



Investigación en ciencia, gestión, sustentabilidad y tecnología



Facultad de Negocios
Universidad La Salle, Ciudad de México

Número uno
Agosto de 2018

DeLaSalle
ediciones



DIRECTORIO

Dr. Enrique A. González Álvarez, *fs.c*, Rector

Mtro. Jorge Manuel Iturbe Bermejo, *Vicerrector Académico*

Mtro. Roberto Medina Luna Anaya, *fs.c*, *Vicerrector de Bienestar y Formación*

Mtro. José Ramón Barreiro Iglesias, *Director de la Facultad de Negocios*

Mtro. Juan Carlos Toxqui López, *Secretario Académico*

Mtro. Cuauhtémoc Alberto Tenopala Granados, *Jefe de Posgrado*

Dra. Ma. Enriqueta Mancilla Rendón, *Editora responsable*: maenriqueta.mancilla@ulsal.mx;

Mtra. Olivia Edith Miranda Fernando, *Editora asociada*: olivia.miranda@ulsal.mx

Recepción de documentos y contacto: revista.icgst@ulsal.mx

Investigación en ciencia, gestión, sustentabilidad y tecnología

Facultad de Negocios de la Universidad La Salle, Ciudad de México

Consejo Editorial

Mtro. José Ramón Barreiro Iglesias

Dra. Ma. Enriqueta Mancilla Rendón

Dra. Marcela Astudillo Moya

Dra. María Victoria Agudelo Vargas

Dr. Luis Antonio Andrade Rosas

Dr. Carlos Alberto Díaz Toledo

Dr. Oscar Alfredo Díaz Becerra

Dra. Gabriela María Farías Martínez

Dr. Martín Flégl

Mtra. Liliana Freire

Dr. Eduardo Gómez Ramírez

Dr. Carlos Alberto Jiménez Bandala

Dra. María del Carmen Lozano Arizmendi

Dr. Javier Montoya del Corte

Dra. Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas

Dr. Roberto A. Vázquez Espinoza de los Monteros

Dra. Norka Vilorio

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad Nacional Autónoma de México

Universidad Luis Amigo, Colombia

Universidad La Salle, México

Universidad Nacional Autónoma de México

Pontificia Universidad Católica del Perú

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad del Río de la Plata, Argentina

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad de Cantabria, España

Universidad Autónoma de Nayarit, México

Universidad La Salle, Ciudad de México

Universidad de los Andes, Venezuela

Año 1, número 1, agosto de 2018, es una publicación digital de aparición semestral editada por la Universidad La Salle, A.C., Benjamín Franklin 45, Col. Condesa, 06140, Cuauhtémoc, Ciudad de México, 52 78 95 00, a través de Editorial Parmenia, Carlos B. Zetina 30, Col. Condesa, 06140, Ciudad de México.

Número de Reservas de Derechos de uso exclusivo en trámite, y número de ISSN: en trámite, ambos ante el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de título y contenido en trámite ante la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura de la Universidad ni del editor responsable de la publicación. Permitida la reproducción parcial de textos con autorización de los editores.

© Universidad La Salle, A.C.

Editorial Parmenia, bajo el sello de De La Salle ediciones

Dirección editorial

Mtro. Manuel Javier Amaro Barriga

Producción editorial

Mtra. Irma Rodríguez Vega



Diseño y formación

D.G. Marina Mejía Vázquez

Apoyo gráfico:

D.G. Berenice Ángeles Zúñiga





Sumario

Editorial	4
Propuesta de un Esquema de Planeación Estratégica con base al Cuadro de Mando Integral (BSC). Caso Banco de México	
Jorge Utrilla Armendáriz María Luisa Saavedra García María Elena Camarena Adame	5
Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT)	
Eloísa Gutiérrez Díaz Raúl Alberto Zempoalteca Ramírez	31
Transparencia en el uso de los recursos públicos	
José Trinidad Mora Velázquez	52
Conversatorio, México-Argentina. Algunos tópicos económicos-fiscales	
Enriqueta Mancilla Rendón Liliana Freiri	62

 **Editorial**

En este número, me acerco a los aventureros lectores que forman parte de esta familia de Negocios, en espera de que nuestra revista sea una nueva ventana, no solamente de ideas creativas en la búsqueda de la nueva forma de enfrentar negocios; además de propuestas e investigaciones que abran un espacio a la reflexión y a la elaboración activa de proyectos que sean capaces de transformar a la sociedad hacia mejores intercambios comerciales, con valor agregado y con una fuerte carga ética inmersa en ellos.

Bajo este concepto, la pregunta es ¿las pymes son fuente de innovación al saberse vulnerables en un mercado cambiante?

Hoy quisiera establecer una relación entre la importancia de la innovación social en las empresas y en el desarrollo innovador de las pymes, y más por las formas por la que los emprendedores deban relacionarse con las microempresas. Considero que es una única forma de subsistir dentro de un ecosistema de innovación, ya que al ser una pyme quizá no es capaz de tener un plan con los recursos suficientes que puedan dar la plataforma funcional para poder operar de manera independiente.

Es importante considerar que la tecnología hoy juega un papel importante para abrir puentes e información virtual suficiente para tratar de lograr un intercambio de prácticas que ayuden a las empresas a crear lazos sólidos en la actualización organizacional, así como la correlación que puede existir entre un grupo de personas con un objetivo común dentro de este nuevo ecosistema de innovación social.

Recordemos que para poder dar un siguiente paso es importante conocer la diferencia, desde la esencia, entre ser un empresario y ser emprendedor, ya que ahí radica el poder de realizar tareas importantes orientadas a una proyección de innovación social, a tener la motivación interna suficiente para ser capaces de organizarnos y ser fuente de inspiración para crear un equipo que sea el centro de un movimiento diferente que vele por el bienestar del mundo desde cualquier dimensión y que se acerque al impacto deseado en la visión de los que ahora reinarán el mundo, los jóvenes.

