

## XI CONGRESO IBEROAMERICANO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

### PONENCIA: LA GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN ORGANIZACIONES CIVILES COMO PRÁCTICA EXTENSIONISTA

EJE: INCORPORACIÓN CURRICULAR DE LA EXTENSIÓN

AUTORES: LAURA GARCÍA, WALTER ARIEL LUGO, SOFÍA GALATEO (FCE-UNL)

MAIL DE CONTACTO: [glaurag@fce.unl.edu.ar](mailto:glaurag@fce.unl.edu.ar)

#### **RESUMEN**

El presente trabajo describe una propuesta de Proyecto de Extensión de Cátedra realizada desde la cátedra de Sistemas de Información Gerencial de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.

El proyecto “Generando información para la toma de decisiones” apunta a la construcción de indicadores gerenciales que permitan observar y monitorear el estado de situación y evolución de un emprendimiento propio de la economía social dependiente de una organización civil y cuyos participantes se encuentran en condiciones de vulnerabilidad social. Dicho emprendimiento persigue como propósito la inclusión social de sus participantes así como el fortalecimiento de la organización económica que promueven dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panificación.

Constituyendo la temática de construcción de indicadores uno de los ejes centrales de contenidos de la asignatura mencionada, se considera una buena oportunidad para que los alumnos de la misma apliquen en terreno y en una organización civil concreta los tópicos disciplinares indicados logrando de esta manera integrar las funciones sustanciales de docencia y extensión universitaria.

Los objetivos generales del proyecto han sido planteados como:

- Integrar las funciones de docencia y extensión a partir de prácticas concretas que permitan la sensibilización de los estudiantes respecto de la realidad económica y social en la cual se desempeñarán como profesionales.
- Aplicar contenidos propios de la asignatura SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL construyendo las herramientas pertinentes en territorio y de manera cooperativa con los propios actores de la organización civil.

A partir de las actividades propuestas se busca la aprehensión de conceptos y métodos que permitan dar sustentos racional y técnico al microemprendimiento. Se procura generar un espacio de reflexión donde participantes sociales y alumnos puedan integrar recursos y capacidades divergentes.

La transferencia de contenidos y su aplicación en una institución real complementará la formación de los estudiantes resignificando sus saberes y su futura actuación profesional.

## **MARCO REFERENCIAL**

La evolución de la economía mundial a partir de la década del setenta provocó profundos cambios en las relaciones laborales, la desocupación relacionada directamente con la pobreza y la exclusión social se constituyeron como problemas “típicos” de los países en vías de desarrollo. Los sectores más vulnerables de la sociedad fueron subsumidos en prácticas laborales flexibles, inestables y, en múltiples circunstancias, fuera del marco legal.

En este contexto, se generan nuevas estrategias de tracción para la economía doméstica que procuran amortiguar los embates de un mercado laboral que elimina puestos de trabajo tradicionales. Así, la mejora en la empleabilidad de vastos sectores excluidos se canaliza en el desarrollo de microemprendimientos y autoempleo. En este sentido, las distintas formas de la Economía Social tiene el propósito de revertir o paliar la situación de exclusión de muchos trabajadores procurando reconocer oportunidades laborales y potenciando capacidades de acción específicas que deriven en el cambio social.

Es claro que el microempendedor requiere necesariamente de apoyo técnico que lo ayude a reflexionar sobre la idea productiva y a desarrollar lineamientos concretos de proyectos económicos sustentables. Sin embargo, es importante reseñar, que la organización de microemprendimientos sociales autogestionados excede objetivos meramente económicos, la capacidad de autoabastecimiento del emprendedor se complementa y fortalece con sentimientos de inclusión social, autocontrol y desarrollo personal.

La promoción y desarrollo de competencias laborales para pequeñas unidades económicas autosustentables requieren la articulación de acciones provenientes de diferentes disciplinas, en el caso específico, se observa el apoyo por parte de personal con capacitación eminentemente social y de salud, situación que permite reconocer la vulnerabilidad del microemprendimiento en áreas referidas a la gestión administrativa, más específicamente, en la gestión de la información

(determinación de necesidades, captura, distribución y uso de la información) necesarios para mejorar los procesos de toma de decisiones.

