	**4.16%**
Turismo	**3**	**20**	**15.00%**
Total	**14**	**90**	**15.55%**

Por lo antes expuesto, la relación entre las funciones básicas de la Universidad, puede pensarse y realizarse de distintos modos. Uno es poner la enseñanza en el centro. Esta centralidad es la más común en las universidades, y en este caso la investigación nutre la docencia, y luego se toma en cuenta la extensión. La extensión es la manera en que la institución universitaria cumple con su responsabilidad social y de servicio a la comunidad. Otra modalidad de generar el vínculo es colocar la investigación en el centro, considerando que la universidad debe generar conocimiento y que es ésta, la manera en que se incorpora la sociedad a la universidad. Por último y esta postura es sostenida por muchos autores, y se comparte en este trabajo, la integralidad coloca la extensión en un lugar protagónico, considerando que la interacción de la universidad con la sociedad es el motor de la vida universitaria (Kaplun, 2014). Esa interacción con la sociedad genera los temas centrales de la investigación y es con los actores sociales (y no sobre ellos) que se investiga. Al mismo tiempo la extensión significa un sin número de oportunidades de aprendizaje que enfrenta a docentes y estudiantes a los problemas sociales que demandan diversos conocimientos que en el aula resultan muchas veces desarticulados y ponen en tensión teorías y prácticas al enfrentarlas con la compleja realidad. Desde esta perspectiva la curricularización de la extensión, la investigación-acción participativa, el aprendizaje servicio son distintos caminos de abordar la integración de funciones en la universidad.

Diferentes universidades y unidades académicas (combinando mayores recursos, tiempo, paciencia, esfuerzos y vocación reformista) han creado condiciones y adoptando decisiones que apuntan en esta perspectiva. Y lo han hecho con el convencimiento de que es el camino para formar estudiantes con una mayor conexión con la realidad social, afianzar el capital social con los actores sociales locales, así como dar solución a los problemas particulares de los diversos sectores y mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerados de derechos esenciales .

3. CASO DE ESTUDIO: LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP

El punto de partida

En la UNLP en particular, desde sus inicios en 1905 la extensión formó parte, junto a la docencia y la investigación, de sus tres pilares fundantes. Sin embargo, esta tríada tuvo un desarrollo muy desigual. Principalmente en el caso de la extensión, esta fue subvalorada y el resultado de ello se vio reflejado en el nulo espacio curricular y la escasez de financiamiento de la misma.

El concepto de extensión por ese entonces suponía que la vanguardia, representada en los intelectuales librepensadores, llevaba la verdad a los sectores obreros y comunidad en general, en un proyecto de suma confianza en el valor de la educación y su vinculación con el progreso social (González y Marano, 2007). Fue con la Reforma de 1918, donde se refleja a partir de la extensión universitaria la misión social de la universidad y encuentra en ella un espacio de debate de los temas de interés social. Este movimiento promueve la extensión universitaria vinculada a los aspectos sociales y políticos del momento, y se postula la función social y la difusión cultural como actividades propias de las universidades latinoamericanas.

Si bien el movimiento reformista significó un cambio de perspectiva importante en torno al rol social de la universidad y sus relaciones con la comunidad, Drago (2016) analiza cómo esa visión continuaba teniendo ciertos rasgos paternalistas. Fue recién 90 años después, a partir de la reforma del Estatuto del Año 2008, que, en la UNLP, comienza un proceso de jerarquización de la extensión universitaria y allí queda plasmado como la universidad entiende a la extensión universitaria., específicamente mencionada en el artículo 17° del Capítulo III:

> *"La Universidad reconoce como una de sus funciones primordiales la extensión universitaria, entendida como un proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social. Acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de extensión que realicen los miembros de su personal docente, no docente, graduados y estudiantes que suelen ser originados por la detección de necesidades específicas […]"* (Estatuto UNLP, 2009: 9).

A nivel macro existen diversos dispositivos que la UNLP ha desarrollado en los últimos años que nos permitirá articular actividades en conjunto como ser: el Consejo Social, los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria, la Escuela de Oficios y las Convocatorias Ordinarias a Programa y Proyectos de Extensión Universitaria. Además, existen las convocatorias a proyectos que lleva adelante la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, como ser: Convocatoria de proyectos "Compromiso Social Universitario" del Programa de Voluntariado Universitario, Convocatoria "Universidad, Cultura y Sociedad", Convocatoria de Fortalecimiento de capacidades de extensión universitaria, etc.

A nivel micro, dentro de la FCE, la puesta en funcionamiento del proceso de reflexión estratégica en el Año 2009 permitió discutir, debatir y definir los principales lineamientos sobre los que debía desarrollarse la extensión universitaria. En este sentido la Secretaría de Extensión

Universitaria puso el énfasis en diversos programas, proyectos y actividades de extensión, la formación de recursos humanos, la comunicación y la gestión, logrando la creación de una cultura extensionista con identidad propia, incrementando notoriamente la participación de docentes, graduados, alumnos y trabajadores no docentes en programas y proyectos presentados por la facultad (López Armengol, 2015).

Estrategias de integralidad en FCE : Algunas evidencias

A continuación, se presentan dos experiencias de trabajo en la FCE que dan cuenta de la posibilidad real de generar un encuentro entre las tres funciones primordiales de la universidad, retroalimentandose entre sí: "Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata" y "ODS en movimiento"**.** Estas experiencias pretenden sean ejemplificadoras, entendiendo que la integralidad representa uno de los grandes desafíos que enfrenta la educación superior.

a) Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata

Esta experiencia pretende exponer que con pequeños pasos es posible encontrar el camino para lograr la tan necesaria y enriquecedora conexión entre las funciones básicas de la universidad. Los primeros pasos comenzaron por la investigación.

En el Año 2008, se conformó un equipo de investigación que comenzó a trabajar en el ámbito del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE la línea de investigación de organizaciones de la sociedad civil (OSC)[12]. Esta línea se propuso aportar información útil para el desarrollo de acciones que favorezcan el fortalecimiento institucional de las OSC atendiendo el rol fundamental que estas cumplen en relación a la resolución de las problemáticas sociales contemporáneas, particularmente: favorecer el diseño de políticas de desarrollo y modernización 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 sectores para fortalecer institucionalmente a las mismas.

[12] El primer proyecto (2008-2009) estuvo abocado a la conformación de un Directorio de OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. El segundo (2011-2012) pretendía identificar las debilidades y vulnerabilidades de las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. El tercero (2014-2015) se basó principalmente en indagar sobre la problemática del financiamiento. El cuarto (2016-2017) buscaba identificar 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 estas. Y desde el 2020 se trabaja en un proyecto denominado "Hacia el fortalecimiento organizacional: una mirada sistémica de las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata.".

Los proyectos de investigación desarrollados permitieron arrojar luz sobre las problemáticas de las OSC locales que luego han podido ser trabajadas a partir de diversas intervenciones concretas y en el año 2015 se comienza a desarrollar el proyecto de extensión "Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata" el cual se ha propuesto: contribuir al fortalecimiento institucional de las OSC en la ciudad de La Plata y zona de influencia para que sean capaces de mantener y/o profundizar su actividad a través del tiempo logrando la sustentabilidad; intensificar la formación de docentes, graduados y estudiantes en las actividades de extensión y en las prácticas sociales y Promover la integralidad entre docencia, investigación y extensión.

En línea con los objetivos generales mencionados anteriormente, este proyecto busca en primer lugar, poner en discusión con los dirigentes sociales herramientas en los puntos que se han detectado vulnerables a partir de los resultados arrojados por el proyecto de investigación. En segundo lugar, brindar un espacio de intercambio que facilite la generación de una red de cooperación recíproca, entre las distintas OSC, las macro-instituciones que las agrupan y representan, y las unidades académicas vinculadas. En tercer término, formular y desarrollar un programa de acompañamiento a través de un equipo de voluntarios que brinde soporte a las diferentes problemáticas emergentes en los talleres de trabajo. Y finalmente, promover una eficiente autogestión administrativa de las asociaciones, como instancia que asegure la continuidad de estas en el tiempo, más allá de la intervención universitaria.

En dicho marco, la metodología de desarrollo que implementa el proyecto consta de unir capacitación con acompañamiento, donde se facilita, a través de la realización de talleres y asesoramiento a los dirigentes sociales, las herramientas necesarias para la sostenibilidad de las OSC a lo largo del tiempo. Particularmente participan del proyecto los 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 trabaja con personas o instituciones en las cuales trabajan los mismos, como ser los socios actuales de las entidades, los niños, 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.

Este encuentro de saberes "científicos" o universitarios, con el saber popular de las organizaciones sociales 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. Para llevar adelante sus actividades, este proyecto toma como metodología de intervención la idea de Vallaeys (s.f.) de comunidad de aprendizaje para el desarrollo, muy diferente al clásico paternalismo académico o de tinte

transferencia. Trabajar en esta línea, permite como universidad, como plantea Vallaeys (s.f.): cumplir con la misión social de participación en el desarrollo de la comunidad y a la vez cumplir con su doble misión académica de formación integral, profesional y humanística de los estudiantes y de investigación y producción de conocimientos genuinos.

b) ODS en Movimiento. ODServatorio de RSO

Tiene sus orígenes en la iniciativa del proyecto "Buenos días Buenas prácticas" creado en el año 2012 de desarrollar un Observatorio de Responsabilidad Social (RS) y Desarrollo Sostenible, como espacio de promoción, difusión, capacitación pensando en los ODS en la Universidad y las organizaciones del Gran La Plata. Mucho se ha avanzado desde el 2012, dado que existe en la sociedad actual conciencia sobre el cuidado del planeta. Pero los ODS y la RSO no son solo eso. Hace falta seguir trabajando en los valores de la RSO en las organizaciones del Gran la Plata y avanzar en el territorio y en la concientización de la temática en los estudiantes y graduados de la UNLP , principalmente a través de: 1) un ciclo de talleres cuyo propósito es generar capacidades e intercambiar conocimientos para gestionar responsablemente a las organizaciones, pensando en los ODS 2) actividades donde se difundan por un lado, casos de éxito en la gestión social y ambiental de las organizaciones y por otro, trabajos realizados por alumnos de la UNLP vinculadas a la RSO. Siempre con la intención de conectar, anclados en los principios rectores de la ética y el compromiso social el mundo académico a las organizaciones del Gran La Plata. Se anima a las organizaciones a pensar en el futuro actuando en el presente, contribuyendo al bienestar social y a la aplicación de los ODS.

A su vez este proyecto de extensión ha hecho sinergia con distintos proyectos de investigación sobre la temática el más reciente proyecto de investigación acreditado por la UNLP "Medición del nivel de implementación de prácticas de sustentabilidad en las empresas de La Plata, Saladillo y Tres Arroyos" que no sólo comparte la esencia sino miembros de los equipos de extensión en el proyecto de investigación, generando un diálogo entre la investigación y la extensión en el cual ambos campos se enriquecen mutuamente. La investigación proporcionó el conocimiento teórico y metodológico necesario para comprender y abordar los problemas sociales y comunitarios, mientras que la extensión brindó la oportunidad de aplicar ese conocimiento en contextos reales (a empresarios del Gran La Plata, Saladillo y Tres Arroyos) y a su vez esto promovió la participación activa de diversos actores sociales en el proceso de generación de conocimiento, lo que contribuye a una comprensión más holística y contextualizada de los problemas y a la co-construcción de soluciones viables y sostenibles.

El proyecto de extensión ODS en movimiento presenta diversos objetivos entre los que se destacan: dictar un ciclo de talleres cuyo propósito es generar capacidades e intercambiar conocimientos para gestionar responsablemente a las organizaciones, pensando en los ODS y relevar las actividades sustentables por parte de las empresas de la región, en el marco de la convocatoria al Premio a la Responsabilidad Social Empresaria (conjuntamente con la UTN) siendo un dispositivo convocante, al que se incorporaron luego distintos tipos de organizaciones.

Para el cumplimiento del segundo objetivo se plantea una metodología de tipo mixta: Cuantitativa (mediante el relevamiento de una encuesta, que da lugar al análisis cuantitativo mediante indicadores de las prácticas sustentables) y Cualitativa (a través de entrevistas semiestructuradas a quienes gestionan las organizaciones que nos permiten profundizar en ciertas prácticas mencionadas en el cuestionario y/o cuestiones adicionales -espacio de diálogo con los empresarios-).

Cabe mencionar que para relevar las actividades sustentables se les preguntan sobre distintas dimensiones a saber:

Indicadores sobre Medio Ambiente: se crearon con el fin de analizar el impacto que las organizaciones generan en su contexto. Para esto, se analiza y considera el tratamiento de residuos, los consumos de energía, el tratamiento de las aguas y la utilización responsable de elementos no renovables. Para su evaluación, se consideran crecientes niveles sociales de conciencia ambiental y políticas legales para reducir el impacto.

Indicadores sobre Compromiso Ético: se hace hincapié en las formas y principios en que se comportan las gestiones organizacionales en relación con los grupos de interés internos y externos. Los valores, el compromiso y los derechos hacen esencial a un buen funcionamiento interno de las operaciones cotidianas de las organizaciones entre los altos niveles jerárquicos, sus empleados, socios y la comunidad en la que está inserta.

Indicador sobre Capital Humano: hace énfasis en los empleados de las organizaciones. Se forma en base a las acciones que el empresario tiene sobre sus empleados en temas tales como: salarios justos, buen clima laboral, capacitación y crecimiento, políticas de jubilaciones y no discriminación.

Indicadores sobre la Comunidad: tienen relación con el análisis de la responsabilidad social, siendo uno de los pilares fundamentales la relación entre organizaciones e individuos, buscando mejorar la calidad de vida y la relación entre las partes. Se tiene en cuenta los aportes

económicos, los proyectos comunitarios, las alianzas entre organizaciones e individuos, entre otras tantas cosas.

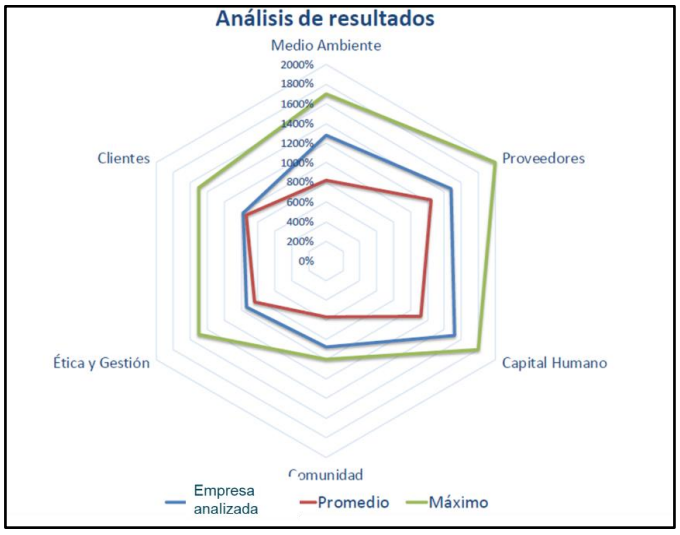
Indicadores sobre Proveedores: nos muestra a aquellas personas pertenecientes a organizaciones que nos proveen de materiales e insumos que son necesarios para el buen desarrollo y funcionamiento de la actividad de la organización en cuestión. Para su contratación, se tiene en cuenta principalmente que sean proveedores locales socialmente comprometidos y responsables, como también que su actividad esté direccionada hacia las buenas prácticas de la responsabilidad social.

Indicador sobre Clientes: nos muestra la relación que hay entre las organizaciones y clientes, es decir aquellos compradores finales de los bienes o servicios. Para su correcto análisis, se tuvo en cuenta la claridad en la que comunican sus servicios a través de sus canales oficiales, el espacio y los canales destinados a consultas varias, como el acceso a información clara.

Luego se evalúa a cada organización en su desempeño sustentable dando el siguiente peso ponderado a cada una de las seis dimensiones: Medioambiente (0,20), Compromiso Ético (0,10), Capital Humano (0,30), Comunidad (0,20), Proveedores (0,10), y Clientes (0,10). Esto permite a modo de ejemplo armar para cada empresa cuál es su desempeño por dimensión en comparación al puntaje máximo posible y al valor medio de las organizaciones relevadas (Gráfico 1).

Gráfico 1. Análisis de desempeño sustentable por dimensión

Fuente: Elaboración propia



Luego con toda esta información se elaboran informes para las organizaciones acerca de aquellas fortalezas y aquellas posibles oportunidades de mejora, quedando a disposición un espacio de diálogo y futuras posibles consultas.

En el último año (2023) participaron de la evaluación 26 organizaciones de la región, analizándose las mismas a través de las siguientes ternas: pequeña organización, mediana y grande.Cabe destacar de este proceso que va más allá del otorgamiento de un premio, mediante el proyecto se va más allá buscando:

- Sensibilizar al empresariado PYME y las organizaciones del medio sobre la importancia de la RSO como estrategia para alcanzar los ODS.
- Generar espacios de intercambio y debate para fomentar el trabajo mancomunado de empresas y universidad.
- Fomentar la interdisciplinariedad entre la comunidad de Ciencias Económicas y otras unidades académicas (UTN)
- Incentivar y dar reconocimiento a las organizaciones que evidencien avances en su gestión por medio de concursos donde se premien casos de éxito en la gestión social y ambiental.
- Promover la participación y estimular la formación de alumnos, graduados y docentes en las actividades extensionistas.
- Elaborar propuesta de mejora a organizaciones que participaron en la última edición del Premio a la Responsabilidad Social, en post de la postulación en el próximo premio.

4. CONCLUSIONES

Estas experiencias de extensión universitaria han generado significativos aportes a los actuales y potenciales proyectos de investigación. Tal es así, que, por un lado, en el marco de las políticas que se desarrollan en la FCE para fortalecer los vínculos entre investigación y extensión, gran parte del equipo de trabajo de “Aprendizaje en Acción” conforma el equipo de investigación en la línea de OSC (lo que ha permitido adecuar el proyecto de extensión a las necesidades específicas de estas instituciones). En virtud de ello, los aportes, aprendizajes y discusiones generadas en el contexto de este proyecto de extensión enriquecen la definición de los marcos teóricos y metodológicos de los proyectos de investigación vigentes. Además, el equipo de docentes que dicta los talleres forma parte de diversas asignaturas relacionadas con las temáticas que se abordan en los mismos, con lo cual luego transfieren dichas experiencias en el aula. Y por último, la participación de estudiantes permite generar aprendizajes significativos, toda vez que permite acercarse de igual a igual a personas en situación de vulnerabilidad, investigar con ellos y no sobre ellos, con capacidades y valores para superar esa situación, reflexionando de esta manera sobre las prácticas y metodologías conceptuales.

No obstante, la “integralidad” es una meta a alcanzar y en gran parte de las universidades públicas la docencia es prevalente respecto a las otras funciones de las mismas. La realimentación entre las tres funciones tiene limitaciones impuestas por circunstancias y exigencias diversas del sistema de educación superior. El horizonte estará signado para las universidades por alcanzar una academia igualitaria, donde la investigación y la extensión se complementen para transformar la realidad.