Mtro. José Ramón Barreiro Iglesias
Director de la Facultad de Negocios



Propuesta de un Esquema de Planeación Estratégica con base al Cuadro de Mando Integral (BSC). Caso Banco de México

Artículo de investigación

Recibido: 5 de noviembre de 2017

Aceptado: 9 de enero de 2018

Disponible en línea:

Jorge Utrilla Armendáriz *

María Luisa Saavedra García **

María Elena Camarena Adame ***

Resumen

El objetivo de este trabajo consistió en realizar una revisión documental de los postulados de planeación estratégica y particularmente del Cuadro de Mando Integral (BSC) considerando diversas críticas a dicho esquema derivadas de estudios empíricos con la finalidad de proponer mejoras al proceso de planeación estratégica de cualquier organización para luego aplicarlo en un caso real: el proceso de planeación estratégica del área de supervisión del Banco de México. Los hallazgos principales fueron que el BSC podría enriquecerse mediante (i) inclusión de una nueva perspectiva de riesgos, (ii) mejoramiento de la métrica, (iii) análisis de desperdicios y flujo continuo, (iv) empleo de analytics y minería de datos, (v) manejo de cadena de valor y (vi) nueva perspectiva de ética corporativa y ambiental, así como una propuesta de interrelación y cadena de valor de la Entidad.

Palabras clave

Cuadro de Mando Integral BSC, Planeación estratégica, Riesgo operacional, Inteligencia de negocios, Cadena de valor.

Abstract

The objective of this work is to perform a documentary review of the postulates of strategic planning and particularly the Balanced Score Card (BSC) considering several critiques to this scheme derived from empirical studies with

* Doctor en Administración por la Universidad La Salle Ciudad de México. Profesor de la Universidad Tecnológica de México, jutrilla62@yahoo.com.mx

** Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM. Investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México, Miembro del Sistema Nacional del Conacyt Nivel 1. maluisasaavedra@yahoo.com

*** Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM. Investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de México, Miembro del Sistema Nacional del Conacyt Nivel 1. mcamarena_adame@hotmail.com

the purpose of proposing improvements to the process of strategic planning of any organization to apply it in an empirical case of the strategic planning process of the supervision area of the Bank of Mexico. The main findings were that the BSC could be enriched by (i) including a new risk perspective, (ii) improved metrics, (iii) waste analysis and continuous flow, (iv) analytics and data mining, (v) value chain management and (vi) a new perspective of corporate and environmental ethics, as well as a proposal of interrelationship and chain of value of the Entity.

Key words

Balanced Scorecard of BSC, Strategic Planning, Operational Risk, Business Intelligence, Value Chain.



1. Introducción

En la literatura de dirección estratégica, el cuadro de mando integral (mejor conocido como *Balanced Scorecard*, BSC) se considera como una de las herramientas más importantes para la implementación de la estrategia (Grant, 2006). Su utilidad destaca en el momento de desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del grado de consecución de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión. De esta forma, un BSC está constituido por un conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales perspectivas interrelacionadas entre sí (Kaplan y Norton, 1992), que describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores: (1) financiera, (2) cliente, (3) interna e (4) innovación y crecimiento.

En diversas investigaciones se han propuesto acciones tendientes a enriquecer el BSC (Ittner, Larcker y Meyer 2003; Jaraman, Yodong y Means, 2002; Sharker 1999) aunado a otras técnicas como son Análisis Estructural, Cadena de Valor, EVA, Canvas, Six Sigma, Gestión de Riesgos, etcétera. Resulta difícil encontrar estudios sobre el BSC que agrupen diversas técnicas y compilen propuestas por lo que el objetivo de esta investigación consiste en realizar una revisión documental de los postulados de planeación estratégica y particularmente el Cuadro Integral de Mando (BSC) con la finalidad de proponer mejoras al proceso de planeación estratégica de una entidad para luego aplicarlo en un caso real: el proceso de planeación estratégica del área de supervisión del Banco de México. Por lo que se planteó la pregunta de investigación ¿Cómo se puede mejorar el esquema de planeación estratégica con base en el análisis de las críticas realizadas al BSC?

Este artículo se encuentra estructurado en tres apartados, en el apartado I. Marco teórico, se describen aspectos generales de la planeación estratégica y sus principales postulados así como de la estrategia competitiva propuesta por Michael Porter colocando este marco de acción ante la técnica del *Balanced Scorecard* propuesta Kaplan y Norton, así como de su nuevo enfoque en el que estos autores enriquecen su trabajo, en el apartado II. Críticas y mejoras al BSC; se realiza una síntesis de manera enunciativa más no limitativa de las críticas y propuestas de mejora la BSC, en el apartado III. Caso, se propone el esquema de planeación de una organización bancaria, con la finalidad de mostrar los beneficios que podría aportar, y por último se presenten las conclusiones.