Se reconoce, en términos de gestión de la información, un alto grado de informalidad y deficiencia en el desarrollo y utilización de técnicas presupuestarias e indicadores de gestión. Si bien se observa a la información gerencial como factor importante para la sustentabilidad del emprendimiento, se adolece de conceptos y metodologías generales para su consecución. Este hecho promueve el trabajo orientado “hacia la causa” en donde se observa la mayor utilización de la energía y tiempo de los involucrados dejando de lado actividades de soporte técnico fundamentales para cumplir los objetivos económico-sociales propuestos.

En síntesis, se detectaron dificultades concretas para salvar las deficiencias de información de gestión por sí mismos, y a su vez, se reconoció el sólido interés por superarlas a través de la capacitación.

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROYECTO**

Los destinatarios del Proyecto de Extensión de Cátedra son microemprendedores que se encuentran en situación de vulnerabilidad social interesados en desarrollar y fortalecer una organización dedicada a la producción y comercialización de productos de panificación. Los destinatarios finales son asociados de la cooperadora a quienes se brindará la capacitación específica utilizando los recursos y capacidades de la institución para convocarlos.

La organización abordada recibió apoyo técnico en el marco de un Proyecto de Extensión de Cátedra anterior por parte de la cátedra “Contabilidad de Costos” de la Facultad de Ciencias Económicas; este proyecto se orientó al establecimiento de una metodología de trabajo concreta para la confección de Estados Contables de Publicación y la asistencia adecuada para el correcto encuadre impositivo del microemprendimiento. Es decir, se trabajó en el área de lo que se conoce como “Contabilidad Patrimonial”.

El proyecto aquí expuesto pretende complementar y ampliar la capacidad de gestión de la información, ya no centrada en el cumplimiento de normas contables y generación de informes hacia terceros, sino que busca mejorar el proceso de toma de decisiones organizacionales diseñando y utilizando informes de gestión interna, es decir, se concentra en el ámbito de la “Contabilidad de Gestión”, campo de acción específico de los Licenciados en Administración.

De este modo, el proyecto se divide en dos etapas diferenciadas. La primera, se refiere a la evaluación y diagnóstico del emprendimiento en términos de gestión de la información. Para el equipo extensionista esta etapa se concentra en el reconocimiento y utilización de material teórico necesario para abordar de manera concreta a la organización, mientras que para los actores sociales la etapa implica la sensibilización respecto a los contenidos teóricos planteados, específicamente, la determinación conjunta de las deficiencias y necesidades de gestión de información y las oportunidades para superarlas.

La segunda etapa comprende el desarrollo y aplicación de herramientas concretas de gestión (presupuestos e indicadores de gestión). Los alumnos de la asignatura, de acuerdo a los datos recabados, propondrán un modelo específico y adaptado a los recursos y capacidades del emprendimiento y los participantes sociales se capacitarán en su utilización.

De este modo, se logra la evaluación y transferencia de herramientas de gestión sistematizadas que vincula conocimientos teóricos adaptados a prácticas de gestión productiva concretas en el marco de un proceso de diálogo continuo e integrador entre docentes, alumnos y actores sociales.

El presente proyecto registra también como antecedente el seminario optativo dictado en la Facultad de Ciencias Económicas "Gestión de la información para organizaciones del tercer sector", dictado por las cátedras de Sistemas de Información Gerencial y Costos y Gestión durante los años 2009 y 2010. En el mencionado seminario se plantearon objetivos similares a los incluidos en este proyecto y se trabajó con diversas organizaciones sociales elegidas por los alumnos en función de la detección de necesidades de sistematización de información para la gestión y la propia accesibilidad y comunicación con los responsables de las mismas.

## **EL PROYECTO COMO RECURSO PEDAGÓGICO**

La asignatura SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL, correspondiente al 5to año de la carrera de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, plantea como uno de sus objetivos "comprender las bases conceptuales que sustentan el diseño y aplicación de los sistemas de información para la evaluación de la gestión y la toma de decisiones en las organizaciones". El mencionado propósito está referido a la necesidad de comprender la importancia de la generación de información, en distintos formatos y dimensiones, para la observación de la evolución y proyección de actividades económicas de

organizaciones públicas y privadas cualquiera sea su tamaño y objeto. Para ello, los alumnos construyen distintas herramientas de planeamiento y control vinculadas a la gestión de la información siendo las más relevantes la Gestión Presupuestaria y la elaboración del Cuadro de Mando Integral, constituyendo ambos tópicos actividades relevantes de las incumbencias propias del perfil del Licenciado en Administración.

