

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

JOURNAL OF BUSINESS STUDIES

AÑO 4 | NÚMERO 4 | DICIEMBRE 2019 /// ISSN 2468-9785



CMS
CÓRDOBA
MANAGEMENT
SCHOOL
UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

Revista de Córdoba Management School,
la Escuela de Negocios de la Universidad Blas Pascal

UBP
UNIVERSIDAD
BLAS PASCAL

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CÓRDOBA MANAGEMENT SCHOOL
UNIVERSIDAD BLAS PASCAL | CÓRDOBA · ARGENTINA

Año 4 – Nro 4 – 2019 /// ISSN Nro 2468-9807

DIRECTOR

MARCO LORENZATTI

COMITÉ EDITORIAL

GRACIELA ERRAMOUSPE DE PILNIK, Universidad Blas Pascal, Argentina.

JUAN ALBERTO ARGÜELLO, Universidad Blas Pascal, Argentina.

V SRIDHARAN, Clemson University, US.

JOSÉ LUIS HERVAS OLIVER, Universidad Politécnica de Valencia, España.

CARLOS GRANDA TANDAZO, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

OTRAS COLABORACIONES

AGUSTÍN BLANCO, Universidad Blas Pascal, Argentina.

GUILLERMO FORD, Universidad Blas Pascal, Argentina.

PATRICIA GANDINO, Universidad Blas Pascal, Argentina.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

MAURICIO TAGLIAVINI

RECONOCIMIENTOS

El Comité Editorial agradece especialmente a todas aquellas personas que han colaborado con esta publicación, tanto a quienes han remitido gentilmente sus trabajos, como a los que han asumido las tareas de análisis y referato de los mismos.

Los revisores de los artículos de este número fueron profesores-investigadores de las Universidad Central de Catalunya, Universidad Católica del Norte (Chile), Fundación Universitaria María Cano (Medellín), Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador), Universidad de Buenos Aires, Universidad de San Andrés, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Blas Pascal.

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Publicación anual de la Córdoba Management School, Escuela de Negocios de la Universidad Blas Pascal.

Av. Donato Alvarez 380, Argüello, Córdoba, Argentina.

Tel. **54 351 4144444**

E-mail: **posgrados@ubp.edu.ar**

Revista impresa en Córdoba, Argentina.

ISSN 2468-9807

Revista de Ciencias Empresariales, revista de la Córdoba Management School de la Universidad Blas Pascal, no asume responsabilidad alguna por las opiniones vertidas en los artículos firmados.

SUMARIO

“Clústeres Universitarios: ¿Estrategia eficaz para el fomento del espíritu emprendedor en los alumnos de Pregrado?”

Regina GARZA ROCHE, Francisco Gerardo BARROSO TANOIRA, Edgar Román CANUL HOMÁ, Carola H. RIVERA CUELLAR, Ángel H. CARRILLO CERVERA, Delfina María GUEDIMIN BOJÓRQUEZ, Tabata Belain RIVAS 7

“Evaluación de la eficiencia técnica de los municipios del departamento de punilla, Córdoba, Argentina”

Claudia Beatriz PERETTO - Graciela Inés CÁCERES 22

“Innovación tecnológica en emprendimientos productivos tradicionales. El caso de Quimbaya orfebrería”

Luciano CRISAFULLI 34

“Cómo mejorar la gestión del desempeño”

Luis María CRAVINO 44

“Gestión de Riesgos Corporativos y la necesidad de su regulación en las empresas argentinas”

Ana María ROBLES - Ariel Alejandro CASTAÑEDA - José Roberto CARRIZO 53

“Pautas para los autores”..... 68

EDITORIAL

Córdoba Management School presenta el cuarto número de su revista Ciencias Empresariales. La buena acogida de los números previos, nos hace pensar que estamos cubriendo un espacio importante en la divulgación del conocimiento de las áreas de management y administración de organizaciones.

Recibir artículos y colaboración para las evaluaciones de académicos, profesores y profesionales de México, España, Argentina, Chile, Ecuador nos gratifica y es un indicador del interés que esta publicación genera en la comunidad de Ciencias Empresariales.

Nos proponemos llegar al mundo de los universitarios, pero también a los profesionales y a otras personas que necesitan contar con análisis fundados y opiniones informadas, interesados todos en conocer de buena fuente cuáles son las nuevas tendencias que se perfilan y sobresalen en las problemáticas, campos disciplinarios o desarrollos científicos y tecnológicos de que se ocupa la revista.

Este número reúne contenidos de problemáticas de total vigencia en el mundo organizacional tales como la gestión de los recursos humanos, la innovación, el emprendedorismo, la gestión pública, entre otros. Los artículos presentados en esta Revista se basan en investigaciones concretas, de las que dan cuenta de modo resumido y claro, haciendo ver sus implicaciones y perspecti-

vas, o bien pueden ser expresión de una opinión calificada a partir de estudios u observaciones más generales.

Estamos concretando acciones para que la versión digital de esta publicación, tenga los estándares más altos a nivel de usabilidad, catalogación, búsqueda de términos y demás atributos que la posicionen ante los usuarios como una revista de preferencia.

Aprovechamos la ocasión para renovar el agradecimiento a quienes empeñan esfuerzo, dedicación y talento para que esta Revista se siga construyendo con altos estándares de calidad..

MARCO LORENZATTI | Secretario de
Posgrado y Educación Continua |
UNIVERSIDAD BLAS PASCAL
malorenzatti@ubp.edu.ar

CLÚSTERES UNIVERSITARIOS: ¿ESTRATEGIA EFICAZ PARA EL FOMENTO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR EN LOS ALUMNOS DE PREGRADO?

UNIVERSITY CLUSTERS: EFFECTIVE STRATEGY FOR ENHANCING ENTREPRENEURSHIP SPIRIT IN UNDERGRADUATE STUDENTS?

REGINA GARZA ROCHE¹, FRANCISCO GERARDO BARROSO TANOIRA², EDGAR ROMÁN CANUL HOMÁ³, CAROLA H. RIVERA CUELLAR⁴, ÁNGEL H. CARRILLO CERVERA⁵, DELFINA MARÍA GUEDIMIN BOJÓRQUEZ⁶, TABATA BELAIN RIVAS⁷

RECIBIDO: 02/10/2019 | ACEPTADO: 14/11/2019

RESUMEN

El presente trabajo identifica las estrategias que emplean diversas instituciones de educación superior para fomentar el espíritu emprendedor en sus estudiantes de pregrado, así como el involucramiento de diferentes actores de la sociedad, a través de la formación de clústeres universitarios que permitan resultados de alto impacto en emprendimiento, innovación y solución a problemas sociales. Esto es posible a través de la formación de recursos humanos, pensamiento disruptivo, generación de conocimiento y vinculación con los sectores productivo, académico y gubernamental. Las conclusiones indican que los clústeres universitarios son estrategias eficaces para el fomento del espíritu emprendedor.

¹ Director de unidad de innovación y competitividad. Oficina de Transferencia. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida Yucatán México. E-mail: regina.garza@anahuac.mx

² Profesor investigador. División de Negocios. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida, Yucatán, México. E-mail: francisco.barroso@anahuac.mx

³ Asistente Académico. Oficina de Transferencia. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida Yucatán México. E-mail: edgar.canul@anahuac.mx

⁴ Asistente Académico. Oficina de Transferencia. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida Yucatán México. E-mail: carola.rivera@anahuac.mx

⁵ Asistente Académico. Oficina de Transferencia. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida Yucatán México. E-mail: angel.carrillo@anahuac.mx

⁶ Asistente Académico. Oficina de Transferencia. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida Yucatán México. E-mail: delfina.guedimin@anahuac.mx

⁷ Asistente Académico. Oficina de Transferencia. Universidad Anáhuac Mayab. Mérida Yucatán México. E-mail: tabatabelain@hotmail.com

ABSTRACT:

This document identifies the strategies used in diverse higher education institutions for enhancing entrepreneurial spirit in their undergraduate students, as well as the involvement of different actors of society through university clusters formation that allow high impact in entrepreneurship, innovation and solutions to social problems. This is possible through human resource training, disruptive thinking, knowledge generation and links with the productive, academic and governmental sectors. The conclusions show that university clusters are effective strategies for enhancing entrepreneurial spirit.

PALABRAS CLAVE: universidad emprendedora, ecosistema emprendedor, innovación educativa, formación de emprendedores.

KEY WORDS: *entrepreneurship university, entrepreneur ecosystem, innovative education, entrepreneur training.*

1. ANTECEDENTES

Las universidades⁸ se han concebido como organizaciones enfocadas a la docencia, investigación y extensión (Sira 2011). Sin embargo, debido a los nuevos requerimientos del mercado, éstas deben generar e incorporar nuevas funcionalidades como la vinculación con el sector empresarial, contribuyendo a formar una sociedad del conocimiento que mejore la calidad de vida de sus habitantes.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citada por Figueroa (2013), ha señalado que la educación contribuye al desarrollo económico y social a través de cuatro misiones principales:

1. La formación de capital humano.
2. La construcción, por medio de la investigación, del conocimiento y su preservación.

3. La difusión, divulgación y uso del conocimiento mediante la interacción con los usuarios.
4. La preservación del conocimiento a través de las generaciones.

Esto será posible a través de la creación de una economía del conocimiento, para lo cual el Banco Mundial recomienda basarse en cuatro pilares (Sánchez y Ríos, 2011):

1. La base educativa de formación y capacitación nacional.
2. Infraestructura de acceso a la información y las telecomunicaciones.
3. El sistema de innovación.
4. Marcos institucionales, de gobierno y negocios.

Para establecer la relación entre la academia, el gobierno y la iniciativa privada, Etzkowitz y Leydesdorff (1997) propusieron el denominado "Modelo de Triple Hélice", el cual pretende que la universidad asuma un papel pri-

⁸ En este documento se utilizará la palabra "universidad" para referirse a todas las instituciones de educación superior (IES).

mordial para el desarrollo de la innovación como fuente de generación de conocimiento. Cabe mencionar que las universidades desempeñan un papel muy importante en las actividades socioeconómicas de un país en la medida en la que puedan participar, aparte de su actividad propia de enseñanza-aprendizaje, en proyectos de investigación y desarrollo, en la creación de nuevas empresas (start-ups) o incentivar el surgimiento de spin-offs (iniciativa empresarial que nace de una división subsidiaria de una empresa que ya existe).

Las universidades deben asumir una función de negocios, lo que se denomina “tercera misión”, más que ser simplemente un proveedor de graduados o de capital intelectual, operando en una escala global, incorporando investigación, así como políticas y campañas de internacionalización (Birtchnell, Tillmann & Gorkin, 2016). Es la generación, uso, aplicación y explotación del conocimiento con los involucrados en la organización (stakeholders) y con la sociedad en general, más allá de las dos primeras misiones: docencia e investigación (Secundo, Pérez, Martinaitis & Leitner, 2017). Se habla entonces de la necesidad de que las universidades asuman su rol en lo que se conoce como universidades emprendedoras (asumiendo su tercera misión), concepto que abarca la comercialización y coinversión en el conocimiento incorporado en mercancías (patentes, licencias o start-ups propiedad de estudiantes o escuelas) o procesos con base en la capacitación del personal docente y el fomento de creación de empleo para estudiantes, para lo que podrían formarse clústeres universitarios. Todo esto debe colaborar con la preparación de la cuarta misión de las universidades, que se refiere a la creación de iguales oportunidades y un campo propicio para la contribución global a la ciencia, en que la diplomacia y la universidad fomenten acciones colectivas en que todos los interesados puedan contribuir e intercambiar ideas (Öhrström, Weiderud, Abu-Youssef y Yaghi, 2018).

Según Sánchez-Barrioluengo y Benneworth

(2019), una universidad emprendedora es el siguiente paso evolutivo de este tipo de instituciones, enfocándose en la transferencia de tecnología y en las empresas basadas en el conocimiento. En este punto cabría preguntar si la formación de dichos clústeres constituye una estrategia eficaz para fomentar el espíritu emprendedor en alumnos, de manera que se vinculen con agentes del medio y generen nuevas fuentes de empleo con aportaciones innovadoras de alto impacto económico y social. Y dada la importancia de la formación emprendedora en el inicio de los estudios universitarios, este trabajo se centrará en alumnos de pregrado, llamados “de licenciatura” en diversos países.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

General

Verificar si los clústeres universitarios son estrategias eficaces para el fomento del espíritu emprendedor en los alumnos de pregrado, de manera que se conviertan en facilitadores, para el desarrollo de innovación de alto impacto y vinculación con los agentes del medio.

Específicos.

1. Identificar las estrategias que las universidades emplean para fomentar en sus alumnos el espíritu emprendedor.
2. Identificar los actores que forman los clústeres universitarios.
3. Verificar los resultados obtenidos al implementar los clústeres universitarios.

3. JUSTIFICACIÓN

Este documento presenta un análisis de diferentes modelos, metodologías y procesos acerca del desarrollo de emprendimiento dentro de diversas universidades, partiendo de que, debido a los vertiginosos cambios en el mundo, la educación deberá responder a las necesidades de crear o adaptar modelos educativos que tengan a la innovación como uno de los ejes centrales, lo que favorecerá el surgimiento de emprendimientos tecnológi-

cos, aceleradoras y oficinas de transferencia, así como vinculación con el sector productivo y gubernamental, aumentando la posibilidad de inversiones y formación de cadenas productivas. Los resultados aquí generados serán útiles para implementar en las universidades diversos modelos de emprendimiento y vinculación que permitan la creación de spin-offs y otros emprendimientos formados por estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado, así como aquellos realizados por personal técnico, investigadores y docentes.

4. METODOLOGÍA

Para la realización del trabajo se partió de fuentes de información secundaria de cinco universidades estadounidenses, una mexicana y una inglesa, reconocidas mundialmente por sus programas de emprendimiento e innovación de alto impacto. En dichas revisiones se analizaron las diferentes estrategias que se han implementado para el fomento del emprendimiento, innovación y vinculación con el sector privado y gubernamental, así como las estrategias de formación de recursos humanos. El método utilizado fue el análisis documental comparativo de la información obtenida, considerando tres variables en específico: (1) estrategias implementadas para fomentar el espíritu emprendedor; (2) personal involucrado en los esfuerzos de formación de emprendedores, y (3) mercado objetivo y resultados obtenidos al formar clústeres universitarios.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Clústeres y universidades emprendedoras

Porter (1998) define los clústeres como concentraciones geográficas de empresas que producen o venden productos relacionados o complementarios. Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI] (2004), pueden estar interconectadas, contar con proveedores especializados y proveedores de servicios, estar conectadas con empresas e industrias relacionadas, así como instituciones asociadas como universidades, agencias certificadoras

y asociaciones comerciales. Para McCormik (2005), estos actores operan en campos específicos y compiten entre sí, pero a la vez cooperan entre sí. Por otra parte, para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2016), el concepto de clúster va más allá de redes horizontales ya que las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales pertenecen al mismo grupo industrial y cooperan en ciertas áreas formando alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puente, consultoras y clientes. De hecho, lo que un clúster está promoviendo es una nueva forma de agrupación distinta de la tradicional que, desde luego, no es capaz de capturar a muchos de los agentes que operan en un mismo sector o sectores afines. Generalmente, los clústeres se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología y sectores relacionados (Schmitz, 1997; Artech, Santucci y Welsh, 2013).

El papel de las universidades ha pasado de ser organizaciones centradas en difusión del conocimiento, a intermediarios clave de la comercialización tecnológica (Etzkowitz y Leydesdorff, 1997). En este sentido, desde finales de la década de 1990, un número cada vez mayor de universidades ha adoptado un perfil más intenso en cuanto a emprendimiento e innovación, buscando una reputación reconocida por proporcionar un mayor beneficio social y económico a su región, asumiendo el rol de universidad emprendedora (Guerrero, Urbano y Favolle, 2016), la cual se comporta como una incubadora natural que proporciona un ecosistema de apoyo a la comunidad universitaria y a sus alrededores como agente clave, con el fin de producir, difundir, absorber y utilizar nuevos conocimientos que puedan convertirse en iniciativas empresariales y motores de la innovación (Thorp y Goldstein, 2010). La tendencia es hacia la creación de startups y el impulso a la creación de spin-offs y spin-outs entre el sector privado y las universidades, con enfoque en la solución de problemas (Del Águila, Padilla, Fuster y

Lockett, s.f.). Sin embargo, las universidades terciarias (refiriéndose a la tercera misión de estas instituciones) se enfocan más en la educación para el trabajo y son más centradas en la transferencia de conocimiento, pero sin dejar de lado el sentido social de la institución (Birtchnell et al., 2016).

Según Sánchez-Barrioluengo y Benneworth (2019), las universidades emprendedoras se basan en tres modelos: (1) comercialización (derechos propiedad intelectual y spin-offs); (2) compromiso (contratos, trabajo colaborativo y servicios técnicos), y (3) colaboración regional. Los requerimientos para formar una universidad emprendedora son:

- 1) Articulación de la visión y una plataforma estratégica para el compromiso
- 2) Aparato administrativo que pueda soportar las operaciones, es decir, contar con institucionalización, reglas y procedimientos
- 3) Gente talentosa capaz y con ganas de emprender, lo que incluye académicos comprometidos que puedan inspirar y dirigir acciones de emprendimiento
- 4) Vinculación activa entre el núcleo interno de la institución y oportunidades externas

De acuerdo con el marco de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible [ODS] (Naciones Unidas, 2019), el futuro de la educación plantea una pregunta amplia y fundamental en cuanto a cómo los países deben diseñar y desarrollar rigurosos sistemas de instrucción, incluyendo currículos para formar per-

sonas que entiendan, interactúen y forjen un mundo cambiante. Para Schwab (2016), la educación es el núcleo de la innovación, por lo que deberán considerarse en ella los límites morales y éticos, la relación entre las personas y la conciencia hacia la preservación del medio ambiente.

Estrategias en instituciones educativas

Se revisaron los programas que han implementado diversas instituciones reconocidas internacionalmente como líderes en programas de emprendimiento e innovación a través de la formación de clústeres universitarios. En la Figura 1 se presentan las estrategias implementadas en cada institución para formar dichos clústeres, en la Figura 2 se presentan las áreas y personas involucradas y en la Figura 3 se aprecia el mercado objetivo al cual van dirigidos los diferentes programas, así como los resultados esperados de cada uno.

Las estrategias de las universidades estudiadas están basadas en generar clústeres (Porter, 1998; McCormik, 2005; OCDE, 2016; Naciones Unidas, 2019) a través de los cuales se crean sinergias con los diferentes actores del ecosistema institucional de innovación, por mencionar la interacción de profesores/docentes, investigadores, egresados, sector privado y gubernamental (ver Figura 2), transfiriendo conocimiento y tecnología, diseñando y desarrollando en conjunto start-ups e impulsando la creación de spin-offs y spin-outs entre el sector privado y las universidades, tal como mencionan Del Águila et al. (s.f.).

INSTITUCIONES	ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS
<p>STANFORD UNIVERSITY (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Licenciamiento de tecnología. 2. Enfoque humano basado en la colaboración para producir soluciones creativas sobre problemas del mundo real. 3. Aprendizaje empresarial y conexión con la comunidad empresarial unida a Stanford. 4. Modelo de educación basado en la introducción de los estudiantes a la vida intelectual, debiendo cumplir con ciertos requisitos como parte de su educación universitaria.

<p>MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY [MIT] (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basado en generar cultura empresarial. 2. Creación de ideas para solución de problemas en el mundo real. 3. Oferta de recursos para que los estudiantes aprendan sobre emprendimiento. 4. Involucramiento de empresas de ciertas industrias para generar colaboraciones. 5. Programas estacionales orientados a impulsar ideas innovadoras desde la conceptualización de la idea, consolidación y búsqueda de financiamiento 6. Promoción de emprendimientos y empresas de ciertas industrias para conocer las bases de una start-up. 7. Manejo de programas dirigidos durante ciertos meses del año para fomento de emprendimientos. 8. Inmersión de estudiantes en empresas de industrias de diferentes países. 9. Los diferentes programas se desarrollan durante la vida universitaria del estudiante. 10. Desarrollo de líderes en innovación que mejoren el mundo. 11. Involucramiento de líderes empresariales para que los estudiantes reciban asesoría por parte de un mentor.
<p>BABSON COLLEGE (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque basado en educación empresarial. 2. Cuentan con un currículo universitario que se desarrolla durante la vida universitaria del alumno. 3. Fomentan la gestión y emprendimiento desde el primer año en la Universidad. 4. Programas orientados al desarrollo de pensamiento y acción emprendedora. 5. Programas orientados al desarrollo de competencias de liderazgo. 6. Programas orientados a conectar a alumnos y ex alumnos con la comunidad empresarial mediante diferentes actividades. 7. Programas enfocados a desarrollar conceptos empresariales enfocados en diferentes etapas: explorar, buscar, lanzar o crecer. 8. Programas para el desarrollo de mujeres emprendedoras. 9. Programas orientados a compartir experiencias alumnos con negocios. 10. Laboratorios para el diseño, desarrollo y prueba de nuevas soluciones. 11. Educación en línea de liderazgo empresarial, entre otros.
<p>THE UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas orientados a generar economía basada en innovación y conocimiento, así como en comercialización tecnológica. 2. Programa de incubación orientado: (a) formar equipo de profesionales; (b) formar estudiantes y profesores; (c) generación de redes de inversionistas, asesores y mentores. 3. Seminarios en los que se presentan conferencias de diferentes experiencias por parte de empresarios. 4. Promoción para detonar proyectos de investigación.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Capacitación en temas de comercialización de tecnología y desarrollo de negocios, entre otros. 6. Programas orientados a obtener recursos financieros. 7. Oficina dedicada a la evaluación, protección y comercialización de tecnología.
<p>INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY [ITESM] (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo educativo diseñado para formar líderes que enfrenten retos y oportunidades, por lo que incluye: <ol style="list-style-type: none"> a) Aprendizaje basado en retos. b) Flexibilidad. c) Profesores inspiradores. d) Vivencias. 2. Generación de un ecosistema emprendedor conformado por: <ol style="list-style-type: none"> a) Incubadoras. b) Centros de familias emprendedoras. c) Aceleradoras. d) Capítulos de enlace E+E: consolidación y escalamiento de negocios 3. Festivales de emprendimiento enfocados en presentar tecnologías emergentes y nuevas formas de colaboración.
<p>UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa enfocado en el desarrollo de empresas de base tecnológica y de start ups dentro de la Universidad. 2. Desarrolla espacios mediante el ofrecimiento de una serie de edificios para empresas desarrolladoras de I+D+i y servicios profesionales. 3. Oficina encargada de comercializar tecnología por medio de consultoría, transferencia de tecnología y capital semilla. 4. Programa orientado a enfrentar a los alumnos a desafíos del mundo real para generar soluciones.
<p>HARVARD UNIVERSITY (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa basado en un modelo educativo donde en el primer año (Plan de estudio obligatorio) se ofertan cursos orientados a comprender los problemas de la sociedad y los empresarios. En un segundo año (Currículo electivo) se consolidan las habilidades y capacidades sobre lo visto en el primer año. 2. Programas orientados fortalecer start-ups en etapas tempranas. 3. Programas orientados a desarrollar habilidades en los estudiantes para inversión. 4. Programas orientados a generar mecanismos para que estudiantes y emprendedores trabajen en equipos multidisciplinarios para generar nuevas iniciativas. 5. Programas donde emprendedores de Harvard comparten experiencias. 6. Programas de financiamiento para emprendedores. 7. Laboratorios de innovación y emprendimiento dirigido a estudiantes actuales de Harvard, emprendedores en etapas iniciales y profesores y exalumnos.

Figura 1. Estrategias implementadas en cada institución. Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes citadas.

Como puede verse, las estrategias se orientan a la solución de problemas reales con un enfoque humano y de formación de cultura empresarial que permita el desarrollo del liderazgo. Se ayuda al estudiante a aprender a ser emprendedor, generando redes de inversionistas, asesores y colaboradores en los proyectos mediante programas de incubación eficaces, utilizando laboratorios

de innovación e implementando prácticas en empresas, de manera que los emprendedores tengan contacto con el mundo real.

En la Figura 2 se aprecian las áreas y el personal involucrado en cada institución para fomentar una universidad emprendedora, como establecen Guerrero et al. (2016).