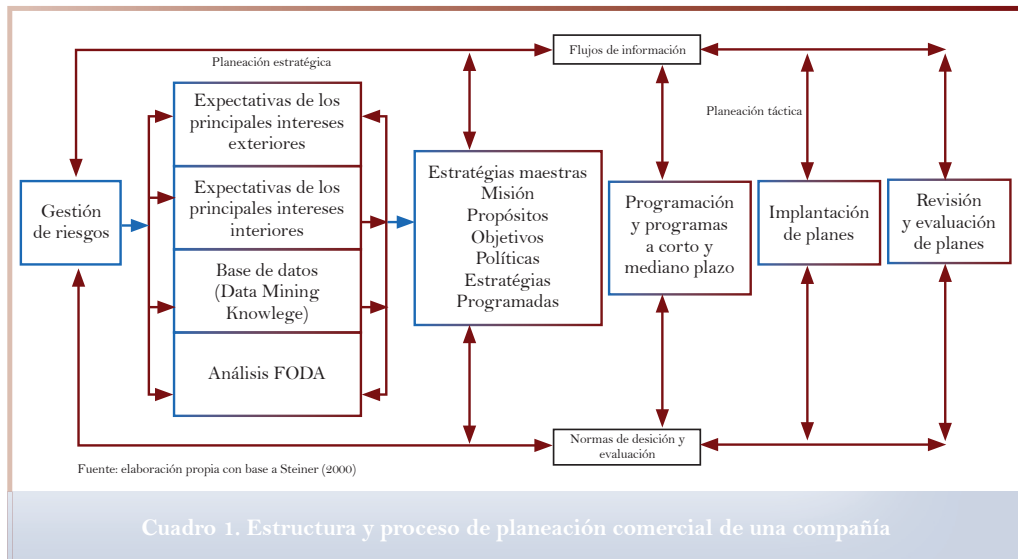
Se advierte que no se pretende realizar una crítica a los estudios de Kaplan y Norton sino una recopilación de técnicas y factores a considerar en la planeación estratégica con base en trabajos teóricos y empíricos, sustentada en los trabajos, tanto de BSC como de otros autores, es importante destacar que Kaplan y Norton realizan adiciones y mejoras a lo largo del tiempo las cuales robustecen enormemente su trabajo con enfoque hacia la estrategia y la medición de activos intangibles, reconociendo así la necesidad de la ventaja competitiva de Porter y otras técnicas afines integradas en su modelo bajo su propia visión.

2. Marco teórico

2.1 Planeación estratégica

Steiner (2000) señala que la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales en 1950, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando, produciendo un gran acervo de conocimientos en el tema.

Al mismo tiempo Steiner (2000) define la planeación estratégica como un esfuerzo sistemático, más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para el logro de los propósitos básicos de la compañía, en un horizonte de tiempo y bajo un esquema operativo, táctico y estratégico. Para lograr dicho fin, presenta un modelo de planeación estratégica y táctica, que para la parte de planeación estratégica destaca la importancia de considerar las expectativas de clientes, tanto externos (sociedad, comunidad local, accionistas, clientes y proveedores) como internos (Alta gerencia, directivos, y personal en general), debe disponer de una base de datos (*data mining* o desarrollo de TI) que muestre tanto el desempeño actual como el pasado y riesgos potenciales, y la elaboración de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) todo ello, sin perder de vista la misión visión y valores y con base en ello, establecer la planeación táctica consistente en el diseño de programas de mediano y corto plazo, sobre una plataforma que permita evaluar continuamente dichos planes y programas (*feedback*), como se muestra en el Cuadro 1.



Cuadro 1. Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía

2.2 Productividad vs Competitividad

El diccionario de Oxford de economía define la competitividad como “la capacidad de competir en los mercados de bienes y servicios”; no obstante Krugman (1994) critica el término y lo califica de obsesión peligrosa cuando se aplica a las naciones y señala que no es la competitividad lo que debería preocuparle a los países, sino más bien la productividad.

Porter (1980) define la estrategia competitiva como la búsqueda de un posicionamiento rentable y sustentable dentro de la industria. Señala que la estrategia es una fuerza hacia afuera, en tanto que la eficiencia operativa o productividad es hacia adentro, por lo que las empresas son sistemas abiertos que interactúan en un entorno cambiante y competitivo y las fuerzas de mercado son las que dan fuerza a la estrategia.

A su vez, Porter (1980) establece una serie de conceptos básicos de competitividad con el objetivo de establecer principios de ventajas competitivas a través de la identificación de actividades relacionadas que aporten un valor agregado a través de un instrumento que denomina “*Cadena de Valor*” en el que interrelaciona dichas actividades para lograr lo que denomina “nexos de cadena” entre actividades de soporte y de apoyo y logrando de esta manera obtener una “ventaja competitiva” ya sea en costos, diferenciación o concentración (especialización) basada en dos aspectos centrales la rentabilidad y factores de posición competitiva, los cuales centra en lo que denomina análisis estructural de las *5 fuerzas de mercado* (que tienen la capacidad de mover los precios, costos e inversión), siendo:

1. Poder de negociación con proveedores (inciden en el costo de las materias primas y otros insumos),
2. Poder de negociación con los compradores (inciden en la inversión y en los costos),
3. Riesgos potenciales (inciden en los precios),

4. Amenazas de productos sustitutos (inciden en los precios) y
5. Rivalidad entre empresas (inciden en los precios).

La cadena de valor es un instrumento eficaz para dividir y analizar la compañía tanto en las actividades que realiza, como en la manera en que éstas interactúan para comprender el comportamiento de los costos, medidos a través del valor actual neto o algún indicador que dé cuenta del rendimiento sobre la inversión de los recursos y su capacidad de aprovechamiento, haciendo énfasis en un sistema de actividades interdependientes que se relacionan por nexos entre sus actividades primarias (logística de entrada, de salida, operaciones, ventas y mercadotecnia y de servicios) y de apoyo (infraestructura de la empresa, adquisiciones, tecnologías de información y recursos humanos) a nivel meta, y a un nivel supra operacional, refiere alianzas o coaliciones en sus relaciones hacia afuera con otras entidades logrando la “*ventaja competitiva*”.

2.3 Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1992) diseñaron el concepto del Cuadro de Mando Integral (BSC) el cual generó un cambio radical en la manera de medir la eficiencia en las estrategias empresariales, la idea fue establecer una herramienta metodológica que traduzca la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permitan identificar lo que debe monitorearse para comunicar a los niveles de decisión el logro de las metas en una serie de indicadores y entender por qué están dándose esos resultados.