El presente proyecto permitirá aplicar los contenidos concretos de una parte sustancial de la asignatura en una organización civil representativa de nuestra región ampliando, de esta manera, la visión de los alumnos respecto de su potencial actuación profesional. Al respecto, es importante destacar que la realidad social en la cual los futuros profesionales se desempeñarán comprende un amplio espectro de organizaciones de características muy diversas muchas de las cuales, considerando nuestro contexto histórico y espacial, no son tratadas en la bibliografía específica de las ciencias empresariales. Por lo tanto, consideramos valioso y conveniente validar los conocimientos áulicos en una organización propia de las denominadas del tercer sector.

Entendemos esencial avanzar en la incorporación curricular de la función de extensión universitaria a partir de prácticas concretas que sensibilicen a los estudiantes respecto de nuestra realidad económica y social generando un compromiso personal respecto del trabajo para el mejoramiento de la calidad de vida en nuestra región y el país.

Consideramos que las actividades a desarrollar en este Proyecto de Extensión de Cátedra posibilitarán el fortalecimiento de las actividades de docencia y extensión y esperamos que se constituya en una primera aproximación a las distintas realidades existentes en nuestro medio prosiguiendo en su profundización a partir de una labor continua con asociaciones civiles que requieren el apoyo de nuestras disciplinas.

Los objetivos generales se explicitan de la siguiente manera:

- Integrar las funciones de docencia y extensión a partir de prácticas concretas que permitan la sensibilización de los estudiantes respecto de la realidad económica y social en la cual se desempeñarán como profesionales.
- Aplicar contenidos propios de la asignatura SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL construyendo las herramientas pertinentes en territorio y de manera cooperativa con los propios actores de la organización civil.

Los objetivos específicos, planteados como resultados esperados para los estudiantes en el proceso de enseñanza –aprendizaje, son los siguientes:

- Analizar y proyectar estrategias de sostenibilidad y crecimiento en la organización civil participante del proyecto.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita monitorear la evolución de la actividad y el logro de los objetivos organizacionales en función de las estrategias planteadas.
- Profundizar habilidades comunicacionales que posibiliten la implantación de las herramientas de gestión de la información, su manejo y sostenibilidad en el tiempo.

La transferencia de contenidos y su aplicación en una institución real complementará la formación de los estudiantes resignificando sus saberes y su futura actuación profesional.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

La finalidad del proyecto, objetivo de orden superior para al que se plantea la propuesta, es Contribuir a la inclusión social de sectores vulnerables a través del apoyo y fortalecimiento de microemprendimientos sustentables y autogestionados.

Los objetivos generales que se pretenden lograr con la ejecución de las acciones en relación al medio social son los siguientes:

1. Reflexionar, promover y fortalecer la administración de recursos de información organizacional para un emprendimiento socio-productivo sustentable y autogestionado.
2. Identificar, desarrollar y aplicar técnicas del gestión de la información de manera integrada y multidimensional observado su necesidad, utilidad y conveniencia en contextos sociales específicos.

Los objetivos específicos se plantean a partir de dos planos complementarios tales como son el medio social y la actividad pedagógica quedando definidos de la siguiente manera:

En el medio social:

- Brindar a los actores sociales conocimientos técnicos y metodológicos para la elaboración de Presupuestos Económicos y Financieros sencillos facilitadores de la aplicación de indicadores e gestión como apoyo al proceso de toma de decisiones organizacionales.
- Otorgar a los participantes conocimientos técnicos y metodológicos para el desarrollo e implementación de Indicadores de Gestión que permitan eficientizar el proceso de toma de decisiones organizacionales.
- Generar y potenciar en los actores sociales capacidades técnicas y actitudinales autogestionables, que les permitan capturar, procesar y utilizar información organizacional adecuada para optimizar el proceso de toma de decisiones.