INSTITUCIONES	ÁREAS INVOLUCRADAS	PERSONAL INVOLUCRADO
STANFORD UNIVERSITY (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina de licenciamiento de tecnología. 2. Centro para innovadores en Stanford. 3. Centro de estudios para emprendimiento. (Cursos). 4. Educación Universitaria 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docentes de escuelas. 2. Estudiantes 3. Gobierno
MIT (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Martín Trust Center of Entrepreneurship del MIT. 2. MIT Courses con material didáctico 3. MIT Bootcamps. 4. MIT Sloan Management School 5. MIT Venture Mentoring service 6. MIT Launch 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Académicos. 2. Investigadores. 3. Empresarios. 4. Estudiantes 5. Gobierno
BABSON COLLEGE (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seminario de primer año 2. Fundamentos de gestión empresarial. 3. Coaching para liderazgo y programas de trabajo en equipo. 4. Recursos de emprendimiento para ex alumnos. 5. Centro de emprendimiento: The Arthur M. Blank for Entrepreneurship. 6. The Win Lab. 7. The John E. and Alice Butler Venture Accelerator. 8. B.E.T.A. Challenge 9. Rocket Pitch 10. Mass Challenge. 11. Babson Entrepreneurs Compete for Capital Through Start-up Rounds. 12. Babson Alumni Supporting Entrepreneurs (BASE) 13. Babson Entrepreneur Experience Lab (EEL) 14. Accelerate your Business 15. Food for Thought 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesores con negocios. 2. Empresarios. 3. Estudiantes 4. Gobierno

THE UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrepreneurship & Innovation. 2. Austin technology incubator. 3. Longhorn startup 4. IC2 Institute 5. Herb Kelleher Center. 6. Office of Technology Commercialization 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigadores 2. Profesores 3. Profesionales empresarios 4. Mentores 5. Asesores 6. Inversionistas 7. Estudiantes 8. Gobierno
ITESM (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo Tec21. 2. Instituto de emprendimiento Eugenio Garza Lagüera. 3. INCMty 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigadores 2. Profesores 3. Estudiantes 4. Gobierno
UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. The Cambridge Cluster. 2. St. John's Innovation Centre. <ol style="list-style-type: none"> a) Cambridge Science park b) ideaSpace. c) Cambridge enterprise. 3. CJBS Entrepreneurship. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigadores 2. Profesores 3. Mentores 4. Empresarios 5. Gobierno
HARVARD UNIVERSITY (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Arthur Rock Center for Entrepreneurship. 2. Rock Accelerator. 3. Rock venture partners. 4. Rock summer fellows. 5. Entrepreneur-in-residence. 6. Loan Reduction. 7. Harvard innovation labs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigadores 2. Profesores 3. Mentores 4. Empresarios 5. Estudiantes 6. Gobierno

Figura 2. Áreas y personas involucradas. Fuente: Elaboración propia con base en las fuentes citadas.

En la Figura 3 aparecen el mercado objetivo y los resultados obtenidos al formar clústeres universitarios, entre los que está el desarrollo del espíritu emprendedor, pensamiento creativo, transferencia de conocimiento, orientación a la solución de problemas, creación de start-ups de alto impacto y vincu-

lación con diversos actores de la sociedad para promover el emprendimiento.

Puede verse que todas estas instituciones han formado clústeres, con resultados positivos y basados en la interacción entre los académicos, las empresas y el gobierno.

INSTITUCIONES	MERCADO OBJETIVO	RESULTADOS OBTENIDOS AL FORMAR CLÚSTERES UNIVERSITARIOS
STANFORD UNIVERSITY (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes de todas las escuelas de Stanford 2. Ex estudiantes. 3. Administrativos. 4. Investigadores. 5. Empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de pensamiento creativo. 2. Enfoque en la resolución de problemas y necesidades. 3. Transferencia de tecnología 4. Desarrollo del espíritu emprendedor

MIT (2019)	<p>Principales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes (escuelas) 2. Emprendedores. <p>Otros participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de sectores específicos 2. Start-ups del MIT. 3. Empresas de diferentes países. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de sus estudiantes para que sean empresarios efectivos. 2. Desarrollo de pensamiento basado en la solución de problemas. 3. Involucramiento de los diferentes actores del ecosistema: estudiantes, start-ups, investigadores, sector privado entre otros. 4. Desarrollo tecnología en sectores emergentes. 5. Involucrar a los estudiantes en las actividades de diferentes empresas para que los estudiantes desarrollen soluciones.
BABSON COLLEGE (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes 2. Posgrado. 3. Ex alumnos. 4. Empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de estudiantes para la creación de valor económico y social. 2. Desarrollo de competencias en liderazgo y trabajo en equipo. 3. Vinculación de diferentes actores del ecosistema: estudiantes, start-ups, empresarios etc. 4. Promoción de emprendimientos para escalamientos e introducción al mercado. 5. Start-ups creadas por alumnos. 6. Formar a sus estudiantes mediante cursos sobre liderazgo empresarial. 7. Desarrollo del espíritu emprendedor.
THE UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigadores. 2. Estudiantes. 3. Empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento de cultura y espíritu emprendedor. 2. Desarrollo de innovación. 3. Formación de emprendedores. 4. Desarrollo de innovación tecnológica. 5. Colaboración activa entre la Universidad, el gobierno y el sector privado 6. Búsqueda de financiamiento para desarrollo tecnológico y comercialización de tecnología.
ITESM (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes. 2. Egresados. 3. Profesores. 4. Ex alumnos. 5. Investigadores. 6. Empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar alumnos con habilidades y competencias para solución de problemas. 2. Facilitar la creación y el desarrollo de empresas. 3. Desarrollo de tecnología. 4. Formar y desarrollar actitudes y competencias emprendedoras. 5. Desarrollo del espíritu emprendedor

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes. 2. Egresados. 3. Profesores. 4. Ex alumnos 5. Investigadores. Empresas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir en el crecimiento económico del país a través de soluciones a problemas comerciales mediante consultoría, generación de start-ups y comercialización de tecnología. 2. Generar un entorno universitario empresarial. 3. Crear negocios exitosos y con valor económico. 4. Formar personas con pensamiento riguroso y educación transformadora de alto impacto, así como espíritu emprendedor.
HARVARD UNIVERSITY (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes. 2. Egresados. 3. Profesores. 4. Ex alumnos 5. Investigadores. 6. Empresas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona a su comunidad programas y recursos basados en innovación y emprendimiento. 2. Contribuir en el desarrollo en las diferentes etapas de start-ups. 3. Desarrollar habilidades de gestión empresarial. 4. Generar redes entre estudiantes, emprendedores y empresarios. 5. Formación del espíritu emprendedor

Figura 3. Mercado al que van dirigidos los programas y resultados obtenidos al formar clústeres universitarios. Fuente:Elaboración propia con base en las fuentes citadas.

Cuentan, como indican Sánchez-Barrioluengo y Benneworth (2019), con una visión articulada, la infraestructura y el soporte administrativo necesario. Invierten en su personal para dirigir los proyectos e inspirar a los participantes, vinculando a la institución con las demandas y oportunidades del medio, buscando alto impacto y una relación ganar-ganar con todos los involucrados. Los alumnos se benefician con el ejemplo ofrecido por los académicos y tienen la oportunidad de involucrarse en proyectos interesantes que les permitan despertar su espíritu emprendedor. Existen las condiciones para que aprendan a emprender, así como procesos de registro de propiedad intelectual, mercadotecnia y aspectos legales.

6. DISCUSIÓN

En términos generales, ante las ventajas de la formación de clústeres, las institucio-

nes estudiadas han desarrollado estrategias educativas para sus estudiantes a través de diferentes metodologías que coadyuvan al desarrollo de habilidades y capacidades emprendedoras, contribuyendo a generar una cultura de emprendimiento e innovación (ver Figura 1). Sus programas para fomentar el espíritu emprendedor se basan en enseñar a los participantes (alumnos o público en general) a emprender, en un marco de cultura empresarial, a resolver problemas del mundo real. En esos programas se enseñan las bases de incubación de start-ups, desarrollo del liderazgo y generación de redes de inversionistas, asesores y mentores, buscando alto impacto en lo económico, social y ambiental, enfrentando a los estudiantes a retos y motivándolos a compartir experiencias con otros miembros del clúster.

La formación de dichos clústeres ha sido una estrategia fundamental para que los alumnos se formen, practiquen y se desa-

rrollen como emprendedores de alto impacto siguiendo el modelo de triple hélice de Etzkowitz y Leydesdorff (1997) al involucrar a la academia, al gobierno y a las empresas para la generación de soluciones en el mundo real. Se involucran investigadores, profesores, mentores y estudiantes, pero también profesionales, asesores e inversionistas. Se busca desarrollar conocimiento y tecnología dentro las universidades, así como su uso y transferencia, con un enfoque de pensamiento disruptivo que sea motor de la innovación, tal como sugieren Thorp y Goldstein (2010). De esa manera, los estudiantes van adquiriendo conceptos clave en cuanto a emprendimiento e innovación desde etapas tempranas en su formación académica, por lo que finalizan no solo como profesionistas con un título de licenciatura (pregrado) o posgrado, sino como profesionales enfocados en solucionar problemas empresariales, sociales y ambientales (ver Figura 3). Aprenden a trabajar con equipos multidisciplinarios donde el pensamiento creativo, crítico y disruptivo son fundamentales para diseñar y desarrollar nuevas soluciones para el mercado y la sociedad. Sin embargo, aunque está de manera implícita, deben enfatizarse la responsabilidad social y las políticas públicas asociadas al diseñar cualquier estrategia de emprendimiento.

Como se aprecia en los resultados de las estrategias (Figura 3), con la formación de clústeres universitarios se facilita la creación y desarrollo de empresas dando lugar al surgimiento de soluciones innovadoras a problemas reales del medio. Los alumnos aprenden a aprender, pierden el miedo a equivocarse, se desarrollan habilidades de toma de decisiones y de gestión empresarial, al mismo tiempo en que aprenden a buscar financiamiento y a vincularse con otras empresas y organizaciones. Sin embargo, lo más importante es que se desarrolla el espíritu emprendedor. Esto sucede con los estudiantes que participan en universidades emprendedoras (Guerrero et al., 2016), pero los resultados pueden extenderse a toda persona que participe en dichos programas de emprendimiento. Todo lo anterior

se puede lograr complementándose con la vinculación con el sector privado a través de empresas posicionadas en el mercado, entre ellas las pertenecientes a egresados de la institución, así como con el gobierno (ver Figura 2), formando la Triple Hélice propuesta por Etzkowitz y Leydesdorff (1997) y asumiendo el rol de universidad emprendedora (Guerrero et al., 2016). Y aunque estos programas son para alumnos inicialmente, en realidad pueden involucrarse profesores y admitir participantes del público general, según el reglamento de cada institución.

7. CONCLUSIONES

Es posible fomentar el emprendimiento sin crear clústeres, lo cual corre el riesgo de resultar en esfuerzos dispersos y sin una visión integradora. Sin embargo, la creación de clústeres sí fomenta el espíritu emprendedor debido a que se crea un ecosistema que facilita la formación de cadenas productivas, que a su vez requieren de esfuerzos emprendedores y de innovación de alto impacto. Por ello, en virtud de los resultados obtenidos en las universidades estudiadas en este trabajo, los clústeres universitarios son estrategias eficaces para el fomento del espíritu emprendedor en sus alumnos de pregrado, aunque también es aplicable a los de posgrado. Las competencias adquiridas en cuanto a la creación de negocios, toma de decisiones, liderazgo, vinculación, pensamiento crítico y creativo, constituyen una ventaja competitiva para alumnos e instituciones formadoras. Esto ha sido posible mediante las estrategias que implementan y los actores involucrados en los clústeres universitarios que aparecen en las figuras 1 a 3, en que se aprecia la importancia de seguir los requerimientos para formar universidades emprendedoras de Sánchez-BarrioluenGO y Benneworth (2019), y el enfoque de la universidad hacia la solución de problemas asumiendo su tercera misión, como indican Birtcnell et al. (2016).

Formar clústeres vale la pena, pero se necesita: (1) visión emprendedora, comenzando por las autoridades universitarias; (2) víncu-

lo con organizaciones del medio (triple hélice) que sean pertinentes para la vocación de la universidad y que incluya fuentes de financiamiento; (3) un buen programa de formación de emprendedores que incluya una ruta de emprendimiento y apoyo para los emprendedores; (4) alumnos que estén interesados en emprender; (5) incubadoras, oficina de transferencia y centros de desarrollo de emprendimiento, y (6) esquemas eficaces para generación del conocimiento y divulgación de los resultados, y (7) visión política, acompañada de políticas públicas gubernamentales que faciliten la formación de clústeres universitarios y su interacción con los demás involucrados en este proceso. Todo lo anterior permitirá el desarrollo del espíritu emprendedor entre los alumnos, profesores y afiliados, con mayor posibilidad de generar emprendimientos de alto impacto que solucionen problemas de la empresa y de la sociedad en general, así como la posibilidad de crear parques tecnológicos y oficinas de transferencia que robustezcan el ecosistema emprendedor, creando un círculo virtuoso en que el emprendimiento y la vinculación se retroalimenten entre sí. No es necesario ser una universidad de gran tamaño o mundialmente famosa para lograrlo, pues al formar un clúster o integrarse a uno ya formado pueden obtenerse resultados comparables a los abordados en este estudio. Formar un clúster está al alcance de cualquier institución.

Las universidades no deben ser islas del conocimiento. Para ser motores de desarrollo, cada universidad debe ser un lugar en donde el talento y la oportunidad se encuentren, siendo fundamentales los clústeres y el espíritu emprendedor. Así podrán crearse, desde las instituciones educativas, las condiciones para un auténtico desarrollo sostenible que será la base de sociedades más prósperas y países con mejor calidad de vida.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, O. y Rivera, W. F. (2011). “Universidad y emprendimiento, aportes para la formación de profesionales emprendedores”. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 27(45), 61-74. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n45/v27n45a04.pdf>.
- Arteche, M.; Santucci, M. y Welsh, S. (2013). “El rol de la universidad en los clústeres. Indicadores de capital relacional e innovación. Casos Argentina, Brasil y España”, Revista Luciérnaga, 5(9): 1-17.
- Babson College. (2019) Start your entrepreneurial journey. Recuperado de <http://www.babson.edu>.
- Birtchnell, T.; Tillmann, B. & Gorking. (2016). R. 3D printing and the third mission: The university in the materialization of intellectual capital. *Technological Forecasting & Social Change*, 123, 240-249.
- Bucardo, A.; Saavedra, M. L. y Camarena, M. E. (2015) “Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios”, *Suma de Negocios*, 6(7): 98-107. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/283194953_Hacia_una_comprencion_de_los_conceptos_de_emprendedores_y_empresarios.
- Del Águila, A. R.; Padilla, A.; Fuster, E. y Lockett E. s.f. Universidad emprendedora. El caso de las spin-offs universitarias. ¿Nuevas teorías para los mismos obstáculos? Lancaster University Management School. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/404/DEL%20AGUILA,%20PADILLA,%20FUSTER%20Y%20LOCKETT.pdf>.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1997). “Introduction of special issue on Science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations”, *Science and public policy*, 24(1): 2-5. DOI: <https://doi.org/10.1093/spp/24.1.2>.
- Figueroa, V. M. (2013). “El rol de la universidad en el desarrollo. La perspectiva de los organismos internacionales”, en M. E. Martínez de Ita; F. J. Piñero y S. A. Figueroa (comps), *El papel de la universidad en*

el desarrollo, México, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140211121020/universidad.pdf>.

• Guerrero M.; Urbano, D. y Fayolle, A. (2016). "Entrepreneurial activity and regional competitiveness: evidence from European entrepreneurial universities", *Journal of Technology Transfer*, 41: 105-131.

• Harvard University. (2019) Harvard Innovation Labs. Recuperado de <https://innovationlabs.harvard.edu/>

• Iglesias, P.; Jambrino, C. y Peñafiel, A. (2012) "Caracterización de las Spin-Off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología a través de un análisis clúster", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3): 240-254. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683812000054>.

• ITESM. (2019) Emprendimiento. Recuperado de <https://tec.mx/es/emprendimiento>.

• McCormick, D. (2005) "El futuro de los clústeres y las cadenas productivas", *Semestre Económico*, 8(15): 87-102. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013659005.pdf>.

• MIT. (2019) Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship. Recuperado de <http://entrepreneurship.mit.edu/>

• Naciones Unidas. (2019) Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

• Öhrström, L.; Weiderud, P.; Abu-Youssef, M. y Yaghi, O. M. (2018) "Global engagement in science: the university's fourth mission?", *Science & Diplomacy*. Disponible en <http://sciencediplomacy.org/perspective/2018/global-engagement-in-science-universitys-fourth-mission>

• Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. (2016) "Cluster policies", OECD Innovation Policy Platform. Disponible en: <http://www.oecd.org/innovation/policyplatform/48137710.pdf>.

• Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004) Manual de micocadenas productivas, República de Colombia, Onudi, Bogotá, Ministerio de Comer-

cio, Industria y Turismo, p. 148.

• Porter, M. E. (1998) "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, 79(6): 77-90.

• Sánchez, C. y Ríos, H. (2011) "La economía el conocimiento como base del crecimiento", *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(2): 43-60. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/823/82319126004.pdf>.

• Sánchez-Barrioluengo, M. y Benneworth, P. (2019) "Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance", *Technological Forecasting & Social Change*, 141, 206-218.

• Schmitz, H. (1997) "Collective efficiency and increasing returns", *Cambridge Journal of Economics*, 23(4): 465-483. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/23.4.465>.

• Schwab, K. (2016) *The fourth industrial revolution*. Switzerland: World Economic Forum. Disponible en: <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf>.

• Secundo, G.; Pérez, S. E.; Martinaitis, Z. y Leitner, K. H. (2017). "An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities", *Technological Forecasting & Social Change*, 123, 229-239.

• Sira, S. (2011). Equilibrio entre las funciones de docencia, investigación y extensión en ingeniería. *Desarrollo histórico. Ingeniería y sociedad UC*, 6(1), 51-57. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/IngenieriaYSociedad/a6n1/art5.pdf>.

• Stanford University. (2019) Entrepreneurship at Stanford GSB. Recuperado de <https://www.gsb.stanford.edu/stanford-community/entrepreneurship>.

• The University of Texas at Austin. (2019) Entrepreneurship. Recuperado de <https://utexas.edu/>

• Thorp, H. y Goldstein, B. (2010) *Engines of Innovation. The entrepreneurial university in the Twenty-First Century* (2nd. Ed.), U.S.A., The University of North Carolina, Chapel Hill.

• UNESCO. (2016) *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva y*

equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Disponible en https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa.

- University of Cambridge. (2019) The Cambridge Cluster. Recuperado de <http://www.cam.ac.uk>.

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA TÉCNICA DE LOS MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE PUNILLA, CÓRDOBA, ARGENTINA

EVALUATION OF THE TECHNICAL EFFICIENCY OF THE MUNICIPALITY ADMINISTRATIONS IN THE PUNILLA DISTRICT OF CÓRDOBA PROVINCE, ARGENTINA

CLAUDIA BEATRIZ PERETTO¹, GRACIELA INÉS CÁCERES²

RECIBIDO: 01/08/2019 | ACEPTADO: 09/09/2019

RESUMEN

Se analizan las capacidades institucionales de los municipios del departamento Punilla (Córdoba, Argentina) mediante el cálculo de la eficiencia técnica, para los períodos 2017-2018. Se utiliza la técnica Análisis Envolvente de Datos (DEA), output orientado. Los resultados muestran que para ser eficientes algunos municipios, de los 16 bajo estudio, deben realizar importantes mejoras en la administración y asignación de recursos.

ABSTRACT:

Institutional capacities of the municipalities of the Punilla department (Córdoba), are analyzed through the technical efficiency, for the period 2017-2018. The Data Envelopment Analysis (DEA) technique is used, output oriented. The results show that to be efficient several municipalities, of the 16 under study, must make significant improvements in the administration and allocation of resources.

¹ Dra. Claudia Beatriz Peretto, Doctora en Ciencias Económicas, profesora en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina, cperetto@gmail.com

² Mgter. Graciela Inés Cáceres, doctoranda del Doctorado en Política y Gobierno de la Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, Argentina, gracielaosquin@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

En la década de 1990 cuando se introduce la segunda generación de reformas del Estado Nacional toma relevancia el estudio de las capacidades institucionales. Esto coincide con el regreso del Estado a los primeros planos de las propuestas para el desarrollo, tras recuperar cierto terreno con relación a aquellas posturas que proponían su reducción, con la promesa de que el mercado generaría por sí solo las condiciones de crecimiento e incluso integración social. Con esta nueva postura, se admite la necesidad de buscar un mejor Estado y en consecuencia una mejor capacidad de la gestión pública, mediante un conjunto de reformas internas. Estas reformas ayudan a que el Estado logre la capacidad para mejorar las funciones que lleva a cabo, además de resolver problemas públicos, movilizar y adaptar sus instituciones para dar respuestas a la población, formular, aplicar, coordinar, monitorear, evaluar y rendir cuentas en el marco de un sistema de gestión pública. No obstante, las modalidades y grados de estas reformas internas, así como los factores analizados, son diferentes según se trate de regiones o municipios (Rosas Huerta, 2008; Cárdenas, 2010; Oszlak, 2014).

Investigadores como Duque Cante (2012), Rodríguez (2012), Bojórquez, Manzano y Uc Heredia (2015) y Dufour (2016), expresan que el análisis de las capacidades institucionales municipales nos permite conocer en profundidad los factores que provocan ineficiencia en la gestión pública por causas de escasez de recursos y ausencia de proyectos políticos, necesidad de mayor involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos, situación precaria que tienen algunos municipios con respecto a la capacidad

administrativa y la transparencia, falta de información oportuna y confiable, problemas de pobreza y marginación, variables determinantes que impiden la rendición de cuentas. La respuesta ante estas situaciones se ha plasmado en la llamada “capacidad estatal” que surge como solución al déficit institucional.

Por su parte, Tanzi (1995) describe los obstáculos que se presentan en el ejercicio de las capacidades institucionales, los cuales “van desde la insuficiencia de recursos presupuestales de los gobiernos locales para enfrentar las crecientes demandas por los servicios públicos, pasando por inercias de un centralismo político-administrativo históricamente arraigado, hasta la insuficiencia de las capacidades administrativas locales para producir los resultados esperados”.

Dicho de otro modo, si se plantea la necesidad de que los municipios asuman nuevas competencias y responsabilidades, éstas deben estar acompañadas de un auténtico proceso de fortalecimiento institucional que incluya una nueva estructura organizativa, recursos acordes a las responsabilidades transferidas y asistencia técnica que permita reorganizar la capacidad de gestión de los gobiernos locales. Más aún, en nuestros días, “reflexionar sobre las políticas públicas y condiciones estatales más propicias abre una línea de debate innovadora sobre el presupuesto y los recursos financieros” (Balán, 2012; Bertranou, 2015; Santana y Barreto, 2017).

En este contexto, resulta pertinente construir una definición propia siguiendo la línea de autores como Hildebrand y Grindle (1997): “Un gobierno municipal es capaz cuando tiene la habilidad de desempeñar actividades de manera eficiente y con legitimidad para brindar los servicios públicos

que necesita satisfacer la población”.

De la definición se desprende que, para desarrollar esta capacidad, el gobierno municipal se vale de un conjunto de componentes internos que demuestran la habilidad para lograr un determinado nivel de eficiencia y legitimidad de la gestión de sus políticas públicas. Por su lado, Repetto (2003:16) nos dice que la capacidad estatal se expresa a través de coordinación, flexibilidad, innovación, calidad, sostenibilidad, evaluabilidad, además de la eficiencia, la eficacia y accountability³.

Espejel Mena, Flores y Rodríguez (2012:35) expresan “la eficiencia política es la aptitud, competencia o potencial de un gobierno para fijar directrices que conduzcan a resultados válidos para la sociedad y la eficiencia administrativa, es una derivación lógica de la primera, como el potencial institucional y operativo que permite instrumentar los objetivos socialmente aceptados”. La definición refiere a la legitimidad como necesidad de aceptación y apoyo social en relación a la organización y el entorno social (Meyer y Scott, 1983).

En este sentido, es importante señalar las principales aportaciones del Neoinstitucionalismo, que destaca el funcionamiento institucional y cómo las dinámicas de procesos, actores, recursos tienden a reforzarlas a través de patrones de eficiencia y legitimidad institucional que “posibilita satisfacer las demandas de la población explicando los resultados de las políticas” (Tiebout, 1956). Existen tres enfoques del Nuevo Institucionalismo: político (NIP), económico (NIE) y social (NIS).