El compromiso es continuar en este camino y enfrentar un gran desafío: la formación de los cuadros extensionistas. Será necesario revisar los marcos teórico metodológicos y los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como visibilizar y sistematizar las prácticas de intervención llevadas adelante

5. REFERENCIAS

Drago, N. (2016). Extensión universitaria y economía social. El Paseo de Economía Social y Solidaria de la UNLP. Tesis de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1227/te.1227.pdf

González, M., & Marano, M. G. (2007). Extensión, Prácticas profesionales y Formación Universitaria. En V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación.

Kaplún, G. (2014). La integralidad como movimiento instituyente en la universidad. InterCambios, (1), junio 2014.

Universidad Nacional de La Plata. (2009). Estatuto UNLP. Recuperado de https://unlp.edu.ar/frontend/media/20/120/722e7f1b616ac158e02d148aaeb762aa.pdf

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. (2020). La Facultad en Cifras 2020. Recuperado de https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/55/26455/648ce062f043468efa19c83833798748.pdf

López Armengol, M. (2015). Prólogo. En La gestión de la extensión universitaria desde económicas. Buenos Aires: Haber.

Romano, A. (2011). Sobre los espacios de formación integral en la Universidad. Una perspectiva pedagógica. Recuperado de www.scribd.com/document/358014495/Romano-A-2011

Schvarstein, L. (2000). Psicología social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

Vallaeys, F. (s.f.). ¿Cómo Trabajar para un Desarrollo Ético en Comunidad? Universidad Internacional. Recuperado de www.rsu.uninter.edu.mx/

Vercellino, S., & Del Carmen, J. (2014). Curricularización de la extensión universitaria: perspectivas, experiencias y desafíos. En III Jornadas de Extensión del Mercosur JEM. Recuperado de http://www.extension.unicen.edu.ar/web/jem2014/ponencias/

ÁREA Nº 4: Gestión de las organizaciones

LA CULTURA COMO DISPOSITIVO DE COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

CULTURE AS A TOOL FOR COHESION IN UNIVERSITY ORGANIZATION

Lic. Luis María Inzaurraga

lminzaurraga@gmail.com

Universidad Nacional de San Martín

Categoría del trabajo: Ensayo

LA CULTURA COMO DISPOSITIVO DE COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

CULTURE AS A TOOL FOR COHESION IN UNIVERSITY ORGANIZATION

Resumen

La universidad, como espacio de aprendizaje, investigación, transferencia y extensión, tiene una estructura que, si bien comparte elementos y características con otras organizaciones, también tiene otros que la diferencian. La universidad se organiza a través de disciplinas que configuran a la organización en facultades, escuelas e institutos; cada una con una lógica de funcionamiento diferentes. Entender a la universidad como sistema implica conocer su origen para luego abordar su estructura organizacional. El economista y profesor universitario Henry Mintzberg nos brinda una herramienta válida para el análisis configuracional, categorizando a la universidad dentro de lo que él define como "Burocracia Profesional". Con una base "profesionalizada", en la universidad se generan "tensiones lógicas en su base", siendo la cultura organizacional un dispositivo válido para la cohesión y ensamble de la organización como un todo.

Palabras clave: Universidad. Burocracia profesional. Cultura organizacional.

Keyword: University. Professional bureaucracy. Organizational culture,

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS PROVINCIALES DEL NEA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PROVINCIAL COMPANIES OF THE NEA

Jorge Sebastian Maciel

Sebastian-maciel@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas – UNNE

Trabajo Científico: presentan los avances y/o resultados de una investigación científica.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EMPRESAS PROVINCIALES DEL NEA

Resumen

El trabajo, en base a posturas actuales de interpretación de la responsabilidad social (RS) corporativa o empresaria por parte de empresas del medio, en este caso las de sociedades mixtas con el estado, trata de analizar la actualidad de estas organizaciones y justificar alternativas de gestión integral basados en la RS como forma de administrar donde no se trate de acciones aisladas y se establezcan parámetros e indicadores de gestión que puedan evaluar ese comportamiento socialmente responsable.

Este estudio exploratorio indagara en primeras instancias formas estructurales de la organización y acciones que estas publicitan como socialmente responsables y su comprensión de ella. Si bien la teoría aún no se encuentra totalmente establecida o delimitada, se establecerán diversos consensos académicos de la RS que permitan el sustento para establecer alternativas de gestión integral.

Se espera llegar a alternativas de gestión basados en la RS con criterios de integralidad de administración no solo tocando aspectos puntuales como legales o medioambientales. Sabemos que la RS va más allá de esas cuestiones y por ende es importante la visión de una gestión en la totalidad organizacional y con las particularidades propias y de regionales que presentan este tipo de entidades.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresaria, Gestión, Empresas Mixtas.

Abstract

The work, based on current positions of interpretation of corporate or business social responsibility (SR) by companies in the environment, in this case those of joint companies with the state, tries to analyze the current situation of these organizations and justify alternatives of comprehensive management based on SR as a way of managing where isolated actions are not involved and management parameters and indicators are established that can evaluate socially responsible behavior.

This exploratory study will first investigate structural forms of the organization and actions that they advertise as socially responsible and their understanding of it. Although the theory is not yet fully established or delimited, various academic consensuses on SR will be established that provide support for establishing comprehensive management alternatives.

It is expected to reach management alternatives based on SR with criteria of comprehensive administration not only touching on specific aspects such as legal or environmental. We know that SR goes beyond these issues and therefore the vision of management in the entire organization and with the specific and regional particularities that this type of entities present is important.

1. Introducción

Si bien la responsabilidad social es una cuestión que toca o incide en todo aquel que pertenece a una comunidad organizada, este estudio específico es sobre las organizaciones, más concretamente en las empresas de los estados provinciales o donde este tiene participación accionaria. Entidades que en la teoría resultan de un carácter; mixto, bajo una estructura societaria privada contemplan aporte de lo público, siendo estructuradas, abiertas y con un funcionamiento sistémico de sus operaciones.

El problema radica en la falta de una visión de gestión integral basado en la responsabilidad social corporativa en este tipo de entidades que confluyen con interese de lo público y privado, pudiendo intuir que, como resultante del desconocimiento del tema y considerando que desde estas entidades aplican acciones en forma parcial, no dejando de ser responsabilidad social pero no siendo una organización socialmente responsable. Como remarcaba antes, la responsabilidad social es cuestión de varias disciplinas es por este motivo que un análisis parcial o una aplicación parcial sobre determinadas áreas o ciertas actividades que componen la organización hacen perder una articulación integral de la misma desluciendo el espíritu de la responsabilidad social.

El creer que solo se trata de un asunto meramente legal, ya ha sido más que desestimada como forma de aplicación de la responsabilidad social empresaria, pero aún se sigue apuntando a ello, también por otro lado desde las ciencias duras se interpreta como solo el cuidado del medioambiente, cuando el concepto de responsabilidad social en las organizaciones es más amplio. Otras teorías apuntan a la relación interpersonal que se da en las entidades, como por ejemplo la relación entre empleados y dueños, lo cual no escapa al tema en estudio, pero no deja de ser también una mirada parcial del concepto.

Todas estas parcialidades hacen que el concepto de aplicación de la responsabilidad social en las organizaciones se disperse de tal forma que tanto los dirigentes, gerentes, líderes organizacionales, autoridades, responsables en general de estas entidades no lleven un gerenciamiento de esta forma – RSE- ya que no hay un criterio articulado del mismo.

Está más que claro, también, que las organizaciones no escapan de la comunidad o el pensar que no impactan en ellas es totalmente erróneo, ya que representa un actor más de esa comunidad que directa o indirectamente con sus acciones impactan en esta. Una visión de gestión de la responsabilidad social empresaria contempla como uno de sus grupos de interés a los actores de la comunidad. Grupo de interés amplio y receptor directo de las políticas que aplican estas entidades ya que en algunos casos representan un monopolio para el mercado.

Pero no solo en términos de empresa termina el análisis, recordemos que son del estado provincial, lo que marca esa dicotomía de la responsabilidad social en su reclamo tanto público

como privado. Esta hibrida característica de organización que no responde a las cuestiones puras del mercado como tampoco a las cuestiones de lo público meramente, nos permitiría deducir una forma de confluir lo socialmente responsables para el sector público como para el privado.

Por lo expresado, con esta propuesta basada en el enfoque de la responsabilidad social empresaria como gestión, pero sin apartarnos de las influencias o aportes de lo estatal o público, se espera llegar a alternativas de gestión basado en RSE para las empresas con participación estatal provincial. Un enfoque que partirá de una discusión teoría, tratando de inferir en un modelo de gestión práctico que posibilite medir el impacto de acciones de responsabilidad social con expectativas tanto de mercado como de lo gubernamental o público.

El vacío del conocimiento considero que radica en una nueva forma de la aplicabilidad del concepto de responsabilidad social empresaria en forma de gestión para empresas con participación estatal, lo que nos lleva al escaso interés de la responsabilidad social en las organizaciones por parte de sus dirigentes o a efectuar mero marketing desacertado del mismo (esto en un sentido puramente de maquillaje o de publicidad ya que el marketing posee sus aspectos sociales), o el hecho de pensar que lo que se está haciendo es suficiente. Por eso la pregunta en cuestión es ¿Qué alternativas de gestión integral basada en la responsabilidad social empresaria se inferiría para organizaciones que contemplan los intereses públicos y privados, en relación a los conceptos institucionalmente aceptados en gestión organizacional y de responsabilidad social corporativa incluyendo la discusión de políticas estatales? Lo que nos permitirá vislumbrar la constatación entre la teoría de responsabilidad social corporativa actual y un modelo de gestión basado en esta, para empresas del estado provincial, y también el grado de aplicabilidad en empresas que buscan el bienestar general donde confluyen metodologías de lo público y lo privado, de este modelo conceptual de organizaciones socialmente responsables.

Las sucesivas crisis económicas que padeció y padece nuestra sociedad demuestran que no estrictamente devinieron de problemas técnicos en la aplicabilidad de las teorías económicas o sociales, todos los modelos económicos en su teoría resultan ser perfectos, pero como dice el Dr. Kliksberg tuvieron un problema ético en su implementación.

Todas estas crisis fueron demostrando que siempre el que termina siendo azotado por ella es el trabajador, por estas cuestiones que escapan a las decisiones de los sectores más vulnerables de la economía es que miles de personas comenzaron a perder su trabajo, a ver reducido su nivel de vida, y las incontables necesidades insatisfechas que comienzan a surgir después de esto.

Cuando el Dr. Kliksberg habla de fallas éticas, hace alusión a la falta de una gestión en responsabilidad social empresaria por parte del organismo, una visión más humana de esa economía y la administración y esa forma de actuar de las empresas. Este pensamiento nos lleva

a deducir que no se trata de una postura ideológica política o partidaria, es algo que va más allá de ese debate ya que esta paradoja que nos plantea la responsabilidad social hace que sea pedida y exigida por signos de gobiernos no homogéneos en su forma de interpretar la política. Este tinte de halo ético o moral es un aspecto central de la responsabilidad social en su sentido de aplicabilidad como gestión organizativa.

Como se expresaba anteriormente las empresas de los estados provinciales en algunos casos son monopólicas, no dando oportunidad de elección a sus consumidores, lo que nos lleva a pensar que su carácter de monopólica y mixta debe de permitir que prevalezca una visión humana de su prestación al medio. Esta visión humana es en términos económicos una visión socialmente responsable, donde en su accionar contemple desde los empleados que la componen hasta sus consumidores y clientes, pasando por todos y cada uno de los grupos de interés que hacen a su supervivencia en la comunidad.

Una organización con enfoque integral de responsabilidad social brindaría no solo un mejor servicio, sino que también al tener una perspectiva sostenible otorgaría oportunidades para el crecimiento de sus trabajadores, y promovería el bienestar de todos aquellos que interactúan con esta, conservando la identidad de la comunidad con el objeto de favorecer a generaciones futuras, todo esto devenido obviamente de una conservación del medioambiente. Esta conjunción de valores y hasta forma de filosofía que pueden adoptar las empresas que apliquen el modelo basados en responsabilidad social, hacen que se dirijan hacia una sociedad más justa e igualitaria, el avance de la ciencia es constante y a grandes pasos, pero la pregunta es; ¿al servicio de quien esta este avance?, si los usuarios están limitados y todo decanta en un mercado MASACRAL del sálvese quien pueda que hace excluir de un sistema consumista a la mayor parte de los habitantes de una comunidad. Los tiempos extremos por lo que ha pasado la humanidad, llámese pandemias, plagas, guerras y diversas crisis en todas sus formas ha demostrado que de las mismas se sale en participación conjunta de los actores sociales.

Volviendo a esa cita del avance científico realizado previamente, nos demuestra por ejemplo que las enfermedades pueden ser curadas con nuevos medicamentos, es aquí donde nos preguntamos si esos medicamentos están al alcance de los enfermos, esto es hacer responsabilidad social, el creer que una entidad esta para salvar a las personas y el medio ambiente y no para que un logro científico sea en vano o quede en pocos. Que repiense la forma de hacer los negocios donde tome conciencia que un mercado con personas en un ambiente vivo vale más que pocos que consuman y que tarde o temprano al ser limitados terminaran desapareciendo y por consecuencia ese mercado también.

Una visión integral del concepto de responsabilidad social empresaria como gestión de una organización con fines de lo público y lo privado nos plantea la aplicabilidad de una nueva e

innovadora forma de hacer la administración, si bien el concepto está muy estudiado a nivel mundial las visiones gerenciales mixtas entre lo público y lo privado no están tan avanzadas.

Esta nueva representación de concebir la administración hace un vuelco a las formas utilitaristas del negocio, sacando a flote una economía de cooperación más que de competencia, volviendo a la esencia del servir como concepto de partida del administrar.

Siendo apropiada la comparación en la práctica con acciones aisladas que tal vez de esa forma se llegue a una aplicabilidad integral o se necesite de una bajada de los cimientos fundacionales de las entidades para que se divulgan por debajo en los niveles organizacionales.

Si bien existen trabajos sobre aplicación de responsabilidad social empresaria en diversas empresas a nivel mundial, no se tuvo la oportunidad de ver un estudio del tema y la forma de gestión en empresas del estado provincial o con participación estatal con la característica cultural que estas conllevan. Un rasgo particular de la administración en la Argentina es la importancia que se les da a estas empresas públicas como comúnmente se las denomina ya que afectan con sus decisiones seguidamente en nuestro quehacer ciudadano. Es por ello que el estudio llegaría a ser innovador, ya que nos permitiría modelar un nuevo marco conceptual, de la gestión de responsabilidad social empresaria a organizaciones de carácter mixto de participación, donde por sobre todo se buscaría mejorar el perfil de consumidor de los servicios que esta presta ya que representa el resultado ultimo de las acciones que desarrollan estos organismos. Si bien nuestra Nación ha atravesado distintas épocas con gobiernos que desde la fuerza y también desde la persuasión del electorado ha tratado de destruir esta empresa e instalar la necesidad de un libre mercado o haciéndonos creer que estas son deficientes, creando mitos urbanos en relación a que todo lo público es malo y lo privado es bueno o cumple con los requerimientos del consumidor. Gracias a las resistencias principalmente de entidades arraigadas en su concepción publica como lo son entes educativos ya sea la escuela primaria y la universidad gratuita han permitido que no se descrea de lo público, tratando constantemente de derrumbar ese mito de que solo lo privado es útil. Si bien como dijimos anteriormente la RSE no es propia de un movimiento político determinado es parte de una visión social equitativa y justa y en nuestro caso como particularidad en el país donde nos desarrollamos y pensamos seguir haciéndolo, esta forma de ver la administración institucional permitiría seguir contribuyendo al equilibrio entre lo público y lo privado haciendo que nuestras entidades públicas sean más eficientes y satisfactorias en materia de necesidades sociales.

Asimismo, una entidad que gestione con acciones de responsabilidad y que tenga en claro que el bienestar de los ciudadanos es su visión a construir podría ser menos propensa a los impactos de crisis considerando su concepción de cooperación para salir afrontar dificultades.

2. Marco teórico

Para comenzar el marco teórico nos posicionaremos en conceptos que para la base de la responsabilidad social es menester tenerlos en cuenta, la ética como primer tema a desarrollar, continuando con el acto moral y los valores de la organización. La ética no manda lo que debemos hacer, por ende, no prescribe –como el derecho- ninguna norma o conducta, pero se materializa en los actos humanos, los cuales pueden ser juzgados como buenos o malos desde la moral, de ahí que la moral (del latín mos, moris, 'costumbre') sin atender a una mirada aristotélica como algo inalcanzable o puritano de la conducta humana, se trata de una perspectiva del análisis del acto moral en si no de las personas que lo ejecuta, es la idea del análisis. Desde este punto de vista entender los valores por los cuales se rige la organización y que trata de hacer propio de los trabajadores que la componen, aclarando que no es administración por valores, en esta instancia se puede desdoblar la llamada ética empresaria la cual guarda estrecha relación con los valores de las organizaciones los que contempla; la calidad en los productos y en la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto en las relaciones internas y externas a la empresa, la cooperación por la que conjuntamente aspiramos a la calidad, la solidaridad al alza, que consiste en explotar al máximo las propias capacidades de modo que el conjunto de personas pueda beneficiarse de ellas, la creatividad, la iniciativa y el espíritu de riesgo.

Del análisis anterior al tratarse también de empresas donde las gestiones estatales o gubernamentales intervienen en su accionar es importante traer algunas cuestiones que hacen a la intervención estatal en la economía. Existen diversas dicotomías referidas a cuestiones sociales que enfrentan ideas de tal modo que las harían parecer contradictorias, una de ellas que afecta directamente el tema es la dicotomía entre ética y economía. Ya desde la historia antigua oponer actos de comercio con lo ético era generador de discusiones, pero si tenemos en cuenta la historia cercana en efecto, según algunos autores, la preocupación por la relación entre ética y economía se puede advertir ya en Adam Smith, es decir, en el momento mismo de la fundación de la Economía Política. La filósofa norteamericana Debra Satz (2015) sostiene que A. Smith nos advierte sobre los riesgos que supone dejar al mercado despojado de una mínima regulación estatal. Esto se manifiesta, según la autora, en la preocupación que expresa el pensador escocés por todo lo relacionado con las condiciones de trabajo en la que pueden verse sumidos los individuos, así como también en su oposición al cobro de intereses usureros en préstamos de dinero. El fundamento de tales preocupaciones descansa en la relación que Smith entiende que existe entre mercado y sociedad. En otras palabras, el mercado funge como un organizador de la sociedad y, de acuerdo con esto, una ausencia total de regulación puede tener

consecuencias perjudiciales para la forma en que los individuos viven en colectividad.[13] Como constatamos a partir del comentario de Debra Satz sobre la temprana preocupación moral de Smith, la relación entre ética y economía parece no haber sido una extrañeza o una idea descabellada, el menos durante el siglo XVIII. Ahora bien, lo significativo, para nosotros, es que hoy en día se reclama con tanta fuerza la necesidad de la presencia de la ética en la economía (en la administración, en los negocios, en las finanzas, etc.)