En la actividad pedagógica:

- Asumir la importancia de la información y su gestión como recurso estratégico para el desarrollo y sustentabilidad de las organizaciones sociales.
- Comprender las bases conceptuales que sustentan el diseño y aplicación de los sistemas de información para la evaluación de la gestión y la toma de decisiones en organizaciones sociales.
- Desarrollar técnicas de gestión de la información, de manera sistematizada e integrando áreas disciplinares diversas, que permitan accionar la estrategia de la organización y mejorar la calidad de las decisiones.
- Reconocer, desarrollar y aplicar procesos de generación de información alternativos con criterios de calidad, oportunidad y pertinencia para organizaciones que exceden los marcos teóricos tradicionales.

## **PARTICIPANTES**

El proyecto de extensión de cátedra “Generando información para la toma de decisiones” se integra con la participación de docentes de la cátedra Sistemas de Información Gerencial, de la cátedra Costos y Gestión, ambas de la Facultad de Ciencias Económicas y participa en la codirección un miembro de la cátedra electiva Economía Social de la UNL.

Además de los docentes, se incluye la participación de alumnos en carácter de pasantes, independientemente de los alumnos que cursan la asignatura objeto del proyecto y, también, graduados en ciencias económicas, externos a la Facultad, algunos de ellos adscriptos a una de las cátedras.

En carácter de coordinadores por la institución interviniente se incorporan actores de la sociedad civil así como los participantes del microemprendimiento de referencia.

De esta manera, se integran una diversidad de participantes y estamentos universitarios de lo que se espera un enriquecimiento de perspectivas interactuando durante el periodo de ejecución del proyecto que se estima de seis meses.

### **ACTIVIDADES A REALIZAR**

El equipo extensionista realizará un diagnóstico en terreno respecto de la generación de información y sus circuitos administrativos en la organización interviniente detectando fortalezas y debilidades sobre el aprovechamiento de la misma para la toma de decisiones gerenciales, definiendo, conjuntamente con los miembros de la organización, las estrategias organizacionales que definan su necesidad y, a su vez, brinden sustento a las herramientas diseñadas.

En instancias áulicas y presenciales, los alumnos recibirán capacitación respecto de las características de las organizaciones del tercer sector, sus funciones y objetivos, entre otros aspectos, destacando su posible rol profesional en las mismas. Asimismo, se presentarán en forma preliminar las características de la organización involucrada.

En similares instancias, se prevé la organización de un encuentro con referentes estudiantiles y docentes a fin de dialogar sobre la función de extensión universitaria y los alcances del presente proyecto.

Se realizarán visitas a la institución con los alumnos para relevar la información necesaria para el diseño específico de las herramientas de gestión adaptadas a la misma. Para esta actividad se prevé realizar, en forma anticipada y de manera conjunta entre docentes y alumnos, un cuestionario que facilite la interacción alumnos – agentes de la institución.

Se elaborará el Mapa Estratégico como requisito previo a la implantación del Cuadro de Mando Integral.

Se realizarán las actividades propias de la aplicación disciplinar, adaptadas a la organización específica y en forma cooperativa con sus responsables y coordinadores: preparación de bases de datos, determinación de perspectivas y construcción de indicadores de gestión.

Se realizarán las actividades de entrenamiento necesarias para el manejo autónomo de la herramienta por parte de la institución estableciéndose una prueba piloto.

Finalmente, se validará el uso de la herramienta y se realizarán los ajustes necesarios para su implantación permanente.

Se confeccionará un manual de utilización de la herramienta y las pautas para su actualización para entregar a los miembros de la institución.

Grado de participación de los destinatarios en las actividades

Los agentes de la organización transferirán al equipo extensionista su experiencia, necesidades de organización administrativa del emprendimiento en marcha y se procurará, en forma conjunta, diseñar estrategias de sostenibilidad y crecimiento.

Se prevé una fuerte interacción entre alumnos y coordinadores de la institución a fin de que en forma conjunta superen las dificultades que se presenten en el diseño de la herramienta acercando, de esta manera, a los estudiantes a una actividad profesional concreta. El equipo extensionista actuará de guía y apoyo a estas actividades.