Para este trabajo, se adopta el Nuevo Institucionalismo Económico (NIE) que tiene autores representativos que van desde Ostrom (1990) y Williamson (1991) a North (1993) y Coase (1998), constituyéndose la economía de las instituciones en un campo de referencia a principios del siglo XXI. Esta corriente asume que las instituciones, la gobernanza y las organizaciones deben ser analizadas para

entender el funcionamiento de la economía real. El NIE se erige como una corriente teórica que matizando los postulados racionalistas de la teoría -micro- económica “efectúa un desplazamiento del foco de la Ciencia Económica de la esfera de la producción a la esfera del intercambio de los bienes económicos” (Del Castillo, 1996:8).

Puntualmente se insiste en un marco teórico para entender a las capacidades de las instituciones municipales desde el pilar regulativo y hacia una propuesta conceptual llamada “costos de contraprestación”, argumento que permite sostener una vinculación de los distintos procesos económicos y políticos que van a determinar: por un lado, la reducción de los costos para lograr la eficiencia en la producción de los bienes y servicios municipales y por otro lado, según Luhmann (1993) prestaciones que son relaciones inputs/outputs que tiene el sistema político con los demás sistemas funcionales.

La eficiencia con que los gobiernos municipales desempeñan sus funciones es, por lo tanto, un aspecto fundamental para analizar las capacidades institucionales. La medida de la eficiencia global de una entidad no puede aproximarse mediante la utilización de indicadores de eficiencia parcial, dado que éstos proporcionan información aislada y no consideran las interrelaciones entre las variables. Es por ello que se propone la utilización de técnicas específicas como el modelo de Análisis Envolvente de Datos (Data Envelopment Analysis o DEA), que permite resolver problemas de evaluación de eficiencia técnica relativa en las entidades públicas y privadas, considerando en una única medida múltiples recursos (inputs) y resultados (outputs).

Existe en la literatura numerosos trabajos desarrollados estudiando el desempeño de los municipios con métodos paramétricos y no paramétricos. Balaguer-Coll, Prior y Tortosa-Ausina (2013) estudian la eficiencia de los gobiernos municipales de diferentes países con métodos paramétricos como FDH

³ Se trata de un concepto inglés que no tiene una traducción exacta en nuestro idioma. Sin embargo, podríamos explicarlo como la forma óptima de trabajar en una organización. Responsabilidad, proactividad y compromiso.

(Free Disposable Hull) y DEA (Data Envelopment Analysis). Camacho y Canseco (2017) analizaron los factores que influyen en la eficiencia en la provisión de bienes públicos por parte de los gobiernos locales peruanos. Fernández Santos y Flórez López (2006) analizan la eficiencia obtenida por las Capitales de Provincia españolas en la gestión de los fondos públicos, a través del empleo de la técnica de Análisis Envolvente de Datos (DEA). Sin embargo, no se encuentran antecedentes en Argentina de estudios de eficiencia de gobiernos municipales.

El objetivo de este trabajo es evaluar el desempeño de los municipios del Departamento de Punilla de la provincia de Córdoba, aplicando el método DEA y analizando el nivel de eficiencia presupuestaria en el bienio 2017-2018.

Este trabajo se encuentra organizado de la siguiente forma: la sección 2 presenta la metodología a utilizar para la evaluación de eficiencia; la sección 3 la aplicación del método DEA para evaluar los municipios del departamento de Punilla; la sección 4 los resultados y la sección 5 las conclusiones.

2. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

Para delimitar el problema a analizar, se considerará que disponemos de información de n unidades pertenecientes a un Sistema de Referencia (SR) sujeto a evaluación. En nuestro problema las unidades serán cada uno de los municipios que integran el departamento Punilla de la provincia de Córdoba y el SR será el Sistema de Gobierno Municipal de la provincia de Córdoba.

Con respecto a los atributos, de todas las variables que pueden ser consideradas en el análisis, algunas serán incorporadas en el numerador y otras en el denominador, a los fines del cálculo de los cocientes de eficiencia. En relación a la medida de desempeño a considerar, debemos tener claro que la eficiencia, es considerada como una medida de comparación entre los *inputs* utilizados, los *outputs* obtenidos y los valores ideales de cada uno de ellos. De esta forma, se establecen comparaciones entre los recursos

consumidos en el proceso de producción y las cantidades mínimas necesarias; o bien, entre los resultados obtenidos y los máximos alcanzables.

Para medir la eficiencia de los municipios, se propone aplicar un método no paramétrico, *Data Envelopment Analysis* (DEA), que utiliza múltiples variables *inputs* y *outputs* consideradas en una medida de eficiencia integral de la unidad: la suma ponderada de los *outputs* dividida la suma ponderada de los *inputs*.

DEA es una metodología de programación matemática, desarrollada específicamente para medir la eficiencia de un conjunto de unidades homogéneas (DMUs) y permite comparar la eficiencia técnica relativa de un grupo de unidades de producción de bienes y/o servicios, que utilizan el mismo tipo de entradas (recursos, insumos, ingresos, etc.) para generar un mismo grupo de salidas (productos, servicios, etc.). Calcula la eficiencia relativa de cada unidad, con respecto al conjunto de todas las unidades analizadas.

Este enfoque, nace como nueva metodología para medir la eficiencia, con el artículo de Charnes, Cooper y Rhodes (1978), donde se plantea un modelo de optimización fraccionaria y a partir del cual se deduce, mediante un cambio de variables, un modelo lineal equivalente y su correspondiente programa dual. Estos modelos son conocidos como modelos CCR y suponen retornos constantes a escala en el espacio de producción o de transformaciones posibles.

Posteriormente Banker, Charnes y Cooper (1984) presentan el segundo modelo DEA conocido como BCC, el cual se caracteriza por admitir retornos variables a escala en el espacio de transformaciones posibles. A partir de éstos, a los que denominaremos “Modelos clásicos”, se elaboraron numerosos modelos alternativos o complementarios. Los programas lineales admiten dos enfoques, “orientados a los *inputs*” y “orientados a los *outputs*”. La metodología identifica unidades eficientes y permite hallar indicadores de gestión relativa para cada unidad con relación a aquellas que presentan el mejor desempeño. Además, permite identificar y cuantificar las ineficiencias con relación a *inputs*

y *outputs*, dando así pautas para el mejoramiento de las distintas unidades analizadas.

3. EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DE LOS MUNICIPIOS

El estudio, se organiza a partir de un diseño no experimental, con datos de panel corto ya que la obtención de los datos combina dimensiones temporales de dos períodos de tiempo: 2017 y 2018. Se elige este espacio de tiempo porque coincide con un contexto de descentralización de funciones, reelecciones y cambios políticos que contribuyen a generar modelos alternativos de institucionalidad acorde a nuevas formas de gobernar.

La evaluación de eficiencia se realizará sobre los municipios del Departamento Punilla de la Provincia de Córdoba, considerados homogéneos dado que usan el mismo tipo de recursos para producir servicios y productos similares. En este departamento existen dieciséis municipios: Villa Carlos Paz, Cosquín, La Falda, Capilla del Monte, Santa María de Punilla, La Cumbre, Tanti, Villa Giardino, Valle Hermoso, Huerta Grande, Bialet Massé, San Antonio de Arredondo, Villa Santa Cruz del Lago, Villa Río Icho Cruz, Los Cocos y San Esteban.

En los estudios de eficiencia, se trabaja con dos grupos de variables: *inputs* y *outputs*. Si el número de *inputs* y *outputs* es grande y/o son relativamente pocas las unidades, muchos métodos pierden precisión y por lo tanto potencia de discriminación o diferenciación de unidades en función de su desempeño. Es por ello que, en general, y sobre todo cuando se desea realizar inferencia y no solo descripción, se aplican una y otra vez técnicas de selección o filtrado de variables, que van desde la opinión de expertos hasta el uso de algoritmos específicos de selección de variables.

Considerando los antecedentes bibliográficos relacionados a aplicaciones similares, especialmente la de Fernández y Flórez (2006), y la opinión de expertos, en el proceso de transformación de *inputs* en *outputs*, se considerarán las siguientes variables:

inputs:

- Margen de autofinanciación corriente (MAC): cociente entre los gastos por operaciones corrientes más la amortiza-

ción de pasivos financieros y los ingresos por operaciones corrientes.

Este indicador refleja la medida en que los ingresos por operaciones corrientes cubren los gastos ocasionados por el funcionamiento normal del municipio. Cuando su valor es igual o superior a 1, las obligaciones de la entidad han de ser financiadas en su totalidad con ingresos por operaciones de capital y endeudamiento público, lo que puede considerarse como una situación de riesgo elevado.

- Gastos de Personal (GP): monto en pesos abonado en concepto de salarios, retribuciones, seguridad social, previsión, entre otros.

- Presión Fiscal (PF): cociente entre las tasas y contribuciones percibidas y el número de habitantes. Es un ratio de nivel que determina el esfuerzo impositivo de cada habitante.

outputs:

- Inversión real (IR): monto en pesos correspondiente a la inversión física e inversión financiera. Representa los gastos derivados de la creación de infraestructuras y adquisición de bienes inventariables y gastos amortizables.

- Capacidad de Ahorro bruto (AB): monto en pesos correspondiente a la diferencia entre Ingresos corrientes y Gastos Corrientes. Constituye un indicador sencillo pero importante para evaluar la estructura financiera y presupuestaria de cualquier entidad pública y, en particular, para diagnosticar su capacidad de endeudamiento y solvencia.

- Gasto público por habitante (GPH): monto en pesos correspondiente al gasto público por habitante. Este indicador brinda información respecto a la gestión pública. La comparación temporal del mismo permite conocer la evolución en el tiempo del sacrificio soportado por los ciudadanos para hacer frente al nivel de servicios públicos prestados por el municipio y, por otro, la comparación en el espacio con otros municipios facilita conocer la situación de la entidad con respecto al resto de las unidades analizadas.

Los datos fueron obtenidos de los Presupuestos de Ingresos y Gastos de cada municipio correspondientes a los años 2017 y 2018. La Tabla 1 presenta los valores descrip-

tivos de cada una de las variables consideradas como inputs y outputs para cada año: valor mínimo, valor máximo, media y desviación típica (DT).

Tabla 1: **Valores descriptivos de las variables**

Períodos anuales	Estadística descriptiva	INPUTS			OUTPUTS		
		MAC	GP	PF	IR	AB	GPH
Ejercicio 2017	Max	0,99	335.279.470	12.076	242.166.369	71.440.000	37.198
	Media	0,59	9.407.575	3.164	1.343.473	1.342.873	7.742
	Min	0,83	62.314.206	6.992	36.688.456	20.217.537	18.791
	DT	10,70	77.475.045,7	2.154,7	55.312.397,2	17.238.096,8	7.118,7
Ejercicio 2018	Max	0,94	454.601.630	16.213	346.464.561	99.029.250	45.491
	Media	0,48	10.752.250	3.939	2.109.973	2.109.373	12.814
	Min	0,79	82.386.191	9.383	58.188.237	37.608.653	26.639
	DT	12,87	105.122.501,4	3.241,3	80.554.199,0	30.887.482,6	8.457,1

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse el valor medio de los *outputs* se incrementa en el ejercicio 2018. Los *inputs* utilizados presentan un comportamiento dispar debido a la cantidad de habitantes de cada localidad. Si bien la media del gasto de personal y la presión fiscal han experimentado un ligero aumento, la media del margen de autofinanciación corriente ha sufrido una moderada disminución de 4 puntos lo que indica que en el

período 2018 el margen por operaciones corrientes cubre en menor medida los gastos ocasionados por el funcionamiento de las organizaciones municipales. Este indicador, MAC, resulta en ambos ejercicios inferior a 1 por lo que el riesgo medio de los municipios analizados no resulta excesivo desde el punto de vista teórico.

La Tabla 2 muestra el grado de asociación lineal entre cada par de variables, mediante el

Tabla 2: **Matriz de correlación entre variables**

Ejercicio 2017	MAC	GP	PF	IR	AB	GPH
MAC	1	0,397	-0,028	0,252	-0,655(**)	-0,180
GP	< 0,127	1	0,509 (*)	0,942(**)	0,102	-0,281
PF	< 0,917	< 0,044	1	0,547(*)	0,024	0,512(*)
IR	< 0,346	< 0,000	< 0,028	1	0,184	-0,178
AB	< 0,006	< 0,708	< 0,929	< 0,495	1	-0,188
GPH	< 0,504	< 0,292	< 0,043	< 0,510	< 0,485	1
Ejercicio 2018	MAC	GP	PF	IR	AB	GPH
MAC	1	0,333	0,012	0,005	-0,521(*)	-0,015
GP	< 0,208	1	0,449	0,892(**)	0,495	-0,192
PF	< 0,966	< 0,810	1	0,521(*)	0,307	-0,034
IR	< 0,985	< 0,000	< 0,390	1	0,692(**)	-0,232
AB	< 0,038	< 0,510	< 0,247	< 0,003	1	-0,294
GPH	< 0,057	< 0,475	< 0,901	< 0,388	< 0,270	1

Fuente: elaboración propia

** la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

coeficiente de correlación lineal de Pearson. Este análisis permite detectar aquellas variables independientes que se encuentren muy correlacionadas entre sí y reducir la presencia de multicolinealidad muestral respecto a cada subconjunto particular de *inputs* y *outputs*. La existencia de multicolinealidad influye en la significatividad de los resultados y distorsiona su interpretación (Fernández y Flórez, 2006). En lo que respecta a los *outputs*, no existe asociación lineal significativa entre ellos en el año 2017, mientras que en 2018 se observa una correlación significativa entre Inversión real y Ahorro bruto ($p\text{-value}=0,003$). La variable GPH presenta correlación negativa con todas las variables incluidas en el estudio, lo que indica que la variación de una afecta directamente a la otra, aspecto que debe tenerse en cuenta a la hora de interpretar correctamente los resultados del modelo.

Del análisis de los *inputs* surge que la asociación lineal entre ellos no resulta significativa en ninguno de los dos años. Sin embargo, en ambos períodos el coeficiente de correlación lineal entre Presión fiscal e Inversión real resulta significativo y positivo, lo que indicaría que el incremento de los tributos a la ciudadanía iría acompañado de mayor inversión. Si bien el cálculo de las correlaciones permite tener una idea del grado de interrelación entre las variables de cada grupo, los resultados obtenidos en este caso no invalidan su inclusión en el análisis de eficiencia.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como se ha comentado anteriormente, existen diferentes variantes del modelo DEA susceptibles de aplicación. En este trabajo se propone aplicar inicialmente el modelo CCR bajo rendimientos constantes de escala, que permite conocer la eficiencia técnica global (ETG) de las entidades analizadas, y aplicar posteriormente el modelo BCC bajo rendimientos variables de escala, que muestra la eficiencia técnica pura (ETP) de cada DMU. Así, una vez obtenidos ambos resultados para cada unidad de decisión se podrá calcular su eficiencia de escala (EE) a través del cociente entre ambos valores (ETG/ETP).

En primer lugar, se calculan los índices de eficiencia DEA de los 16 municipios mediante el modelo clásico CCR, que admite retornos constantes de escala. Se eligió un modelo *output* orientado, lo cual implicaría considerar que los *inputs* son, al menos a corto plazo, más rígidos y menos manejables por los encargados de tomar las decisiones, que los *outputs*. Esta es una presunción aceptable en este caso, si se considera que las entidades públicas suelen trabajar con un nivel determinado y prefijado de recursos, establecidos por los presupuestos, para proporcionar los distintos bienes y servicios que la comunidad necesita. Se procesó la información con el programa Frontier Analysis. La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos para cada uno de los años:

Tabla 3: **Resultados DEA-CCR - Período 2017-2018**

MUNICIPIOS	Score 2017	Score 2018
Bialet Massé	0,87	0,51
Capilla del Monte	0,55	1,00
Cosquin	0,68	0,56
Huerta Grande	0,60	0,47
La Cumbre	0,65	0,42
La Falda	1,00	0,75
Los Cocos	1,00	1,00
San Antonio de Arredondo	1,00	0,81
San Esteban	1,00	1,00
Santa María de Punilla	0,83	0,72
Tanti	0,65	1,00
Valle Hermoso	1,00	0,53
Villa Carlos Paz	1,00	1,00
Villa Giardino	0,59	0,53
Villa Río Icho Cruz	1,00	1,00
Villa Santa Cruz del Lago	1,00	0,70
Eficiencia media	0,84	0,75

Fuente: Elaboración propia

En el período 2017, resultan eficientes 8 municipios (índice igual a 1), y dos cuasi eficientes con niveles de eficiencia entre 0,80 y 0,99, como son el caso de Biale Massé (0,87) y Santa María de Punilla (0,83). Mientras que en el 2018 los municipios eficientes

se reducen a 6, manteniéndose eficientes los municipios de Los Cocos, San Esteban, Villa Carlos Paz y Villa Río Icho Cruz. En la Figura 1 puede verse el incremento de unidades ineficientes y con bajos valores en la medida de eficiencia.

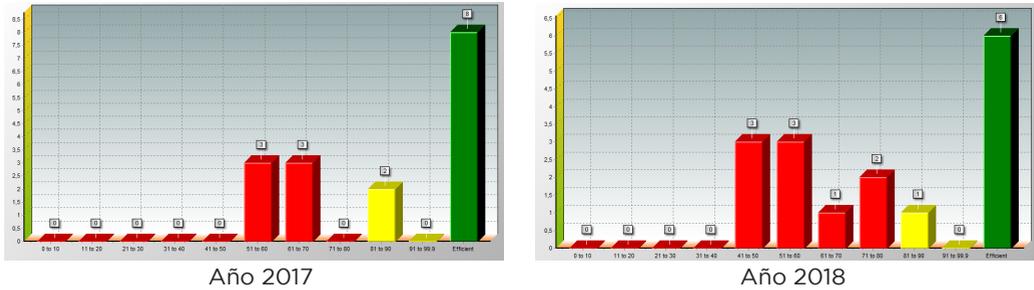


Figura 1: **Distribución de las medidas de eficiencia obtenidas con el modelo CCR**
Fuente: elaboración propia

Si se considera el Sistema en su conjunto, se puede ver que tiene una eficiencia promedio de 84% en 2017 con un 56% de unidades por encima de esa media, mientras que en 2018, la eficiencia promedio es de 75% y las unidades que superan este valor se reducen al 46%. Al aplicar el método DEA, no sólo es posible identificar unidades eficientes sino también hallar indicadores de gestión relativa de las unidades ineficientes con relación a aquellas

que presentan el mejor desempeño. En este sentido, es posible analizar qué variables deberían modificarse para que el sistema en su conjunto mejore su nivel de eficiencia. Si se desea obtener un mejoramiento global del sistema se deben incrementar las variables Capacidad de ahorro bruto en un 36,24% e Inversión real en un 31,51%, ya que son las que tiene mayor influencia con respecto a las restantes, como se observa en el Figura 2.

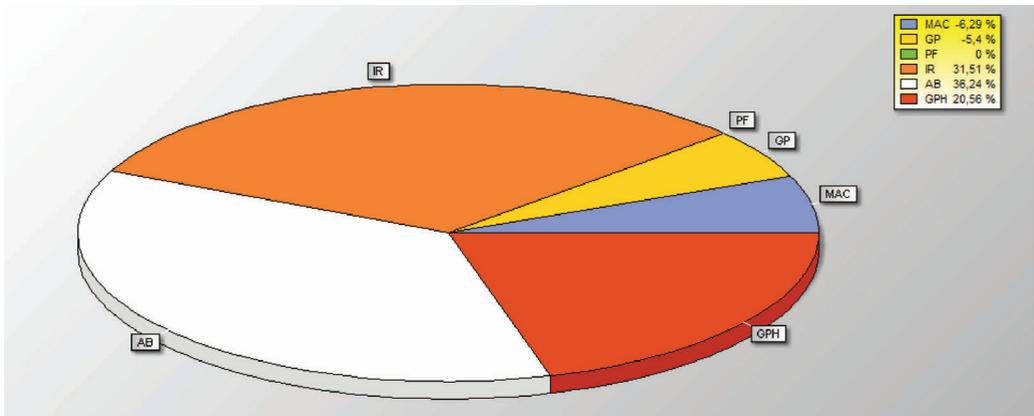


Figura 2: **Mejoramientos potenciales del Sistema al aplicar el modelo BCC**
Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se calculan los índices de eficiencia DEA de los 16 municipios mediante el modelo clásico BCC, que admite retor-

nos variables de escala. La Tabla 4 muestra los resultados obtenidos para cada uno de los años:

Tabla 4: **Resultados DEA-BCC - Período 2017-2018**

MUNICIPIOS	Score 2017	Score 2018	Retornos de escala
Bialet Massé	0,89	0,67	crecientes
Capilla del Monte	0,58	1,00	constantes
Cosquin	0,70	0,67	crecientes
Huerta Grande	0,63	0,51	crecientes
La Cumbre	0,66	0,47	crecientes
La Falda	1,00	0,97	crecientes
Los Cocos	1,00	1,00	constantes
San Antonio de Arredondo	1,00	0,83	crecientes
San Esteban	1,00	1,00	constantes
Santa María de Punilla	1,00	1,00	decrecientes
Tanti	0,86	1,00	constantes
Valle Hermoso	1,00	0,66	crecientes
Villa Carlos Paz	1,00	1,00	constantes
Villa Giardino	0,61	0,55	crecientes
Villa Río Icho Cruz	1,00	1,00	constantes
Villa Santa Cruz del Lago	1,00	0,73	crecientes
Eficiencia media	0,87	0,82	

Fuente: elaboración propia

Considerando retornos variables de escala (modelo BCC), en el período 2017 resultan eficientes 9 municipios (índice igual a 1) y 8 en el 2018. Si se considera el Sistema en su conjunto, se puede ver que tiene una eficiencia promedio de 87% en 2017 con un 63% de unidades por encima de esa media, mientras que en 2018, la eficiencia promedio es de 82% y las unidades que superan este valor se reducen al 56%.

El método DEA proporciona los retornos de escala para cada unidad. Se dice que una unidad presenta rendimientos o retornos constantes de escala cuando incrementos en los inputs determinan aumentos proporcionales en los outputs; mientras que los rendimientos serán crecientes o decrecientes de escala, cuando ante un incremento en los inputs, los

outputs reflejen aumentos proporcionalmente mayor o menor, respectivamente. Para este caso, resulta que el 59% de los municipios se encuentran trabajando en niveles donde la tecnología operaría con retornos o rendimientos crecientes de escala y al 38% corresponderían niveles donde los retornos o rendimientos de escala son constantes. Esto sugiere que el sistema trabaja con rendimientos o retornos de escala variables y que resulta más apropiado trabajar con el modelo BCC propuesto por Banker, Charnes y Cooper (1984).

Al analizar qué variables deberían modificarse para que el sistema en su conjunto mejore su nivel de eficiencia, se observa que se deben incrementar los valores de los outputs, principalmente la Inversión real, como se observa en la Figura 3.

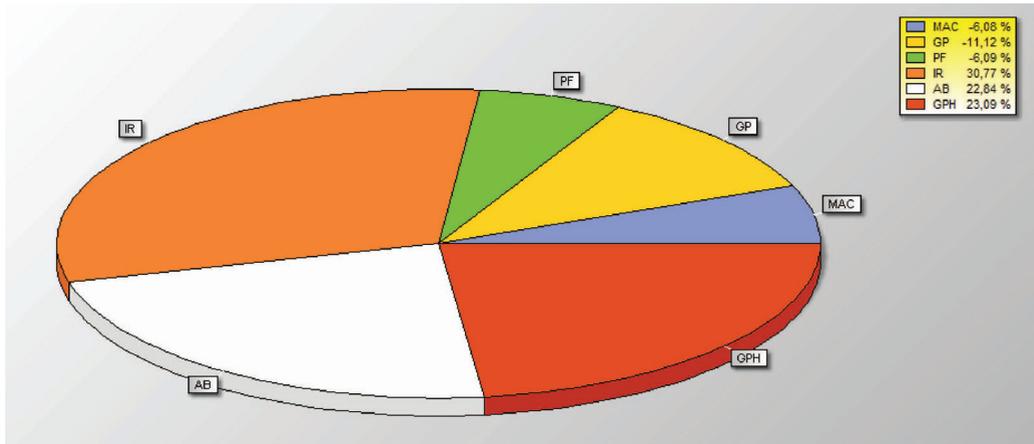


Figura 3: **Mejoramientos potenciales del Sistema al aplicar el modelo BCC**

Fuente: elaboración propia

Esta situación indica que los municipios ineficientes deberán revisar sus procesos e identificar las causa que interfieren en su ineficiencia, priorizando las inversiones, el ahorro bruto y el gasto público por habitante.