Este reclamo actual de presencia ética en la economía hace a las empresas como a los estados sentirse obligados a responder tanto por lo que hace como por lo que omiten hacer, en este esbozo no se puede dejar de atender la legislación, cuestión no menor al momento de analizar empresas con participación estatal. Estas legislaciones que generan los parlamentos puede en muchos casos hacer de la economía un elemento mejorador de la equidad social o excluir a muchos ciudadanos de ella, dependiendo la época y el grado de participación estas irán signando el comportamiento del ciudadano. Pero como lo señala Amartya Sen[14] al igual que otros principios éticos, queda claro que los derechos humanos pueden cuestionarse, pero se sostiene que sobrevivirán a un examen abierto e informado en lo que se refiere a su verosimilitud. Esta visión se opone a la consideración de los derechos humanos en términos principalmente jurídicos, de esta forma y partiendo de la legislación de derechos humanos es que podemos ver que lo que es socialmente aceptado en algunas épocas tal vez no lo sea en otras.

Pero qué hay de esa ética actual y de la responsabilidad social, tal como lo expresa François Vallaeys[15]. La ética común es detestable y contraproducente cuando se trata de responsabilidad social, la ética común estrecha la problemática moral a la única dimensión personal de la buena voluntad. Pensar la responsabilidad social en estos términos es condenarse a las iniciativas cosméticas de filantropía para tratar de resolver problemas que son en realidad sistémicos: la insostenibilidad planetaria de nuestro modo económico de producción y consumo que provoca sistemáticamente injusticias sociales y fragilización ecológica. Deja otra puerta abierta al debate si la responsabilidad social va más allá de una cuestión de ética tratada como buena voluntad o se hace cargo de los verdaderos problemas sociales.

[13] Satz, Debra. Por qué algunas cosas no deberían estar a la venta. Los límites morales del mercado, Bs. As., Siglo XXI Editores, 2015.

[14] Sen A. (2015) Conferencia Inaugural. 3° Congreso Internacional de Responsabilidad Social. C.A.B.A.

[15] Vallaeys F. (2017). Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una Ética en 3 dimensiones para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. Material de lectura del Instituto Superior de educación e innovación en Responsabilidad Social. C.A.B.A.

Otra dicotomía que hace a la esencia de la gestión de la responsabilidad social es la que marca Mabel Thwaites Rey[16] en su escrito de *Tecnócratas vs. Punteros*, donde hace referencia a la relación entre administración y política. La administración como forma de hacer o llevar adelante una gestión construye la Responsabilidad Social como expresión de esta y la política la que de una forma da el espirito, la militancia, los valores como expresa la autora, representa ese cumulo de necesidades y participación social que la administración debería de construir y plasmar en sus acciones. Pero esta dicotomía, pronunciada más en los términos del neoliberalismo, hace que la administración se transforme en un tecnicismo y la política en una manipulación del poder, perdiendo así su verdadera esencia de servir al prójimo.

Como se percibe anteriormente la responsabilidad social en el Estado no se trata de una comprensión legalista del accionar del mismo, se trata de hacer hincapié en sus funciones sociales y **porque no** asistenciales. Con esta lógica marco que la actividad económica de las naciones debe tener una participación estatal no solo por la cuestión de esta investigación en particular. Si bien la paradoja de la responsabilidad social empresaria que no depende de las ideologías de los partidos políticos el reclamo de un comportamiento ético de las empresas, mi postura es de una orientación hacia la participación del estado en la economía y no como un mero observador del entorno, sino como un partícipe necesario para el equilibrio de los componentes del mercado y básicamente generador de **oportunidades. Joseph Stiglitz**[17], en su libro *El Precio de la Desigualdad*, sostiene es que, si ataca las fuentes de la desigualdad, en realidad vamos a tener una economía más fuerte. El precio que estamos pagando por esta desigualdad es muy alto, si podemos mejorar algo de la desigualdad sería una solución a los problemas. Muestra como el estado por medio por ejemplo de los impuestos puede generar una sociedad más equitativa en relación a las oportunidades. Mismo caso es el que plantea otro premio nobel, Paul Krugman[18] en un sentido más crítico de la participación del estado y en algunos momentos el caso omiso que este hizo a su participación en la economía y como esta genere un desequilibrio tal que excluyo a muchas personas de fuente de trabajo, comúnmente llamadas crisis económicas.

La Responsabilidad Social Empresaria, tema nuevo y antiguo al mismo tiempo. En línea con lo antes mencionado, en las últimas décadas el tema de la responsabilidad social como forma de entender los impactos económicos en las sociedades, socavó en la indignación de las

[16] Thwaites Rey M. (2001). Tecnócratas vs Punteros, Nueva falacia de una vieja dicotomía: política vs administración. Artículo publicado en Revista ENCRUCIJADAS No 6, abril de 2001, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

[17] Stiglitz, J. (2012) El precio de la desigualdad. Editorial Taurus. C.A.B.A.

[18] Krugman, P. (2012) ¡Acabemos ya con esta crisis! Critica. Barcelona.

personas de tal forma que esta comenzó a pedir explicaciones de algunas conductas de empresas **en las cuales, la comunidad**, **deposito su confianza** y como todo marco institucional de democracia al estado al cual pertenecían también. Esta especie de decepción y defraudación que comenzaron a sentir varias sociedades a nivel mundial despertó movimientos que tomaron las calles en forma de protestas a la impotencia de un mercado y una economía que no los incluía.

La responsabilidad social comienza con inquietudes de los consumidores hacia las empresas que determinan o limitan el mercado y esta necesidad social si bien es antigua ya que desde la crisis del año '30 ya se comenzó a vislumbrar algunos asomos de estas inquietudes, la administración de los estados comenzó a acallar esas inquietudes salvando al mercado de más catástrofes, a medida que avanzó el tiempo los conflictos se profundizaron y pronunciaron cada vez más, haciendo que estos movimientos pasen a ser estudiados más detenidamente, llegando a nuestra época sin **tal vez** un unificado criterio de la responsabilidad social. La discusión sigue latente por ende esta tesis espera nutrir aún más el debate, desde las ciencias económicas con su postura de visión gerencial como **práctica** de comportamiento, pasando por las ciencias duras que orientan la temática a lo ecológico juntamente con las áreas de **biología**, tratando también el aspecto del consumidor entre otros que se plantea desde el derecho, todas estas aristas deben ser tenidas en cuenta para el estudio, si bien nuestro enfoque es organizacional y gerencial, estos demás componentes hacen también al estudio de complemento de la investigación.

Si hablamos de cultura es importante reconocer e interpretar muy bien el debate que nos plantea la administración pública o que se encuentra en lo ámbito de los publico – estatal dicho mejor en este caso. Si bien las entidades a analizar no son organizaciones estrictamente públicas, al ser administradas por el gobierno en su totalidad o ser accionista mayoritario, planta un sesgo de su política en estas entidades.

Comenzando con un estudio holístico como la plantea la [19]ISO 26000 la cual comprende que una organización socialmente responsable debe: contribuir al desarrollo sostenible, se toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. En este aspecto es inevitable no tener en cuenta las normas de delimitación del accionar de este tipo de empresas ya que se trata de entidades de los estados provinciales, pero la cuestión del respeto o cumplimiento de las normas no es tan importante en el sentido del impacto de las acciones de la responsabilidad social. Recalcando que, si bien, el cumplir la ley es actuar en el marco de lo

[19] ISO 26.000. http://www.iso.org/iso/iso 26000.

legal que es el piso de la conducta de la organización, la responsabilidad social empresaria se orienta a lo cultural de la entidad, ya que se trata de una materia de conducta y concientización de esa forma de actuar, explicado de otra forma, donde quiera que se dirija espacialmente la organización independientemente del espacio geográfico y de los cambios legislativo, esta tendrá como forma de conducta y conciencia internalizada la responsabilidad social sin distinguir jurisdicciones, hablando propiamente de valores, ideas y **todo aquello que hace a la construcción cultural**. Para continuar con los aspectos que hacen a una organización socialmente responsable se incluiría el estudio de diversos autores como ser del Dr. Bernardo Kliksberg[20] **donde** comprende todos los aspectos de la organización haciendo de esa forma una aplicación integral del concepto en la entidad. En este caso se atenderá a lo que él **denomina hábitos**, los cuales contemplan: políticas de personal que respeten sus derechos y favorezcan su desarrollo, transparencia y buen gobierno corporativo, juego limpio con el consumidor, protección del medio ambiente, integración a los grandes temas sociales, integración a los grandes temas sociales y no practicar un doble código de ética.

Es importante destacar teorías que hacen a la esencia de la RS como la de los grupos de interés, teorías de análisis importante para comprender, interpretar y llevar adelante esta investigación.

Por supuesto en este caso no hay que dejar de lado los estándares de RS los cuales permiten establecer mediciones pertinentes para la calificación de la gestión como elemento de control. Entre ellos podemos encontrar [21]por ejemplo:

- Sistemas de gestión de calidad conforme a ISO 9001:2015.
- Sistemas de gestión ambiental conforme a ISO 14001:2015.
- Sistemas de gestión de seguridad de la información conforme a ISO 27001:2013.
- Sistemas de gestión de las actividades de I+D+I conforme a UNE 166002:2014.
- Sistemas de gestión de seguridad alimentaria conforme a ISO 22000:2005.
- Sistema de gestión de la energía conforme a ISO 50001:2011.
- Seguridad y Salud Laboral conforme a OHSAS 18001:2007.
- Etc.

Todo estos conceptos e interpretaciones de RS serán constatados y opuestos a los conceptos generales de gestión como forma de hacer una organización desde sus ciclos

[20] Kliksberg, B. (2012). Ética para empresarios. Ediciones Ética y Economía. C.A.B.A.

[21] Santamaria, F.M. (2017). SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: ROPUESTAS DE INSTRUMENTOS PARA SU VALIDACIÓN. Programa oficial de Doctorado. Universidad de Málaga. España

estratégicos, pasando por el ambiente formal e informal de la entidad, y el mismo contexto sociocultural que la rodea.

3. Metodología

En este aspecto del trabajo se detalla el modelo de investigación más adecuado que se determinó para la correspondiente aplicación y el cual se estima de respuesta a la pregunta de investigación. Se aplicará un enfoque cuantitativo y cualitativo, se partirá de un análisis de la teoría existente sobre responsabilidad social empresaria, un estudio que nos permita ver el consenso de la academia y la visión del empresariado según los documentos recopilados hasta la fecha, no se descarta una entrevista con referentes del tema en el ámbito universitario a nivel nacional. Se reconoce que el tema no está bien delimitado por la academia a nivel nacional en nuestro país, pero se encuentran diversos estudios y posturas que permitirán orientar los conceptos a una especie de unificación de los mismos en cuanto a criterios o posturas. Otro caso similar será lo relacionado a la gestión en sus diversas formas que plantea la administración en este caso la toma de decisiones de los responsables que llevan las riendas de las entidades bajo estudio, un análisis desde lo teórico nos permitirá determinar en correlación con el concepto de responsabilidad social empresaria parámetros que den un piloto que permita contrastar con la realidad de estas empresas que compondrán nuestro estudio.

A nivel de trabajo de campo, se pretende utilizar la herramienta de la encuesta y entrevista, como método de recolección de información primaria que permitirá a su vez la contrastación de la

teoría analizada, la cual va dirigida a responsables de la toma de decisión de los rumbos de estas empresas llámese gerentes, directores, administradores, responsables en general que se ocupen de aplicar los lineamientos estratégicos que derivan de las políticas en cuanto al rumbo que pretende la administración central estatal. Esta política que deriva de la administración central de los estados provinciales nos obliga a realizar la misma forma de recolección de información antes planteada con autoridades provinciales que incidan directa e indirectamente en el accionar de estas empresas.

La discusión del estudio de la teoría en relación a la actuación o participación del estado en la economía también está presente en esta instancia como información primaria y secundaria de la tesis, es menester un examen pertinente de la bibliografía en términos políticos y económicos considerando la posición del estado en el desarrollo económico ya que según nuestro marco teórico un actor sobresaliente del enfoque de la responsabilidad social es este mismo. Sin la condición de unificar posturas, pero con el debate pertinente de los enfoques teóricos que orienten mejor el estudio.

En relación al alcance, la presente es una investigación explicativa. El propósito de utilizar este tipo de investigación es evaluar el impacto de un cambio específico en los estándares y convenciones existentes. En la mayoría de los estudios sociales, se requiere una explicación causal para probar la hipótesis. En esta investigación se parte de la hipótesis planteada, pero es de considerar también el escaso estudio sobre el tema lo que lleva a un análisis profundo y discusión del marco conceptual que la contiene. También se plantea el sentido temporal de la investigación marcando que la variable independiente, económica o social en este caso, debe abordarse antes que las variables dependientes de gestión organizacional.

Asimismo, se pretende realizar la recolección de la información, la cual se encuadra en un diseño de investigación de campo, ya que se observaría el fenómeno tal y como se da en su contexto habitual, para después analizarlo; y contrastarlo mismo con los enfoques teóricos previamente estudiados, considerando que la investigación presenta una óptica del gerenciador.

Estrictamente lo que se refiere al modelo, seleccionado para el desarrollo de la presente investigación en relación al trabajo de campo, es el realismo crítico, pues se lo considera el más pertinente y adecuado a los objetivos que se pretenden lograr. El mismo es esencialmente un nuevo paradigma con una ontología filosófica propia[22] que, vista desde una filosofía del conocimiento, el ser 'real' conlleva un significado algo más amplio.

Como señala Collier[23], el ser real implica:

En el realismo crítico, la realidad –por Ej.: la economía o lo social- es considerada como cambiante y como una totalidad compuesta por tres niveles:

1) El empírico percibido por el observador;
2) El que ocurre (actual) situado en tiempo y espacio, y que puede manifestarse como acontecimientos;
3) El 'verdadero', que es transfactual, es decir, constituido por poderes y limitaciones (restricciones) que son más perdurables y que van más allá de los acontecimientos episódicos.

Así, una teoría 'realista crítica' genera un proceso de comprensión de la realidad que parte del primer nivel, para pasar al siguiente y profundizar en el tercero, identificando las

[22] La ontología es la ciencia o saber relativo al ente, en tanto que dicho ente tiene o participa de alguna modalidad de ser. Estudia los animales, los números, los hombres, etc. atendiendo a su ser y tratando de establecer la dimensión o característica esencial que les define de ese modo y no de otro. En este sentido, la ontología es la ciencia más universal de todas, puesto que se refiere a la totalidad de las cosas y no hay nada que no caiga bajo su consideración.

[23] Collier, A. (1994). Realismo crítico: una introducción a la filosofía de Roy Bhaskar. Nueva York: Verso

estructuras y los mecanismos causales. En otras palabras, debe poder practicarse un proceso de reproducción al construir una teoría, dado su poder de movilizarse en diferentes direcciones, para conseguir una 'coherente' representación de la realidad como totalidad. Se insiste: cambiante y posible de ser transformada como es la socio-económico.

Justificando y ampliando **el enfoque de investigativo** es de carácter cualitativo y cuantitativo. Desde el punto de vista cualitativo, considerando que se trata de un ámbito social, se toma una muestra significativa, expresamente representativa, de encuesta y entrevistas a los gerentes, directores, administradores, responsables en general de las empresas. Los resultados a los que se arribará serán analizados desde una interpretación que se atiene al método del realismo crítico descrito. Así también, el enfoque es pertinente para realizar las conclusiones de la investigación considerando el análisis de las encuestas y entrevistas. Desde un punto de vista cuantitativo, si bien no se trata de un modelo estrictamente lineal, se realiza una descripción tendiente a la búsqueda de especificar propiedades, características y rasgos importantes.

El método de recopilación de la información es la encuesta y las entrevistas, como se enunció anteriormente. La encuesta que, a través de un cuestionario, trata de recoger información puntual de las personas, sobre un determinado tema o aspecto social, tal la Responsabilidad Social –RS- La ventaja de esta herramienta es que la información puede ser aportada por la persona encuestada en forma directa o por correo. En este caso se prevé una encuesta tanto cerrada como abierta, en la cual los encuestados deben elegir al responder en algunos casos solo una de las opciones que se presentan en un listado y en otros que desplieguen sus opiniones y puntos de vista. Esto teniendo en cuenta que lo que se espera es poder cuantificar fácilmente y de manera uniforme.

En lo que concierne a las entrevistas, se estima mediante cita pertinente con las autoridades de las empresas, realizar por medio de esta un diálogo de lo que se gestiona en la organización en términos del tema de estudio a realizar, su visión a futuro, su diagnóstico y las imposibilidades de determinadas acciones que son limitadas o en algunos casos imposible de llevar a cabo por factores ajenos a estos tomadores de decisión empresarial. Se prevén preguntas determinadas para estos asuntos, pero también no se descarta el surgimiento de otras en el transcurso de la charla. Esta técnica posibilita la interacción, permite sondear temas de interés y profundizar con respecto a temas delicados para enriquecer distintos enfoques teóricos y brindar información útil para el uso de otras técnicas tanto cuantitativas como cualitativas.

Los datos recolectados por la entrevista y las encuestas representarán la fuente de información primaria, para el estudio, en los cuales se enfocará el análisis para las conclusiones pertinentes. Respecto a las fuentes secundarias a utilizar, se estima realizar una investigación

bibliográfica a partir de la cual se construya una perspectiva teórica, como consecuencia del escaso desarrollo teórico del tema objeto de estudio, encontrando, por el contrario, diferentes posturas y definiciones de organismos o autores, sin una unificación de criterios.

Considerar como fuente secundaria a los documentos oficiales, comunicados, publicidades de las empresas, etc.

Se estima que existen aproximadamente un número no superior a veinte empresas del estado provincial o con participación estatal en las provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones que es la región a tener en cuenta para la investigación. Se determinará una proporción representativa de empresas a analizar por provincias y considerando otros factores como cercanías y posibilidades de acceso a las mismas. Asimismo, se tendrá en cuenta para la investigación lo referente al organigrama y distribución de tareas y a quien apuntan esas tareas, valores organizacionales, cultura organizacional, resistencia al cambio, criterios de evaluación de desempeño, códigos de ética o norma que represente el buen accionar institucional, medición del impacto en la comunidad, calidad del servicio, satisfacción de los contribuyentes o usuarios, motivación, comunicación y todos los aspectos que hagan a las direcciones gerenciales, participación del personal y gobernanza.