La misma interacción se verificará en las instancias de implementación, validación y ajustes.

Finalmente, se analizará con los alumnos la experiencia.

Metodología para el trabajo interno con el grupo ejecutor ( detallar modalidad de trabajo)

El equipo extensionista realizará, previamente a la incorporación de los alumnos de la asignatura al proyecto, actividades de relevamiento y diagnóstico a fin de obtener los conocimientos previos necesarios sobre existencia y necesidades de la institución sobre información gerencial. Se considera que esta actividad resulta fundamental a fin de facilitar la organización de las tareas y transferencia a los alumnos respecto de las características del proyecto y el conjunto de actividades a realizar.

Los alumnos (aproximadamente entre 20 y 25 que corresponden al total que cursan la asignatura en el segundo cuatrimestre) trabajarán en grupos diseñando las etapas de la herramienta de gestión a implementar.

Las visitas a la institución se realizarán con un miembro del grupo extensionista en forma rotativa de a dos alumnos por grupo cada vez previamente definidas las actividades a realizar en la misma en función de los avances de cada grupo.

El equipo docente considerará los aportes más relevantes y factibles de aplicación de cada grupo y en instancia de seminario áulico se construirá la herramienta definitiva en una puesta en común.

El entrenamiento a los responsables de la institución se realizará por parte de los propios alumnos guiados por los docentes de la asignatura.

## **EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

La vinculación entre los objetivos del proyecto y la elaboración de indicadores que permitan monitorear el grado de cumplimiento de los mismos, constituye una actividad que permite visualizar la coherencia interna del mismo en vista a su desempeño tanto en el medio social al que se dirige como desde el punto de vista de la práctica docente.

En este apartado se pretende mostrar algunas de las relaciones establecidas en el proyecto de extensión de cátedra, a modo de ejemplo, entre sus objetivos y los indicadores creados para su evaluación interna.

Así, el objetivo planteado como reflexionar, promover y fortalecer la administración de recursos de información organizacional para un emprendimiento socio-productivo sustentable y autogestionado se medirá a través del porcentaje de participación de asociados en las actividades medido como cantidad de participantes de la organización vinculados al proyecto de extensión en relación al total de los integrantes de la institución con especial referencia a los participantes claves definidos como cantidad de participantes del taller que actúan en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

El objetivo expresado como aplicar contenidos propios de la asignatura SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL construyendo las herramientas pertinentes en territorio y de manera cooperativa con los propios actores de la organización civil se evaluará a través de

Capacitación de los alumnos respecto a Organizaciones del Tercer Sector: hs. cátedra dedicadas al proyecto en relación al total de hs. Cursadas

Entre los objetivos considerados más relevantes se plantea Integrar las funciones de docencia y extensión a partir de prácticas concretas que permitan la sensibilización de los estudiantes respecto de la realidad económica y social en la cual se desempeñarán como profesionales lo que se apreciará a partir de la encuesta de asimilación de conocimientos contextualizados en el marco de actividades extensionistas.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

A partir de las actividades propuestas se busca la aprehensión de conceptos y métodos que permitan dar sustentos racional y técnico al microemprendimiento. Se procura generar un espacio de reflexión donde participantes sociales y alumnos puedan integrar recursos y capacidades divergentes.

Por un lado, se busca dotar a los actores sociales de conocimientos empíricos y herramientas de gestión de la información sencillas con amplias posibilidades de autogestión. En este sentido, se propondrá a la organización un modelo presupuestario y de sistemas de indicadores de gestión específico y adaptado a los requerimientos y capacidades del emprendimiento con el firme propósito de hacerlo extensible, de manera autónoma, a la largo del tiempo.

Por otro lado, en términos pedagógicos, se reconoce la importancia de contrastar y adaptar marcos teóricos tradicionales de la gestión de la información al contexto y organizaciones locales, es este caso, referidos a emprendimientos de la Economía Social. Así, se incorporará a la bibliografía de la materia contenidos para la gestión de la información referidos a organizaciones no empresariales (organizaciones del sector público y del tercer sector) y se incluiría el caso aquí abordado como ejemplo concreto.