A modo de resumen de los modelos aplicados, en la Tabla 5 se presentan los resultados

de la aplicación de los modelos CCR, BCC y el cálculo de la eficiencia de escala. Se observa que de los 16 municipios del Departamento Punilla sólo 4 se mantienen eficientes en ambos períodos, ellos son: Los Cocos, San Esteban, Villa Carlos Paz y Villa Río Icho Cruz.

Tabla 5: **Resumen de resultados de eficiencia - Período 2017-2018**

MUNICIPIOS	CCR	BCC	EE	CCR	BCC	EE
	2017			2018		
Bialet Massé	0,87	0,89	0,99	0,51	0,67	0,76
Capilla del Monte	0,55	0,58	0,95	1,00	1,00	1,00
Cosquin	0,68	0,70	0,97	0,56	0,67	0,85
Huerta Grande	0,60	0,63	0,95	0,47	0,51	0,93
La Cumbre	0,65	0,66	0,99	0,42	0,47	0,88
La Falda	1,00	1,00	1,00	0,75	0,97	0,77
Los Cocos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
San Antonio de Arredondo	1,00	1,00	1,00	0,81	0,83	0,97
San Esteban	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Santa María de Punilla	0,83	1,00	0,83	0,72	1,00	0,72
Tanti	0,65	0,86	0,76	1,00	1,00	1,00
Valle Hermoso	1,00	1,00	1,00	0,53	0,66	0,81
Villa Carlos Paz	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Villa Giardino	0,59	0,61	0,97	0,53	0,55	0,97
Villa Río Icho Cruz	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Villa Santa Cruz del Lago	1,00	1,00	1,00	0,70	0,73	0,96
Eficiencia media	0,84	0,87	0,96	0,75	0,82	0,91

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de eficiencia técnica de los Municipios del Departamento Punilla durante el período 2017 y 2018, una región altamente turística y sumamente importante para el desarrollo y el crecimiento económico. El análisis envolvente de datos DEA se constituye una herramienta importante para medir y evaluar la eficiencia del sector público a través de sus presupuestos de ingresos y gastos. De esta manera, se ha constatado la validez de su uso y aplicación para determinar las unidades eficientes de los 16 municipios analizados.

Los resultados muestran que esta región presenta niveles de eficiencia bajos, existiendo un grupo de municipios ineficientes que evidencian reducidos niveles de eficiencia técnica como se pudo observar en el período 2017 con los municipios de Capilla del Monte (55,1%), seguido por Villa Giardino 59,4% con el modelo CCR. Con el modelo BCC en el mismo período 2017 encontramos a Capilla del Monte que alcanza el 57,7% de eficiencia y Villa Giardino con el 61,5% con los coeficientes más bajos de eficiencia.

En el período 2018, son los municipios de La Cumbre con el 41,5% y Bialet Massé con el 50,6% medido a través del modelo CCR presentan niveles bajos de eficiencia. Con el modelo BCC son los municipios de La Cumbre con el 47,0% y Huerta Grande 50,5% los que se destacan por tener rendimientos constantes y variables bajos.

En resumen, los municipios ineficientes necesitan realizar ajustes en su planificación en los procesos de sus inputs y outputs para mejorar su gestión e identificar las causas que interfieren en su ineficiencia, en relación a las inversiones, el ahorro bruto y el gasto público por habitante.

Una alta heterogeneidad de gestión de un período a otro, se desprende de la dispersión de promedios de eficiencia técnica, lo que muestra la eficiencia en la capacidad institucional de algunos municipios y la ineficiencia de otros. Esto se debe principalmente a las distintas escalas de producción de servicios, así como a las condiciones técnicas de desarrollo y aplicación de insumos para la obten-

ción de los bienes y servicios que demanda la población. Para esto resaltamos la fuerza explicativa del Neointitucionalismo Económico ya que posibilita contribuir al conocimiento y destacar el funcionamiento real de la economía y sus procesos para hacer posible las mejoras organizacionales en la región.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balaguer-Coll, M. T., Prior, D., y Tortosa-Ausina, E. (2013). Output complexity, environmental conditions, and the efficiency of municipalities. *Journal of Productivity Analysis*, 39(3), 303-324.
- Balán, P. E. (2014) Determinantes de la capacidad estatal en las Provincias Argentinas. Colección, N° 13, PP.13-54.
- Banker, R.; Charnes, A. y Cooper, W. (1989) Some Models for Estimating Technical and scale inefficiencies in data Envelopment Analysis. *Management Science* 30(9): 1078-1092
- Bertranou, J. (2015) Capacidad Estatal: aportes al debate conceptual: Revisión al concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 4, pp 37-59.
- Bojórquez Carrillo, A. L.; Manzano Loria, M.; Uc Heredia, L. (2015) Análisis de la relación entre la capacidad administrativa y la transparencia en gobiernos locales de México. *Investigaciones Regionales. Sección artículos*. N° 31, pp. 101-118.
- Camacho, A. y Canseco, F. (2017) Determinantes de la eficiencia de los municipios peruanos. IX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Montevideo, Uruguay. Julio 2017.
- Cárdenas, M. (2015) Capacidad Estatal en América Latina. *Capacidades Estatales. Diez textos fundamentales. Serie: Estado, Gestión Pública y Desarrollo en América Latina*
- Charles, V., Peretto, C., y Gherman, T. (2016). Technical efficiency analytics for the public banks in Argentina. *ICPE Public Enterprise Half-Yearly Journal*, 22(1), 118-139.
- Charnes, A; Cooper, W. y Rhodes, E. (1978) Measuring The Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operational Research*, 2:429-444

- Col Serrano, V. y Blasco, O. (2006) Evaluación de la Eficiencia mediante el análisis envolvente de datos. Introducción a los modelos básicos. Universidad de Valencia. España.
- Del Castillo, A. (1996) El Nuevo institucionalismo en el análisis institucional: conceptos y enunciados explicativos. Documento de trabajo N° 44, CIDE, División de Administración Pública.
- Dufour, G. (2016) Análisis de las Organizaciones Públicas. Doctorado en Política y Gobierno. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba
- Duque Cante, N. (2012) Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los Departamentos de Boyacá y Cundinamarca. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Vol. 28, N° 47. Bogotá. Colombia.
- Espejel Mena, J.; Flores Vega, M.; Rodríguez Mena, J. (2012) Las facetas de la gobernabilidad: eficiencia política y eficiencia administrativa del Estado. Espacios Públicos, Vol. 15, N° 35, pp 30-47. Universidad Autónoma de México. México.
- Fernández Santos, Y. y Flórez López, R. (2006) Aplicación del modelo DEA en la gestión pública. Un análisis de la eficiencia de las capitales de provincias españolas. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, N° 7 pp 1-29.
- Hildebrand, M. y Grindle, M. (1997) Building Sustainable Capacity in the Public Sector. What can be done? Cambridge: Harvard Institute for International Development. Harvard University.
- Hintze, J. (2007) Guía para la evaluación de la capacidad institucional. TOP-Tecnología para la Organización Pública. pp. 1-34.
- Luhmann, N. (1993) Teoría Política en el Estado de Bienestar. Ed. Alianza. Madrid.
- March, J. y Olsen, J. (1993) El redescubrimiento de las Instituciones. La Base organizativa de la política. Fondo de la Cultura Económica. México.
- Meyer, J. y Scott, W. (1983) Centralization and the legitimacy Problems of local government. En Meyer, J. y Scott, W. (Eds.) Organizational environment. Ritual and rationality. Sage. Berberly Hill.
- Oszlak, O. y Orellana, E. (2001) El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Mimeo. Buenos Aires
- Oszlak, O. (2014) Políticas públicas y capacidades estatales. En Forjando, año 3, n° 5 (Número especial: Las Políticas Públicas. en la Provincia de Buenos Aires), pp 14-21.
- Oszlak, O. y Felder, R. (1998) La capacidad de regulación estatal en la Argentina. ¿Quis custodiet custodes? En Isuani, A. y Filmus, D. (comps) (1997) La Argentina que viene. Análisis y propuestas para una sociedad en transición, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, Argentina.
- Peretto, C. B. (2016) Evaluación de Eficiencia y Productividad del Sistema Bancario. El caso de las Entidades Bancarias de la República Argentina en la década del 2001-2010. Tesis del Doctorado en Ciencias Económicas. Directora: Dra. Catalina Lucía Alberto. Universidad Nacional de Córdoba.
- Repetto, F. (2003), "Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina", VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Pp. 1-29. Panamá.
- Rodríguez, J. R. (2012) Capacidad Estatal subnacional en Uruguay. Un ejercicio de medición aplicado a las Intendencias departamentales. Trabajo presentado en el cuarto Congreso Uruguayo de Ciencia Política. "La Ciencia Política desde el Sur". Asociación Uruguaya de Ciencia Política. 14-16 de Noviembre, pp. 1-34.
- Rosas Huerta, A. (2008) Una Ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. Revista Política y Cultura. N° 30, pp. 119-134. México D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Santana, A. y Barreto, R. (2017) Análisis descriptivo y econométrico del indicador de calidad institucional de los municipios brasileños. Compendium, Vol. 4, N° 9, pp. 53-82.
- Tiebout, C. M. (1956) A pure theory of local expenditures. The Journal of Political Economy, N° 64 (5): 416-424.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESARIOS PRODUCTIVOS TRADICIONALES. EL CASO DE QUIMBAYA ORFEBRERÍA.

TECHNOLOGICAL INNOVATION IN TRADITIONAL PRODUCTIVE VENTURES. THE CASE OF QUIMBAYA ORFEBRERÍA

LUCIANO CRISAFULLI¹

RECIBIDO: 05/08/2019 | ACEPTADO: 24/09/2019

RESUMEN

La introducción de innovaciones tecnológicas en emprendimientos productivos tradicionales puede generar un impacto significativo en términos de productividad, producción e ingresos. Este es el caso de Quimbaya orfebrería que, aplicando tecnología de impresión 3D a su proceso productivo, mejoró exponencialmente sus indicadores de rentabilidad.

ABSTRACT:

The introduction of technological innovations in productive small companies can generate a significant impact in terms of productivity, production and income. This is the case of Quimbaya who, applying 3D printing technologies to their production process, exponentially improving their profitability indicators.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, innovación, tecnología, productividad, desarrollo.

KEY WORDS: *Entrepreneurship, innovation, technology, productivity, development.*

¹ Economista. Mgter. en Desarrollo Económico. Profesor de Plan de Negocios, Maestría de Dirección y Gestión de Organizaciones, Universidad Blas Pascal. Profesor de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba. Contacto: jcrisafulli@ubp.edu.ar

1. INTRODUCCIÓN

Cuando la fuerza laboral de la economía se concentra en empresas con bajos niveles de productividad, la sociedad obtiene bajos niveles de renta. Por el contrario, cuando la mano de obra se emplea en actividades altamente productivas, aumentan la producción y los ingresos.

Además, mientras mayor sea la heterogeneidad en términos de productividad entre las firmas que componen la matriz productiva, más inequitativa será la distribución primaria del ingreso entre la mano de obra empleada en empresas de mayor productividad y aquella fracción de la oferta laboral que es absorbida por emprendimientos de baja productividad.

En América Latina existe un elevado número de emprendimientos productivos, sin embargo, muchos de ellos pertenecen a emprendedores que buscan trabajo en la economía formal sin éxito. Estos emprendimientos que nacen por la necesidad de generar un ingreso de subsistencia se caracterizan por tener escasa productividad, alta informalidad y por incorporar un bajo componente tecnológico a su proceso productivo.

De allí la importancia de implementar acciones desde diferentes instituciones públicas, privadas y del tercer sector que fortalezcan a los emprendimientos productivos. En la medida que estos programas consigan generar impacto incrementando la productividad de estas firmas, estarán contribuyendo con el desarrollo económico de la región.

En el presente trabajo se describe como caso de éxito la experiencia de Quimbaya orfebrería, un emprendimiento productivo tradicional que nació por necesidad pero que, a través de su vinculación con un programa de la Maestría en Dirección y Gestión de Organizaciones de la Universidad Blas Pascal, logró incrementar significativamente su nivel de productividad incorporando tecnología de impresión 3D en su proceso productivo.

2. EMPRENDIMIENTOS, PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO ECONÓMICO

En este apartado se analiza la relación entre desarrollo emprendedor, estructura productiva y desarrollo económico. El aumento de productividad en emprendimientos productivos eleva la calidad de la estructura productiva de la economía mejorando el nivel y distribución del ingreso.

2.1. Productividad y nivel de ingreso

El concepto de productividad está ligado al rendimiento de los factores productivos que se emplean en un proceso de producción. La productividad mide la cantidad de producto que genera un factor productivo por unidad de tiempo.

El nivel de producción que un territorio puede alcanzar por período de tiempo depende en forma directa del nivel de productividad de sus factores productivos. A medida que mayor es la productividad de los factores, mayor es el nivel de lo producido por unidad de tiempo en la economía y, por ende, mayor es el ingreso que obtiene la sociedad.

De esta manera, si la economía emplea sus factores productivos en empresas con bajos niveles de productividad, obtendrá malos resultados en términos de producción e ingreso. Por el contrario, una sociedad organizada económicamente de manera tal que emplea sus factores productivos en empresas altamente productivas, logrará mayores niveles de ingresos. Para explicar el desempeño económico de un territorio en términos de ingresos, es clave entonces estudiar los niveles de productividad de las empresas que componen la matriz productiva. Es decir, dependiendo de su composición, cada matriz trae asociado un determinado nivel de productividad agregada y, por ende, un nivel de ingreso (CEPAL; 2007: 73-75).

2.2. Concentración y heterogeneidad productiva

Las dos principales características que obstaculizan el desarrollo económico según el enfoque estructuralista de CEPAL son, por un lado, la concentración de los factores productivos en empresas de baja productividad y, por otro lado, la heterogeneidad en los niveles de productividad laboral entre las empresas (BID - CEPAL; 2005: 9-10).

Las economías latinoamericanas muestran

este tipo de características, donde las unidades productivas con alta productividad laboral son escasas por lo que no se logra difundir en forma significativa el progreso técnico a lo largo de la matriz productiva. Cuando el progreso técnico no se difunde en forma aproximadamente homogénea entre las empresas, se observan significativos niveles de heterogeneidad en términos de productividad.

La heterogeneidad puede observarse intersectorialmente y/o intrasectorialmente. Hay sectores productivos que muestran un nivel de productividad agregada superior a otros (heterogeneidad intersectorial); como así también existen empresas dentro de un mismo sector más productivas que otras (heterogeneidad intrasectorial).

En economías concentradas y heterogéneas, las unidades productivas con alta productividad no logran absorber la mano de obra disponible, quedando relegada una porción importante de la oferta laboral en actividades de menor productividad, mayor informalidad y menores ingresos. Esta situación de dualidad económica genera significativas desigualdades en términos de distribución primaria del ingreso en la sociedad.

La concentración y heterogeneidad frenan el proceso de desarrollo económico a través de dos vías, por un lado, al reducir los niveles medios de productividad, reduce los estímulos a la inversión; mientras que, por otro lado, al reducir los niveles medios de ingresos, deprime la demanda (Porcile; 2008: 24). En América Latina existe una exacerbada brecha de productividad entre los emprendimientos productivos. Por un lado, se tienen emprendimientos innovadores con un fuerte componente tecnológico y con niveles muy altos de productividad. Del otro lado, se encuentran emprendimientos unipersonales o familiares, generalmente vinculados con actividades tradicionales y con un alto componente de informalidad.

2.3. Tipos de emprendimientos y productividad

En América Latina se observa una elevada cantidad de emprendimientos productivos, sin embargo, muchos de ellos pertenecen a

emprendedores que realizan dicha actividad por la falta de empleo o por un salario insuficiente. Estos emprendimientos que se generan con la finalidad de obtener un ingreso de subsistencia tienen la característica, en general, de ser informales e incorporan un bajo componente tecnológico, lo que limita su potencial de crecimiento.

Un estudio de CAF (2013: 113) estima que el 75% del total de emprendimientos productivos en América Latina son emprendimientos de subsistencia. La evidencia señala también que estos emprendimientos tienen una baja probabilidad de convertirse en empresas de alta productividad con el tiempo. Por lo tanto, contar con un elevado número de emprendimientos no necesariamente es una buena noticia para la economía, antes de realizar este tipo de afirmaciones debería conocerse el perfil de estos proyectos.

Si una economía tiene una elevada participación de emprendimientos innovadores, de alta productividad y con alto potencial de crecimiento, entonces los emprendedores serán una fuente que alimenta la productividad agregada de la economía y, por ende, el nivel de ingreso de la sociedad. En caso contrario, si predominan los emprendimientos informales con escaso valor agregado, la contribución de los emprendedores a la generación de riqueza será poco significativa. Desde hace algunos años, se han generado diferentes clasificaciones que distinguen a los emprendimientos de alta y baja productividad. Una de las más conocidas es aquella que clasifica a los emprendimientos según si surgen *por una necesidad*, o bien, si lo hacen *por una oportunidad*. Se entiende por los primeros, a emprendimientos de subsistencia familiar sumidos generalmente en la informalidad. Por el contrario, los emprendimientos por oportunidad suelen incorporar una propuesta de valor diferencial en el mercado, con productos de alto valor agregado, intensivos en tecnología e innovación.

Sin embargo, dicha clasificación, si bien es útil, no es exacta en el sentido que no tiene en consideración a emprendimientos de mediana productividad. En el marco del presente trabajo, a este tipo intermedio de emprendimientos le llamaremos *emprendi-*

mientos por necesidad y de alto conocimiento (ENyAC), que se distinguirán de aquellos de bajo conocimiento (ENyBC).

2.3.1. Emprendimientos por necesidad y bajo conocimiento

Parte significativa de la población económicamente activa emprende porque no encuentra en el mercado laboral una fuente de ingresos necesaria para su subsistencia personal y/o familiar. Estas personas desplazadas involuntariamente del mercado laboral suelen contar con escaso capital social y financiero. Aquí, el emprendedor no se preparó previamente para gestionar su proyecto, es decir, no ha buscado o detectado una oportunidad o generado un producto o servicio diferenciado.

Los ENyBC suelen estar vinculados a servicios (empleo doméstico, albañilería, entre otros) o industrias tradicionales (panadería, textil, entre otros), pero la principal característica de ellos es su alto componente de informalidad, su escala unipersonal (o familiar) y casi nulo nivel de tecnificación.

Existen muchos organismos públicos, privados y del tercer sector que, a través de programas, incentivan la creación y supervivencia de los ENyBC. Si bien la intención final de esta política es que estos emprendimientos crezcan en el tiempo, la evidencia empírica sugiere que ello no ocurre en una porción significativa. La dificultad para crecer no refiere tanto a la disponibilidad de recursos financieros, sino principalmente a la formación y habilidad empresarial de sus fundadores. La evidencia para América Latina señala que el 75% de los emprendedores por necesidad no comparten las características de los empresarios en términos de nivel educativo y rasgos psicológicos asociados al emprendedor exitoso (CAF, 2013).

Propiciar el nacimiento y crecimiento de ENyBC ha mostrado ser una herramienta poco efectiva para el traslado de factores productivos desde emprendimientos de baja productividad hacia los de alta productividad. Difícilmente estos emprendimientos logran dar saltos significativos en su nivel de productividad, incluso contando con financiamiento y capacitaciones básicas como las suelen

brindarse en los programas públicos. Es importante considerar este aspecto puesto que, por ejemplo, un programa de microcrédito puede terminar endeudando y perjudicando al emprendedor por necesidad en lugar de ayudarlo a progresar económicamente.

Para aquellos emprendedores por necesidad que declaran su preferencia por un empleo estable por sobre un emprendimiento, generan más impacto programas que fomentan la empleabilidad antes que la empresarialidad. Una política que mejore las condiciones de empleabilidad de los cuentapropistas puede mejorar la situación de la persona dotándola de mayor estabilidad y previsibilidad en materia de flujo de ingresos.

El generar políticas para mejorar la empleabilidad de los desocupados ayuda a mejorar las condiciones del mercado laboral y puede contribuir con el crecimiento de aquellos emprendimientos por oportunidad que no encuentran recursos humanos aptos y limitan su crecimiento. Como señala el informe de CAF (2013: 20 - 21), “este problema de la empleabilidad de una parte muy significativa de los microempresarios en América Latina termina siendo un importante obstáculo para el surgimiento de nuevas empresas y el crecimiento de las ya existentes, pues no existiría la mano de obra necesaria en caso de que estas se expandieran a tasas elevadas. Por ello, la región se encuentra en una especie de trampa de la informalidad y de baja productividad, donde persiste un lento crecimiento empresarial porque, entre otras cosas, existen pocos trabajadores con las capacidades requeridas y ello, a su vez, ocurre por la ausencia de empresas que generen oportunidades laborales para desincentivar el microemprendimiento informal”.

La realidad social que rodea a los ENyBC es compleja. Los programas de microcréditos o de capacitaciones con conceptos básicos de gestión empresarial y administración de recursos no son suficientes. Aquí los programas deben ser más integrales y multidimensionales atendiendo aspectos relacionados con lo productivo y lo laboral, pero también con la salubridad, la seguridad y la educación (CAF; 2013: 51 - 52).

2.3.2. Emprendimientos por necesidad y alto conocimiento

No todos los que deciden emprender una actividad por necesidad tienen bajo potencial de crecimiento. Los ENyAC muchas veces son fundados por exempleados cualificados de empresas que, en etapa de crisis, pierden sus empleos; o bien, simplemente por personas cualificadas que tal vez podrían conseguir un empleo en el mercado laboral, pero que aun así deciden poner en marcha su propio proyecto por la necesidad de generar un mayor ingreso.

A diferencia de los emprendimientos por oportunidad, los ENyAC no surgen a partir de una oportunidad o estudio de mercado, es decir, no existe aquí el estudio previo que supone la evaluación de un proyecto de inversión rentable, ni tampoco el diseño de un modelo de negocio con una propuesta de valor diferencial.

En términos de productividad, los ENyAC se encuentran en una posición intermedia entre los otros dos tipos de emprendimientos. Son más productivos que los ENyBC pero no alcanzan el nivel de los emprendimientos por oportunidad.

Esta categoría de emprendimientos tiene implicancias clave desde el punto de vista de los programas de apoyo público, privados y del tercer sector. Como se dijo, los ENyBC tienen una muy baja probabilidad de crecer en términos de productividad. Por el contrario, los ENyAC son fundados por emprendedores que poseen mayor formación y habilidad empresarial respecto a los anteriores.

El impacto, en términos de productividad, de programas de apoyo a emprendedores es mayor en los ENyAC que en los ENyBC. Con el acompañamiento adecuado (formación, vinculación, asistencia técnica y financiera), los ENyAC pueden elevar significativamente su productividad con el tiempo y convertirse en una fuente de riqueza para la economía. Más adelante, nos centraremos en el caso de Quimbaya orfebrería, un ejemplo concreto de este tipo de emprendimientos. Allí, se observa que es factible transformar a los ENyAC en emprendimientos por oportunidad a través de la redefinición de su modelo de negocio.

2.3.3. Emprendimientos por oportunidad

Los emprendimientos por oportunidad son aquellos que desde sus inicios buscan crear, entregar y capturar valor a un segmento definido del mercado. Generalmente son fundados por emprendedores que detectan un área de vacío de mercado que ellos pueden cubrir y capitalizar. Producen algo que no existe, o bien, logran producir en forma distinta algo que ya existe, usualmente apalancados en la tecnología y la innovación.

Los emprendedores por oportunidad, en general, presentan un alto nivel de formación. Suelen ser individuos con importantes habilidades técnicas y empresariales. Además, poseen una red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajo y/o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto.

Muchos emprendimientos por oportunidad surgen como spin-off del ámbito universitario; ello ocurre cuando jóvenes profesionales deciden aplicar sus conocimientos en sus propios proyectos. Algunos emprendimientos son spin-off de empresas ya consolidadas, mandos medios que deciden renunciar a sus puestos de trabajo formales para iniciar una actividad productiva propia capitalizando los conocimientos adquiridos en la corporación.