4. Hipótesis de trabajo

En las empresas de la región actualmente existe un enfoque instrumental y casi desconocido de la RSE, en el que las diferencias en el modo de comprender e implementar la RSE depende de algunos sectores más relacionados con grupos de interés. Una alternativa de gestión basado en los aportes de la responsabilidad social empresaria con un enfoque integral sería apropiado para implementar en empresas del estado provincial y saldar esas inconsistencias y escasez en la implementación de acciones socialmente responsables, que permita llegar a los resultados planeados y objetivamente medibles.

Hipótesis complementaria: hoy en día existe un mercado donde predomina en las empresas un enfoque descarte o desechable de los recursos, alternativas de gestión basado en la RSE vendría a cuestionar esa perspectiva orientando la economía a un enfoque sostenible.

Fuentes de la hipótesis: Es importante destacar las sucesivas crisis en las cuales devino la economía históricamente dando centralismo a empresas que con su accionar y gobiernos con su actuar o no, han sido provocadores de estas crisis. El comportamiento falto de ética, como llaman algunos economistas, o la necesidad de concentración ambiciosa de algunos empresarios dan la muestra opuesta al comportamiento socialmente responsable de una gestión corporativa dando una fuente de hipótesis donde un modelo de gestión basado en los lineamientos de la

RSC, al ser en muchos casos opuestos al modelo imperante permitirían mejorar la participación empresarial y de los grupos de interés en el medio.

En lo que refiere más a la región específicamente la fuente, está constituida por las publicidades que estas entidades realizan en los diferentes medios de comunicación y cuando exponen su aplicabilidad y expectativas. Las empresas apuntan a acciones aisladas que, como se redactó en los párrafos anteriores de este trabajo, no dejan de ser acciones de responsabilidad social.

Así se acumulan acciones aisladas que no dan una respuesta al interpelar de la responsabilidad social empresaria que viene a tratar de derribar mitos que instaló el mercantilismo utilitarista y cambiar el paradigma en términos económicos que nos hace volver a plantear la economía como una cuestión social y no de transacciones y oportunismos.

Toda organización que es interpelada por la sociedad en lo más profundo de su razón de ser y su funcionamiento, es muy difícil de cambiar o transformar de un día para otro, pero sabemos que hay una sociedad que cada vez reclama más respuestas concretas del accionar empresarial y no se pueden tapar con solo intentos o acciones aisladas.

5. Antecedentes

Este tema de investigación a nivel nacional no ha sido muy explorado, desde el punto de vista internacional existen estudios del mismo, pero con las particularidades de cada país. La intervención del Estado, como gestionador de las políticas públicas comienza a partir del 2012 mediante la creación de secretarias que involucran la RS como eje central de estudio, pero en los últimos años el concepto ha perdido interés.

Este primer plano de la RS nace como una inquietud social propia hacia las empresas, donde luego se comienza a desarrollar una línea organizacional del estudio ya no solo empresarial, podemos ver esta impronta en varios trabajos desarrollados en la FACPCE. (Federación Argentina de Consejos de Cs. Económicas). Los trabajos extraídos de la mencionada institución son: en primer lugar un trabajo expuesto en IV Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones – SIRSO, titulado: "Avances legislativos sobre responsabilidad social en argentina", trabajo totalmente orientado a la legislación vigente y el avance en este aspecto de la RS en nuestro país, argumento necesario ya que la investigación contempla las empresas del estado provincial y el marco regulatorio en este sentido es más que pertinente tenerlo en cuenta. Otro trabajo trata sobre "Sistemas de información y decisión sostenible en el Estado, el caso de la Dirección Municipal de Turismo - ciudad de Córdoba", tema más acorde a lo que apunto en la investigación, si bien no es una empresa es una administración dependiente del estado, pero el texto tiene las características necesarias que sumarian aporte a la exploración que desarrollaré. Su síntesis lo plantea muy apropiadamente: "La investigación procura

desarrollar una metodología de gestión sostenible -basada en la definición de Visión y Misión, Grupos de Interés, análisis FODA, Matriz de Materialidad, Planes Estratégicos, Sistemas de información, Indicadores de Gestión, Tablero de Control, etc.-, en un caso de aplicación de Plan de Metas de gobierno -una de las modalidades adoptadas en los últimos años, por administraciones públicas locales- como forma de apoyar la gestión de los funcionarios"[24] , vislumbrando conceptos que hacen al análisis de gestión de una entidad.

Por último, como antecedente existe un trabajo de investigación bastante completo en sus primeros capítulos, titulado: "El Balance Social" desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Trata sobre que es la RSE, desde una perspectiva no solo conceptual, sino que también histórica, cuestionadora, de gestión, gobernanza y política, en su introducción expresa: "Asumir una posición de indiferencia ante los crecientes problemas sociales, ambientales, económicos, etc. que están afectando a la humanidad, sería una catástrofe para el mundo entero. Son las organizaciones empresariales, los profesionales, el Estado y las entidades educativas las que deben asumir una posición de liderazgo para combatir estos flagelos de una manera socialmente responsable."[25] Sin apuntar a un liderazgo lo que trato de buscar con mi investigación es una alternativa de gestión para las empresas donde existe compromiso del estado para atender las necesidades de la población y afrontar así las crisis que devienen de esas mismas acciones económicas con falta de ética y transparencia.

Respecto del tema en cuestión, en el ámbito global, se encuentra una diversidad de estudios y análisis desarrollados que permite ver el fondo holístico de la RS, no quedando en la superficialidad del tema o en la especificidad económica, sino en un aspecto humano de interpelación de la conducta del quehacer del hombre en sus acciones.

6. Conclusiones

Considerando que la investigación se encuentra en sus etapas iniciales, aún no se pueden aseverar fehacientemente las conclusiones de la misma. Por el momento, podemos afirmar que la responsabilidad social empresaria (RSE) en empresas provinciales del NEA ha revelado varios parámetros significativos a tener en cuenta. Las empresas mixtas, que combinan capital público y privado, presentan características únicas en la implementación de prácticas de RSE debido a la confluencia de objetivos tanto comerciales como sociales.

[24] Ingaramo E. (2019). Sistemas de información y decisión sostenible en el Estado El caso de la Dirección Municipal de Turismo - Ciudad de Córdoba. FACPCE. Buenos Aires. Citar según sistema APA, en el texto (Ingaramo, 2019).

[25] Díaz, L. C.; Pereyra F. 2011. El Balance Social. Facultad de Ciencias Económicas – UNC- Mendoza.

Algunas de las principales definiciones preliminares a tener en cuenta son:

Objetivos y grupos de interés: Las empresas provinciales deben equilibrar las expectativas de diversos grupos de interés, incluidos los accionistas privados, los organismos públicos y la comunidad en general con sus rasgos particulares en esta parte de la Argentina. Esta diversidad de objetivos puede complicar la implementación de políticas de RSE, pero también puede fomentar una perspectiva más amplia y una mayor responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente. Si bien existe una heterogeneidad de los grupos de interés en relación a sus objetivos particulares estos logran o apuntan a un elemento en común que es el bienestar general o el bien común, factor determinante en la construcción de la RSE de la entidad como factor del sector público y privado.

La influencia del Sector Público suele impulsar prácticas de RSE más alineadas con el bienestar social y el desarrollo sostenible. Las regulaciones y políticas públicas pueden exigir estándares más altos de responsabilidad social, lo que impulsa a estas empresas a adoptar prácticas más sostenibles y éticas. Pero en el caso particular de esta investigación y tras lo llegado a recabar como información, las organizaciones mixtas del NEA solo llegan a realizar acciones aisladas bajo esta conceptualización, no logrando la gestión o modelo de RS pero cumpliendo con parámetros de esa exigencia de entidad social según la legislación vigente. Recordamos además la gran influencia de este sector, el público, que en regiones del país como la que está bajo estudio, representan un aspecto fuerte en las políticas a seguir por parte de estas entidades.

La implementación de una gestión basada en la RSE ha mostrado ser una herramienta efectiva para abordar gestiones en diversas organizaciones, puesto que, al incorporar criterios éticos, ambientales y sociales en la estrategia corporativa, se puede lograr una mayor coherencia y alineación con los intereses de la comunidad y del entorno. En este caso esto no solo mejoraría la percepción pública de estas empresas, sino que también se contribuiría a una mejor eficiencia operativa y a una mayor resiliencia frente a las crisis económicas y sociales que en nuestro país resultan frecuentes.

Lo antes expresado plantea desafíos de coordinación, donde la gestión de RSE en empresas mixtas enfrenta retos significativos en términos de coordinación y alineación de estrategias. Las diferencias en la cultura organizacional y los objetivos entre los socios públicos y privados pueden generar tensiones y dificultades en la implementación de iniciativas de RSE y a los aspectos que se quieran implementar de ella con sus correspondientes estándares de medición. Para continuar esta investigación, se prevé un análisis más detallado de estudios de caso específicos de empresas mixtas exitosas en la implementación de RSE. Además, una mayor comprensión de las dinámicas internas y las estrategias de colaboración entre los sectores

público y privado puede proporcionar una base sólida para desarrollar modelos de RSE más efectivos y aplicables a diferentes contextos.

En conclusión, la RSE en empresas mixtas representa un campo complejo, pero no inalcanzable, donde la sinergia entre lo público y lo privado puede conducir a un impacto positivo significativo en la sociedad y el medio ambiente, llegando al bien común en ambos sentidos. La investigación en curso seguirá explorando estas dinámicas para ofrecer recomendaciones prácticas y teóricas que contribuyan al avance de la responsabilidad social en este tipo de organizaciones.

7. Referencias

Aguilar Mendoza, N. R. (2014) Algunos apuntes acerca de la Ética y la Moral, "Revista Jurídica Cajamarca" en http://www.derechoycambiosocial.com/rjc/REVISTA5/moral.htm.

Bello Knoll, S. (2013). Revista FONRES. La RSE de los profesionales de Ciencias Económicas, 20, 28-29.

Buffet, W. (2011) Basta de consentir a los multimillonarios. The New York Times.

Collier, A. (1994). Realismo crítico: una introducción a la filosofía de Roy Bhaskar. Nueva York: Verso

Cortina, A. (1996) Ética de la empresa. Editorial Trotta S.A., Madrid. 2da. Edició

Devoto, P. (2005) El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) frente al Trabajo Decente. Red Académica para el Diálogo Social.

Díaz, L. C.; Pereyra F. 2011. El Balance Social. Facultad de Ciencias Económicas – UNC-Mendoza.

Fundación Observatorio de RS. (2014) http://ors.org.ar

Ingaramo E. (2019). Sistemas de información y decisión sostenible en el Estado El caso de la Dirección Municipal de Turismo - Ciudad de Córdoba. FACPCE. Buenos Aires.

ISO 26.000. http://www.iso.org/iso/iso 26000.

Kliksberg, B. (2012). Ética para empresarios. Ediciones Ética y Economía. C.A.B.A.

Kliksberg, B. (2011) Escándalos Éticos. "Temas". C.A.B.A.

Krugman, P. (2012) ¡Acabemos ya con esta crisis! Critica. Barcelona.

Maliandi, R. (1991) Ética: Conceptos y problemas. Editorial Biblos, Buenos Aires.

Sabino, C. (1998) Cómo hacer una tesis. Edición ampliada. 3ª Edición.1ª Reimpresión. Lumen Hvmanitas: Buenos Aires.

Santamaria, F.M. (2017). SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL: ROPUESTAS DE INSTRUMENTOS PARA SU VALIDACIÓN. Programa oficial de Doctorado. Universidad de Málaga. España

Satz, D. (2015). Por qué algunas cosas no deberían estar a la venta. Los límites morales del mercado, Bs. As., Siglo XXI Editores.

Sen A. (2015) Conferencia Inaugural. 3° Congreso Internacional de Responsabilidad Social. C.A.B.A.

Stiglitz, J. (2012) El precio de la desigualdad. Editorial Taurus. C.A.B.A.

Thwaites Rey M. (2001). Tecnócratas vs Punteros, Nueva falacia de una vieja dicotomía: política vs administración. Artículo publicado en Revista ENCRUCIJADAS No 6, abril de 2001, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Vallaeys, F. (2014) La Responsabilidad Social de las organizaciones. En www.rsu.uninter.edu.mx/

Vallaeys, F.; de la Cruz, C. y Sasia, P. (Marzo de 2014) Manual de primeros pasos en responsabilizarían social universitaria, realizado para el BID. Ediciones Mc Graw Hill. México D.F. En http://www.blog.pucp.edu.pe.

Vallaeys F. (2017). Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una Ética en 3 dimensiones para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. Material de lectura del Instituto Superior de educación e innovación en Responsabilidad Social. C.A.B.A.

Vega G. (2016) La (problemática) relación entre ética y economía. Unidad IV: El hombre, sujeto ético: Administración y empresa. Introducción Filosófica a la Economía. Facultad de Ciencias Económicas –UNNE-. Resistencia – Chaco.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL NOROESTE DE BUENOS AIRES Y DE LA PLATA

STRATEGIES TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF MSMES IN THE NORTHWEST OF BUENOS AIRES AND LA PLATA

Liliana Galán

liliana.galan@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de La Plata

Mariana Sáenz

marianasaenz@unnoba.edu.ar

Instituto de Política y Gobierno|Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires

Estefanía Solari

estefania.solari@econo.unlp.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de La Plata

Categoría del trabajo: científico

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL NOROESTE DE BUENOS AIRES Y DE LA PLATA

STRATEGIES TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF MSMES IN THE NORTHWEST OF BUENOS AIRES AND LA PLATA

Resumen

El estudio tuvo como objetivos describir y analizar los factores que impactan en la competitividad de las MiPymes en el Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y el Gran La Plata, así como identificar acciones para promover su competitividad y limitaciones que enfrentan. La investigación, descriptiva y no experimental, empleó entrevistas semiestructuradas con 30 actores clave en agosto-septiembre de 2023. Los resultados muestran que los entrevistados de ambas regiones coinciden en que la inflación y los problemas burocráticos son factores externos importantes que afectan la competitividad, pero difieren en otros aspectos. En cuanto a los factores internos, resaltan problemas de organización y calidad de productos, aunque varía la percepción sobre la importancia de la tecnología y la innovación. Mientras que en La Plata se destaca la deficiencia tecnológica, en la zona de influencia de la UNNOBA hay mayor preocupación por la innovación. Estos hallazgos sugieren la necesidad de abordar de manera diferenciada los desafíos de competitividad en cada región.

Palabras claves: competitividad – MiPymes – Buenos Aires

Abstract

The objectives of the study were to describe and analyze the factors that impact the competitiveness of MSMEs in the Northwest of the Province of Buenos Aires and Greater La Plata, as well as identify actions to promote their competitiveness and the limitations they face. The research, descriptive and non-experimental, used semi-structured interviews with 30 key actors in August-September 2023. The results show that interviewees from both regions agree that inflation and bureaucratic problems are important external factors that affect competitiveness, but They differ in other aspects. Regarding internal factors, problems of organization and product quality stand out, although the perception of the importance of technology and innovation varies. While in La Plata the technological deficiency stands out, in UNNOBA there is greater concern for innovation. These findings suggest the need to address the competitiveness challenges in each region in a differentiated manner.

Keywords: competitiveness – MSMEs – Buenos Aires

1. INTRODUCCIÓN

Para Porter (1990), la competitividad de una nación se construye a partir de la capacidad de sus empresas para alcanzar altos niveles de productividad en el largo plazo. A partir de ese momento, la productividad comenzó a ser considerada como el aspecto central detrás de la competitividad, tanto al referirse a organizaciones como a territorios (Universidad Católica de Chile, 2013). Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1992), fue de las primeras instituciones internacionales en seguir las ideas de Porter, al considerar que la competitividad representa el grado en el cual, bajo condiciones de mercado abierto, un país puede producir bienes y servicios que le permitan competir internacionalmente mientras, y de manera simultánea, mantiene y expande el ingreso real doméstico.

Del otro lado, el premio nobel de economía Paul Krugman publicó en 1994 un libro titulado "Competitividad: una peligrosa obsesión", en donde criticó duramente a quienes se referían a la competitividad en el sentido territorial, enfatizando que es incorrecto comparar el funcionamiento de una empresa con el de una nación, y que las ideas en torno al concepto de competitividad asociada a territorios resultaban poco claras y contenían un exceso de retórica. De todas formas, el debate permitió que un concepto del mainstream del management se posicionara como un término de moda, que llamó la atención de economistas, sociólogos, politólogos y arquitectos, entre otros. Según Krugman (1994) hace unos años la mayoría de la gente que usaba el término "competitividad" hace sin pensar dos veces. Les parece obvio que la analogía entre un país y una organización sea razonable y que preguntar si Estados Unidos es competitivo en el mercado mundial no difiere en principio de preguntar si la General Motors es competitiva en el mercado norteamericano de camionetas (o minivans). Pero en los últimos años, la competitividad ha cobrado gran relevancia en la agenda de gobiernos, instituciones académicas, inversionistas y empresarios, dando mayor claridad a este concepto. El Foro Económico Mundial (WEF) ha definido indicadores para evaluarla, explicitando que la competitividad se refiere a la capacidad de los países para garantizar la prosperidad de sus ciudadanos, los índices se basan en variables relacionadas con las instituciones y el entorno empresarial para evaluar la competitividad (Larios-Gomez, 2016).

Para sortear el debate entre Porter y Krugman, otros autores evitaron referirse al término competitividad, enfocándose en conceptos similares. Los economistas franceses Benoît Cœuré e Isabelle Rabaud (2003), y los lituanos Jolita Sinkiené & Saulius Kromalcas (2010), prefieren

utilizar el término “atractividad” para referirse a la necesidad de un territorio de crear las condiciones necesarias para atraer y retener empresas, ofrecer mayor calidad de vida y oportunidades para los grupos que lo conforman.

La relevancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en la estructura socioeconómica de cualquier país es innegable, considerando aspectos como el número de establecimientos, el empleo, la producción y la distribución del ingreso, entre otros indicadores, esto ha generado un creciente interés por investigar la situación de estas empresas y por desarrollar e implementar programas destinados a mejorar su competitividad, con el fin de garantizar su supervivencia en un entorno de creciente competencia a nivel global (Melgarejo et al., 2013).

En el siguiente trabajo se analizó la situación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPymes) de la Región de influencia de la Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires (UNNOBA) y la Región de influencia de la Universidad Nacional de La Plata, respecto a la opinión sobre los factores que afectan la competitividad de las MiPymes por parte de empresarios, investigadores y académicos

Este estudio es de gran importancia si tenemos en cuenta que los gobiernos de la región deben desarrollar políticas destinadas a que el sector privado, para este caso, específicamente las MiPymes mejoren su competitividad.

El presente trabajo tuvo los siguientes tres objetivos:

- Describir en qué nivel tanto factores externos relacionados con el entorno como internos relacionados con la empresa afectan a la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata.
- Analizar posibles acciones que podrían promover la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata.
- Considerar aquellos factores que limitan la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata.