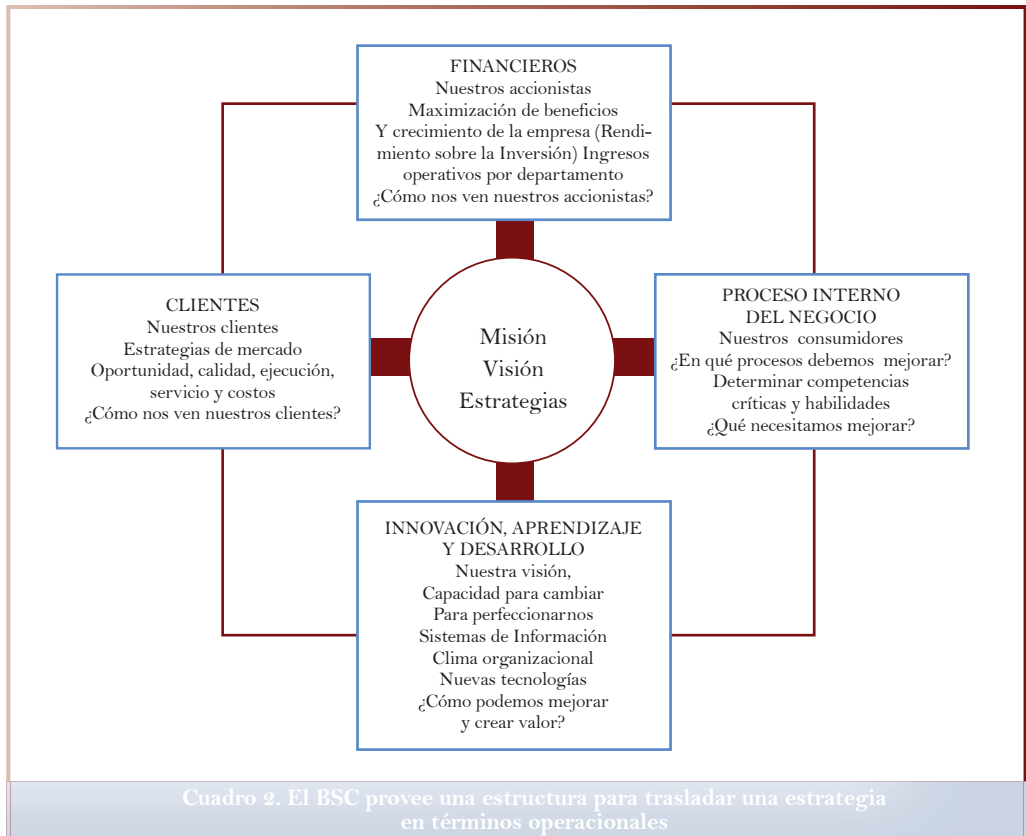
Lo anterior, bajo un esquema de visión más amplia que la financiera (al introducir tres perspectivas adicionales: a) clientes, b) procesos de negocios e c) innovación y aprendizaje. A este respecto, conviene indicar que la parte contable refleja la historia de la compañía y lo que preocupa es poder determinar la sustentabilidad de la empresa hacia el futuro, por lo que se tiene la premisa de que, si la compañía ha tenido buenos resultados, así será en el futuro, pero si la compañía no obtiene el valor esperado, se puede decir que está destruyendo valor en lugar de generarlo.

Kaplan y Norton (1992), señalan que como primer paso se deben definir la misión, visión y estrategia de negocio, para tal efecto establecen cuatro pasos, siendo:

1. Clarificar y trasladar la visión y la estrategia
2. Comunicar y ligar los objetivos y metas en la estrategia
3. Establecer un plan, Establecer medidas, y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Mejorar la estrategia mediante la retroalimentación y el aprendizaje.

Lo importante de esta técnica de BSC es que es una herramienta que se basa en la configuración de *un mapa estratégico* gobernado por las *relaciones de causa efecto*. Es decir, ninguna perspectiva funciona de forma independiente, lo que le da un carácter holístico a su técnica (Cuadro 2).

Posteriormente Kaplan y Norton (2000) refieren la necesidad de establecer indicadores denominados (indicadores clave de ejecución por sus siglas en inglés *Key Performance Indicators* KPI's) los cuales se obtienen de una subagregación de pesos relativos otorgados para cada perspectiva e indicador.¹



Fuente: Kaplan y Norton (1992).

El modelo de BSC fue desarrollado para consultoría y se obtuvo inicialmente evidencia empírica en 12 empresas norteamericanas exitosas entre las que destaca "Motorola", con la idea de complementar las i) mediciones financieras, con las ii) no financieras: a) de satisfacción de clientes, b) procesos internos y c) actividades de innovación y mejora organizacional mediante la implementación de indicadores clave hacia la ejecución de la negociación, tal como una cabina de un aeroplano en las que se cuenta con un tablero que indica el nivel de combustible, velocidad del viento, altitud, comportamiento, destino y

¹ Asignar un peso relativo a cada una de ellas, por ejemplo 1= .32, 2=.25 3=.21 4=.22, siendo éste el nivel 2 y se multiplica por una apreciación interna de categorías, siendo el nivel 1. para obtener pesos globales. Lo anterior implica la adopción de objetivos a corto y largo plazo y medidas cuantitativas y cualitativas.

otros indicadores, de manera que con base en información actual se prevea la situación futura. No obstante, la confianza en los instrumentos podría llegar a ser fatal, de manera similar, los administradores deben ser capaces de ver la ejecución de diversas áreas a la vez, como si fuera el tablero de control de una aeronave.

El valor de esta técnica radica en que cada vez los activos intangibles cobran mayor importancia, por lo que las empresas necesariamente tienen que sufrir transformaciones para ser capaces de competir con base en la información de sus habilidades para explotar dichos activos.