2.4. Habilidad empresarial, conocimiento técnico y actitud emprendedora

Las aptitudes y actitudes de los emprendedores se tornan fundamentales al explicar el crecimiento de un proyecto. Más allá de los motivos por los cuales surjan estos proyectos, la habilidad empresarial, el conocimiento técnico y los rasgos psicológicos del emprendedor son aspectos determinantes del nivel de productividad y crecimiento potencial del emprendimiento.

Un estudio del Banco de Desarrollo de América Latina afirma que el emprendedor con mayor probabilidad de éxito revela ser “una persona con capacidad para el pensamiento creativo e innovador, tener habilidades gerenciales y de orientación al logro, y ser moderadamente capaz de tolerar el riesgo” (CAF; 2013: 19).

Además del capital físico, el capital humano

y la tecnología disponible, el talento empresarial del emprendedor es determinante del tamaño y productividad de la empresa. La habilidad empresarial de un emprendedor se mide a través de una serie de variables cualitativas como son: a) innovación y creatividad; b) tolerancia al riesgo; c) habilidades gerenciales, y; d) autonomía. A continuación, se describen estas características deseables de encontrar en un emprendedor (CAF; 2013: 29 - 35).

Tener un *perfil creativo e innovador* es una de las características deseables para el emprendedor. El uso de la creatividad focalizada en el proceso productivo y/o en el mercado, puede ser un factor crítico determinante de la supervivencia del emprendimiento y de su crecimiento. En general las unidades de menor escala no pueden igualar los bajos costos de producción y precios de venta de las grandes firmas. Ante esta situación, el emprendedor debe hacer uso de su creatividad e innovar, ya sea introduciendo al mercado un producto no existente, o bien, incorporando mejoras a un producto que ya se está comercializando. La innovación también puede aparecer de la firma hacia adentro, esto es, mejorando los procesos de producción a través de la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos.

La *capacidad de tolerar el riesgo* también es un factor importante en el emprendedor. A diferencia de lo que representa un empleo formal en términos de estabilidad y previsibilidad, el iniciar una actividad propia implica enfrentarse a un escenario de elevada incertidumbre en términos de los flujos de ingresos. Además, los emprendedores enfrentan incertidumbre originada por la falta de información en materia de disponibilidad de insumos, disponibilidad de fuentes de financiamiento, nuevos avances tecnológicos, cambios en la demanda, entre otros factores que ponen en riesgo la inversión realizada. Ante esta situación, el emprendedor debe tener la habilidad suficiente para gestionar la información y el riesgo.

Es deseable además observar en el emprendedor *habilidades gerenciales* en términos de: a) Orientación al logro, en el sentido de fijarse metas ambiciosas; b) Locus de con-

trol interno, cuando se percibe que los éxitos y fracasos obtenidos son consecuencia más de las propias acciones que de factores externos; c) Capacidad multitareas, cuando el emprendedor tiene la capacidad para trabajar diferentes aspectos del emprendimiento en lugar de enfocarse en uno solo; d) Autoeficacia, en cuanto a la convicción del emprendedor de contar con los conocimientos y habilidades necesarias para lograr los objetivos propuestos.

La *autonomía* es la cuarta característica que es deseable encontrar en un emprendedor. Refiere a la satisfacción que siente el emprendedor al ser su propio jefe y tener el control sobre los objetivos fijados y poder tomar sus propias decisiones.

Existe una marcada diferencia en términos de perfil empresario cuando se compara al emprendedor por necesidad y bajo conocimiento con el de alto conocimiento o con el emprendedor por oportunidad. Los ENyAC y los emprendedores por oportunidad, muestran una mayor orientación al logro, mayor locus de control interno, mayor creatividad, mayor tolerancia al riesgo y mayor autonomía.

2.5. Programas de fomento emprendedor

Los programas que buscan fortalecer emprendimientos productivos con la finalidad de contribuir con el desarrollo económico, independientemente de si son ejecutados por organizaciones públicas, privadas o del tercer sector, deben tener como foco el incremento de la productividad de los beneficiarios.

Los ENyAC son emprendimientos muy permeables para transformar el apoyo recibido en mejoras de productividad, en primer lugar, porque son proyectos gestionados por emprendedores con habilidades empresariales y, en segundo lugar, porque son emprendimientos que nacen con niveles de productividad muy bajos, generalmente sumidos en la informalidad.

En el próximo capítulo se analizará el caso de Quimbaya orfebrería como un caso de ENyAC. Este emprendimiento logró, en términos de productividad, capitalizar su participación en un programa de asistencia téc-

nica profesional que brinda la Universidad Blas Pascal en el marco de su Maestría en Dirección y Gestión de Organizaciones.

3. EL CASO DE QUIMBAYA, ORFEBRERÍA 3D

Quimbaya orfebrería es un emprendimiento productivo que, por sus características, ingresa en la categoría ENyAC. Nació a partir de una situación de necesidad, sin una estrategia o modelo de negocio predefinido, pero con un gran manejo de la técnica y el oficio de la orfebrería por parte de su fundador. Luego de un tiempo, Quimbaya dejó de ser un emprendimiento unipersonal para convertirse en uno familiar, lo que implicó una mejora en términos de gestión del negocio, como se verá a continuación.

3.1. Orígenes

Quimbaya orfebrería, como tantos otros emprendimientos por necesidad, surge como un trabajo informal de medio tiempo sin una previa planificación o estrategia. Juan Manuel Romero, su fundador, se encontraba temporalmente sin empleo consecuencia de un accidente laboral que le provocó graves quemaduras en su rostro y en el cuerpo. En ese tiempo, año 2010, decidió volcar su habilidad manual y creatividad en la orfebrería. Romero se formó en orfebrería a partir de los cursos dictados por la Cámara de Joyerías de Córdoba. En sus inicios comenzó trabajando en alpaca de manera 100% artesanal, pero de a poco fue creciendo, lo que le permitió incorporar plata 925 y oro 18 quilates a sus diseños.

Este crecimiento se debió en gran parte a la conformación de un equipo técnico-profesional multidisciplinario a partir de la llegada de Marcel Acrich, pareja de Juan Manuel Romero, a Quimbaya. Acrich es Ingeniera Industrial, y comenzó a acompañar a su pareja en el año 2016 tras haber sido despedida de su trabajo, al tiempo que se enteraba de su primer embarazo.

El equipo de Quimbaya se convierte entonces en un equipo multidisciplinario que integra el oficio de la orfebrería junto con la ingeniería. Acrich focalizó su trabajo en as-

pectos vinculados con el modelo de negocio, planificación, control de gestión, finanzas, comunicación y logística, mientras que Romero mantuvo el foco en la producción.

Además de dominar el oficio y tener conocimientos avanzados de gestión de proyectos, se destaca en el equipo de Quimbaya su obsesión por la mejora en procesos y calidad de productos. Tanto Romero como Acrich comprendieron la importancia de innovar, a pesar de haber estado limitados por una actividad tan tradicional y artesanal.

En el año 2017, estos emprendedores se presentan a una convocatoria lanzada en el marco de la Maestría en Dirección y Gestión de Organizaciones de la Universidad Blas Pascal (UBP) que les daría un fuerte impulso en términos de productividad.

3.2. Innovación tecnológica y crecimiento de la productividad

Con la finalidad de vincular el conocimiento con el sector productivo, anualmente alumnos avanzados de la Maestría en Dirección y Gestión de las Organizaciones de la UBP que se encuentran cursando la materia Plan de Negocios, deben realizar un trabajo de campo aplicando los conocimientos adquiridos sobre un emprendimiento productivo.

Para ello, los estudiantes de posgrado deben formar un equipo de 3 personas (preferentemente con diferentes perfiles disciplinarios). Luego, el docente de la materia le asigna a cada equipo un emprendimiento productivo sobre el que deberán desarrollar el trabajo. Los emprendimientos son previamente seleccionados por el Docente de la materia luego de una convocatoria abierta en el ecosistema emprendedor.

En cuanto a los contenidos del trabajo que deben presentar los estudiantes, el mismo debe contener como mínimo un diagnóstico sobre el modelo de negocio y un plan de mejora sobre el emprendimiento.

Quimbaya fue uno de los proyectos seleccionados en el marco de la convocatoria realizada en el ciclo lectivo 2017. Por ende, se le asignó un equipo interdisciplinario de estudiantes de posgrado, quienes realizaron su trabajo bajo la supervisión y el acompañamiento del docente.

Durante el proceso de diagnóstico sobre el modelo de negocio de Quimbaya, se observó que el emprendimiento fabricaba de manera artesanal y personalizada el 100% de la producción de las joyas. Esto generaba implicancias negativas en cuanto a los tiempos de fabricación, dado que manualmente las piezas pasaban por un proceso muy largo de confección: fundido, laminado, calado, limado, esmerilado, engarce, pulido.

Esto derivaba en una rápida saturación de la capacidad productiva, lo que dificultaba cumplir en tiempo y forma con los clientes. Además, y quizás lo más importante, este modelo impedía poder escalar en la producción de otra manera que no fuera contratando más orfebres. Con este diagnóstico, el equipo de estudiantes propuso como mejora apalancar la producción en la tecnología de impresión 3D para elevar el nivel de productividad de la mano de obra empleada en Quimbaya.

Si bien Quimbaya orfebrería nace a partir de una necesidad, su equipo posee muchas de las características deseables que se citaron con anterioridad en términos de habilidad empresarial, conocimiento técnico y actitud

empresarial. Ello ayudó a que los emprendedores implementaran las sugerencias realizadas en el marco del trabajo de campo que hicieron los estudiantes de posgrado. Es así como Quimbaya introduce la tecnología 3D a su proceso productivo, convirtiéndose en una de las primeras orfebrerías en hacerlo en América Latina.

La impresora 3D que Quimbaya utiliza para la producción de sus joyas es del tipo DPP (*Daylight Polymer Printing*). Son máquinas que utilizan como materia prima resina líquida para distintas aplicaciones en la industria en general. En cuanto al modelador 3D, se utiliza *Rhinogold*, software específico para el diseño de joyas.

3.3. Resultados

La incorporación de la tecnología de impresión 3D generó un impacto altamente positivo en Quimbaya orfebrería en términos de productividad. Como se observa en el Cuadro 1, las unidades producidas durante el primer semestre de 2019 (con impresora 3D) fueron 1.122, un 72% superior a las 652 unidades producidas durante el mismo período de 2018 (sin impresora 3D).

Tabla 1: **Unidades producidas**

Mes	Unidades producidas 2018	Unidades producidas 2019
Enero	117	222
Febrero	125	189
Marzo	103	180
Abril	75	209
Mayo	109	145
Junio	123	177
Total primer semestre	652	1.122

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por Quimbaya orfebrería

La innovación que supuso la incorporación de tecnología 3D, acortó considerablemente el proceso de confección en el emprendimiento. Considerando la complejidad de los

diseños de colecciones de Quimbaya, si bien una pieza lleva aproximadamente 6 horas de impresión, la posibilidad de imprimir varias piezas en forma simultánea y sin prolongar

el tiempo de impresión, permitió lograr una producción de joyas en serie en un período de tiempo corto. Ello se tradujo en una reducción del 80% en el tiempo de fabricación de una joya promedio.

La mejora en los niveles de productividad generó dos aspectos positivos en Quimbaya. En primer lugar, disminuyeron considerablemente los costos de producción. A pesos de mayo de 2019, el costo de mano de obra por pieza se estimaba en \$450 bajo el método manual tradicional. Ese valor se redujo a \$110 aplicando tecnología 3D, lo que supone un ahorro aproximado sobre los costos de producción del 76%. En segundo lugar, la mayor productividad

permitted a Quimbaya trabajar con stock de productos, reduciendo los tiempos de entrega y mejorando las condiciones de compra para el consumidor. Ello originó un mayor número de clientes y un mayor gasto promedio por cliente. En el Cuadro 2 se observa que la cantidad de clientes creció un 50% si se compara el primer semestre de 2018 versus el mismo período de 2019. Luego, el número promedio de unidades vendidas por cliente fue de 1,47 en 2018 y 1,69 en 2019, lo que implica un crecimiento del 15%.

Por otra parte, la innovación implicó mejoras de calidad en la técnica de fabricación. El nivel de precisión de la tecnología 3D per-

Tabla 2: **Cientes y venta promedio por cliente en Unidades**

Mes	Cantidad de Clientes 2018	Cantidad de Clientes 2019	Venta promedio por cliente 2018	Venta promedio por cliente 2019
Enero	73	108	1.60	2.06
Febrero	77	126	1.62	1.50
Marzo	72	107	1.43	1.68
Abril	49	123	1.53	1.70
Mayo	81	95	1.35	1.53
Junio	92	106	1.34	1.67
Total primer semestre	444	665	1.47	1.69

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por Quimbaya orfebrería

mitió a Quimbaya diseñar piezas que con el método manual no se podían fabricar. Un ejemplo de ello fue la posibilidad de realizar trabajos de altísima complejidad como fueron las cucharas de la serie televisiva "Game of Thrones", lo cual significó para Quimbaya una gran exposición mediática y un aumento en su demanda. La tecnología flexibilizó las limitantes morfológicas de las joyas, ya que con la impresión 3D se puede materializar cualquier idea con un alto nivel de detalles, pero no así con la fabricación manual.

Otro aspecto clave de la tecnología, es que la impresión 3D permite realizar prototipos de las joyas antes de la fabricación y presen-

tar al cliente la pieza en resina a escala real a un muy bajo costo, mejorando la experiencia del consumidor. Integrar la impresión 3D al sistema productivo le significó a Quimbaya poder realizar renders, prototipos y tener flexibilidad morfológica para el diseño personalizado de las Joyas. Además, brinda la posibilidad de modificar un diseño o cambiar una medida sin necesidad de fabricarlo. En síntesis, la incorporación de la tecnología 3D le generó a Quimbaya un crecimiento exponencial en su productividad, ventas y rentabilidad.

4. CONCLUSIONES

Los aumentos de productividad en los emprendimientos tienen como consecuencia directa incrementos en la producción y en los ingresos. Además, la disminución de la heterogeneidad existente entre los niveles de productividad de las firmas que componen la matriz productiva genera una mejor distribución primaria del ingreso.

Los programas de apoyo a emprendimientos productivos tradicionales pueden contribuir en esas dos direcciones, por un lado, pueden contribuir con el aumento de productividad sobre las firmas más retrasadas. Por el otro, pueden acortar parcialmente la brecha de productividad entre las firmas con mayor y menor nivel de desarrollo.

Para que sean efectivas, estas acciones deben estar dirigidas principalmente hacia emprendedores con habilidades empresarias, conocimiento técnico y actitud emprendedora. De lo contrario, la evidencia muestra que son escasas las probabilidades de que los emprendimientos por necesidad y bajo conocimiento crezcan con el tiempo. Para este último segmento de emprendedores, parece ser más efectivo implementar programas que fortalezcan su empleabilidad antes que programas de microcréditos o formación empresarial básica.

A manera de ejemplo, se expuso en el presente trabajo el caso de Quimbaya orfebrenría, un emprendimiento por necesidad y de alto conocimiento, que introdujo en el año 2019 la tecnología 3D a su proceso productivo luego de participar de un programa de la Universidad Blas Pascal en el marco de la Maestría en Dirección y Gestión de Organizaciones. Luego de haber innovado, los resultados mostraron una mejora exponencial en términos de productividad, ventas y rentabilidad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

• Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2013) *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Reporte de Economía y Desarrollo, CAF, Bogotá.

- CEPAL (2007) *Progreso técnico y cambio estructural en América Latina*. Documento de proyecto CEPAL, LC/W 136, Santiago de Chile.
- BID - CEPAL (2005) *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*. Documento de proyecto CEPAL, LC/W 35, Santiago de Chile.
- Bosma N. y K. Kelley (2018) *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019*, Global Entrepreneurship Research Association (GERA), Santiago de Chile.
- Crisafulli, L., et al. (2014) *Guía de políticas locales para promover el desarrollo emprendedor*, Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de la Provincia de Córdoba, Córdoba.
- Crisafulli, L., et al. (2014) *Emprendiendo: Herramientas para emprendedores en formación*. Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico de la Provincia de Córdoba, Córdoba.
- Crisafulli, L., et al. (2011) "Heterogeneidad Laboral en la Provincia de Córdoba", 3° Congreso Anual de la Asociación de Economía para el Desarrollo de Argentina (AEDA), Buenos Aires.
- Ferraro, C. y G. Stumpo (2010) *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*. CEPAL, Santiago de Chile.
- Gertel, H., M. Meiners, et al. (2014) *Microemprendimientos en Córdoba. Importancia de los atributos personales y el contexto institucional sobre el comportamiento innovador*, Instituto de Economía y Finanzas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Hirschman, A. (1961) *La Estrategia del Desarrollo Económico*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Infante R. y O. Sunkel (2009) "Chile: hacia un desarrollo inclusivo", *Revista de la CEPAL*, N° 98, Santiago de Chile.
- Kantis, H. (2004) *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Buenos Aires.
- Rodrik, D. (2005) "Políticas de Diversificación Económica", *Revista de la CEPAL*, N° 87, Santiago de Chile.
- Salim I., et al (2016) *Organizaciones exponenciales*, Singularity University Book.

CÓMO MEJORAR LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

HOW TO IMPROVE PERFORMANCE MANAGEMENT

LUIS MARÍA CRAVINO¹

RECIBIDO: 30/07/2019 | ACEPTADO: 05/09/2019

RESUMEN

En el marco del capital humano, la gestión del desempeño emergió como propuesta innovadora. Está probado que proporciona valor, pero se encuentra muy cuestionada. Este texto revisa la bibliografía con foco en las propuestas para su mejora, presentando los debates que la componen y nuevas herramientas para su implementación.

ABSTRACT:

In the field of human capital, performance management surfaced as an innovative proposal. It has proven to add value however, it's deeply questioned. This text reviews its literature, focusing on the ideas for its improvement, presenting the debates that make it up and new tools for its implementation.

PALABRAS CLAVE: Gestión por objetivos, OKR, compensación variable, feedback, feedforward.

KEY WORDS: *Management by objectives, OKR, variable compensation, feedback, feedforward.*

¹ Doctor en Sociología del Trabajo (Universidad Argentina de la Empresa), Director de AO Consulting S.A., Buenos Aires, Argentina, Director de la Maestría en Dirección y Gestión de RRHH, Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina. lmcravino@aoconsulting.com.ar

1. INTRODUCCIÓN

Hace tiempo que la evaluación del desempeño (ED) se transformó en la gestión del desempeño (GD), herramientas organizacionales con profundas diferencias. En un texto del autor de este artículo (Cravino, 2015) se hace referencia a un trabajo de Kathleen Guinn del año 1987 donde la autora aclara esta distinción. Plantea que la primera (la ED) es básicamente un evento anual. Un jefe le brinda una opinión formal a un empleado acerca del desempeño que este ha tenido en un determinado período de tiempo y que se expresa muchas veces como una instancia confrontativa. En tanto que la segunda (la GD) es - o bien debería ser - un proceso de continuas conversaciones entre el jefe y el colaborador, en el que se verifica el empoderamiento del colaborador a partir del feedback brindado por el jefe, como se aclara en Cravino (2017) y Cravino (2018).

Si bien han pasado más de 30 años de la publicación del texto de Guinn, período en el cual se ha verificado un indiscutido proceso de transformación, en tanto que la antigua ED ha sido desplazada por la más moderna GD. Esta sustitución, a todas luces benéfica, no ha impedido que la nueva herramienta, como se observará más adelante, se encuentre inserta en un océano de críticas y por lo tanto de propuestas de mejora o cambio. A partir de ello, el propósito de este texto es el de revisar la literatura más contemporánea que parte de poner en “tela de juicio” a la GD. Sin embargo, el foco más específico de este texto buscará alejarse del “repiqueo” de críticas y se volcará a enumerar y analizar las opiniones de los autores que proponen cambios, de los resultados de las investigaciones de campo en donde los “practitioners” formulan propuestas, y más probablemente de la combinación de ambas fuentes, como se verá en Josh Bersin, un autor que, a partir del relevamiento de campo, formula iniciativas de mejoras concretas.

Si bien, como se ha mencionado, el análisis de las críticas a la GD no es parte del foco investigativo, es posible citar una investigación realizada en 2018 en la que participaron 194 directivos de gestión del talento de

empresas de diferentes regiones del mundo a los que se les indagó sobre “¿Cuán frecuentemente son efectivas las prácticas de GD en sus organizaciones?”. Los resultados muestran una tendencia sesgada en donde un “3% menciona que siempre son efectivas, un 30% que a menudo lo son, una mayoría del 53% que opina que a veces son efectivas y un 14% que manifiesta que raramente lo son.” (Upchurch y Efron, 2018). Dos años antes de esta investigación, Bersin (2016b) consultó una muestra de grandes empresas a nivel mundial que organiza la auditora y consultora Deloitte, y reportó que un 88% de los directivos de Recursos Humanos expresa que la GD no agrega el valor que espera. Por esta razón más del 60% de las empresas involucradas aseveran que se encuentran rediseñando esta herramienta, porcentaje que sube al 70 un año más tarde (Bersin, 2017). Los números muestran un desenvolvimiento pobre de la gestión del desempeño como práctica organizacional. Sin embargo, y a pesar de ello, la opción no parece ser eliminable. Ledford y Schneider (2018) realizan una investigación en la que participan 234 organizaciones con fines de lucro. En el estudio aplican técnicas de regresión y encuentran una relación positiva entre la efectividad de la GD y los resultados financieros. De modo que, si la GD es más efectiva, los resultados financieros de las organizaciones serán mejores. Desde otra perspectiva Elliott (2016) analiza y descubre que los mejores gerentes son aquellos que mejor miden el desempeño de sus colaboradores. La cuestión entonces se organiza a partir de la siguiente pregunta: aunque el desenvolvimiento de la GD no es óptimo, sus aportes son mayores que los que provee su eliminación. Por lo tanto, ¿en qué o cómo debería mejorar para que sus contribuciones sean superiores?

2. DESARROLLO

“Para crear empleados ágiles, involucrados y dedicados, es necesario cambiar la forma en que nos enseñaron a mirar a nuestra gente” afirma Chandler (2016) quien se centra en dos conceptos o “ideas-fuerza” para revitalizar o mejorar la experiencia de la GD: la

confianza y la personalización. El primero de los conceptos, “la confianza” está basado en el abandono del rol de la GD como un instrumento de control, dejando de lado la vigilancia sobre lo que el empleado hace o deja de hacer, para enfocar los esfuerzos de manera preeminente en el desarrollo de las fortalezas individuales. Aquí Chandler se suma a lo que de manera general se denomina el movimiento de “las fortalezas”, sustentado por autores como Buckingham, Zenger, Folkman y otros que han escrito numerosos textos, mayormente basados en análisis cuantitativos, donde afirman que el desempeño humano mejora de manera más significativa a partir de la identificación y desarrollo de las fortalezas, en vez de la corrección de las oportunidades de mejora. Otro estudio que refuerza este planteo es la investigación de Parent et al (2015) junto con la auditora y consultora Deloitte. Este refuerza el planteo de Chandler, ya que afirma que el foco en las fortalezas es la primera iniciativa de cambio que están realizando las empresas en el afán de mejorar la efectividad de la gestión del desempeño.

El segundo de los conceptos que plantea Chandler (2016) se denomina “personalización”. Esta autora se plantea si es correcto que dos empresas muy diferentes deban tener un sistema similar de GD. Y su respuesta es negativa. Cada organización es única, por lo tanto, cada organización merece una solución para la gestión del desempeño que apoye su singularidad. Del mismo modo afirma que los diferentes niveles jerárquicos o áreas de negocio de una organización también deberían tener un tratamiento diferenciado. Por último, propone una mirada individual, ya que cada persona es única y especial. De ese modo deberían existir tantos modelos de GD como personas para comprender esa singularidad e individualidad, reconociendo de ese modo que “el enfoque de un talle único cuando nos referimos a la gestión del desempeño de una empresa, a un grupo o a un individuo, probablemente fallará.” (Chandler, 2016). En este segundo concepto Chandler se suma al movimiento de *people analytics*, en donde autores como Boudreau y Jesutha-

san o Fitz-enz y Mattox (para mencionar a los más emblemáticos) sostienen que la clave para entender y gestionar el capital humano de las organizaciones es la segmentación, o inclusive la *microsegmentación*.