La investigación, realizada en el marco de una propuesta del Observatorio Iberoamericano de la Mipyme, resultó relevante ya que se espera que el trabajo contribuya con el desarrollo de la región por medio de concientizar a los actores de la región acerca de la importancia de colaborar con la competitividad de las MiPymes.

2. MARCO TEÓRICO

Cada país, en el contexto del desarrollo económico, aspira a crear un entorno favorable que promueva el bienestar social y una distribución justa de la riqueza (Melgarejo et al., 2013). En el caso de Argentina, como parte de una economía capitalista, es necesario participar en mercados altamente competitivos, lo que implica mantener niveles de productividad y capacidad competitiva al menos equivalentes a los de otros participantes en dichos mercados. En este sentido, la competitividad se presenta como un referente fundamental que abarca estos conceptos mencionados anteriormente.

La competitividad puede ser analizada desde diversas perspectivas, y muchos investigadores se centran en el estudio de la competitividad empresarial, que se enfoca en cómo las empresas se desenvuelven en los mercados locales e internacionales, sin importar su ubicación geográfica. Según Solleiro y Castañón (2005) citado por (Mora-Riapira et al., 2015), la competitividad se define como la capacidad de una organización para mantener o aumentar su participación en el mercado mediante nuevas estrategias empresariales, un crecimiento constante de la productividad, la capacidad para negociar con otras empresas e instituciones en su entorno, y adaptarse a un ambiente competitivo determinado por el sector y los consumidores, así como a políticas gubernamentales y alianzas económicas regionales.

Basándose en el enfoque estratégico de Beltrán et al. (2004), se inspira en las ideas de Porter y se sitúa en el contexto del diamante de la competitividad. Se argumenta que tanto un país como las empresas y organizaciones dentro de él pueden alcanzar niveles de competitividad. Se destaca que la competitividad debe ser vista de manera sistémica y no limitarse a un solo aspecto. La debilidad de muchas empresas y organizaciones radica en enfocarse únicamente en los niveles actuales de competitividad, sin establecer una visión a largo plazo que permita obtener ventajas sostenibles para un crecimiento continuo y competitivo. Se postula que la competitividad se logra a través de una combinación de una estrategia sólida y una alta productividad operacional.

Cabe mencionar, el concepto de competitividad sistémica abarca una definición multidimensional que considera factores internos y determinantes económicos, políticos y sociales en el desarrollo industrial. Se basa en un entorno respaldado por el esfuerzo conjunto de empresas, asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales, lo que puede conducir rápidamente al desarrollo de ventajas competitivas, como bien sintetizan Luisa Saavedra García & Orieta Milla Toro (2017),se plantean distintos niveles: a) A nivel meta, la competitividad sistémica implica la integración social, exigiendo reformas económicas y un proyecto de transformación de la sociedad con políticas sociales, tecnológicas, organizativas y ambientales. Este nivel se orienta hacia la cultura y los valores, b) a nivel macro, la estabilidad

debe fundamentarse en una reforma de políticas financieras, fiscales, presupuestarias, monetarias, cambiarias y de competencia, todas congruentes en términos técnicos, estas condiciones establecen un entorno económico, político y jurídico estable, c) el nivel meso, crucial para las empresas, alberga instituciones y políticas que definen su entorno empresarial, aquí, las empresas e instituciones se relacionan, generando capacidad de innovación en ciencia, desarrollo tecnológico y producción y d) a nivel micro, los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben realizarse dentro de las empresas, según el enfoque sistémico, las empresas se vuelven competitivas al encontrarse en un entorno competitivo que las impulse a mejorar constantemente sus productos y su eficiencia productiva, y al insertarse en redes articuladas apoyadas por servicios gubernamentales e institucionales eficientes.

Las Mipymes y la competitividad: algunos antecedentes

En el estudio de estudio Melgarejo et al. (2013) se buscó explorar la conexión entre la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y el desarrollo regional, desde una perspectiva de competitividad sistémica a nivel meso. Resulta importante que sean contemplados los resultados principales de esta investigación: a) Se evidencia una correlación directa entre la competitividad de las Mipymes y la infraestructura educativa, resaltando la importancia del nivel educativo para el progreso regional. Esta asociación sugiere el impacto que la infraestructura educativa puede tener en el desarrollo y la permanencia de las Mipymes en una región; b) La competitividad de las Mipymes y el desarrollo económico muestran una relación positiva en términos de empleo y salarios, lo que subraya el papel crucial de estas empresas en el mercado laboral. A pesar de los desafíos financieros y las barreras como la presión impositiva, las Mipymes siguen siendo capaces de generar empleo y c) Finalmente, se destaca la significativa relación entre la competitividad de las Mipymes y la capacidad económica a nivel nacional, lo que indica que estas empresas tienen un impacto sustancial en la generación del Producto Interno Bruto (PIB), la producción bruta, el consumo intermedio, el valor agregado y los activos totales de una región.

En cuanto a los factores que inciden en la competitividad, se observa una amplia gama de situaciones y comportamientos que varían según el tipo de empresa, el sector de actividad y el tamaño, además de desigualdades a nivel geográfico, diversos factores influyen en la productividad y competitividad de las empresas industriales en el Conurbano. Estos factores incluyen aspectos tecnológicos, las habilidades tanto individuales como colectivas de los trabajadores, la logística interna y externa, el acceso al financiamiento, la entrada a los mercados

locales e internacionales, los precios de los insumos, las relaciones con otras empresas dentro y fuera del territorio, así como las conexiones con el sector público y el sistema educativo y científico, incluidas las universidades y los centros tecnológicos (Roitter & Sauchelli, 2021) .

En cuanto al rol del Estado cabe mencionar un estudio que evalúa el impacto de asistencias técnicas a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) cofinanciadas por el Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC) en Argentina (Castillo et al., 2016), el informe presenta algunas conclusiones notables: en primer lugar, confirma la efectividad de los programas que cofinancian asistencias técnicas a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en términos de crecimiento y competitividad, en segundo lugar, demuestra que los efectos pueden variar según el tipo de actividad o proyecto financiado, así como el sector al que pertenece la empresa. Esto indica cómo ciertos tipos de apoyo pueden ser más eficaces para fomentar la exportación o aumentar las exportaciones, así como cuáles tienen un mayor impacto en la productividad y la supervivencia de la empresa y por último, lleva a cabo un análisis inicial sobre los efectos adicionales que pueden surgir o no a partir de la participación repetida de las empresas en este tipo de programas.Siguiendo con esta misma línea, también se sugiere que las políticas de promoción empresarial, tanto a nivel nacional como local, que se centren en fortalecer las habilidades de gestión de los empresarios en sus procesos, más que simplemente proporcionar apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), es importante desarrollar mecanismos que les permitan aprovechar al máximo estos recursos y mejorar su rendimiento (Mora-Riapira et al., 2015).

Otro estudio sobre MiPymes en Perú destaca en sus hallazgos: desde el punto de vista univariante, los resultados evidenciaron que las empresas más exitosas se caracterizan por tener más desarrollados los sistemas de control de gestión, utilizar una tecnología de sus procesos más avanzados, certificar la calidad de sus productos o servicios, y aplicar métodos de gestión de recursos humanos más avanzados. Adicionalmente, el tamaño de la MiPyme y la experiencia del gerente tienen una relación positiva con el éxito competitivo, mientras que, desde el punto de vista multivariante, las MiPymes peruanas que mayor probabilidad tienen de ser exitosas son las que combinan más apropiadamente la gestión de sus recursos humanos y disponen de sistemas de control de gestión en su organización más desarrollados (Rocca Espinoza et al., 2016).

3. METODOLOGÍA

La investigación es descriptiva, no experimental de corte transversal. Se realizó un trabajo de campo donde se recolectaron datos para establecer la situación actual respecto a la opinión de empresarios, académicos, investigadores y representantes de cámaras empresarias, sobre

factores externos e internos relacionados con la empresa afectan a la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata, así como aspectos que favorecen la misma y otros que la limitan la competitividad de las mismas.

Se llevaron adelante entrevistas semiestructuradas con una primera parte de la entrevista en la que se consultó sobre los factores interno y externos que afectan a la competitividad MiPymes, utilizando para la medición una escala de Likert (siendo 1 nada importante, 5 muy importante), y una segunda con preguntas abiertas en la que les solicitó su opinión sobre factores que favorecen a la competitividad y factores que la limitan. Con esta herramienta, se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación.

La muestra que se alcanzo fue de 30 actores claves que se detallarán a continuación en el desarrollo del trabajo (20 de la región de la UNNOBA y 10 de La Plata), el relevamiento se efectuó en los meses de agosto-septiembre de 2023.

Para el análisis descriptivo se realizaron tablas que detallan la media aritmética para cada factor y para las preguntas de tipo abiertas un análisis de contenido de las respuestas obtenidas, con el fin de tener una primera aproximación acerca de la opinión de los actores sobre sobre factores que favorecen a la competitividad las MiPymes y factores que la limitan.

4. DESARROLLO

4.1 Detalle de los actores relevados

En la Tabla 1 se observa de manera detallada para cada una de las regiones a quienes fueron efectuadas las entrevistas (por tipo de empresa u organización) a fin de la obtención de la información que permitiera el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 1. Actores entrevistados por tipo de empresa u organización

Empresa u organismo al que pertenece el entrevistado	Región UNNOBA	Región La Plata
Empresa Industria Manufacturera	5	1
Empresa Construcción	1	1
Empresa Servicios	5	1
Empresa Comercio	1	1
Empresa Turismo	0	1

Consultor especializado MiPymes	3	2
Académico/Investigador	1	1
Asociación/Cámara Empresarial	4	1
Gobierno (área MiPymes)	0	1
Total	20	10

Fuente: elaboración propia.

En la región La Plata, el 90% de los encuestados son hombres, mientras que solo el 10% son mujeres, con un total de 10 encuestados. Por otro lado, en la región UNNOBA, el 85% son hombres y el 15% son mujeres, con un total de 20 encuestados (Tabla 2).

Tabla 2. Género de los entrevistados (por región)

Por región:		Frecuencia	Porcentaje
La Plata	Femenino	1	10,0
	Masculino	9	90,0
	Total	10	100,0
UNNOBA	Femenino	3	15,0
	Masculino	17	85,0
	Total	20	100,0

Fuente: elaboración propia.

4.2 Nivel en que los factores externos relacionados con el entorno y los internos relacionados con la empresa afectan a la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el cálculo de la media aritmética para cada uno de los factores externos (siendo la escala del 1 al 5). Al respecto, los entrevistados de La Plata y UNNOBA tienen opiniones similares sobre algunos factores externos que afectan la competitividad de las MiPymes, mientras que en otros difieren. En ambos lugares, coinciden en que los problemas derivados de la inflación y los problemas burocráticos con la Administración Pública son factores significativos que afectan la competitividad, con valores de 4,90 y 3,67 respectivamente en La Plata, y 4,50 y 3,65 respectivamente en UNNOBA. Sin embargo, hay diferencias en la percepción de otros factores. Por ejemplo, los entrevistados de La Plata consideran que la dificultad para encontrar personal cualificado en el mercado laboral es más

alta, con un valor de 4,40, en comparación con 4,15 en UNNOBA. Por otro lado, los entrevistados de UNNOBA ven problemas de corrupción política, extorsiones o inseguridad ciudadana como un factor externo más significativo, con un valor de 3,67, mientras que en La Plata este valor es de 2,95.

Tabla 3. Factores externos que afectan la competitividad de las MiPymes (Valor de la μ) desagregado por región

Factores externos	**La Plata (Valor de la μ)**	**UNNOBA (Valor de la μ)**
Altos costos de energía	3,40	2,95
Elevados tipos de interés	3,90	3,65
Problemas derivados de la inflación	4,90	4,50
Problemas burocráticos con la Administración Pública	3,67	3,65
Ausencia de políticas públicas y/o programas de apoyo a MiPymes	3,33	3,40
Problemas de corrupción política, extorsiones o inseguridad ciudadana	3,67	2,95
Alta informalidad de las MiPymes	3,40	3,30
Insuficiente infraestructura logística regional o nacional (conexiones, infraestructuras de transporte)	3,30	3,00
Dificultad para encontrar personal cualificado en el mercado laboral	4,40	4,15

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 se presenta la opinión de los entrevistados teniendo cuenta el valor medio de cada uno de los factores internos que afectan a la competitividad de las MiPymes. Es de señalar, que en ningún caso el valor medio supera los 3,4, a diferencia de los factores externos cuya

valoración es mayor. En ambos lugares, se destaca la percepción de personal poco cualificado de 3,4 en la Plata y de 3,35 en la zona de UNNOBA. Además, hay una preocupación compartida por la calidad de productos o servicios, con valores de 3,00 en La Plata y 2,90 en UNNOBA. Asimismo, los entrevistados de La Plata consideran que la deficiencia de recursos y procesos tecnológicos de la empresa es relevante, con un valor de 3,10, muy similar a UNNOBA con 3,05. Sin embargo, los entrevistados de UNNOBA muestran una mayor preocupación por problemas relacionados con la innovación de productos/servicios, procesos y gestión, con un valor de 3,21, mientras que en La Plata este valor es de 3,00 y los problemas de organización y dirección en la empresa, tienen diferente valoración de 3,00 en la Plata y 3,30 en UNNOBA.

Tabla 4. Factores internos relacionados con la empresa que afectan la competitividad de las MiPymes (Valor de la μ) desagregado por región

Factores internos	La Plata (Valor de la μ)	UNNOBA (Valor de la μ)
Problemas de organización y dirección en la empresa	3,00	3,30
Problemas de calidad de productos o servicios	3,00	2,90
Problemas para acceder a mercados internacionales	2,70	2,95
Deficiencia de recursos y procesos tecnológicos de la empresa	3,10	3,05
Personal de la empresa poco cualificado	3,40	3,35
Problemas de morosidad	2,90	2,70
Débil cultura empresarial	2,50	2,45
Problemas relacionados con innovación de productos/servicios, procesos y gestión	3,00	3,21
Escaso grado de digitalización en la empresa	2,60	2,89
Problemas relacionados con la cadena logística (con proveedores y clientes)	2,90	2,90
Problemas de ciberseguridad en la empresa	2,10	2,30
Altos costos asociados a medidas de sostenibilidad (huella carbono, residuos)	2,10	2,40

Dificultad para la transmisión generacional de la empresa	3,10	2,95

Fuente: elaboración propia.

4.3. Acciones que podrían promover la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata

En este caso nuevamente se les otorgó a los entrevistados una serie de posibles acciones para que puntuarán del 1 al 5. Los resultados (Tabla 5) muestran que, en general, tanto en La Plata como en UNNOBA, los entrevistados consideran que la reducción de impuestos (presión fiscal) es una acción importante para el desarrollo futuro de las MiPymes, con valores medios de 4,60 y 4,25 respectivamente. También se observa un fuerte respaldo a acciones como aumentar la flexibilidad laboral, ayudas a la formación y actualización del personal, incrementar las ayudas a la inversión y facilitar información y asesoramiento a las empresas, con puntuaciones superiores a 3,5 en ambos lugares. Sin embargo, hay diferencias en algunas áreas. Por ejemplo, en La Plata se muestra un mayor interés en la reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social, el sistema bancario centrado en la financiación de las MiPymes y facilitar una mayor vinculación entre los actores públicos, empresas y universidad, con valores medios más altos en comparación con UNNOBA. Por otro lado, en UNNOBA hay una mayor valoración de la complejidad del ordenamiento contable y fiscal, y de incentivos para el acceso a los mercados internacionales.

Tabla 5. Acciones para el desarrollo futuro de la MyPyme (Valor de la μ) desagregado por región

Acciones para el desarrollo futuro de la MyPyme	La Plata (Valor de la μ)	UNNOBA (Valor de la μ)
Reducción de impuestos (presión fiscal)	4,60	4,25
Aumentar la flexibilidad laboral	3,50	3,20
Ayudas a la formación y actualización del personal	4,20	4,05
Incrementar las ayudas a la inversión	4,20	4,30
Facilitar información y asesoramiento a las empresas	3,80	3,55
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	4,10	3,20
Complejidad del ordenamiento jurídico	3,00	3,55

Complejidad del ordenamiento contable y fiscal	3,60	3,75
Sistema bancario centrado en la financiación de las MiPymes	4,40	3,80
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	3,00	3,65
Reducción de los trámites para la creación de empresas	3,00	3,50
Fomento a la transformación digital de las MiPymes	3,60	3,37
Mayor difusión y divulgación de las ayudas o servicios públicos a MiPymes	3,80	3,32
Facilitar procesos de integración y cooperación	3,40	3,55
Facilitar una mayor vinculación entre los actores públicos, empresas y universidad	4,20	3,75

Fuente: elaboración propia.

4.4 Factores que limitan la competitividad de las MiPymes del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires y del Gran La Plata

En este caso como se explicitó en la metodología se efectúo una preguntar de carácter abierto, de un primer análisis de contenido podemos destacar algunas limitaciones o problemas a la que los entrevistados consideraron se enfrentan las MiPymes al momento de ser más competitivas, Los entrevistados expresaron una variedad de opiniones sobre los factores externos que afectan la competitividad de las MiPymes en ambas regiones. En La Plata, se destacaron problemas como los altos costos de energía, las elevadas tasas de interés, la inflación, la falta de educación general de la población, la importación, la falta de innovación, las políticas públicas inadecuadas y la falta de planificación a largo plazo. Algunas transcripciones:

"Las PyMes tienen escasa educación financiera, lo que limita significativamente sus posibilidades de acceso a financiamiento para el desarrollo de nuevas inversiones, acceso a tecnología, desarrollo de innovaciones, etc."

"Cambio cultural y generacional en la fuerza de trabajo que hace que existan diferentes formas de ver el trabajo entre empleador y empleado, cambiaron las formas de compromiso con la empresa y eso influye en las relaciones"

"Inflación. Afecta al consumidor o usuario el incremento de los precios y aumentan los rechazos en las contrataciones"

Por otro lado, en UNNOBA, se mencionaron desafíos similares, como los altos costos impositivos, la escasez de recursos humanos calificados, la falta de créditos blandos para adquisición de tecnologías, la falta de previsibilidad, la inflación y la falta de financiamiento, entre otros. En general, se resaltó la complejidad del entorno macroeconómico y la necesidad de políticas y medidas que aborden estos desafíos de manera integral para promover el desarrollo y la competitividad de las MiPymes. Algunas transcripciones:

"Altos costos laborales que dificulta la creación de nuevos proyectos"

"Cargas impositivas altas Cada el Estado asfixia más. Complicado manejo impositivo"

"Elevados tipos de interés En la actualidad los principales problemas que enfrentan las MiPyMEs argentinas tienen su origen en el incorrecto funcionamiento de la macroeconomía: Elevados tipos de interés"

5. CONCLUSIONES

Los entrevistados de La Plata y UNNOBA coinciden en que la inflación y los problemas burocráticos son factores externos significativos que afectan la competitividad de las MiPymes, aunque difieren en otros aspectos. En cuanto a los factores internos, ambos destacan problemas de organización y calidad de productos, pero difieren en la importancia otorgada a la tecnología y la innovación. Mientras que en La Plata se enfatiza más la deficiencia tecnológica, en UNNOBA se muestra una mayor preocupación por la innovación coincidente con Roitter, S., & Sauchelli, M. (2021).