2.4 El BSC nuevo enfoque

Más tarde, con nuevas publicaciones Kaplan y Norton y otros autores afines a su técnica escriben libros y artículos en los que tratan de enriquecer su trabajo original con mayores elementos de análisis para la conformación de sus indicadores, en los que se observa la inclusión del mapa estratégico como herramienta clave, el concepto de innovación y un enfoque más integral elementos de la cadena de valor de Porter y del enfoque de sistema competitivo o de flujo continuo y otras técnicas y teorías administrativas y económicas, Kaplan (2010) mejora el modelo de BSC, respecto de la función de activos intangibles en su rol de creación de valor, señalando la necesidad de incorporar una medición sobre dichos activos para mejorar su administración. Después de esta publicación, numerosas compañías rápidamente adoptaron el BSC dando con ello un salto sustancial en el desarrollo de su potencial. Durante los 15 años posteriores y derivado de las experiencias y comunicación de resultados se desarrollaron diversas mejoras a la técnica del BSC, siendo:

- 1.** BSC en la medición de la ejecución (incorporando medidas no financieras, participación en el mercado, productividad, liderazgo en producto, responsabilidad pública, desarrollo personal, balance entre objetivos y estrategia)
- 2.** Objetivos y mapas estratégicos que permitan ligar activos intangibles a factores de los procesos críticos tales como medidas de calidad.
- 3.** Sistema de administración estratégica (transformación).
- 4.** Futuras oportunidades (extender la técnica a organizaciones sin fines de lucro, motivación intrínseca e extrínseca, etcétera).

Los principales trabajos donde se muestra la incorporación de mejoras al modelo original se sintetizan a continuación en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Evolución de BSC (Kaplan y Norton)

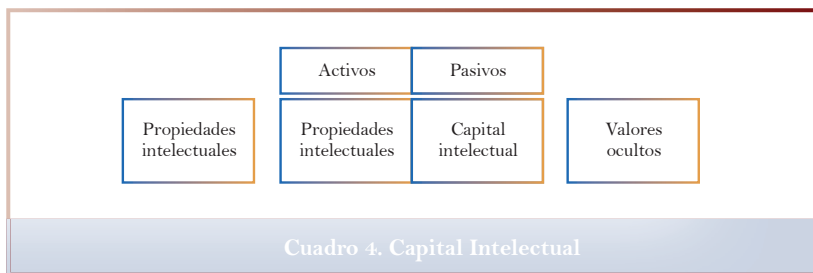
Año/Título del trabajo	Resumen	Aportes
1992 The Balanced Scorecard: Measures that drive performance	BSC como herramienta de mejora continua agrega nuevas perspectivas (procesos internos, aprendizaje e innovación y clientes) bajo un esquema de indicadores	Ampliar a cuatro perspectivas, completando la visión de toda la empresa no sólo la financiera
2000 The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.	Explican cómo la revolución de la información está transformando la naturaleza de la competencia e integran la matriz de intensidad de información, esto aunado al modelo de 5 fuerzas de mercado y de cadena de valor.	5 fuerzas de mercado, Cadena de valor y Matriz de intensidad de información
2001a Leading Change with the Balanced Scorecard	Un exitoso programa de BSC debe provocar un cambio al proyecto, no en métricas. Inicialmente el enfoque de movilización hacia un modelo de transición en la ejecución enfocada al cliente, innovación y empoderamiento del trabajador, con una activa contribución de todos los empleados con la conformación de equipos de especialistas funcionales y sobre un proceso de retroalimentación continua.	Señala que le BSC es más efectivo entre más cambios genere y ayude a los líderes a comunicar la visión hacia el cambio y cumplimiento de la estrategia.
2001b Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II	La contabilidad es lineal y no aditiva para poder reconocer los activos intangibles por lo que es necesario generar reportes a través de mapas estratégicos en los que se muestre la interacción en las distintas perspectivas de los activos a manera de que los accionistas puedan basar sus estrategias en costos derivados de sus actividades y calidad de sus programas.	Formula los siguientes principios: 1. Trasladar la estrategia a términos operacionales 2. Alinear la organización a la estrategia a través de unidades especializadas 3. Elaborar una estrategia para cada uno y para cada día de trabajo (contribuciones, acciones e ideas) 4. Hacer de la estrategia un proceso continuo (integrar estrategia con táctica) 5. Movilizar el liderazgo hacia el cambio
2010 Managing Alliances with BSC	Presenta la necesidad de establecer mapas de alianzas e indica la manera correcta de hacerlo ya que señala que el 50% de éstas falla.	Mapas de alianzas
2004a The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets.	Plantea la premisa de cómo valorar a una compañía y establece una guía para que con base en tres categorías de activos intangibles: capital humano, capital informativo y capital (cultura) organizacional	Complementan su trabajo con los factores de cultura, liderazgo, trabajo en equipo (familia) y alineación
2004b Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets.	Explora el nuevo conocimiento de desarrollo humano como lograr ante la globalización guiar a las empresas por una senda sustentable y muestra cómo medir la ejecución organizacional.	Destaca la importancia de la medición de activos intangibles

<p>2006 Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.</p>	<p>El artículo es el tercero de una serie en los que se señala la poderosa noción de describir la estrategia organizacional usando un mapa visual, que permita comprender de manera fácil el esquema estratégico, bajo las cuatro dimensiones o perspectivas interrelacionadas una de otra, bajo tres componentes: Describir la estrategia + Medir la estrategia+ Administrar la estrategia= Adelantar resultados. Lo cual reescribe como Mapa estratégico + BSC+ Estrategia formulada hacia la organización.</p>	<p>Incluye gran número de ejemplos gráficos de su postulado</p>
<p>2008 Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.</p>	<p>Muestran cómo mover la organización hacia un sistema de administración más efectiva respecto de las diferencias que podría surgir entre la estrategia y las operaciones señalando dos puntos clave 1. El liderazgo y 2. Alinear la estrategia y las tácticas</p>	<p>Contar con una estrategia clara de negocios correctamente alineada y abierta a lo que pasa afuera de la negociación</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

2.5 Capital Intelectual y valor de la negociación (activos intangibles)

Aunque podría considerarse que la parte de innovación y aprendizaje del BSC podría identificarse como parte del capital intelectual, su análisis no se realiza desde el punto de vista o bajo las premisas del concepto desarrollado por Edvinsson y Malone (1997), y esquematizado en el siguiente cuadro:



Fuente: Edvinson y Malone 1997.