Para lograr estos conceptos de confianza, (lo que implica una resignificación de la herramienta de GD) pero especialmente para lograr el segundo aspecto de personalización, Chandler propone comenzar con dos etapas o pasos cruciales. El primero consiste en lograr una movilización de los actores de la organización para que tomen conciencia en cuanto a los aspectos que es necesario rediseñar en la aplicación de la herramienta de GD. Esta movilización propone que es imposible cambiar o mejorar la herramienta si no se discute en “un estado de movilización colectiva y abierta” acerca de aquello que debe ser cambiado. El segundo paso o etapa propone la búsqueda de la asociación entre la GD y la singularidad organizacional, rescatando el concepto de lo que hace a la empresa única y a cada empleado diferente. En este paso Chandler insiste en la necesidad de involucrar a los actores clave que sean entusiastas del cambio. Esta autora no cree en un diseño “copiado” de las mejores prácticas, sino en aquel que surja internamente y que considere las necesidades y la cultura organizacional. En otras palabras, la GD debe tener un diseño personalizado.

Otro camino que se plantea para la mejora de la gestión del desempeño parece vinculado con la formulación de objetivos. Consiste en la redefinición de lo que se conoce en inglés como MBO (Management by Objetivos) o en español DPO (Dirección por Objetivos). En este marco, los objetivos son formulaciones generalmente cuantitativas sobre aquello que se espera lograr, de forma anual y en un proceso de “cascado”, en donde los líderes le determinan a los colaboradores aquello que deben alcanzar, y también por lo que serán medidos y eventualmente premiados. Si bien la DPO no es lo mismo que la GD, es uno de sus componentes fundamentales. Doerr (2019), basado en la experiencia de empresas como Intel, Microsoft y espe-

cialmente Google, propone cambiar el modelo tradicional de GD a partir de la reconfiguración de uno de los elementos básicos de su arquitectura: los objetivos. Doerr crítica la tradicional formulación de objetivos anuales y cuantitativos que se asocian con el pago de compensaciones variables, y ofrece un esquema alternativo denominado OKR (Objetivos and Key Results), que podría traducirse literalmente como Objetivos y Resultados Claves. Los OKR se plantean en un modelo ágil a partir de conversaciones entre jefes y colaboradores, que tienen la facultad de cambiarlos todas las veces que sean necesarios, rompiendo de ese modo el ajuste al ciclo anual de la formulación tradicional que establece la DPO. Los objetivos son proposiciones que se van estableciendo y conversando en función de los logros parciales o de los cambios del contexto, sin necesidad de establecer una rutina de plantearlos a comienzo del año y revisarlos cuando el año ha finalizado.

En este nuevo esquema que propone Doerr, los objetivos pierden su carga simbólica, dejan de ser considerados como “una regla para medir” el grado de logro, al afirmar, por ejemplo, que algo que se pretendía como meta fue alcanzado en un 88%, y pasan a ser considerados como un “hito” de orden cualitativo que, si no se logra, se “traspasa” para el siguiente periodo. En ese mismo sentido, Doerr sugiere un modelo cuasi escolar para la evaluación del logro de los OKR. Para ello utiliza una escala tradicional del 0 al 10, en donde una puntuación de 7 presenta un valor satisfactorio. La “expresión numérica de la calificación” genera asimismo una nueva conversación entre el jefe y el colaborador, para dar un “contexto emotivo” a la medición del logro. Al mismo tiempo el dispositivo o nuevo template para fijar y seguir objetivos propone una forma más abierta, transparente y participativa. En el modelo recomendado por Doerr, estos OKR pueden ser de naturaleza grupal, deben ser conocidos por todos y deben ser fijados de “abajo hacia arriba” o de manera participativa en un 50% por lo menos, promoviendo el empoderamiento y la mayor responsabilidad de los

individuos y los grupos. Esta lógica de objetivos que surgen “desde abajo” rompe con la tradicional idea que los objetivos se “casca-dean”. Sobre el impacto de la transparencia en la fijación de objetivos Zak (2017) realiza un estudio en el que verifica que la formulación de objetivos transparentes se encuentra fuertemente asociada con el sentimiento de “confianza” que se genera en un grupo. En la misma línea, Connors y Smith (2016) sostienen que la participación promueve el sentido de pertenencia y la autoestima del colaborador.

La implementación de OKR es tan significativa para Doerr que plantea el remplazo histórico de la sigla GD o PM en inglés (por Performance Management), por una nueva sigla que titula CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento). Las conversaciones surgen a partir del carácter continuo de la formulación, análisis o replanteo de los OKR, y el feedback y el reconocimiento como consecuencia emergente de esas conversaciones. En ese sentido Hancock y Schaninger (2019) consideran que “para mejorar la gestión del desempeño hay que volver a hacer a los gerentes parte del proceso, enfatizando la importancia de tener conversaciones constructivas y continuas con los empleados”. El feedback y el reconocimiento continuo generan que “los gerentes tiendan a desarrollar relaciones positivas porque esto genera confianza. Cuando la confianza está cementada en la experiencia del empleado, este va a maximizar su productividad.” (Schwantes, 2019). Está probado que el feedback es positivo, y también lo es para la GD. En el citado trabajo de Ledford y Schneider (2018) se encuentra una relación positiva en donde si mejora la efectividad del feedback, mejora en la misma dirección la efectividad de la gestión del desempeño.

Por su parte, Wodtke (2016) también hace una encendida defensa de los OKR ya que, de acuerdo con esta autora, promueven la motivación de los colaboradores. Los OKR deben inspirar a los equipos para que alcancen niveles superiores de desempeño, brindando tanto foco como alineamiento.

En particular recomienda que la revisión de los mismos sea tan frecuente como sea posible (por ejemplo, todos los lunes) dando por consiguiente una necesidad constante de feedback y reconocimiento.

Cada época crea sus íconos. En una breve historia de las organizaciones empresariales, es probable que Ford o General Motors pudiesen ser consideradas como icónicas durante la primera mitad del siglo XX, o General Electric para los últimos 20 años del siglo pasado. Google, ya casi comenzando la tercera década del siglo XXI, tiene el valor de “faro de las buenas prácticas”. Bock (2015) analiza y resume los cuatro cambios de la GD en Google para mejorar su efectividad percibida. El primero se vincula con los OKR de modo que los objetivos se vuelven más ambiciosos y transparentes. El segundo cambio refiere a incrementar la cantidad de registros o comentarios sobre el desempeño – para lo cual se valen de una herramienta informática – lo cual incrementa el caudal de feedback que un jefe puede brindarle a un colaborador. El tercero se refiere a la implementación de mecanismos de calibración para que la evaluación sea colegiada y de ese modo puedan reducirse los sesgos. Por último, la cuarta de las propuestas está vinculada con separar las conversaciones de desempeño (propias de la GD) de aquellas que tienen como objeto hablar del desarrollo del colaborador o de su compensación. Esta última idea ha sido popularizada por Lawler (2008) quien ha insistido en asegurar que la conversación del desempeño se focalice únicamente en el desempeño.

Como es conocido, además de los objetivos que pretenden especificar el qué lograr, la GD incluye dentro de sus elementos constituyentes a las competencias laborales, que se asocian con el cómo se debe trabajar. Si bien esta relevante cuestión – las competencias laborales – ha sido dejada afuera del foco investigativo de este texto, es pertinente mencionar el trabajo de Connors y Smith (2016), quienes proponen un cambio de perspectiva, reconfigurando las competencias como sistemas de creencias que actúan de manera causal para el logro de los objetivos.

Dentro de este planteo los autores proponen un enfoque más situacional y ágil para la definición de las competencias - o creencias, como ellos las denominan – en donde cada vez que se formulan los objetivos se debe definir cuáles son las creencias que guían el comportamiento del personal para el logro de los resultados. De algún modo, si Doerr y el movimiento de los OKR establecen un carácter “más líquido” para la fijación de objetivos, (en donde los mismos pueden cambiar permanentemente), Connors y Smith proponen lo mismo para el establecimiento de la cuestión del cómo trabajar.

Resulta particularmente interesante recorrer las principales ideas que recomienda Josh Bersin para el proceso de “reingeniería” que propone. Bersin es un consultor de Deloitte (una de las famosas Big Four) y es uno de los autores más prolíficos al plantear la necesidad de lo que él denomina una “reingeniería de los sistemas de gestión del desempeño”. Sus estudios se basan en encuestas que realiza periódicamente, inclusive más de una por año, relevando las tendencias, prioridades y preocupaciones en materia de Recursos Humanos, y en la que participan buena parte de las “500 Fortune” (las empresas más grandes del mundo). Su enfoque suma una formulación propositiva acerca de lo que se debería hacer, además de lo descriptivo típico de una encuesta.

Bersin (2016a) enfatiza que la gestión del desempeño será impactada por las disrupciones tecnológicas que permiten la aplicación online de herramientas de assessment para, por ejemplo, analizar el tipo de liderazgo empleado o para integrar en tiempo real la práctica de gestión del desempeño con otras herramientas de Recursos Humanos, que además podrán ser gestionadas desde un teléfono celular inteligente. Bersin (2016b) plantea un enfoque basado en el equipo antes que en el desempeño individual, como clave para la mejora de la gestión del desempeño. Esto incluye el incremento de la frecuencia del feedback para que sea continuo, el foco en las fortalezas y el desarrollo de las personas, la mayor separación entre

los resultados del desempeño y la compensación variable, y por último asegurar que el rediseño de las nuevas herramientas de gestión del desempeño se focalice en un alineamiento con la cultura organizacional. Sobre el primer aspecto “el foco en el grupo más que el individuo” una reciente investigación de la firma Deloitte (Volini et al., 2019) sostiene que 65% de las empresas encuestadas están implementando iniciativas que tienden a una transformación organizacional basada en un paradigma de “buscar más resultados grupales que individuales”. Al mismo tiempo la encuesta de Deloitte reveló que el 53% de las empresas verifica un incremento significativo de la productividad a partir de este cambio de paradigma, mientras que un 21% percibe un cambio leve, un 6% no verifica cambios, un 3% observa una mínima reducción de la productividad, y un 11% no puede medir u observar cambios.

Siguiendo a Bersin (2016c), quien repite las ideas expuestas, y agrega la necesidad de incorporar a la gestión del desempeño los OKR. Bersin le asigna un valor de pivot a este dispositivo para fijar objetivos, y que siendo los mismos más transparentes, participativos y ágiles se facilita el foco en lo grupal y en la continuidad del feedback. Cómo se ha expuesto, los OKR intentan romper la conexión lineal entre objetivos y compensación. Esta expresión es disruptiva de la práctica habitual. Un estudio de WorldatWork and Sibson Consulting del 2010 en el que participaron 546 organizaciones, encontró que el 80% de los encuestados concuerda que debe existir una conexión entre compensación y desempeño. Fuera del ámbito de los especialistas o autores vinculados en gestión del desempeño, puede citarse el célebre trabajo de Pink (2009), en el que desmitifica la suposición tradicional (fuertemente arraigada en las organizaciones) que la gente logrará mejores resultados solo porque tendrá un incentivo mayor si los alcanza. Esta afirmación sigue la tradición investigativa que comenzó Kohn (1992). Al respecto Laloux (2017) confirma ese enfoque en un conjunto de empresas que obtienen mejores resultados que el promedio al eliminar el pago variable como consecuencia del logro de objetivos.

En Bersin (2017) el autor repite la mayoría de las propuestas formuladas en 2016, pero haciendo mayor foco en la necesidad de la transformación digital. Cree que los cambios que se implementen para simplificar, agilizar o hacer más transparente la herramienta de GD deben ser apoyados por herramientas tecnológicas que permitan tanto la gestión como el procesamiento de información, a partir de las modernas técnicas de people analytics. Dedicó su reporte de benchmarking y tendencias del 2018 a las disrupciones que son impulsadas a partir de las nuevas tecnologías informativas. Los cambios planteados en los diferentes informes que Bersin elabora solo podrían llevarse a cabo con aplicaciones informáticas alineadas con la transformación digital que transitan las empresas en la actualidad.

Más recientemente, Schrage *et al* (2019) lideran un estudio realizado en conjunto entre el MIT Sloan Management Review en colaboración con McKinsey & Company a partir de más de 30 entrevistas en profundidad a líderes empresariales y académicos en materia de gestión del desempeño. En sus hallazgos, comienzan planteando las cuatro grandes críticas que se les hacen a los sistemas de GD que originan, según estos autores, la falta de efectividad de esta herramienta. Las críticas son: la falta de transparencia, la orientación hacia el pasado, el consumo de tiempo que requiere aplicar todas las instancias de la GD y que no necesariamente mejora la motivación de los colaboradores. El trabajo, dado quizás por la naturaleza cualitativa del relevamiento, no llega a conclusiones contundentes, pero sí muy reflexivas que pueden sintetizarse en tres capítulos: los dilemas que deben resolverse, los escenarios en donde podría evolucionar la GD y finalmente algunas prescripciones generales para la mejora de la GD. En el presente texto, solo se hará foco en la cuestión de los dilemas a resolverse.

Schrage *et al* elaboran 6 importantes dilemas o dualidades que deben afrontarse. Aunque los autores no las formulan como tales, podrían bien ser planteadas como preguntas. La primera ¿debe ser la GD más im-

personal o personal? Aquí la disyuntiva es si la GD debe basarse más en la aplicación de algoritmos y análisis de datos, lo que permitiría una relación menos personal entre jefe y colaborador. El resultado sería que el desempeño de un colaborador surge del procesamiento de datos y del uso de tecnologías de machine learning que dan lugar a calificaciones o recomendaciones automatizadas. En la segunda opción se espera una mayor involucración personal, e inclusive emocional del jefe para asegurar conversaciones humanas y comprensiones empáticas.

La segunda pregunta podría formularse como ¿feedback o feedforward? Esta es la mirada del desempeño que debe centrarse en el pasado (feedback) o bien debe buscar alimentar las posibilidades futuras (feedforward). La tercera pregunta consiste en ¿individuos o equipos? Es un tema tratado en páginas anteriores, pero la cuestión acerca de cuál debe ser foco de la GD; el desempeño del individuo que trabaja, o del equipo al que pertenece y del cual se constituye en la unidad indivisible de análisis.

La cuarta pregunta es ¿éxito o fracaso? Esta disyuntiva debe ser explicada y se refiere al énfasis que se le debe dar a la toma de riesgos. Por ejemplo, los objetivos tradicionales, también denominados objetivos SMART (por el acrónimo de eSpecifico, Medible, Alcanzable, Relevante, medido en el Tiempo) están diseñados para ser cumplidos, es su mandato. En tanto que los objetivos tipo OKR se plantean para desafiar el statu quo. Doerr (2019) plantea que los verdaderos objetivos OKR se alcanzan solo en el 40% de los casos. Solo para plantear una digresión, Sull y Sull (2019) proponen eliminar el acrónimo de SMART por una de FAST en referencia a una F de frecuente, una A de ambicioso, una S de eSpecifico y una T de transparente.

La quinta pregunta se refiere a ¿empleados o no empleados? Tradicionalmente los sistemas de GD cubren o alcanzan al personal formal de la organización, pero no a sus contratistas, proveedores o “colaboradores” sin relación de desempeño. Ahora bien, en un

mundo del trabajo más “líquido” denominado también como gig economy, la cuestión planteada por los autores es si la GD debería cubrir también al personal sin relación de dependencia que trabaja para la organización. Finalmente, la sexta pregunta remite nuevamente a la primera ¿orientado a datos o intuitivo? La gestión del desempeño debería tener números y cálculos, o más bien debería tener impresiones e intuiciones para construir una realidad compartida a partir de conversaciones interactivas.

3. CONCLUSIONES

Las respuestas a estas 6 preguntas parecen ser elecciones de una parte o la otra. Tal vez, la solución está enmarcada en el trabajo de Collins y Porras (1996) ya antiguo, pero que planteaba que las empresas que perduran hacen un esfuerzo deliberado para utilizar más la “y” (esto y lo otro) que la “o” (esto o lo otro). Un primer planteo parece encaminado a decir que la mejora de la herramienta de gestión del desempeño se base en ser más personal pero también más impersonal, más orientada hacia un feedback continuo junto con un feedforward continuo, más orientada a los equipos sin dejar de considerar a los individuos, que procure la búsqueda del éxito sin abandonar la asunción de riesgos, que comprenda a los empleados de la empresa y también a otros colaboradores y por último que se base en datos e intuiciones.

Finalmente es posible afirmar que ningún autor propone la eliminación de la gestión del desempeño, y menos su vuelta al pasado. Los trabajos académicos, las investigaciones de campo, o bien la experiencia de empresas íconos para nuestro actual siglo como lo es Google, no dejan de generar propuestas continuamente. En principio nada de esto debería ser preocupante. La GD es una herramienta viva, y como tal merece su camino para la mejora continua. Dentro de una apretada síntesis de propuestas es posible coincidir con la necesidad de desinstalar el propósito de la GD como herramienta de control, y valorizar su valor conversacional orientado a potenciar las fortalezas de los individuos. Parece muy consecuente resca-

tar la personalización de esta herramienta para responder mejor a la singularidad de cada organización y de cada individuo. Se hace imperioso adecuar los objetivos a un entorno VUCA, en el que las nuevas generaciones buscan una apropiación de su propio destino. Quizás esto sea posible mediante los OKR, o bien a partir de la resignificación del criterio FAST en lugar del clásico SMART, o por aquello que – independientemente de cómo se denomine – brinde mayor transparencia, y por sobre todo permita separar el logro de la premiación.

Dentro del camino de mejora, la tecnología colaborará sin duda para fortalecer la cercanía entre lo que ocurre y el feedback de aquello que ocurre, y la posibilidad de convertir el feedback en feedforward dependerá más de los jefes. Tal vez deban dejarse para instancias de mayor reflexión los debates acerca del foco en lo grupal versus lo individual o del uso de los algoritmos versus las formulaciones intuitivas tanto como la profundización de la gig economía exijan.

Finalmente este autor (Cravino, 2017) apela a “la necesidad de seguir mejorando el proceso de gestión del desempeño porque se lo merece, porque su prematura condena ha sido excesiva, porque muchas de sus problemáticas se encuentran basadas en una confusión terminológica, porque sus defectos se deben mayormente a malas implementaciones, y porque lo hemos responsabilizado por malos liderazgos, por jefes sádicos, por trabajadores indolentes, por competencias comoditizadas y por fórmulas de premiación que solo comprenden los matemáticos de la NASA. No busquemos salvar a la gestión del desempeño como si fuese una especie en extinción, porque no lo es. Salvémosla, porque merece nuestra dedicación y porque todos trabajaremos mejor si esta funciona mejor”.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BERSIN, J. (2016a) “HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market”, Deloitte Development LLC.

- BERSIN, J. (2017) “HR technology disruptions for 2018: productivity, design, and intelligence reign”, Deloitte Development LLC.
- BERSIN, J. (2016b) “Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead”, Deloitte Development LLC.
- BERSIN, J. (2016c) “Predictions for 2017: Everything is becoming digital”, Deloitte Development LLC.
- BOCK, L. (2015) La nueva fórmula del trabajo, Buenos Aires, Argentina: Conecta.
- BOUDREAU, J.W. y JESUTHASAN, R. (2011) Transformative HR: How great companies use evidence-based change for sustainable advantage, San Francisco: Jossey-Bass.
- BUCKINGHAM, M. (2015) Standout 2.0: Assess your strengths. Find your edge. Win at work., Harvard Business Review Press, Boston.
- CHANDLER, T. M. (2016) How performance management is killing performance – and what to do about it, Oakland CA: Berrett-Loehler.
- COLLINS, J.C., y PORRAS, J.I. (1996) Empresas que perduran, Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- CONNORS, R. y SMITH, T. (2016) Cambie la cultura, cambie el juego, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.
- CRAVINO, L.M. (2015) “Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño”, Revista de Ciencias Empresariales, Córdoba, 1, 7-16.
- CRAVINO, L.M. (2018) Gestión del desempeño, Berlín: Editorial Académica Española.
- CRAVINO, L.M. (2017) Metáforas del desempeño, Buenos Aires, Argentina: Temas.
- DOERR, J. (2019) Mide lo que importa, Buenos Aires, Argentina: Conecta.
- ELLIOTT, P., Architecting a Management System, [Mensaje de blog], publicado en 2016, recuperado el 19 de julio de 2019 de <http://exemplaryperformance.com/architecting-high-performance-management-systems/>.
- FITZ-ENZ J. y MATTOX J.R (2014) Predictive analytics for human resources, New Jersey: Wiley.
- GUINN, K. (1987) Performance Management: not just an annual appraisal, Santa

Barbara, California: Training.

- HANCOCK, B., & SCHANINGER, B., Why we all need performance ratings on a regular basis, [Mensaje de blog], publicado en 2019, recuperado el 6 de mayo de 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/why-we-all-need-performance-ratings-on-a-regular-basis>.
- KOHN, A., (1993) Punished by rewards, Boston NY: Houghton Mifflin.
- LALOUX, F. (2017) Reinventar las organizaciones, Barcelona, España: Arpa y Alfíl Ediciones S. L.
- LAWLER, E. (2018) Talent, San Francisco: Jossey-Bass.
- LEDFORD, G. E., y SCHNEIDER, B. (2018) "Performance feedback culture drives business impact", Institute for Corporate Productivity (i4cp) & Center for Effective Organizations (CEO), recuperado de <https://ceo.usc.edu/files/2018/07/Performance-Feedback-Culture-Drives-Business-Performance-i4cp-CEO-002.pdf>.
- LESCHKE-KAHLE, A., Stop Over-Engineering and Start Connecting, [Mensaje de blog], publicado en 2019, recuperado el 11 de julio de 2019 de <https://www.td.org/insights/stop-over-engineering-and-start-connecting>.
- MALONE, P. y SUTCH, Z. (2019) "The fear of feedback". *Td talent development*, 73 (2), 30-35.
- PARENT et al. (2015) "Global human capital trends 2015: Leading in the new world of work", Deloitte Development LLC.
- PINK, D. H. (2009) *Drive: the surprising truth about what motivates*, New York: Penguin Group.
- SCHRAGE, M., KIRON, D., y BRESCHI, R. (2019) "Performance Management's digital shift", MIT Sloan Management Review y McKinsey & Company, Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/performance>.
- SCHWANTES, M. (2019) How Do Employees Truly Feel About Their Bosses? Research Reveals What Nobody Wants to Admit, Inc. Magazine, Recuperado de [\[skills.html\]\(#\).](https://www.inc.com/marcel-schwantes/bosses-stop-doing-just-1-thing-research-says-youll-dramatically-improve-your-management-</div><div data-bbox=)

- SULL, D., y SULL, C. (2018) With Goals, FAST Beats SMART, [Mensaje de blog], publicado en 2018, recuperado el 1 de marzo de 2019 de <https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>.
- SYNERGITA PMS. (2019) 3 Simple steps for Refreshing your Employee Performance Management, [Mensaje de blog], publicado el 5 de marzo de 2019, recuperado el 19 de julio de 2019 de <https://yourstory.com/mystory/3-simple-steps-for-refreshing-your-employee-perfor-x9bljm048c>.
- UPCHURCH, Z., y EFFRON, M. (2018) The talent management, Recuperado de <https://www.talentstrategygroup.com/publications/talent-management-revolution>.
- VOLINI et al. (2019) "Leading the social enterprise: reinvent with a human focus", Deloitte Development LLC.
- WODTKE, C. (2016) *Introduction to OKRs*, Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.
- WORLDATWORK y SIBSON CONSULTING. (2010) "2010 Study on the state of performance management", The Segal Group Inc.
- ZAK, P. (2017) *Trust Factor*, New York: AMACOM.
- ZENGER, J.H. y FOLKMAN J. (2010) *El líder extraordinario: transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*, Col. Del Valle, México: Alfaomega Grupo Editor.

GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y LA NECESIDAD DE SU REGULACIÓN EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND ITS NEED OF REGULATION IN ARGENTINE COMPANIES

ANA MARÍA ROBLES¹, ARIEL ALEJANDRO CASTAÑEDA², JOSÉ ROBERTO CARRIZO³

RECIBIDO: 26/07/2019 | ACEPTADO: 03/09/2019

RESUMEN

Este artículo es una síntesis de un trabajo de investigación realizado en el marco de convocatoria de la Universidad Blas Pascal (2017-2018) cuyo objetivo surgió como consecuencia de la importancia de considerar como relevante todo aquello vinculado con la gestión de riesgos y su impacto en el gobierno corporativo.