El tema de la inflación merecería un análisis particular puesto que en nuestro país (no así en el marco teórico de referencia) es un tema que surgió en diversas oportunidades durante la entrevista, considerando en términos generales que la inflación debilita la posición competitiva de las MiPymes al aumentar los costos, reducir los márgenes de ganancia, generar incertidumbre financiera y dificultar el acceso al crédito.

Los resultados son especialmente útiles para los gerentes de las MiPymes y los organismos de fomento de dichas instituciones para que puedan diseñar y promover estrategias y políticas que favorezcan el crecimiento y competitividad de la MiPyme.

6. REFERENCIAS

Beltrán A., Torres E., Camargo R., Bello C. (2004). Pymes. Un reto a la competitividad. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. ISBN: 958-616-850-6. Colombia.

Castillo, V., Figal Garone, L., Maffioli, A., & Ohaco, M. (2016). *Asistencias técnicas y competitividad de las MiPyMEs: Evidencia para Argentina*. https://doi.org/10.18235/0000568

Krugman, P. (1994). *COMPETITIVIDAD: UNA PELIGROSA OBSESION*.

Larios-Gomez, E. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento. *Revista de Administração Da Unimep*, *14*(2), 177–209. https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n2p177-209

Luisa Saavedra García, M., & Orieta Milla Toro, S. (2017). *La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México*. http://www.redalyc.org/articulo.oa?

Melgarejo, Z., Vera-Colina, -Mary A, & Mora-Riapira, -Edwin H. (2013). *COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME Y DESARROLLO REGIONAL. ESTUDIO DEL CASO COLOMBIANO 1: Vol. XIV* (Issue 2).

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Strategic planning and competitiveness levels of SMEs in the business sector in Bogotá. *Estudios Gerenciales*, *31*(134), 79–87. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Londres: Mac Millan

Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, *11*(22), 52–68. https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004

Roitter, S., & Sauchelli, M. (2021). *"PYMES, DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVACIÓN PRODUCTIVA A NIVEL SECTORIAL Y TERRITORIAL" 26º Reunión Anual Red Pymes Mercosur "Pymes, desarrollo sustentable e innovación productiva a nivel sectorial y territorial."*

LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA Y SU APLICABILIDAD A CONCESIONARIOS DE AUTOS

SOCIO-ECONOMIC MANAGEMENT AND ITS APPLICABILITY TO DEALERS

Martine Josée Pozo

martinejoseepozo@gmail.com

Universidad Nacional de Formosa – Universidad de la Cuenca del Plata

Categoría: Científicos

LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA Y SU APLICABILIDAD A CONCESIONARIOS DE AUTOS

Resumen

El presente trabajo pretende contribuir con el análisis del fundamento del modelo de gestión socioeconómico y sus herramientas.

Además, identificar el estilo de gestión del componente humano en los concesionarios de autos de Formosa e indagar si están dispuestos a implementar este modelo basado en la ingeniería de lo intangible.

Es una investigación descriptiva basada en una revisión bibliográfica, con un diseño mixto, empleándose encuestas realizadas en el año 2022.

Este estudio permitió conocer el estilo de conducción y corroborar que no tienen implementado en forma sistemática el modelo desarrollado por el ISEOR[26], si bien conocen la importancia de gerenciar a partir de las personas.

Cabe recomendar la difusión de la metodología propuesta, considerando que su implementación permitiría mejorar la gestión y rentabilidad de las empresas.

Palabras claves: Gestión socioeconómica. Rentabilidad. Costos ocultos. Disfuncionamientos. Organizaciones

Summary

This paper aims to contribute to the analysis of the foundation of the socioeconomic management model and its tools.

In addition, to identify the management style of the human component in Formosa's car dealerships and to find out if they are willing to implement this model based on the engineering of the intangible.

It is a descriptive research based on a literature review, with a mixed design, using surveys carried out in 2022.

[26] "El ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y Organizaciones – Centro de investigación asociado a la Universidad Jean Moulin Lyon 3) es un centro de investigación cuya vocación es crear la teoría socioeconómica de las organizaciones y un método operativo de gestión socioeconómica apoyándose en las investigaciones-consultorías con fines transformativos para acompañar la metamorfosis de las empresas". (Savall, H. & Zardet, V. 2008 p. 149)

This study allowed us to know the driving style and corroborate that they have not systematically implemented the model development by ISEOR[27], although they know the importance of managing from people.

It is recommended that the proposed methodology be disseminated, considering that its implementation would improve the management and profitability of companies.

Keywords: Socio-economic. Profitability. Hidden costs. Dysfunctions. Organizations

[27] "ISEOR (Institute of Socioeconomics of Companies and Organizations - Research Center Associated with Jean Moulin Lyon University 3) is a research center whose vocation is to create the socioeconomic theory of organizations and an operational method of socioeconomic management, relying on research-consultancies with transformative purposes to accompany the metamorphosis of companies" (Savall, H. & Zardet, V. 2008 P.149)

PREMIO KAZILARI Trabajo Ganador

DESAFÍO DE LA GESTIÓN SUSTENTABLE EN EL SIGLO XXI

CHALLENGE OF SUSTAINABLE MANAGEMENT IN THE 21st CENTURY

JEL: M140

a. Pseudónimo: Minerva

b. Autora: María Rosario Porzio Fazio

Tutora: Lic. María Amanda Plano

Categoría A

Recibe el premio en caso de obtener el primer premio: Lic. Carla Maroscia

c. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. Administración II.

d. Teléfono: +54 9 221 6731765 Dirección: rosario.porziofazio@econo.unlp.edu.ar

e. Foto del primer autor:

Resumen

Las organizaciones del siglo XXI enfrentan complejos desafíos marcados por factores económicos, políticos y sociales, que demandan procesos de transformación organizacional a fin de asegurar su accionar en el marco de valores prioritarios a nivel mundial, constituidos como pilares de la cultura de la sustentabilidad. Es por ello que los modelos de negocio han debido evolucionar adquiriendo nuevas aptitudes y competencias para adaptarse a una nueva realidad.

Este trabajo presenta los resultados de una investigación a una organización real, la empresa Danone, con el fin de examinar cómo logra gestionar un modelo de negocio que tiene por objeto la sustentabilidad. Se expondrá como modelo de negocio a las Empresas B, las cuales combinan consideraciones económicas, sociales y ambientales. Se abordará cómo una gestión de triple impacto se enmarca en un proceso reflexivo en el marco de la cultura organizacional, impactando en los valores, normas y comportamientos de los miembros de la organización y, en consecuencia, en el accionar de la misma.

Palabras Clave: Sustentabilidad. Cultura. Responsabilidad Social Organizacional. Empresas B, Desarrollo sostenible.

Abstract

Organizations of the 21st century face complex challenges marked by economic, political and social factors, which demand organizational transformation processes in order to ensure their actions within the framework of priority values worldwide, constituted as pillars of the culture of sustainability. This is why business models have had to evolve, acquiring new skills and competencies to adapt to a new reality.

This work presents the results of an investigation of a real organization, the Danone company, in order to examine how they manage a business model that has sustainability as its objective. It will be exposed as a business model to B Companies, which combine economic, social and environmental considerations. It will be addressed how triple impact management is framed in a reflective process within the framework of organizational culture, impacting the values, norms and behaviors of the members of the organization and, consequently, its actions.

Keywords: Sustainability. Culture. Organizational Social Responsibility. B Corporations. Sustainable Development.

1. Introducción

El presente trabajo, se propone analizar las implicancias de una gestión sustentable en el siglo XXI, en el cual las organizaciones buscan permanecer y crecer, inmersas en mercados complejos y dinámicos.

En los últimos años, el acceso a la información ha permitido conocer las diversas problemáticas en el ámbito global, posibilitando que las organizaciones diseñen sus estrategias, utilizando diversas herramientas en el proceso de toma de decisiones, que asuman la existencia de las mismas, en orden a generar un impacto beneficioso para la sociedad.

Se abordarán las problemáticas vinculadas con la sustentabilidad y su posicionamiento como un valor primordial presente en la cultura de la organización, partiendo de una concepción de la sustentabilidad como la habilidad para lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo, a su vez, la naturaleza del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas.

Se buscará desarrollar y ejemplificar los conceptos, con un caso real, la empresa Danone, que fue certificada como Empresa B, es decir, una empresa de triple impacto: económico, social y ambiental. Analizaremos cómo Danone lleva a cabo una gestión sustentable, tratando de entender qué implica que una empresa sea sustentable, y a través de qué estrategias es que lo logra.

2. Marco teórico

Los cambios políticos, sociales y económicos de los últimos tiempos, evidenciaron una pérdida de confianza en las empresas, en virtud de ser percibidas como responsables de los problemas sociales, medioambientales y económicos de la sociedad. Esta concepción comprometió su competitividad y su crecimiento económico, debiendo cambiar necesariamente la forma de concebir sus estrategias de negocio. (Correa, 2022). De esta manera surge la concepción de un nuevo paradigma tal como lo expresa Kent:

"Un paradigma, que se apoya en un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, basado en principios de equidad intergeneracional que, contando con el reconocimiento de la sociedad, favorece el acceso a un patrimonio social, económico y natural equivalente al de sus antecesores" (Kent, 2016:22).

Frente a las nuevas exigencias y presiones sociales, las organizaciones han tenido que repensar el modo de gestión que llevan a cabo. Surge así la concepción de gestión sustentable, la cual procura asegurar el uso y abastecimiento continuo de recursos naturales a fin de cubrir

las necesidades del presente, sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones (Gestión Sustentable, 2019).

Para lograr el bienestar de la sociedad, es necesaria una gestión sustentable, resultando imprescindible el desarrollo económico, el cual debe ser respetuoso con el medio ambiente y con la justicia social.

Este enfoque de la sustentabilidad se vincula estrechamente con el principio de Responsabilidad Social Organizacional, el cual busca que las empresas asuman un papel activo en la contribución al bienestar de la sociedad actual y de generaciones futuras, minimizando los impactos negativos derivados de sus operaciones. Así lo observamos en la definición que da la norma ISO 26000 (2010): "Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible".

Las organizaciones, a través de sus prácticas de Responsabilidad Social Organizacional y Sustentabilidad, pueden contribuir directamente a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), aprobados en 2015 por las Naciones Unidas bajo el nombre: "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible".

Los ODS son diecisiete (17) y actúan integralmente como "… un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad" (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (s.f.)).

Es en concordancia con estas demandas, que las organizaciones necesitan tener estructuras más flexibles para adaptarse al dinamismo del entorno actual y a las exigencias de la sociedad. Es imprescindible la existencia de modelos de negocios donde la evaluación del impacto sea parte de la estrategia de éxito organizacional. Es así que comienzan a desarrollarse modelos de negocios híbridos impulsados por la sustentabilidad y la consecución de un triple impacto: económico, social y ambiental.

Las Empresas B, son un modelo de negocio híbrido, que se constituyen como impulsoras de innovaciones dentro del ecosistema empresarial, persiguiendo el triple impacto mencionado anteriormente. Las mismas son certificadas por sus altos estándares de transparencia y rendición de cuentas. Este tipo de empresas combina propósito con ánimo de lucro, permitiendo el reparto de utilidades y asumiendo el compromiso de un impacto positivo, como elemento central de su identidad y su negocio (Correa, 2019).

Este modelo fue creado en 2007 por Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy (Fondo

Multilateral de Inversiones, 2014), quienes conformaron la organización estadounidense sin fines de lucro "*B Lab*", desarrollando la certificación B, condición necesaria para constituirse como Empresa B. Asimismo, "*B Lab*" promovió cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa legal, las *Benefit Corporations* o Empresas B. La certificación B debe cumplir con la evaluación y revisión de cinco áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente, clientes y comunidad, debiendo la empresa superar un recuento de más de 80 (ochenta) puntos en la Evaluación de Impacto B que lleva a cabo la organización (EconoSus, 2024).

En 2012 "*B Lab*" comienza su desarrollo en América Latina conformando el Sistema B, nucleando empresas con un objetivo en común:

"… desarrollar una nueva genética económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar las necesidades particulares", siendo su misión "construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales" (Sistema B, 2020).

En conmemoración del mes de marzo del 2024, reconocido como el "Mes de la Empresa B", la organización "*B Lab*" bajo el lema "Caminando hacia el futuro" ha presentado un nuevo informe que destaca un hito significativo para la región. Según este informe, en el año 2023, Argentina ha alcanzado un total de 218 empresas B certificadas pertenecientes a 29 industrias y sectores diferentes -desde cosmética y moda hasta ganadería y todo tipo de servicios-, reflejando un compromiso creciente con la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial en la Nación. Este logro subraya el impacto positivo y el avance continuo hacia un modelo empresarial más equitativo, transparente y orientado al bienestar social y ambiental (EconoSus, 2024).

El abordaje del desarrollo sustentable por parte de las organizaciones implica instalar este tema como valor organizacional, es decir como parte de su cultura. Ello implica la decisión estratégica, de poner el tema en agenda, generando acuerdos con actores internos y externos a la organización, para comenzar a pensar en el desarrollo sustentable como parte del adn organizacional, presente en las decisiones y en su implementación. Las organizaciones están profundamente atravesadas en su accionar por su cultura, pero ¿qué se entiende por cultura organizacional? A continuación, se citan diversos autores que definen el concepto:

"Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar

y sentir esos problemas". (Shein, 1985: 25)

La cultura organizacional contribuye a definir la identidad de la organización, actuando como guía de los comportamientos de los miembros de la organización. Podemos reconocer a la cultura organizacional a través de dos grandes grupos de componentes, basándonos en las ideas expuestas por el autor Shein (1988).

El primer grupo refiere a los componentes visibles u observables, siendo ejemplo de estos la estructura organizacional, la descripción de los puestos, los objetivos organizacionales y estrategias, la tecnología y las prácticas organizacionales, las políticas y directrices de personal, los métodos y procedimientos de trabajo, las medidas de productividad, y las medidas financieras.

Por su parte, el segundo grupo refiere a los componentes invisibles y ocultos, es decir, aquellos supuestos, creencias, actitudes y sentimientos propios de la organización. Algunos ejemplos son los patrones de influencia y de poder, las percepciones y actitudes de las empresas, los sentimientos y normas grupales, los valores y las expectativas, y las relaciones afectivas.

Ambos constituyen un modelo de significados compartidos, que los miembros de la organización aprenden de forma implícita al momento de arribar a la organización.

Es importante destacar que los valores de sostenibilidad que conforman la cultura organizacional comienzan inicialmente como aspiraciones. Cuando la influencia de los valores a los que se aspira en el comportamiento de los miembros de la organización reemplaza la de la mayoría de los demás valores de la organización, los valores aspiracionales se convierten en valores de sostenibilidad compartidos o fundamentales (Lencini, 2002)

Según J.R. Volpentesta, quien trabajó en una adaptación sobre el encuadre de las opciones estratégicas de RSE de Galbreath (2006), descriptas en la Tabla 1, es el enfoque ético normativo el que satisface el pedido de la sociedad contemporánea de la consideración en el buen desempeño empresarial de las creencias, las convicciones y los hábitos éticos, todos ellos componentes de la cultura organizacional. (Volpentesta, 2016)

Enfoques teóricos	Objetivo	Medios	Medida de las acciones	Beneficiarios	Beneficios	Marco de tiempo
Altruismo; etapa convencional de la RSE	Retribuir a la sociedad parte de lo que ésta le da a las empresas	Filantropía	Donaciones	Comunidad, grupos y causas	Pueden no ser medidos	Intermitente; posiblemente programado: por ejemplo,
Modelo accionarial puro	Maximizar la riqueza de los accionistas	Racionalización; propio interés	Resultados financieros	Accionistas; otros indirectamente	Financieros	Corto plazo
Estratégico instrumental	Beneficios de los accionistas y de otros stakeholders; rendición de cuentas; remediación; gestión de riesgos; sostenibilidad	Relaciones públicas; asociaciones; actividades comunitarias; voluntariado; marketing con causa; mecenazgo; stakeholders como medios	Reporte basado en las actividades; triple línea de resultados	La empresa y la comunidad	Rentabilidad; objetivos de mercado; recursos humanos	Mediano y largo plazo
Ético-normativo	Creación de valor sostenible para todos; transparencia; legitimidad; bien común	Gobierno corporativo pluralista; stackeholders como fines; argumentos éticos de gestión; negocios inclusivos; ciudadanía empresaria	¿Informes holísticos? ¿Evaluación de impactos?	La empresa y todos los stakeholders	Tangibles más los potencialmente intangibles	Largo plazo

Tabla 1: Opciones estratégicas de RSE. Fuente: Volpentesta, 2016

El autor elabora esta tabla partiendo del trabajo de las opciones estratégicas de RSE de Galbreath (2006), sobre el cual realizó modificaciones para poder expresar lo que considera como las tendencias más relevantes en la confluencia de las teorías seleccionadas: RSE, *Stakeholders* y Sostenibilidad.

Este cuadro resume el proceso de los enfoques teóricos, siendo el enfoque ético-normativo el cual representa la evolución de los conceptos anteriores, sentando sus bases en concepciones empresariales cuyas gestiones se orientan al bien común, considerando de manera efectiva los intereses, deseos y objetivos de todos aquellos que de alguna manera afectan a la organización o son afectados por ella. (Volpentesta, 2016). Por ello sostiene el autor que el enfoque ético-normativo se nutre de ideas superadoras consistentes con la necesidad que las sociedades contemporáneas encuentran que las creencias, las convicciones y los hábitos éticos son indispensables para el buen funcionamiento del mundo empresarial.

3. Metodología

Siguiendo la descripción de Dankle (1986), los tipos de investigación pueden ser: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Este trabajo se corresponde con un análisis descriptivo del objeto de estudio, pues intenta describir las implicancias de la gestión sustentable en las organizaciones en el siglo XXI tomando como base una organización real, en este caso la empresa Danone.

Este trabajo será de tipo No Experimental, dado que se realiza una observación y relevamiento de los fenómenos en su ambiente natural; y de tipo Transversal puesto que se recolectarán datos en un determinado momento y tiempo único, "aquel que produce una fotografía instantánea de una población en un momento determinado" (Cohen y Manion, 1990 citado en Fassio y otros, 2002).

Entre las fuentes utilizadas para el acceso y posterior análisis de la información, se encuentran el análisis de bibliografía de diversos autores relacionados con la temática, de documentos y de publicaciones oficiales de Danone en formatos diversos (gráficas y multimedia), así como de organizaciones de referencia en la temática de sustentabilidad y ODS.