Stewart (1998) define capital Intelectual como conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. De acuerdo con Edvinsson y Malone (1997) son los activos de mercado como patentes y marcas que generan valor, propiedad intelectual, *know how*, derechos de diseño, propiedad de marcas y servicios, activos centrados en el individuo y de infraestructura, tecnologías, metodologías y procesos internos.

De esta manera los métodos actuales de valuación de empresas tales como el modelo de Black y Scholes, EVA, Múltiplo Precio Utilidad, *Goodwill* y flujos descontados destacan

que si no se alcanza el valor esperado se está destruyendo valor, de igual forma si no se alcanzan los objetivos es necesario indagar las causas por las cuales no se están obteniendo los resultados esperados (Adam, 2005), por lo que si se cuenta de manera objetiva con indicadores de gestión oportunos más rápidamente será posible implementar acciones para reorientar las acciones dentro de la organización.

2.6 Otras técnicas relevantes

Dentro de otras técnicas ampliamente empleadas en la industria se encuentra la herramienta Canvas que constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir (Cuadro 5).

Cuadro 5. Herramienta Canvas

Aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
¿Cómo? ¿Con quién puedo contar?	¿Cómo? ¿Qué debo saber hacer?	¿Qué? ¿Por qué me eligen? Canales de distribución ¿Quién? ¿Qué medios uso?	¿Quién? ¿Cómo nos relacionamos?	¿Quién? ¿A quién entrego valor?
	Recursos clave ¿Cómo? ¿Qué es imprescindible?		Canales de distribución ¿Quién? ¿Qué medios uso?	
	Costos ¿Cuánto? ¿En qué costos incurro?		Flujos de ingresos ¿Cuánto? ¿Qué fuentes generó?	

Fuente: Osterwalder, et al. (2005).

Luego de la Segunda Guerra mundial, la compañía automovilística más importante de Japón, Toyota, vio que el método de trabajo de la producción en masa no les convenía por diversas situaciones del país. Como resultado, sus ingenieros Eiji Toyoda y Taiichi Ohno, iniciaron lo que Toyota llamaría el Sistema de Producción Toyota, y que más tarde sería *Lean Manufacturing*. Esta filosofía de trabajo ha sido divulgada en todo el mundo y puesta en práctica por diferentes sectores productivos tanto de servicios como de manufactura (Tejeda, 2011).

Lean Manufacturing es un sistema integrado socio-tecnología de mejoramiento de procesos, cuyo objetivo principal es eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente. Al eliminar desperdicios la calidad aumenta mientras que los tiempos y costos de producción disminuyen en muy poco tiempo, identificando el flujo de valor y sobre ciertos principios.

Este sistema, en general se caracteriza porque emplea personal capacitado, los cuales son agrupados en equipos donde son tratados con respeto, se les asignan responsabilidades, tienen derecho a proponer mejoras, autoridad de detener la producción en caso de detectar algún error, se enfocan en obtener productos de alta calidad, bajo coste de producción y variedad en el producto enfocados en las necesidades de los clientes, establecen relaciones de larga duración con proveedores y clientes, logran cortos tiempos de fabricación del producto y buscan la mejora continua.

2.7 Identificación de técnicas afines y críticas al BSC

En el Cuadro 6, se muestran las diversas técnicas y teorías administrativas con la finalidad de contar con elementos de juicio que permitan identificar factores relevantes para el BSC, entre los que destacan la minería de datos, inteligencia artificial, y los activos intangibles (desde el punto de vista de Edvinsson y Malone, 1997).

Cuadro 6. Técnicas y teorías administrativas y económicas

No.	Teoría	Representante(s)	Año	Síntesis
1	Administración Científica	Frederick Winslow Taylor's, Lillian Gilbreth, Henry Fayol, Henry Gantt y Henry Ford	1890	Métodos para organizar el trabajo sistemáticamente
2	Segmentación del cliente	Alfred P. Sloans	1923	Modelo T de Automóviles a bajo costo y de calidad
3	Razones Financieras Estándar	Levarouse	1975	Razones estándar sobre determinadas dimensiones financieras
4	Teoría de la competitividad	Michael E. Porter	1980	Técnicas para analizar fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades competitivas a través de la cadena de valor.
5	Valor Económico Agregado (EVA)	Stern Steward	1982	Estrategia de Valor basado en la Administración del costo de capital.
6	Planeación Estratégica	Boile	1990	Esquema de Dirección Estratégica
7	Calidad Total y Six Sixma	W. Eduards Deming, Josep Juran and Phil Crosby y Michael Harry	1990	En respuesta al embate japonés de manufacturas, representados por Taichi Ohno de Toyota Motors quien introdujo el denominado "pull-based". Just in Time, Motorola introduce Six Sigma.