ABSTRACT:

This article is a synthesis of a research work carried out within the framework of the Blas Pascal University (2017-2018), whose objective arose as a consequence of the importance of considering as relevant everything related to risk management and its impact on corporate governance

PALABRAS CLAVE: Riesgo empresarial, Auditoría interna, Gobierno societario.

KEY WORDS: *Enterprise risk, Internal audit, Corporate governance.*

¹ Ana María Robles, Directora de la Carrera Contador Público en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina, arobles@ubp.edu.ar

² Ariel Alejandro Castañeda, Docente de la Carrera Contador Público en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina, acastanieda@ubp.edu.ar

³ José Roberto Carrizo, Docente de la Carrera Contador Público en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina, jcarrizo@ubp.edu.ar

1. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan distintos tipos de riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, competir con éxito para mantener su posición en el mercado, aprovechar las oportunidades del entorno y administrar la incertidumbre asociada a los mismos.

La gestión de riesgos corporativos – ERM (Enterprise Risk Management) permite a la dirección mitigar la incertidumbre inherente a los distintos tipos de riesgos mejorando así la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés.

Se maximiza el valor de una empresa cuando se establece una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos.

Se reconoce internacionalmente que la inobservancia de sanos principios de gestión de riesgos afecta negativamente el buen gobierno corporativo lo que puede provocar enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general.

De acuerdo a la normativa vigente al momento de la realización del trabajo de investigación, la Comisión Nacional de Valores (CNV) obliga a las compañías que cotizan en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario, en este punto el Directorio debe informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos y la actualización de las mismas (Resolución General 606/2012).

En este trabajo se analizó el alcance y relevancia de dicha reglamentación, y se propuso un modelo para relevar las políticas de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial para todo tipo de empresas.

A) Análisis de marco teórico sobre qué son los riesgos corporativos, cómo deben gestionarse, que implica un buen gobierno corporativo y el marco regulatorio existente.

1. Riesgos Corporativos

Cualquier actividad humana, las empresariales entre ellas, están sometidas siempre a riesgos, entendiendo estos como aquellas circunstancias que pueden impedir la consecución de objetivos establecidos.

Todas las empresas están sometidas a los efectos de diversos eventos, tales como inflación, cambios en el nivel de actividad económica, aumento de la competencia, agentes meteorológicos y ambientales, entre otros, los cuales, algunas veces pueden tener repercusiones positivas, “oportunidades” y otras veces efectos negativos, “riesgos”. Estas amenazas normalmente resultan inevitables, pues no dependen, en muchas ocasiones, de la voluntad de la empresa. Pero, siendo totalmente cierto que estos hechos pueden resultar inevitables, esto no conduce necesariamente a la conclusión de que también lo serán sus efectos, pues eso dependerá de cómo se haya decidido gestionarlos.

2. Gestión de Riesgos Corporativos

La identificación de las posibles amenazas es básica para una adecuada gestión de las mismas, debiendo analizar con sumo cuidado cuáles son estas, pero intentando no desagregar en exceso, puesto que trabajar con un modelo de riesgos excesivamente pormenorizado puede complicar su gestión. Es necesario mencionar que los modelos de gestión de riesgos tipo ERM también consideran las oportunidades, es decir aquellas circunstancias que pueden afectar favorablemente al logro de los objetivos.

Según el Informe COSO II o Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Empresariales, el *Committee of Sponsoring Organizations* describe a la administración de los riesgos corporativos como:

“Un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización; aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización”.

En función de ello y de su implementación en la actualidad, existen una serie de premisas, circunstancias o aspectos que son de aplicación generalizada en la administración de los riesgos, y son los que determinarán, en gran medida, la forma de actuar, como ser:

- La principal es que todas las entidades, con o sin fines de lucro, existen para “crear valor a sus grupos de interés”.
- Todas ellas enfrentan incertidumbres.
- Las incertidumbres provienen de fuentes internas y externas, y estas se pueden presentar como un riesgo o una oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor, respectivamente.
- La gestión de riesgos corporativos permite manejar esas incertidumbres, su riesgo u oportunidad asociada y, en consecuencia, incrementar la capacidad de crear valor.

La INCERTIDUMBRE equivale a DUDA o INSEGURIDAD. El problema es saber cuánta incertidumbre se está dispuesto a aceptar?

Los modelos de gestión de riesgos empresariales manejan conceptos como ser:

- **Riesgo inherente:** El que existe en ausencia de acciones para alterar o reducir su probabilidad de ocurrencia o impacto.
- **Apetito al riesgo:** Cuantía que se está dispuesto a asumir para realizar la misión, al ser compatible con los objetivos.
- **Riesgo residual:** Remanente después que se hayan llevado a cabo las acciones para modificar la probabilidad y/o el impacto de un riesgo.
- **Tolerancia al riesgo:** El margen asumido como válido entre el Riesgo Residual y el Apetito al Riesgo.
- **Controles:** Medidas adoptadas para mitigar el impacto y/o reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- **Mapa de riesgos:** Representación cartésiana de la importancia de los riesgos.

La Gestión de Riesgos se debe entender como la actividad empresarial y humana, que permite convivir con las amenazas que puedan afectar a los objetivos establecidos, impidiendo que estas se materialicen, o de

hacerlo se minimicen los impactos que puedan producir. Por ello,

La gestión de riesgos consiste en la identificación, evaluación y control de los acontecimientos que, potencialmente, pueden poner en peligro los objetivos y metas.

La cuantificación de los riesgos, de acuerdo con lo establecido por COSO depende de sus dos atributos clásicos: el **impacto** y la **probabilidad de ocurrencia**. Sin embargo, actualmente se están incorporando algunas nuevas opiniones o teorías que incluyen otras variables adicionales para poder valorarlos adecuadamente, entre ellas la velocidad de ocurrencia y la vulnerabilidad.

Los **Mapas de Riesgos o Matrices de Riesgos** sirven para poder tener una imagen de las amenazas que afecten a la organización, de su importancia, y de lo cerca o alejados que estén de la situación deseada.

Para poder situar adecuadamente los diferentes riesgos en el correspondiente mapa o matriz, se hace imprescindible la cuantificación o evaluación de los dos atributos, su impacto y su probabilidad de ocurrencia. En ese sentido, se enuncian posibles variables a considerar: (*Ver Tabla 1 y Tabla 2*)

3. Gobierno Corporativo y Marco Regulatorio existente

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

Se centran en tres elementos claves:

- **Dirección:** decisiones estratégicas de largo plazo, decisiones de inversiones de largo plazo, fusiones y adquisiciones, planificación de la sucesión y designación de ejecutivos claves.
- **Control:** acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas.

• *Relaciones*: entre los principales órganos del gobierno de la compañía o institución, accionistas, socios, directores y ejecutivos. Un elemento clave es la clara

definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

Tabla 1: **Probabilidad de ocurrencia**

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%)
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baya, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

Tabla 2: **Impacto**

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma adecuada.
Menores	2	Riesgo que causa un daño menos en el desarrollo del proceso y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Estos aspectos deben ser tenidos en consideración al momento de determinar el tipo de controles que se deben aplicar en cada caso.

El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de las organizaciones. No hay un modelo único que se adapte a todos los casos, cada organización debe darle forma a su órgano de gobierno, basado en el marco regulatorio de cada país y su estructura de capital.

De acuerdo a diversos estudios, se conoce que la aplicación de medidas de gobierno corporativo en países emergentes y con menor protección legal generan más valor a las empresas (Black, De Carvalho y Gorga, 2010; Chong y López de Silanes, 2007). En este sentido, profundizar el estudio de la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en países como Argentina reviste gran importancia, en vista de que las mismas tienen mayor impacto en países donde la protección legal es menor (Garay y González, 2008; Garay et al., 2013) y donde los mercados financieros tienen menor desarrollo.

En Argentina, si bien hubo intentos de lograr la adopción y seguimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, como el Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina, promovido en 2004 por el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones -IAGO- (Chisari y Ferro, 2012), recién en el año 2007 la Comisión Nacional de Valores (CNV) aprobó la Resolución General N° 516, por la cual fijó los contenidos mínimos del Código de Gobierno Societario (CGS) que debían presentar las sociedades autorizadas para ofertar públicamente las acciones representativas de su capital social. La misma abarcaba seis aspectos respecto del ámbito de aplicación del Código, del Directorio en General, de la Independencia de los Directores, de la Relación con los Accionistas y de la Relación con la Comunidad (CNV, 2007). En el año 2012, la CNV emitió la Resolución N° 606, que modificó la anterior y continuó exigiendo la presentación obligatoria del Código de Gobierno Societario anexo en los estados financieros de las empresas, conjuntamente con la autoevaluación del gobierno

corporativo de la empresa emisora, informando si cumple las recomendaciones propuestas por la CNV y, en caso contrario, explicando las razones por las que no las sigue.

Esta resolución define al gobierno societario como “la forma que una empresa es administrada y regulada” y considera las buenas prácticas de gobierno societario como aquellas que “mitigan el acaecimiento de situaciones de conflictos de interés y constituyen elemento de consulta para potenciales inversores” (CNV, 2012: p. 1).

Asimismo, esta normativa incluye nueve principios, que se enuncian a continuación:

- Principio I. Transparentar la relación entre la emisora, el grupo económico que encabeza y/o integra y sus partes relacionadas.
- **Principio II. Sentar las bases para una sólida administración y supervisión de la emisora.**
- **Principio III. Avalar una efectiva política de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial**
- **Principio IV. Salvaguardar la integridad de la información financiera con auditorías independientes.**
- Principio V. Respetar los derechos de los accionistas.
- Principio VI. Mantener un vínculo directo y responsable con la comunidad
- Principio VII. Remunerar de forma justa y responsable
- Principio VIII. Fomentar la ética empresarial
- Principio IX: Profundizar el alcance del Código.

En función de los mismos, y teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, se enfatiza el contenido de los siguientes Principios vinculados al riesgo empresarial:

PRINCIPIO II.

Recomendación II.1 Garantizar que el órgano de administración asuma la administración y supervisión de la Emisora y su orientación estratégica.

Responder sí:

II.1.1: El órgano de administración aprueba

II.1.1.8 Las políticas de gestión integral de riesgos y de control interno y de prevención de fraudes.

PRINCIPIO III.

Recomendación III: El Órgano de Administración debe contar con una política de gestión integral del riesgo empresarial y monitorear su adecuada implementación.

Responder sí:

III.1: La Emisora cuenta con políticas de gestión integral de riesgos empresariales (de cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de reporte contable, de leyes y regulaciones, otros). Hacer una descripción de los aspectos más relevantes de las mismas.

III.2: Existe un Comité de Gestión de Riesgos en el seno del Órgano de Administración o de la Gerencia General. Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos y detallar los principales factores de riesgos que son específicos para la Emisora o su actividad y las acciones de mitigación implementadas. De no contar con dicho Comité, corresponderá describir el papel de supervisión desempeñado por el Comité de Auditoría en referencia a la gestión de riesgos.

Asimismo, especificar el grado de interacción entre el Órgano de la Administración o de sus Comités con la Gerencia General de la Emisora en material de gestión integral de riesgos empresariales.

III.3: Hay una función independiente dentro de la Gerencia General de la Emisora que implementa las políticas de gestión integral de riesgos (función de Oficial de Gestión de Riesgo o equivalente). Especificar.

III.4: Las políticas de gestión integral de riesgos son actualizadas permanentemente conforme a las recomendaciones y metodologías reconocidas en la materia. Indicar cuáles (*Enterprise Risk Management*, de acuerdo con el marco conceptual de COSO - *Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission* -, *ISO 31000*, norma *IRAM 17551*, sección 404 de la *Sarbanes-Oxley Act*, otras).

III.5: El Órgano de Administración comunica so-

bre los resultados de la supervisión de la gestión de riesgos realizada conjuntamente con la Gerencia General en los estados financieros y en la Memoria anual. Especificar los principales puntos de las exposiciones realizadas.

PRINCIPIO IV.

Recomendación IV: Garantizar la independencia y transparencia de las funciones que le son encomendadas al Comité de Auditoría y al auditor externo.

Responder sí:

IV. 2 Existe una función de auditoría interna que reporta al Comité de Auditoría o al presidente del órgano de administración y que es responsable de la evaluación del sistema de control interno.

Indicar se el Comité de Auditoría o el órgano de administración hace una evaluación anual sobre el desempeño del área de auditoría interna y el grado de independencia de su labor profesional (función independiente del área operativa y de los accionistas de control).

Especificar si la auditoría interna se realiza de acuerdo con las normas internacionales de auditoría interna.

A principio del año 2018 el Gobierno lanzó los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Mayoría Accionaria del Estado. Se trata de un conjunto de buenas prácticas de gobernanza y gestión de aquellas corporaciones en las que el Estado es accionista. El ingreso como miembro a esta organización implica ventajas en términos de la posibilidad de acceder a diversos beneficios que nuestro país puede obtener a partir de este hecho. En primer lugar, puede mencionarse el prestigio que implica la membresía en esta entidad, reconocida por la promoción de las buenas prácticas en políticas públicas, la defensa de los regímenes democráticos y los derechos humanos. Además, este acercamiento al mundo y a la gobernanza global permite progresar en acuerdos que posibiliten la expansión de los mercados. Otro de los aspectos importantes tiene que ver con la participación en las decisiones respecto a las políticas de orden global. La interacción constante con los gobiernos de las econo-

mías más importantes del mundo y el intercambio de experiencias es uno de los beneficios que se pueden destacar ya que permite buscar soluciones a los problemas locales a partir de datos de los países que muestran los mejores desempeños.

B) Analizar la importancia de la vinculación entre la auditoría interna, el gobierno corporativo y la gestión de los riesgos corporativos.

La función de auditoría interna tiene como responsabilidad prevenir situaciones que atenten contra la consecución de los objetivos de la dirección y anticiparse a eventos que impacten contra la eficacia de los procesos de riesgo, control y gobierno. Un punto clave en esta función es definir qué factores, tanto internos como externos, pueden atentar contra estos objetivos. Para lo cual, la auditoría debe elaborar planes basados en riesgos con el propósito de definir, prioridades en las actividades a desarrollar, a fin de mitigar los riesgos relacionados a esos factores, tanto internos como externos.

Se considera que el plan anual de una empresa basado en riesgos, implica que:

- La Auditoría Interna debe identificar áreas de alto riesgo inherente, alto riesgo residual y los sistemas de control claves en los que se sustenta la Organización.
- Si se identifican áreas de riesgo residuales inaceptables, el Director de Auditoría Interna debe notificarlo.
- Auditoría Interna analizará la adecuación y eficacia de los sistemas de control y ofrecerá seguridad razonable de que los controles funcionan y que los riesgos son gestionados de manera efectiva.

Asimismo, es conveniente que Auditoría Interna evalúe la adecuación de los procesos de Gestión de Riesgos, es decir si la forma en que la empresa se pronuncia en lo que se refiere al modelo de gestión/administración de los riesgos empresariales es el adecuado, o lo está enfocando equivocadamente, aconsejando, a partir de allí, los cambios que sean pertinentes, puesto que:

- Los objetivos de la organización han de

estar alineados con la misión de la empresa.

- Los riesgos significativos deben ser identificados y evaluados.
- Se han de seleccionar respuestas apropiadas a los riesgos de forma que estén en un entorno de aceptación.
- Se debe obtener oportuna información significativa sobre los riesgos críticos. Una adecuada planificación del trabajo que se estime pertinente debe ser desarrollado por la Unidad de Auditoría Interna, lo cual conlleva una serie de importantes ventajas, entre las que se podrían destacar:
 - Facilitar la identificación y ordenamiento de las actividades de auditoría, con las cuales conseguir los objetivos esperados.
 - Focalizar las actuaciones en la identificación y evaluación de lo importante.
 - Contribuir a la racionalización de los recursos humanos, técnicos y financieros.
 - Guiar la obtención de evidencias de auditorías adecuadas y suficientes para respaldar el contenido de los informes.
 - Justificar la labor del auditor frente a cuestionamientos externos.

Asimismo, entre las expectativas respecto a la actividad que se espera desarrollen las Unidades de Auditoría Interna, se encuentra la de proveer aseguramiento independiente sobre la gestión de riesgos, que es exactamente el rol que debe corresponder, una vez que el proceso de gestión de riesgos esté ya funcionando en la organización.

C) Evaluar el ámbito de aplicación de la gestión de riesgos corporativos y su regulación de acuerdo al tipo de empresa.

Esta evaluación se realizó sobre un total de 65 organizaciones emisoras sobre las cuales se evaluó el cumplimiento de algunos de los Principios que dicta el Código de Gobierno Societario (CGS) según la Resolución General de la CNV N° 606/2012.

La información recogida sobre la cual se trabajó, proviene de información pública disponible en la página web de la CNV de empresas que cotizan, respecto a la divulgación de información sobre gobierno corporativo.

En una primera instancia, se evaluó el cumplimiento del CGS por parte de las empresas, a la luz de la normativa de la CNV. (Figura 1) De dicha evaluación, se expone un resumen

de los resultados obtenidos para cada uno de los principios del CGS evaluado y las principales inconsistencias detectadas (Tabla 3).

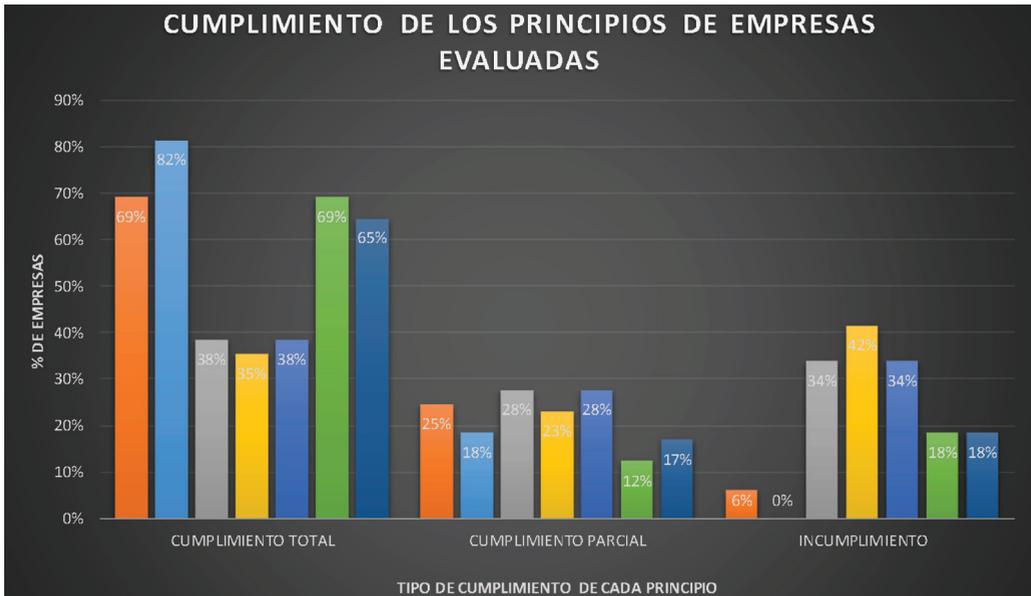


Figura 1: Resumen total del estudio de campo realizado

Tabla 3: Relevamiento empresas: Informe de Código de Gobierno Societario - CNV 606/2012

RESUMEN RELEVAMIENTO DE EMPRESAS INFORME DE CODIGO GOBIERNO SOCIETARIO - CNV -606/2012					
EMPRESAS RELEVADAS	65	CUMPLIMIENTO			
		TOTAL	PARCIAL	INCUMPLIMIENTO	TOTAL
PRINCIPIO II. SENTAR LAS BASES PARA UNA SÓLIDA ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA EMISORA					
RECOMENDACIÓN II.1 GARANTIZAR QUE EL ORGANO DE ADMINISTRACION ASUMA LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EMISORA Y SU ORIENTACION ESTRATEGICA					
II.1.1.	RESPONDER SI EL ORGANO DE ADMINISTRACION APRUEBA				
II.1.1.8.	LAS POLITICAS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS Y DE CONTROL INTERNO Y DE PREVENCIÓN DE FRAUDES	69%	25%	6%	100%
PRINCIPIO III. AVALAR UNA EFECTIVA POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL					
RECOMENDACIÓN III EL ORGANO DE ADMINISTRACION DEBE CONTAR CON UNA POLITICA DE GESTION INTEGRAL DEL RIESGO EMPRESARIAL Y MONITORA SU ADECUADA IMPLEMENTACION					
III.1.	LA EMISORA CUENTA CON POLITICAS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS EMPRESARIALES. DESCRIBIR LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES	82%	18%0	%1	00%
III.2.	EXISTE UN COMITÉ DE GESTION DE RIESGOS EN EL SENO DEL ORGANO DE ADMINISTRACION O DE LA GERENCIA GENERAL. INFORMAR SOBRE LA EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y DETALLAR LOS PRINCIPALES FACTORES DE RIESGOS QUE SON ESPECIFICOS PARA SU ACTIVIDAD Y LAS ACCIONES DE MITIGACION IMPLEMENTADAS. DE NO CONTAR CON DICHO COMITE,DESCRIBIR EL PAPEL DE SUPERVISION DESEMPEÑADO POR EL COMITE DE AUDITORIA	38%	28%3	4%	100%

III.3.	HAY UNA FUNCION INDEPENDIENTE DENTRO DE LA GERENCIA GENERAL QUE IMPLEMENTA LA POLITICA DE GESTION INTEGRAL DE RIESGO. ESPECIFICAR	35%	23%	42%1	00%
III.4.	LAS POLITICAS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGO SON ACTUALIZADAS PERMANENTEMENTE CONFORME A LAS RECOMENDACIONES METODOLOGICAS RECONOCIDAS EN LA MATERIA. INDICAR CUALES. ENTERPRISE RISK - MANAGEMENT - ACUERDO COSO - ISO 31000 - IRAM 17551 - SOX - OTRAS	38%	28%	34%	100%
III.5.	EL ORGANO DE ADMINISTRACION COMUNICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA SUPERVISION DE LA GESTION DE RIESGO REALIZADA CONJUNTAMENTE CON LA GERENCIA GENERAL EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EN LA MEMORIA ANUAL. ESPECIFICAR LOS PRINCIPALES PUNTOS DE LAS EXPOSICIONES REALIZADAS.	69%	12%1	8%	100%

PRINCIPIO IV. SALVAGUARDAR LA INTEGRIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA CON AUDITORÍAS INDEPENDIENTES

RECOMENDACIÓN IV EL MARCO PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO DEBE GARANTIZAR LA INDEPENDENCIA Y TRANSPARENCIA DE LAS FUNCIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS AL COMITÉ DE AUDITORIA Y AL AUDITOR EXTERNO

IV.2.	EXISTE UNA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA QUE REPORTA AL COMITÉ DE AUDITORIA O AL PRESIDENTE DEL ORGANO DE ADMINISTRACION Y QUE ES RESPONSABLE DE LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, INDICAR SI EL COMITÉ DE AUDITORIA O EL ORGANO DE ADMINISTRACION HACE UNA EVALUACION ANUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL AREA DE AUDITORIA INTERNA Y DEL GRADO DE INDEPENDENCIA DE SU LABOR PROFESIONAL (FUNCION INDEPENDIENTE DEL AREA OPERATIVA Y DE LOS ACCIONISTAS DE CONTROL) ESPECIFICAR SI LA AUDITORIA INTERNA SE REALIZA DE ACUERDO CON LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA INTERNA	65%	17%1	8%	100%
-------	--	-----	------	----	------

D) Definir un Modelo general de gestión de riesgos corporativos.

Dado que el objetivo de un buen Gobierno Societario es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios y considerando que la valoración de Riesgos genera más valor a las empresas, la aplicación de buenas prácticas de gobierno societario es relevante.

Asimismo, considerando que la Resolución N° 606/2012 de CNV exige la presentación obligatoria del Código de Gobierno Societario y entendiendo que los Principios relacio-

nados con la gestión de riesgos corporativos se describen en esta en términos generales y en consecuencia no apuntan a relevar con mayor grado de detalle las distintas dimensiones posibles comprendidas en la gestión de riesgo, a continuación se presenta un Modelo General de Gestión de Riesgos Corporativos con el fin de brindar una herramienta para que las organizaciones, de cualquier tamaño, puedan analizar acabadamente su propia valoración de riesgos.