4. Desarrollo

Danone es una empresa multinacional que se dedica a la industria alimenticia. A través de sus cuatro líneas de negocio: Productos Lácteos - Aguas y Bebidas - Nutrición Temprana y Nutrición Médica, procura ayudar a las personas brindando alimentos saludables y fomentando dietas equilibradas y nutritivas para cada etapa de la vida (Danone, 2019).

Danone fue fundada en Barcelona en 1919 por Isaac Carasso, quien buscaba promover el yogurt como solución a infecciones intestinales que muchos niños españoles sufrían en la época. Desde sus inicios, la empresa procura mejorar la salud a través de los alimentos.

En la década del 70, con la idea de proyectarse mundialmente, se fusiona con BSN, una empresa fabricante de botellas de gran importancia en el mercado europeo, comenzando un proceso de expansión por Europa que se extendería hacia otros continentes.

Danone llega a la Argentina en 1996, a través de una alianza con La Serenísima. Posteriormente adquiere Villa del Sur y Villavicencio y más tarde, al aliarse con Laboratorios Bagó, suma la división de nutrición al grupo. Actualmente, Danone Argentina cuenta con cuatro grandes líneas de negocio: productos lácteos y alimentos de origen vegetal, nutrición especializada, Logística La Serenísima y aguas puras y saborizadas (Comex, 2023).

La misión de Danone consiste en brindar salud a través de los alimentos, a la mayor cantidad de personas posibles. Procura hacerlo con negocios responsables de triple impacto, que mejoren la calidad de vida y cuiden el planeta.

Desde su página web, da a conocer su compromiso en el cumplimiento de su misión:

"Fieles a nuestra misión y conscientes de que no podemos ofrecer productos saludables sin un mundo saludable, en Danone queremos inspirar prácticas de alimentación e hidratación más

saludables y sostenibles. Sabemos que nuestras decisiones alimentarias influyen en nuestra propia salud, en la sociedad en la que vivimos y también en la salud de nuestro planeta. A través de nuestra visión *One Planet, One Health* (un planeta, una salud), nos esforzamos para impulsar la revolución alimentaria" (Danone España. (s.f.b))

Un gran logro, ser Empresa B

Danone hace años, viene realizando un gran esfuerzo en implantar y desarrollar una misión y visión empresarial que vayan más allá del beneficio económico, buscando ser una empresa activista comprometida con la sociedad y el ambiente.

En 2016 Danone a nivel global, inició su proceso de convertirse en una Empresa B, al ser reconocidos sus negocios de productos lácteos (*Essential Dairy and Plant Based*) y de aguas (*Danone Waters*) con la certificación *B Corp*, asegurando que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad y que aspiran a usar el poder del negocio para resolver problemas sociales y ambientales.

En su respectiva página web, la empresa, da a conocer sus actuaciones como empresa "*B Corp"* en materia de salud, bienestar y sostenibilidad:

- "Fomentamos la inclusión y la igualdad de oportunidades.
- Impulsamos hábitos de alimentación saludables y sostenibles en niños y niñas.
- Promueve la producción y el consumo local. Acciones:
    - Aseguramos el bienestar animal.
    - Relaciones familiares y duraderas de más de 25 años con nuestros ganaderos.
    - Leche de proximidad a nuestras fábricas.
    - Sostenibilidad económica y social con todas las familias ganaderas.
- Desde 2015, hemos reducido un 17% las emisiones de CO2.
- Donamos a bancos de alimentos 10 millones de yogures al año.
- Objetivo O emisiones de carbono para 2050." (Danone España (s.f.a))

En la actualidad, un 74,2% del negocio Danone está certificado como Empresa B, sumado a que "el 82,5% de las ventas globales de Danone están ahora cubiertas por la certificación *B Corp™*". (Danone (s.f.-a))

Su objetivo es ser la primera empresa multinacional en ser certificada como Empresa B en todas sus unidades de negocio para el año 2025. Hasta el momento, Danone España y Danone

Portugal fueron las únicas divisiones certificadas como 100% Empresas B.

En el caso de Danone Argentina, obtuvo en 2017 la certificación en la fabricación de Aguas Danone Argentina (*Certified B Corporation*, 2019). En mayo de 2023, anunció que sus negocios de Lácteos y Logística "La Serenísima" recibieron la certificación *B Corp*. El más reciente logro, fue a principios de 2024, cuando la planta de Nutrición Especializada de Danone en Garín, Provincia de Buenos Aires, obtuvo la certificación de Empresa B con un puntaje de 89,1 puntos luego de un proceso donde se evaluó el trabajo en materia de triple impacto positivo: económico, ambiental y social.

Al ser, Danone, reconocida como una Empresa B podemos afirmar que se trata de una organización sustentable que busca, a través de su gestión, lograr un equilibrio entre el éxito económico, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

Como producto del análisis de la información relevada, tanto de fuentes primarias como secundarias de la empresa Danone, vamos a describir a continuación los impactos observados en estos tres pilares.

Danone y el eje económico

En lo que respecta al beneficio económico, Danone ha logrado posicionarse entre las principales organizaciones en sus distintas unidades de negocio. Se encuentra liderando, a nivel mundial, el primer puesto en el mercado de lácteos y de productos a base de plantas, se posiciona segunda tanto en el mercado de aguas como en el mercado de nutrición infantil y en cuanto a la línea de negocio de nutrición del adulto ha escalado el primer puesto en el mercado europeo (Danone. (s.f.-b)).

El Grupo Danone ha logrado expandir su negocio a más de 120 países a través de sus distintas marcas, entre ellas Actimel, Activia, Almirón, Alpro, Danacol, Danet, Danone, Danonino, Fonter, FontVella, Nutricia, Nutrilon, Lanjarón, Oikos, Vitalinea, Yopro, entre otras.

En los últimos años, se han registrado subas en los resultados financieros. Para el año 2022 se reportó una facturación de €27.661 millones, lo que significó una suba interanual del 7,8%. Las líneas de negocio de Productos Lácteos y Productos de Origen Vegetal siguen siendo la mayor fuente de ingresos, facturando €14.799 millones, lo que significó un alza interanual del 5,8%. Por su parte, la línea de Aguas escaló un 10,5% a €10.543 millones, mientras que la división de Nutrición Especializada tuvo ingresos por €8.319 millones, lo que implicó un incremento del 10,0%. En el siguiente gráfico se ven plasmados los ingresos netos de la empresa a nivel mundial entre 2012 y 2022 (Pharmabiz, 2023).

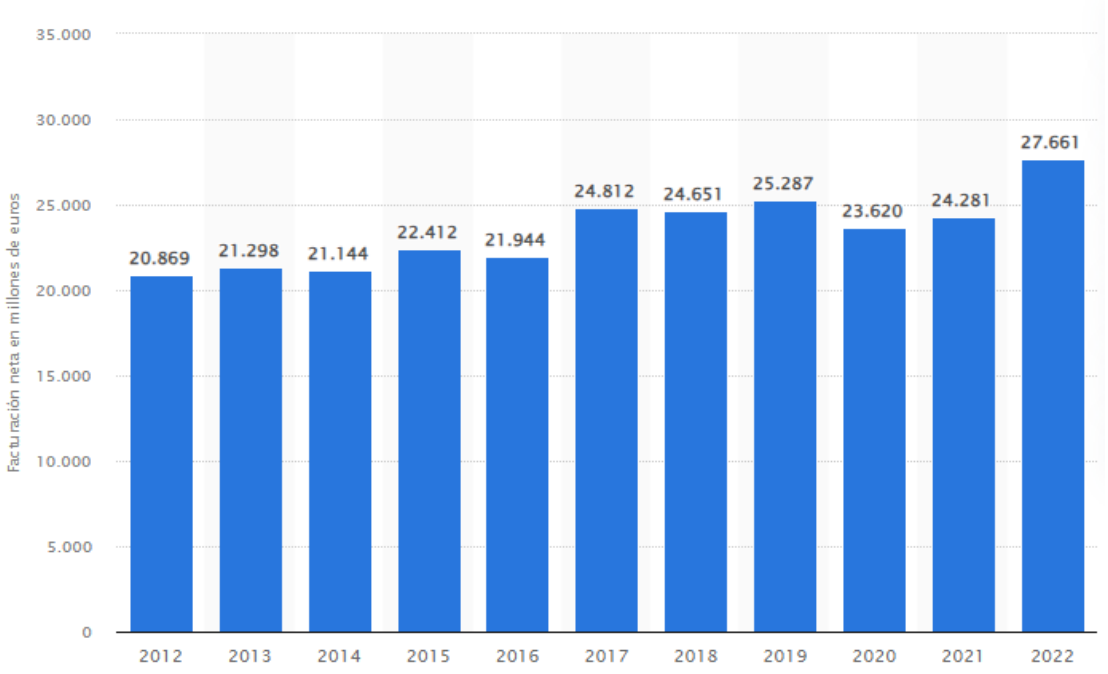


Gráfico 1: Ingresos netos procedentes de las ventas de Danone a nivel mundial entre 2012 y 2022

Nota. Adaptado de Facturación neta de Danone a nivel mundial 2012-2022, por Orús Abigail, 2023, Statista (https://es.statista.com/estadisticas/1310901/facturacion-neta-de-danone-a-nivel-mundial/#:~:text=Las%20ventas%20reportaron%20a%20Danone,francesa%20durante%20el%20a%C3%B1o%20anterior). CC BY 2.0

Para el año 2023, los ingresos del grupo fueron de 27.619 millones de euros, un 0,2% menos que en 2022 en cifras absolutas, pero un 7% más en datos comparables de obviarse el impacto de los tipos cambiarios (Foley, 2024).

En ese mismo año, Danone obtuvo un valor de marca de aproximadamente 8.940 millones de dólares estadounidenses. De esta forma, se posicionó como la segunda marca láctea más valiosa del mundo solo por detrás de Yili (Orús, 2024).

Danone y la responsabilidad social

En materia de responsabilidad social, Danone ha redactado e incluido en su agenda de negocios, Nueve Objetivos de Desarrollo Sostenible, alineados con los ODS definidos por Naciones Unidas. Los mismos fueron diseñados a través de tres pilares claves para crear valores sostenibles de manera transversal en toda la compañía, bajo su visión "*One planet one health*", agrupados de la siguiente forma:

"- Nuestro modelo de negocio: Ofrecer experiencias alimentarias superiores e innovar siempre, Ofrecer un crecimiento rentable, sostenible y superior, y Conseguir la acreditación *B*

Corp.

- Nuestro Modelo de Marca: Impactar en la salud de las personas a nivel local, Desarrollar las marcas manifiesto, Conservar y renovar los recursos del planeta.

- Nuestro modelo de confianza: Personas de Danone para crear nuevos futuros, Fomentar el crecimiento integrador, y Apoyar la Revolución alimentaria con los colaboradores" (Danone España (s.f.)).

Es posible observar dichos lineamientos, en diversos proyectos y programas que lleva a cabo Danone. Para el caso de Argentina, Fundación Danone junto a Carrefour llevaron adelante el programa "Familias bien nutridas" en alianza con la Red Argentina de Bancos de Alimentos y más de 50 ONG. Mediante esta iniciativa, durante el año 2022, se le entregó a más de 400.000 personas yogures y bebidas que se encontraban en las góndolas de Carrefour en perfecto estado, contribuyendo a la alimentación, hidratación y salubridad. El programa fue reconocido con el Premio de Sustentabilidad de la Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina y con el premio Eikon en la categoría Sustentabilidad Social (Fundación Danone, 2023). De esta manera es posible afirmar que este programa colabora, principalmente, con los objetivos de la empresa de "Ofrecer experiencias alimentarias superiores e innovar, siempre" e "Impactar en la salud de las personas a nivel local", contribuyendo asimismo con el Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU: 2. Hambre cero.

Danone y el medio ambiente

Respecto al cuidado del medio ambiente, Danone lleva a cabo distintos proyectos vinculados con el reciclaje, con el desperdicio de alimentos y con la emisión de gases de efecto invernadero, entre otros, buscando colaborar con su objetivo de responsabilidad social de "Conservar y renovar los recursos del planeta" el cual se vincula con los ODS: 13. Acción por el clima y 12. Producción y consumo responsables.

Uno de los proyectos más destacados realizado por Danone Argentina consiste en un programa de reciclaje inclusivo que lleva a cabo desde el año 2012 junto a la Fundación Avina y Villavicencio. El proyecto contó con el financiamiento de Danone *Ecosystem*, un fondo creado para brindar conocimiento organizacional, experiencia técnica y apoyo financiero a los distintos proyectos donde opera Danone.

El programa busca dar apoyo a las cooperativas de recuperadores urbanos incrementando las tasas de reciclado y contribuyendo a la economía circular. Consiste en la recolección de materiales reciclables, principalmente plástico "PET", el cual se transforma en

pellets de “RPET” que luego son manipulados para obtener preformas, que le proveen a la marca Villavicencio.

En enero de 2022, Villavicencio junto con Danone Argentina lograron lanzar la primera botella 100% realizada con plástico reciclado “RPET”. Esto fue un hito para Danone, reforzando su compromiso con el triple impacto, brindando productos de alta calidad y contribuyendo al cuidado del planeta.

Por este programa y por sus constantes iniciativas orientadas al cuidado medio ambiental, Danone Argentina fue reconocida en diciembre del 2022 por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con la certificación de “Sello Verde".

Cabe destacar, que Danone Argentina junto a las demás organizaciones, tienen como objetivo que los recuperadores urbanos que trabajan en el proceso de reciclado, sean reconocidos como trabajadores formales y mejoren las condiciones de su trabajo. Se observa que este proyecto además de estar orientado a ser una práctica de reciclaje sustentable también visibiliza el compromiso en materia de responsabilidad social, logrando la mejora en la vida de los trabajadores que se vinculan con el programa, colaborando de esta forma con el ODS: 8. Trabajo decente y crecimiento económico.

En concordancia con el mismo ODS, Danone Argentina lanzó en 2017 el Programa Finalizar, un programa donde acompañan a empleados de la empresa en la finalización de sus estudios. Las cifras confirman que para el año 2023 fueron 55 los empleados que lograron finalizar el secundario; desde la empresa esperan que para el próximo año, 2024, logren finalizar sus estudios 40 empleados más. (Danone, 2023)

Analizando estos tres pilares, podemos afirmar que Danone ha logrado llevar a cabo una gestión sustentable donde el compromiso social, el cuidado medioambiental y la búsqueda de rentabilidad se encuentran presentes y mutuamente relacionados en los diversos proyectos tanto a escala local como a nivel global, en cada una de sus filiales y subsidiarias.

Cultura sustentable

Tal como expresan Robbins y Judge, la cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros de una organización, el cual distingue a una organización de las demás, siendo este un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins y Judge, 2009). Es por ello que es importante analizar cómo una Empresa B como Danone, logra transmitir su compromiso en materia social, ambiental y económica dentro de la propia organización.

La importancia de la cultura organizacional se ve representada gráficamente en el Gráfico 2 a continuación:

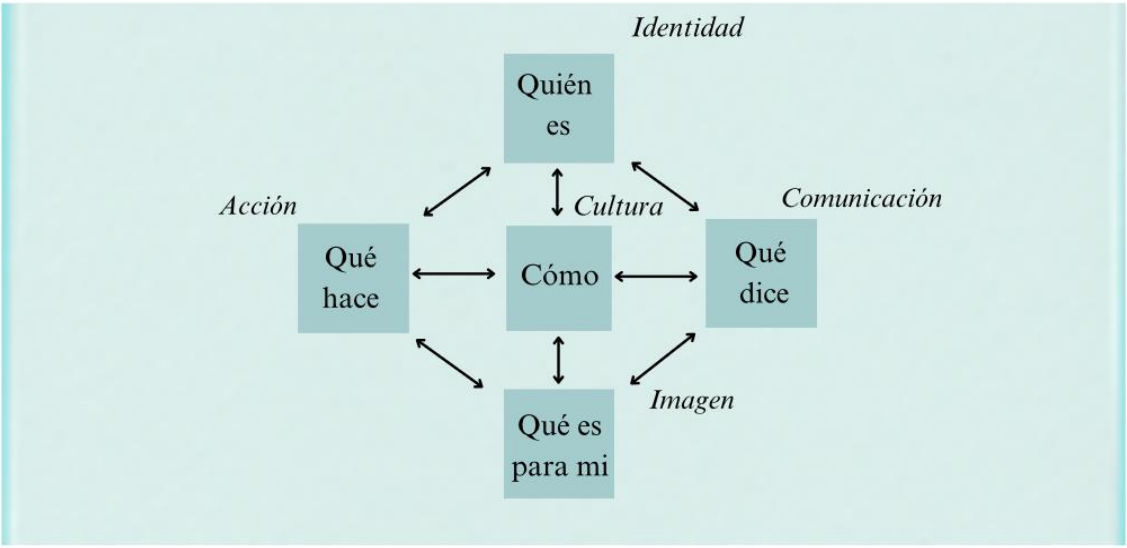


Gráfico 2: El paradigma del siglo XXI, modelo de modelos. Fuente: Costa, 2009.

En este cuadro el autor retrata los vectores del nuevo paradigma: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen. El eje horizontal expresa el hacer (Qué hace) y el comunicar (Qué dice) a través del Cómo. Verticalmente, el Cómo transforma y valoriza la identidad (Quién es) de partida de una imagen (Qué es para mi), y tal transformación incluye el Cómo está se configura y se instala en el imaginario colectivo (Cultura) (Costa, 2009).

La definición del autor Shein (1988), ya mencionada anteriormente:

"…modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas…". (Shein,1988).

invita a pensar la cultura organizacional como un proceso compuesto por una fase inicial donde se encuentra la filosofía de los fundadores junto con los conocimientos aprendidos de experiencias y/o problemas, seguido por la transmisión de la cultura a los empleados, y procurando el mantenimiento de la misma a lo largo de la vida de la organización.

Estas ideas coinciden con lo expuesto por Robbins y Judge (2009), quienes señalan que una vez surgida la cultura para "mantenerla viva" se deben llevar a cabo tres prácticas en el

interior de la organización:

- Proceso de selección: busca como resultado que se contraten personas que tengan valores que sean consistentes con los de la organización.

- Las acciones de la alta dirección: las formas en que se comportan y actúan los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización.

- Los métodos de socialización: los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización, es a través del proceso de socialización que la organización ayuda a que los empleados se adapten a su cultura.

A partir de este marco, se propone analizar cómo estos procesos internos de mantenimiento y transmisión de la cultura se ponen en práctica en Danone.

Cultura sustentable en Danone

Es fundamental en este análisis, el rol de quienes ocupan los cargos gerenciales en la organización, en este caso, Ana Guerello, gerente de Sustentabilidad de Danone Argentina quien en el 14° Foro de Desarrollo Sustentable ratificó: "Estamos convencidos de que solo será posible alcanzar la sustentabilidad en los negocios si las empresas adoptamos una conducta responsable, basada en la ética y la transparencia para generar un impacto positivo". (El Cronista, 2020)

En su discurso retomó las ideas del fundador, quien ya en la década del 70, hablaba de un doble propósito de la Compañía, donde no se puede medir el éxito de una empresa por sus resultados económicos, sino por su impacto en la gente y el medioambiente.