8	Reingeniería de Negocios	Michael Hammer	1990	Reconoce la importancia del enfoque hacia la satisfacción del cliente y la mejora del servicio hacia una reingeniería de procesos
9	Minería de Datos	Fayad, Piatetski Shapiro y S	1996	Minería de Datos e Inteligencia Artificial
10	Aprendizaje Organizacional	Senge Peter MIT	1980	Identifica como factor clave de éxito en las organizaciones la capacidad de memoria de las organizaciones, pasando de conocimiento tácito a explícito.
11	Cuadro Integral de Mando	Robert Kaplan y David Norton	1996	Plantean un enfoque de comunicación estratégica, utilizando mapas visuales y cambios en los sistemas de medición financiera agregando indicadores no financieros alineados a los objetivos organizacionales
12	Teoría de Riesgos	JP Morgan, P. Jackson, D.J. Maude y W. Perraudin.	1997	Valor en riesgo
13	Capital Intelectual	Edvinsson L. y Malone M.	1997	Activos Intangibles
14	Desempeño y Estabilidad Bancaria	Barth, Caprio y Levine	2001	Prácticas que promueven estabilidad Bancaria
15	Six Sigma	Tennant Golft	2002	Calidad Total
16	Business Intelligence	Elizabeth Vitt	2003	El poder de las bases de datos con el empleo de software de analytics
17	Globalización	Stiglitz	2004	Efectos de la Internacionalización
18	Analytics	Tom Davenport, Babson y Harris College y Harvard Business Review	2006	Destaca estrategias estadísticas y de modelos cuantitativos para obtener ventajas competitivas en 32 organizaciones de diversa índole.

Fuente: Elaborado con base a Cokins (2006).

Así también, en un análisis que se simplifica en el Cuadro 7, se encontró los tópicos generales o críticas y mejoras a dicha técnica, mostrando que puede ser enriquecido mediante el empleo de (i) cadenas de valor (ii) métodos más robustos de valuación (iii) minería de datos y *Analytics* (iv) concepción de intangibles (v) riesgos, lo cual da un marco de referencia para establecer posibles mejoras.

Cuadro 7. Investigaciones sobre Balanced Scorecard

Año Autores	Objetivo	Descripción	Hallazgos
<p>1996 Usama Fayyad, Gregory Piatetsky-Shapiro y Padhraic Smyth From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases</p>	<p>Proponer una visión del campo de la minería de datos, aclarando cómo relacionar la minería de datos y el descubrimiento de conocimiento a través de bases de datos como una maquinaria de aprendizaje estadístico de bases de datos.</p>	<p>Señala que los métodos manuales de recolección de datos resultan caros, lentos y altamente subjetivos, ya que producen grandes volúmenes de información indigerible, por lo que es necesario en vez de ello identificar patrones útiles que deben procesarse a través de métodos estadísticos en sistemas de información con la finalidad de hacer más compacta, abstracta y útil la información por medio de cubos OLAP para su análisis</p>	<p>El artículo realiza aplicaciones particulares al mundo real aplicando técnicas estadísticas sobre bases de datos, poniendo a prueba la aplicación de conocimiento sobre investigaciones actuales y futuras, ante la urgente necesidad de nuevas teorías computacionales y herramientas que permitan extraer información útil (conocimiento) ante el rápido crecimiento de volúmenes de información digital, desarrolla métodos y técnicas que den sentido a los datos ante el problema de poder mapear información de bajo nivel (hacia una digestión y entendimiento rápido) en otras formas que podrían ser más compactas (por ej. reportes ejecutivos) más abstractos (p. ej. una aproximaciones descriptivas) o más útil (p. ej. un modelo predictivo para la estimación de valor sobre casos futuros). Un proceso para la aplicación de minería de datos basada en patrones de comportamiento.</p>
<p>1999 Shaker Zahra The changing rules of global competitiveness in the 21st century (Cambiando las reglas de la com- petitividad global del siglo 21)</p>	<p>En el ojo del siglo 21, predicciones a cerca desempeño futuro global, con el gigante e impresionante desarrollo tecnológico, enfrentar la pobreza, salvar el ambiente ecológico, el desarrollo debe ir encaminado a lograr justicia social y económica y ante el proceso de globalización y transferencias de tecnologías creando una comunidad pacífica y ciudadanos inteligentes. En esta visión del futuro la globalización debe fomentar una cooperación entre naciones para promover el desarrollo.</p>	<p>Explorar nuevo conocimiento (innovación) ante la globalización, guiar a las empresas por una senda sustentable y cómo la ejecución organizacional puede ser medida.</p>	<p>Ante este proceso algunos países se han condenado a la servidumbre por carecer de infraestructura básica y recursos al no ser capaces de absorber las nuevas tecnologías que les permitan innovar y competir a gran escala por lo que destaca la importancia de una transformación económica y social tanto como sea posible señalando que los ajustes técnicos no son suficientes para solucionar los problemas, por lo que la mejor manera es trabajar en conjunto con otras compañías sobre tres variables una economía inter-empresarial, orientación al desarrollo humano y sensible al ambiente.</p>

1985

M. Porter
y Victor E. Millar
How information
Gives you
competitive
advantage.

Los autores proveen una estructura útil para analizar la estrategia sobre la nueva información tecnológica. Señalando tres caminos específicos en que la tecnología afecta la competencia: Ella altera la estructura industrial, ello implica costos y diferenciación y produce una nueva clase de negocios. La revolución de la información se extiende sobre la economía y ninguna compañía es capaz de escapar de sus efectos y costos por lo que el artículo anima a los administradores a cómo responder ante el desafío de la revolución de la información.

Señalan cómo la revolución de la información está transformando la naturaleza de la competencia e integran la matriz de intensidad de información, esto aunado al modelo de 5 fuerzas de mercado y de cadena de valor

Entender que la información no es sólo computadoras. La información y los negocios deben verse en un espectro de convergencia incremental a las tecnologías de información y los procesos, esos cambios deben alterar las reglas de competencia, deben dar una ventaja competitiva a través de nuevas formas de ejecución por fuera sobre sus rivales, y generar un nuevo tipo de negocios muchas veces dentro de las operaciones de la propia compañía a través de cadenas de valor sobre una derrama de actividades que cree un sistema de valor incluyendo cadenas de valor con proveedores y crear conexiones con actividades en la logística y procesamiento de sus productos (p. ej. chocolate líquido) que complementen las necesidades de sus clientes en cuatro dimensiones, tratando de capturar información que antes: mediante las herramientas que proponen de cadena de valor, matriz de intensidad de información y el análisis de las 5 fuerzas determinantes de mercado.