Se presenta a continuación un modelo a modo de sugerencia (Tabla 4) para completar el Principio III contenido en la Resolución N° 606/2012 de CNV, para las empresas allí comprendidas y para las empresas no alcan-

Tabla 4: **Este es el formato donde las Organizaciones podrán volcar su grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos y puntos de relevamiento**

Principio y Recomendación						
Objetivos		Puntos derelevamiento		Grado de cumplimiento		
General	Específico	Nº	Descripción	Total	Parcial	No aplica

zadas por dicha resolución, deberían cumplimentar solo los objetivos señalados con un asterisco (*)

Este modelo general contiene una serie de recomendaciones desagregadas en objetivos y puntos de relevamiento, que con su mayor grado de especificidad se convierta en un instrumento útil a fin de *Avalar una Efectiva Política de Identificación, Medición, Administración y Divulgación del Riesgo Empresarial*.

PRINCIPIO III. AVALAR UNA EFECTIVA POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

Para que haya una correcta implementación del Principio III, es indispensable que la organización favorezca un ambiente de control adecuado

La Organización posibilita una cultura que favorece la detección y mitigación de riesgos que atenten contra la consecución de los objetivos organizacionales.

- **Objetivo 1:** La Organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos

1.1 La organización tiene establecidos estándares de conducta, como Códigos de Ética o similares. (*)

1.2 Se evalúa la conformidad a las normas de conducta.

1.3 Se abordan y toman decisiones sobre desviaciones de los estándares de conducta, y valores éticos.

- **Objetivo 2:** Las autoridades máximas de la Organización demuestran independencia de la administración o gerencia y ejercen la responsabilidad de supervisión y performance de los controles internos.

2.1 Están correctamente establecidas las responsabilidades de supervisión de manera independiente, por parte de las autoridades máximas de la Organización. (*)

2.2 Operan de manera independiente todas las autoridades máximas.

2.3 Se ejerce una supervisión adecuada sobre el sistema de control interno. (*)

- **Objetivo 3:** La organización demuestra compromiso con la competencia y reten-

ción de sus empleados.

3.1 La Organización posee políticas definidas de contrataciones y prácticas o desempeño. (*)

3.2 Son respetadas por todo el personal dichas políticas. (*)

3.3 Se evalúa el desempeño y corrigen las deficiencias. (*)

- **Objetivo 4:** La organización otorga autoridad a individuos responsables de control interno en la búsqueda de objetivos.

4.1 Se establecen mecanismos para el cumplimiento de la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. (*)

4.2 Se evalúa el desempeño y se otorgan sistemas de premios o medidas disciplinarias según corresponda. (*)

Recomendación III: El Órgano de Administración debe contar con una política de gestión integral del riesgo empresarial y monitorear su adecuada implementación.

Responder si:

III.1: La Emisora cuenta con políticas de gestión integral de riesgos empresariales (de cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de reporte contable, de leyes y regulaciones, otros). Hacer una descripción de los aspectos más relevantes de las mismas.

- **Objetivo 1.** La organización debe especificar objetivos adecuados para permitir la identificación y evaluación de riesgos.

Objetivos Operativos

1.1 La administración establece objetivos operativos consistentes con el plan estratégico. (*)

1.2 La administración considera y evalúa los riesgos operativos y financieros derivados de factores internos y externos. (*)

Objetivos de Reporte Financiero Externo

1.3 La administración establece y documenta controles internos de la información financiera.

1.4 La empresa cumple con las normas contables aplicables. (*)

1.5 Los estados contables o financieros están auditados de acuerdo a la normativa aplicable. (*)

1.6 Cumple suficientemente con los estándares y marcos externos establecidos y aplicables (por ejemplo, Ley General de Sociedades, Inspección General de Justicia, Resoluciones de CNV, etc.) (*)

Objetivos de reporte interno

1.7 Poseen un proceso de identificación y evaluación de riesgos significativos para cada objetivo específico y global de la compañía. (*)

1.8 Existen mecanismos de comunicación y discusión sobre riesgos potenciales provenientes de fuentes internas (Como ser competitividad, financiación, nuevas tecnologías, pérdida del personal clave) (*)

Objetivos de cumplimiento

1.9 El departamento legal y la alta gerencia evalúan y consideran el impacto de regulaciones, actuales y futuras, para su debido cumplimiento. (*)

1.10 La administración establece niveles aceptables de variaciones relativas al cumplimiento de los objetivos y las evalúa a través de reportes internos. (*)

III.2: Existe un Comité de Gestión de Riesgos en el seno del Órgano de Administración o de la Gerencia General. Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos y detallar los principales factores de riesgos que son específicos para la Emisora o su actividad y las acciones de mitigación implementadas. De no contar con dicho Comité, corresponderá describir el papel de supervisión desempeñado por el Comité de Auditoría en referencia a la gestión de riesgos. Asimismo, especificar el grado de interacción entre el Órgano de la Administración o de sus Comités con la Gerencia General de la Emisora en material de gestión integral de riesgos empresariales.

• **Objetivo 1:** La Organización debe conformar un comité de gestión de riesgos en el seno del órgano de administración o de la gerencia general. Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos.

1.1 La organización posee un comité de gestión de riesgo. (*)

1.2 La organización cuenta con manuales de procedimientos. (*)

• **Objetivo 2:** La organización debe identificar y analizar los riesgos y evaluar cómo deben ser manejados.

2.1 La administración identifica y evalúa los riesgos asociados a factores internos y externos, incluyendo todas sus unidades de negocios y subsidiarias. (*)

2.2 Se evalúan mecanismos apropiados para la identificación y análisis de riesgos.

2.3 Se analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y la tolerancia de la organización.

2.4 La administración determina la valoración de los riesgos y los clasifica de acuerdo a su impacto. (*)

2.5 Desarrolla Planes de acción y/o programas de mitigación para la gestión de los riesgos identificados. (*)

• **Objetivo 3:** La organización debe evaluar el riesgo de fraude.

3.1 Se evalúan ausencias de controles que posibiliten la comisión de fraudes y escenarios de permeabilidad a incentivos y presiones.

3.2 Poseen auditorías internas que evalúan los controles internos y factores de riesgos asociados con el fraude. (*)

• **Objetivo 4:** La organización debe identificar y analizar los cambios que puedan impactar significativamente en el sistema de control interno.

4.1 El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la entidad. (*)

4.2 El proceso de identificación de riesgos evalúa impactos potenciales de posibles cambios en el modelo de negocios. (*)

4.3 La organización considera los cambios en la gestión gerencial y su filosofía respecto del sistema de control interno.

III.3: Hay una función independiente dentro de la Gerencia General de la Emisora que implementa las políticas de gestión integral de riesgos (función de Oficial de Gestión de Riesgo o equivalente). Especificar.

• **Objetivo 1:** La Administración o Gerencia establecen estructuras, autoridad y responsabilidades para lograr objetivos.

1.1 Es adecuada la estructura de la entidad para su actividad y tamaño, a los efectos de cumplimentar sus objetivos

1.2 Se establecen líneas de reporte adecuadas, para permitir una buena comunicación y gestión de actividades

1.3 Están correctamente definidas, asignadas y limitadas las autoridades y responsabilidades

• **Objetivo 2:** La organización otorga autoridad a individuos responsables de control interno en la búsqueda de objetivos

2.1 Se establecen mecanismos para el cumplimiento de la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.

2.2 Se evalúa el desempeño y se otorgan sistemas de premios o medidas disciplinarias según corresponda.

III.4: Las políticas de gestión integral de riesgos son actualizadas permanentemente conforme a las recomendaciones y metodologías reconocidas en la materia. Indicar cuáles (Enterprise Risk Management, de acuerdo con el marco conceptual de COSO – Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission, ISO 31000, norma IRAM 17551, sección 404 de la Sarbanes-Oxley Act, otras).

• **Objetivo 1:** La organización debe mantener actualizadas las políticas de gestión integral de riesgos.

Objetivo Específico: Enterprise Risk Management – ER.

1.1 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.2 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission –COSO.

1.3 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.4 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Norma ISO 31000

1.5 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.6 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Norma IRAM 17551

1.7 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.8 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Sarbanes-Oxley Act Section 404.

1.9 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.10 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Otras

1.11 Describir cual Norma usa. (*)

1.12 Describir el modelo que aplica. (*)

III.5: El Órgano de Administración comunica sobre los resultados de la supervisión de la gestión de riesgos realizada conjuntamente con la Gerencia General en los estados financieros y en la Memoria anual. Especificar los principales puntos de las exposiciones realizadas.

• **Objetivo 1:** La organización utiliza información relevante como soporte del funcionamiento del control interno

1.1 El plan estratégico global desarrollado por la administración identifica la información generada interna y externamente.

1.2 La información externa es provista por fuentes confiables y/u oficiales. La información interna es proporcionada por cada responsable de área. (*)

1.3 La información se analiza y procesa permitiendo identificar acciones correctivas y de control. (*)

1.4 La información se facilita oportunamente y con el detalle adecuado a los distintos niveles de gestión para permitir un control efectivo. (*)

• **Objetivo 2:** La organización comunica internamente los objetivos de control interno.

2.1 Todas las comunicaciones se realizan formalmente y se canalizan a través de comunicaciones oficiales, ya sean vía co-

re electrónico, memorándum o revista interna. (*)

2.2 La comunicación con el directorio es abierta y puede realizarse mediante los canales de comunicación disponibles. (*)

2.3 Existen líneas de comunicación para denuncias y están disponibles para reportar cualquier irregularidad o falla detectada. (*)

• **Objetivo 3:** La organización comunica externamente los objetivos y responsabilidades del control interno.

3.1 La administración comunica los objetivos y responsabilidades de control trimestralmente con los entes reguladores y grupos de interés. (*)

3.2 Existen métodos de comunicación relevantes, como reportes operativos y/o financieros publicados periódicamente. (*)

• **Objetivo 4:** La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno y las acciones correctivas apropiadas.

4.1 Auditoría interna comunica las deficiencias de control interno identificadas con los responsables de las áreas auditadas. Las recomendaciones son propuestas a los jefes de áreas y estos responden con acciones correctivas y planes de acción para corregir deficiencias. (*)

4.2 Las deficiencias relevantes identificadas son comunicadas oportunamente dentro de los plazos establecidos y discutidas con el comité de auditoría quien revisa las acciones correctivas propuestas.

4.3 Se supervisan las acciones correctivas, sus planes de implementación y los riesgos mitigados. (*)

E) Analizar la necesidad de una reglamentación obligatoria sobre la gestión de riesgo corporativo y proponer su inclusión en la información financiera de todas las empresas.

Tal como fue planteado a lo largo de este trabajo, un buen gobierno societario y la necesidad de gestión y valoración de riesgos para todas las empresas en general es relevante.

La gestión de riesgos corporativos – ERM (Enterprise Risk Management) permite:

- Que la dirección mitigue la incertidumbre inherente a los distintos tipos de riesgos mejorando así la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés.

- Maximizar el valor de una empresa cuando se establece una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos.

A su vez, la inobservancia de sanos principios de gestión de riesgos afecta negativamente el buen gobierno corporativo lo que puede provocar enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general.

Una buena gestión y valoración de riesgos redundan en un mejor gobierno corporativo y en brindar beneficios para las empresas y sus grupos de interés: propietarios, dirección, empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, estados y otros.

Por todo ello y dado que la normativa actual existente obliga únicamente a las compañías que cotizan en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario y en este sentido, la Administración debe informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos, se considera como relevante todo aquello vinculado con la gestión de riesgos y su impacto en el buen gobierno corporativo y por lo tanto afecta a todas las empresas, independientemente de su tamaño o fuentes de financiamiento, por lo que se sugiere un modelo para relevar las políticas de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial para todas las empresas, incluidas o no, en la normativa actual de CNV. Dicho requerimiento de información debería ser incluido para las empresas alcanzadas por la normativa CNV en el Código de Gobierno Societario, mientras que para el resto podría solicitarse de manera obligatoria como Anexo a la Memoria, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Sociedades.

2. CONCLUSIONES

El presente trabajo plantea la relevancia de un buen gobierno societario y la necesidad de gestión y valoración de riesgos para todas las empresas en general. Ello basado en la necesidad de mitigar la incertidumbre inherente a los distintos tipos de riesgos por parte de la dirección, como también en la necesidad de maximizar el valor de una empresa cuando se establece una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos.

A su vez, se destaca que la inobservancia de sanos principios de gestión de riesgos afecta negativamente el buen gobierno corporativo lo que puede provocar enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general.

Una buena gestión y valoración de riesgos redundaría en un mejor gobierno corporativo y en brindar beneficios para las empresas y sus grupos de interés: propietarios, dirección, empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, estados y otros.

Por otra parte, se analizó la normativa existente al momento de realizar el trabajo de investigación, la cual obligaba únicamente a las compañías que cotizaban en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario y en este sentido, el Directorio debía informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos. Posteriormente, de un análisis muestral de empresas obligadas a informar sobre ello, se pudo detectar que el grado de cumplimiento es parcial, en términos generales, lo cual puede estar fundamentado en la generalidad de los ítems relevados en el Código de Gobierno Societario. Por ello, en el presente trabajo, se sugieren dos modelos de gestión de riesgos, uno de tipo general para aquellas empresas alcanzadas por la normativa CNV y otro de carácter simplificado para el resto de las empresas. Ambos, contienen una serie de recomendaciones desagregadas en objetivos y puntos de relevamiento, para que con su mayor grado de especificidad se conviertan en instrumentos útiles a fin de Avalar

una Efectiva Política de Identificación, Medición, Administración y Divulgación del Riesgo Empresarial.

En este sentido, para las empresas que hacen oferta pública de acciones, se sugirió aplicar el Modelo General Gestión de Riesgos. Para el resto de las empresas, al no estar obligadas por la normativa actual a dar información respecto de Gobierno Societario alguno, debiera incluirse el Modelo Simplificado de Gestión de Riesgos de manera obligatoria como Anexo a la Memoria.

Cabe destacar que el 14/06/2019 mediante la R.G. 797/2019 surge una nueva modificación a la normativa vigente. Se sustituye así el Art. 1 de la sección I del capítulo IV, estableciendo que las entidades que se encuentren en el régimen de oferta pública de sus valores negociables, y las que soliciten autorización para ingresar al régimen de oferta pública, deberán remitir anualmente en la memoria, un reporte del Código de Gobierno Societario individualizado, quedando excluidas de dicha obligación las sociedades, las cooperativas, y las asociaciones que califiquen como Pequeñas y Medianas Empresas.

No obstante, el Código busca generar conciencia sobre el buen gobierno societario para todas las compañías. En este sentido, a pesar de que ciertas compañías no tengan la obligación de cumplir con la presentación del reporte, como ser las Pequeñas y Medianas Empresas en los términos de la normativa de la CNV, la norma propone que estas podrán utilizar el contenido del Código para implementar prácticas que fortalezcan sus estructuras y modelos de gobierno.

Por todo ello y dado que la normativa actual existente obliga únicamente a las compañías que cotizan en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario, en donde la Administración debe informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos, exceptuando a las PyMES, se sugiere solicitar de manera obligatoria a todas las empresas, independientemente de su tamaño o fuentes de financiamiento, el cumplimiento de los objetivos e ítems de relevamiento incluidos en los modelos sugeridos. Dicha información debería estar incluida en la memoria.

Dado que la modificación a la normativa surgió con posterioridad a la realización de este trabajo de investigación, sería necesario realizar un nuevo análisis sobre la nueva norma para evaluar los puntos a considerar en el análisis del Gobierno Societario de las empresas. No obstante, por el carácter específico de los objetivos y puntos de revisión propuestos en los modelos planteados, se considera que estos pueden ser útiles para completar las explicaciones solicitadas en el nuevo cuerpo normativo (RG 797/2019 CNV).

3. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aisa Díez, J. Implantación de un modelo de Gestión de Riesgos Corporativos. Guía de Apoyo. Auditool.
- CPCECABA. (2013). Internal Control Integrated Framework. COSO II
- Informe COSO. Commission Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway. (2013).
- Díaz Morales, J. (2005). La Ley Sarbanes – Oxley y la Auditoría. Partida Doble, 169, 104 - 109.
- Estudios Internacionales Cilea. (2015). Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las Pymes.
- FACPCE-CECYT. AREA AUDITORÍA. El sistema de Control Interno y su Importancia en Auditoría.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. COSO.
- IFAC. (s.f.). Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad . Norma Internacional de Auditoría N° 265.
- IFAC. (s.f.). Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno. Norma Internacional de Auditoría N° 315.
- Macías de Méndez Vidal, G. (2009). Riesgo de auditoría y significación. Informe N° 16: Área Auditoría - 1ª ed. Buenos Aires: Amalevi.
- Malica, D. O., & Abdelnur, G. D. (s.f.). Tra-

bajo de investigación. El sistema de control interno y su importancia en auditoría. Argentina: FACPCE - Area Auditoría.

- Mora, C. (2009). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado-ERM (COSO II).
- Nannini, M. S., Español, G., González, S., Giménez, M., Puyó, V., Padovan, A., y otros. (Noviembre de 2011). Decimosextas Jornadas “Investigaciones en la Facultad” de Ciencias Económicas y Estadística. El enfoque de riesgo en la auditoría . Rosario, Argentina.
- Norma Argentina IRAM - ISO 31.000 - (2015).Gestión del Riesgo. Principios y Guías
- OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo
- OCDE y G20 (2016). Principios de Gobierno Corporativo.
- Comisión Nacional de Valores sobre Gobierno Corporativo. Resolución General 606/2012.

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE CÓRDOBA MANAGEMENT SCHOOL

PAUTAS PARA LOS AUTORES

1/ Los temas de interés principal de los contenidos a publicar son: Administración, Innovación, Marketing, Finanzas, Economía, Capital Humano, Contabilidad Gerencial, Comercio Internacional y temas afines. Son de alto interés para la revista los enfoques interdisciplinarios.

2/ Los artículos a publicar en la revista, serán ensayos más bien breves, que hagan un análisis conciso y una exploración reflexiva sobre las tendencias que se perfilan en la problemática o aspectos abordados. Serán escritos de tal modo que ayuden al lector a tener una visión sintética de la temática tratada y de sus perspectivas, y a reflexionar sobre ello.

3/ Una vez recibido el texto, el equipo editorial de la revista lo revisa en los siguientes quince días y si lo considera de interés y cumple con los criterios de aceptación, señalados a continuación, es enviado a dos revisores o árbitros para su evaluación.

4/ Se publicarán los artículos, en la medida que su contenido, calidad y características se ajusten a los objetivos y perfil editorial de la revista. En ningún caso la recepción de material supone necesariamente la aceptación para su publicación.

5/ La revisión o arbitraje lo llevan a cabo tanto docentes e investigadores de la

Universidad como de otras Universidades locales e internacionales. Antes de enviar un trabajo a los árbitros el editor realiza una evaluación preliminar verificando la pertinencia del contenido con los objetivos de la revista y los aspectos formales. Cuando sea necesario, el editor o el director de la revista podrán contactarse con el autor para acordar mejoras en la redacción, en los aspectos formales o en el contenido del texto enviado para su publicación.

6/ Los criterios para la revisión de los artículos son: pertinencia, calidad científica, originalidad, claridad en la argumentación y cumplimiento de condiciones de las pautas de presentación.

7/ Al enviar un artículo los autores adquieren el compromiso de garantizar la originalidad de su trabajo y de la inexistencia de plagios en su texto, incluido el auto-plagio o publicación duplicada. Los autores no harán gestiones para su publicación en otros medios hasta no haber recibido respuesta de la dirección de la revista acerca de la aceptación o rechazo del artículo.

8/ En caso de artículos no-inéditos que previamente se han publicado como pre-print en una web o en un repositorio, o se han presentado como comunicación a un congreso, los autores deben comunicarlo a la

revista, y ésta estudiará su posible aceptación.

9/ En cuanto a la antigüedad de la información, se exige que la recogida de datos, operación o estudio de campo no haya finalizado en un período de tiempo superior a tres años a la fecha de envío del artículo.

10/ Se aplicarán los parámetros de calidad editorial de LATINDEX, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

11/ El hecho de que un trabajo sea publicado en esta Revista no implica que la Universidad Blas Pascal se adhiera a las opiniones expresadas en él.

12/ Los artículos no tendrán una extensión mayor a 14 páginas escritas con interlineado simple en fuente Arial 11 (entre 4000 y 5500 palabras incluyendo el resumen y las palabras clave) en hoja tamaño A4. El texto ha de enviarse por email a la dirección posgrados@ubp.edu.ar. El documento debe presentarse en archivo Word con las tablas y gráficos pegados en él.

13/ Los trabajos deberán ajustarse a las siguientes pautas formales:

- El título, centrado, en mayúscula y negrita, deberá expresar en no más de cinco o seis palabras el contenido o la finalidad del artículo. La Dirección de la revista podrá eventualmente acordar con el autor la conveniencia de re titular el texto.
- El nombre del autor o autores se colocará inmediatamente abajo del título, con un superíndice que remita a una nota al pie de la primera página, en la que se indicará el cargo o función principal del autor, el nombre completo de la institución a la que pertenece, ciudad, país y el e-mail para contactos.
- Un abstract, de no más de cincuenta palabras, dará cuenta de las ideas centrales del artículo, tratando de que sea una verdadera invitación a la lectura. El abstract es requerido en español y en inglés.
- Las referencias bibliográficas se agruparán alfabéticamente por apellido de los autores, al final del escrito, bajo

el título Referencias bibliográficas, y se harán siguiendo la Norma Internacional APA.

14/ Los autores conservan los derechos morales de autor y transfieren de manera exclusiva y a título gratuito los derechos materiales de autor a la Universidad Blas Pascal para su publicación y divulgación, en los términos de la ley 11.723 y sus modificatorias. El solo hecho de remitir un artículo al editor responsable, sea en soporte papel, electrónico o por cualquier medio, para ser revisado a los fines de su publicación, implicará categóricamente la cesión a que se refiere el párrafo anterior. Los artículos publicados en la revista podrán ser reproducidos libremente con fines académicos citando la fuente y el autor.

CÓDIGO DE ETICA

Con el fin de propiciar una adecuada actuación de los autores y de asegurar que el proceso de arbitraje se desarrolle de la mejor forma posible, se pide tener en cuenta los siguientes aspectos de manera previa a remitir un artículo a consideración de la revista:

1/ La revista únicamente considerará artículos inéditos que correspondan en su contenido y estructura a las políticas señaladas por el comité editorial. Además, los autores confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.

2/ Es responsabilidad del autor o los autores señalar y referenciar claramente cualquier fragmento que sea tomado de la obra de otro autor, en la construcción de su trabajo. Si no se hace así, se considerará como plagio y el trabajo será descartado para publicación en la revista.

3/ Los autores garantizan que en la autoría estarán incluidas aquellas personas que hayan realizado una contribución significativa en el trabajo.

4/ Los autores deben citar aquellas publicaciones que son antecedentes esenciales para comprender el trabajo.

5/ Los autores deben abstenerse de incluir información que hayan obtenido de manera confidencial sin el permiso explícito correspondiente.

6/ La selección y aprobación final de un artículo dependerá del concepto académico de los pares convocados en cada caso y de la disposición de los autores de realizar las modificaciones que se sugieran como necesarias.

7/ El proceso de arbitraje de la revista es “doble ciego”, lo que implica que ni los autores, ni los pares conocerán entre sí sus identidades. En este sentido, es responsabilidad del autor evitar cualquier alusión directa o indicio sobre su identidad dentro del cuerpo del texto. Los detalles de cada proceso no se divulgarán sino entre los directamente involucrados (editores, autores, evaluadores, integrantes del comité).

8/ Cuando el comité editorial o el editor lo estimen conveniente, se podrá pedir al autor o a los autores que sugieran los nombres de posibles pares académicos, siempre y cuando, estos candidatos no conozcan una versión previa del documento o hayan estado vinculados de alguna manera con el proceso de investigación del que se deriva. En este caso, se pide al autor o a los autores que actúen con total transparencia en su recomendación, evitando a aquellos candidatos que puedan identificar su identidad o que puedan presentar algún tipo de conflicto de intereses.

9/ El autor o los autores no podrán remitir de modo simultáneo su trabajo a otra publicación mientras esté en proceso de arbitraje en esta revista.

10/ El comité editorial se reserva el derecho de descartar la publicación de cualquier trabajo postulado, si considera que no corresponde a la naturaleza académica de la revista o si los autores incurrir en algún comportamiento indebido, como los descritos anteriormente.

www.cordobamanagementschool.org
54 351 414444 | cms@ubp.edu.ar