Ana Guerello adoptó, dentro de los roles del administrador que el autor Mintzberg (1973) plantea, el rol de representante esencial para la transmisión de la filosofía de quien fue el fundador y de quienes sentaron las bases para que la empresa haya crecido en la medida de su actual expansión. Este accionar de la gerenta visibiliza el compromiso de los miembros de la organización con los valores y la comunicación de los mismos tanto dentro de la organización como con los consumidores y el público en general.

Cuando se trata de la comunicación a través de la jerarquía organizacional, el liderazgo de alto nivel es el responsable de analizar e interpretar en este entorno, formular y transmitir la visión y los valores a todas las partes interesadas (Daft, 2014)

En lo que respecta al proceso de selección, podemos mencionar el programa de pasantías *#DanCollege* que lleva a cabo Danone Argentina destinado a jóvenes "con pasión por la innovación y con una fuerte convicción de generar impacto positivo en la sociedad y

medioambiente" (Danone Argentina, 2024), así lo mencionan en su red social Instagram junto con otros requisitos. Utilizan el espacio para comunicar cuáles son los valores, objetivos y logros de la empresa, dando a entender que los perfiles que buscan deben alinearse con la misión y visión de Danone.

En cuanto a los métodos de selección que proponen los autores, es posible entablar una relación con el concepto de adoctrinamiento que propone el autor Mintzberg (1973) cuando define los parámetros de diseño de posiciones individuales en su modelo de estructura organizacional. Ambos refieren al proceso de adaptación por el cual el nuevo miembro aprende los valores y normas propias de la organización.

A través de la información proporcionada en su página web, específicamente en la sección dedicada a explicar su compromiso corporativo, la empresa expone detalladamente sus valores, principios y prácticas empresariales, a través de 4 promesas que ayudan a cada "*Danoner*" a llevar a cabo la visión organizacional. Estas son:

"- Un lugar donde tener impacto: "Queremos capacitar a los empleados para que marquen la diferencia e impulsen nuestro movimiento para hacer que el mundo sea más saludable y sostenible.

- Centrado en las personas: "Este es un lugar de trabajo colaborativo y social con un enfoque en el bienestar. Damos importancia a las redes y relaciones, no a la estructura y el proceso. - Modela tu rol: "Se valora el emprendimiento y se celebra la innovación. En Danone tienes muchas oportunidades para ir más allá de tu rol y relacionarte con la comunidad y la industria. - Crece con Nosotros: "En Danone todos son empoderados para aprender y crecer. Puedes desarrollar tus habilidades, trabajar en diferentes países y explorar nuevas áreas del negocio." (Danone, (s.f.d)).

Estos principios sugieren la existencia de un entorno laboral que fomenta la integración, el compromiso y el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Cabe recalcar que los empleados se identifican bajo el nombre "*Danoners*", reafirmando el sentimiento de pertenencia a Danone.

Este análisis permite identificar que, en Danone, existe una cultura dominante fuerte orientada al cumplimiento de la misión y visión antes mencionadas, con el objetivo de generar un impacto económico, social y ambiental. A su vez, ante la presencia de subculturas, identificadas como las distintas divisiones o filiales, que presentan diversos programas y proyectos orientados a su respectivo público local, pero siempre alineadas con la misión

organizacional (Shein, 1988).

Es en este tipo de estructura organizacional, la cual podemos determinar como forma divisional según el modelo de Mintzberg (1994), el parámetro de diseño del adoctrinamiento debe presentarse en gran medida en para asegurar que en todas las divisiones (filiales para el caso) sean comprendidos de igual manera los intereses de la organización.

El logro de Danone Argentina y Villavicencio, es ejemplo de esto, al lanzar la primera botella 100% reciclada. Esta misma acción se llevó a cabo en otros países donde opera la multinacional, pero con ciertas distinciones: en Uruguay, la botella reciclada fue lanzada con la marca Salus y en varios países de Europa, con la etiqueta Evian. Este accionar persigue el objetivo organizacional de que, para el año 2025, todos los envases sean 100% reciclables.

Otro ejemplo, que nos permite visualizar los altos niveles de adoctrinamiento en materia de cultura organizacional es en la expresión en el cumplimiento de la misión organizacional "...aportar salud a través de la alimentación al mayor número posible de personas." (Danone España, (s.f.)).

En 2009, Danone Argentina implementa los Estándares de Nutrición, con el propósito de asegurar una óptima calidad nutricional y promover la mejora continua de sus productos. Estos estándares, basados en consensos científicos actuales y en la epidemiología de la salud local, establecen directrices para el desarrollo de productos. Como resultado de su cumplimiento, se han alcanzado diversos logros, como la reducción del contenido de azúcar agregada en productos como Danonino, con una disminución del 31% entre 2001 y 2010, y una reducción aún más notable del 89% para el año 2023. Asimismo, marcas como Yogurísmo, Actimel y Serenito también han conseguido reducir los niveles de azúcar en sus productos.

En consonancia con el cumplimiento de la misión organizacional, se encuentra el programa *#NutriScore*, una iniciativa que emplea un sistema de codificación de cinco colores y letras para resumir el valor nutricional de los alimentos. *Nutri-Score* asigna puntos en función de diversos ingredientes y nutrientes, suman puntos las proteínas, fibra, frutas y frutos secos, mientras que restan puntos las kilocalorías, grasa saturada, azúcares totales y sal. Esta diferencia de puntos se traduce en una letra (A, B, C, D, E) que indica la calidad nutricional del alimento. Desde 2019, Danone ha comenzado la implementación gradual de *Nutri-Score* en todas sus marcas, contando con el respaldo de instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS), sociedades científicas y organizaciones de consumidores a nivel europeo. Esta iniciativa ha sido implementada por las filiales de Danone ubicadas en Francia, Bélgica y Alemania.

La responsabilidad social empresarial supone una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, materializándose a través del desarrollo de acciones y programas relacionados con la geografía y la comunidad en que se encuentra inserta la empresa (González García, López Mato y Silvestre, IDEA, 2003). Citado en (Volpentesta, 2016: 40).

¿Es compatible ser rentable y sustentable?

De acuerdo al presente análisis y sosteniéndose en la lectura de "Cómo abrir un espacio de innovación sostenible en las empresas", es posible responder esta pregunta afirmando que no solo es compatible sino necesario.

Con el avance de los años se ha dejado atrás la idea de que la sustentabilidad y la rentabilidad eran mutuamente excluyentes. Las organizaciones han sabido adaptarse a las nuevas demandas sociales, repensando y planteando nuevas estrategias enfocadas en el buen uso de los recursos naturales y priorizando el bienestar social.

El Gráfico 3 relaciona la cultura organizacional de Danone con sus valores fundamentales, los ejes relativos a acciones concretas en el marco de la Responsabilidad Social, distinguiendo las acciones relativas a cada eje: económico, social y medio ambiental, y el aporte correspondiente a los ODS. Identificando las relaciones entre los principios o valores organizacionales y sus correspondientes acciones que tienen un impacto en el medio y aportan a los acuerdos e intenciones plasmadas a nivel mundial en el formato de los ODS.

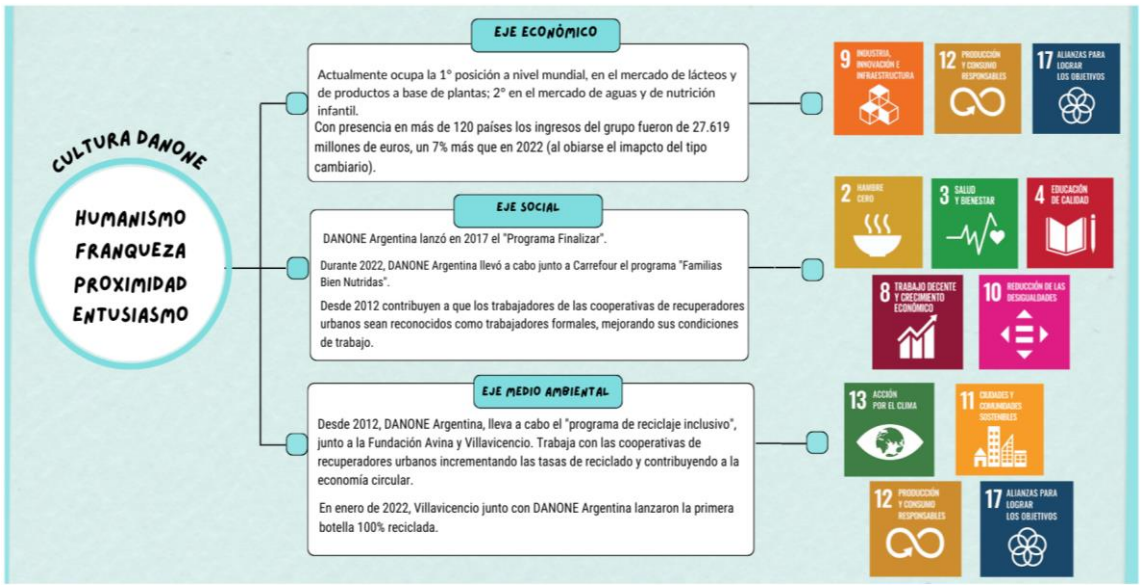


Gráfico 3: Danone: Relación cultura organizacional, responsabilidad social organizacional y su aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: Elaboración propia.

Danone sostiene que el compromiso con el ecosistema es un reto colectivo, por lo que ha logrado construir una cadena de valor donde quienes participan en cada etapa comparten el mismo compromiso que ellos. De esta manera destaca la importancia de la construcción en conjunto en el camino a ser sustentables. La ampliación de su perspectiva resultó ser una experiencia reveladora y enriquecedora, logrando alianzas con distintos tipos de organizaciones, incluso con posibles empresas competidoras, permitiéndoles innovar y lanzar productos nunca antes vistos en el mercado, como la botella 100% reciclada.

Esta filosofía le ha permitido crear grandes alianzas como la realizada con Carrefour en el proyecto "Familias bien nutridas", donde juntos repensaron el ciclo de los productos y la eficiencia de los mismos, lo que les permitió donar una gran cantidad de productos en excelente estado a un gran número de familias.

Danone ha demostrado a lo largo de su desarrollo, que la sustentabilidad puede ser una fuente de ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo. Muchos estudios corroboran la idea de que la sustentabilidad se convierte en un argumento diferencial del producto, donde, por ejemplo, las nuevas generaciones frente a dos productos con una relación similar calidad-precio, han optado por elegir el de origen sustentable. (Galdon C., 2023)

5. Conclusión

A lo largo de este análisis, se ha podido observar cómo Danone ha logrado llevar a cabo una gestión sustentable, orientada y comprometida con la misión y visión de la empresa. Para ello, ha implementado diversas estrategias innovadoras, que han demostrado su compromiso con los tres pilares de la sustentabilidad y con su cultura organizacional. Danone no solo ha consolidado su posición como líder en la industria alimenticia, sino que también ha sentado las bases para un paradigma empresarial más consciente y sustentable.

Este paradigma se ve sustentado por una fuerte cultura organizacional, la cual proporciona una identidad compartida y un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización. Asimismo actúa como un sistema de ideología que permite la cohesión entre los miembros, fomentando el trabajo en conjunto en las prácticas laborales. Será importante que la cultura organizacional sea flexible y receptiva a fin de aprovechar las oportunidades y poder afrontar los desafíos que se presenten.

La exitosa gestión sustentable de Danone es un llamado a la acción para otras organizaciones, enseñando que es posible llevar a cabo estrategias que alineen la rentabilidad

con la responsabilidad social y ambiental.

Desafíos como la rentabilidad económica, la globalización, las presiones sociales y el cuidado del medio ambiente entre otros, pueden ser trabajados por parte de las organizaciones, pero será necesario la presencia de espacios híbridos que posean una fuerte cultura organizacional, y de la colaboración entre los distintos agentes, quienes deben ser conscientes del panorama actual, para gestionar en base a una nueva forma de pensar: una gestión sustentable.

6. Referencias

Ámbito.(2020). *Danone refuerza su compromiso con el reciclaje inclusivo*. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.ambito.com/economia/danone/refuerza-su-compromiso-el-reciclaje-inclusivo-n5138797

Assoratgoon, W., Kantabutra, S. (2023). *Toward a sustainability organizational culture model.* Journal of Cleaner Production Review.

Biasi, N.; Bellini, L. Á. y Ruiz, S. (2017). *La responsabilidad social de los actores de la FCE: prácticas sociocomunitarias en una cooperativa de trabajo de la ciudad de Río Cuarto*. 6to Congreso de Administración del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María.

Comex (3 de Mayo de 2023). *Danone Argentina busca apalancar el crecimiento de su negocio de lácteos.* Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://comexonline.com.ar/noticias/val/60860/danone-argentina-busca-apalancar-el-crecimiento-de-su-negocio-de-lacteos.html#:~:text=Danone%20est%C3%A1%20presente%20en%20la,Seren%C3%ADsima%2C%20nutrici%C3%B3n%20especializada%20y%20aguas.

Correa, P. (2022). *Innovación en modelos de negocios: Empresas B*. *Responsibility and Sustainability*. Vol 7(1).

Costa, J. (2009) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*- 2a ed. 4a reimp. - Buenos Aires: La Crujía.

Danke, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación*. México: Mac Graw Hill.

Danone (s.f.-a) *B Corp*. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/BCorpAmbition.html#ENTITIES

Danone. (s.f.-b). *Datos y cifras*. Recuperado 1 de Marzo de 2024 de:

https://www.danone.com/about-danone/at-a-glance/danone-data.html

Danone (s.f.-c). *Danone incorpora Nutri-Score: todas las claves*. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.danone.es/novedades/nutri-score/

Danone (s.f.-d). Nuestro Compromiso. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://careers.danone.com/es-global/sobre-nosotros/nuestro-compromiso.html

Danone. (2023). (Publicación) LinkedIn.com. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7125866683671412737/?originalSubdomain=es

Danone España. (s.f.a). *Danone: ¿Qué es BCORP?* . Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.danone.es/novedades/que-es-bcorp/#:~:text=Desde%202015%2C%20hemos%20reducido%20un,emisiones%20de%20carbono%20para%202050.

Danone España. (s.f.b). *Danone: Otra forma de hacer negocio*. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.danoneespana.es/danone-en-espana/danone-otra-forma-de-hacer-negocio.html

EconoSus. (4 de marzo de 2024). *Mes de las Empresas B: ¿Qué compañías lograron esta certificación en Argentina y qué significa?*. Recuperado el 4 de marzo de 2024 de: https://economiasustentable.com/noticias/mes-de-las-empresas-b-que-companias-lograron-esta-certificacion-en-argentina-y-que-significa/

El Cronista. (11 de Enero de 2022). *Danone lanza la primera botella 100% reciclaje con la marca Villavicencio*. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.cronista.com/negocios/danone-lanza-la-primera-botella-100-reciclable-con-la-marca-villavicencio/

El Cronista.(28 de Agosto de 2020). *Para Danone, el diseño de políticas sustentables requiere la unión de empresas con sus competidores*. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.cronista.com/apertura/empresas/Para-Danone-el-diseno-de-politicas-sustentables-requiere-la-union-de-empresas-con-su-competidores-20200828-0005.html

Fassio, A., Pascual L. y Suarez F. (2002*). Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Foley, J. (22 de Febrero de 2024). *Danone: 7% arriba en 2023*. Pharmabiz. Recuperado el 3 de

Marzo de 2024 de: https://www.pharmabiz.net/danone-7-arriba-en-2023/#:~:text=La%20francesa%20Danone%20inform%C3%B3%20hoy,alza%20del%209%2C1%25.

Galdon, C. (2023). *Cómo abrir espacios de innovación sostenible en las empresas*. Harvard Deusto Business Review, 2023(333).

GRN (2019).*Gestión Sustentable*. Recuperado el 3 de Marzo de 2024 de: https://www.grn.cl/desarrollo-sustentable/gestion-sustentable.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20sustentable%20es%20asegurar,necesidades%20de%20las%20futuras%20generaciones

ISO 26000:2010(es) *Guía de responsabilidad social.* (2010). Online Browsing Platform (OBP). Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es

Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socio – ambiental de las mipymes argentinas*. Buenos Aires. Editorial Buyatti.

Klein, J. (22 de Febrero de 2023). *Danone: ventas suben 7,8% en 2022*. Pharmabiz. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.pharmabiz.net/danone-ventas-suben-78-en-2022/

Mintzberg, H. (1994). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires. Editorial El ateneo.

Muzzio, C. (2023). *¡Danone recibió el Sello Verde dos ☆☆!*. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.linkedin.com/posts/claramuzzio_danone-recibi%C3%B3-el-sello-verde-dos-d%C3%ADa-activity-7006264879183478785-5NBo/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=es

Orús, A. (13 de Julio de 2023). *Facturación neta de Danone a nivel mundial*. Statista. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de:https://es.statista.com/estadisticas/1310901/facturacion-neta-de-danone-a-nivel-mundial/#:~:text=Las%20ventas%20reportaron%20a%20Danone,francesa%20durante%20el%20a%C3%B1o%20anterior

Orús, A. (23 de Febrero de 2024). *Valor de marca de los principales procesadores de lácteos a nivel mundial en 2023*. Statista. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://es.statista.com/estadisticas/1311314/valor-de-las-marcas-lacteas-lideres-globales/#:~:text=En%202023%2C%20la%20francesa%20Danone,solo%20por%20detr

%C3%A1s%20de%20Yili.

Perspectives (6 de Febrero de 2024). *La planta de nutrición especializada de Danone (Kasdorf) certificada como «Empresa B»*. Recuperado el 3 de Marzo de 2024 de: https://perspectives.com.ar/la-planta-de-nutricion-especializada-de-danone-kasdorf-certificacada-como-empresa-b/

Fundación Danone (2023). *¡Ganamos un Premios Eikon en la categoría de Sustentabilidad Social!*. Linkedin.com. Recuperado el 2 de Marzo de 2024 de: https://www.linkedin.com/posts/fundaci%C3%B3n-danone_ganamos-un-premios-eikon-en-la-categor%C3%ADa-activity-6991438313949716480-807M/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=es

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* (s.f.). Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%2C%20tambi%C3%A9n%20conocidos%20como,disfruten%20de%20paz%20y%20prosperidad.

Robbins, S.P. & Judge T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13va edición. Pearson. Prentice Hall.

Shein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A.

Shein, E. H. (1985*). Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Sistema B. (2024) *¿Cómo ser empresa B certificada?*. Recuperado el 1 de Marzo de 2024 de: https://www.sistemab.org/ser-b/

Volpentesta, J. R. (2016). *Confluencia de teorías en torno a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).* Ciencias Administrativas, (8). Recuperado el 3 de Marzo de 2024 de https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2499

ISBN 978-631-6623-14-0