2003

Christopher D.
Ittner, David F.
Larcker y Marsha-
ll W. Meyer
Subjectivity and
the weighting of
Performance Me-
asures: Evidence
from a Balanced
Scorecard.

Este estudio examina cómo diferentes tipos de mediciones de ejecución pueden pesarse en un subjetivo BSC bajo un plan de bonos por una gran compañía de Servicios financieros. Señalando como fenómenos físicos y económicos basados en un criterio de compensación. En contrario a la hipótesis de este estudio en el que se desarrollan los pesos de la ejecución sobre diferentes tipos de mediciones que eviten favoritismos

Señalan seis categorías: Financiera, implementación estratégica, control del cliente, personal y estándares y establecen un índice de calidad por rama

Disponer de números Índice para medir el desempeño

Su estudio realiza cuatro contribuciones sobre el sistema de evaluación del desempeño. (1) realiza un estudio cruzado seccional sobre el estudio discrecional y subjetivo de los planes de bonos indicando cómo se incorpora la subjetividad dentro de las evaluaciones que incluyen ruido en las evaluaciones financieras en lugar de incluir mediciones no financieras, (2) provee evidencia suficiente ante la falta de información en la medición del desempeño (3) complementa análisis psicológicos sobre el establecimiento de la evaluación (4) demuestran mediante un encuesta que el número de firmas que usan el BSC como mecanismo para la compensación no da buenos resultados por carecer de insumos asociados con los resultados específicos por ignorar determinadas medidas de ejecución en los procesos

2007

Vaidyanathan Jayaraman and Yodolong Luo Creating Competitive Advantage Through New Value Creation: A Reverse Logistic Perspective.

El conocimiento tradicional de las cadenas de valor asume un camino de flujo unidireccional que estudio sugiere que esta forma de analizar pudiese resultar incompleta para cierto tipo de industrias y productos. Los clientes reditúan cerca de un 6% en cada compra, las compañías deben visualizar esto como una oportunidad que reditúe sobre una pila de rendimientos sobre un nuevo plan de ciclo de arrendamiento sustentada en la lealtad del cliente, prestando mayor atención cómo dar más impulso a sus productos, manejo de desperdicios, y demás recursos que integran su cadena de valor

Redefinen la cadena de valor estratégica para las industrias (bajo al análisis de reúso y desperdicios)

Señala dos procesos fundamentales para la creación de valor innovación en múltiples direcciones con base en el análisis de la información, producción (desarrollo de recursos de inversión, rediseño de productos, rediseño de la cadena de valor y creación de nuevos negocios) sobre los productos y sobre los mercados. Señalando una tabla diferenciadora de los factores (enfoque ambiental, diseño, bajo perfil, logística y presupuesto) entre la logística de reversa y la tradicional de cadenas de valor y de tangible e intangible ventajas competitivas.

Da un nuevo enfoque (Reverse logistic) a la cadena de valor tradicional propuesta por Porter (considerar la remanufactura, los flujos de operación, hacia adelante y hacia atrás, su oferta y demanda.

2016

Sánchez José Manuel *et al.* Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral

Señalan que el Cuadro de Mando Integral (BSC) y el modelo Canvas pueden enlazarse como herramientas complementarias para los emprendedores. La primera desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia. La segunda ha supuesto una (re-)evolución en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan su lógica. En el artículo se desarrolla un modelo de trabajo que, partiendo de la necesidad de disponer de un BSC, relaciona su diseño con la información recogida previamente en el modelo Canvas, señalando su mutua necesidad

Al identificar recursos clave para crear valor en el modelo de negocio propone como complementar el BSC con base al modelo de Canvas.

En este artículo se defiende que la relevancia de lo que debe ser medido dependerá de cada modelo de negocio. Frente a la información disponible, cada emprendedor necesita, como si se tratase de un traje a medida, diseñar y controlar no sólo aspectos clave para la captación de nuevos clientes, sino todos aquellos aspectos que permitirán la puesta en marcha y desarrollo de lo que se ha esbozado en su modelo de negocio. Se propone que el diseño de un BSC a partir del Canvas es útil para identificar qué medir y qué controlar, teniendo en cuenta todo lo que se ha considerado relevante en la concepción del negocio. Recomiendan que, al igual que el Canvas, el BSC pueda evolucionar, adaptarse y modificarse añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave de rendimiento según el negocio vaya evolucionando. Así diseñado, el BSC es una herramienta con un elevado potencial para contribuir a la puesta en marcha y desarrollo de nuevos negocios, permitiendo al emprendedor definir y tener bajo control aquellas variables que ha considerado críticas para la marcha del mismo

A continuación, en Cuadro 8, se presentan algunos trabajos empíricos que han aplicado el BSC y que aportan valor de mejora para la técnica, siendo los más relevantes (i) Elementos de inteligencia de negocios en el manejo de la información como el empleo de patrones, cubos (Objetos ligados y relacionados, por siglas en inglés OLAP) y técnicas estadísticas, ii) Empleo de cadenas de valor y matriz de intensidad de información, iii) Análisis de rehúso y desperdicio, v) Sustentabilidad y ética, iv) Empleo del modelo Canvas, v) Amenazas y oportunidades derivadas del análisis de 5 fuerzas y vi) Riesgos.

Cuadro 8. Investigaciones empíricas que han aplicado BSC

Autor/año	Objetivo	Muestra	Variables	Resultados
Peter E. Drucker (1994). <i>The Theory of Business</i>	Establecer con base en fallas de administración un nuevo esquema, que nombra Teoría de Negocios, una solución bajo un estudio de alerta temprana.	Analiza casos de fallas en IBM, GM, Deutsche Bank	Alineación entre objetivos	Debe implementarse una tecnología lógica de información, en 4 aspectos: Presunciones acerca del ambiente, misión y competencias básicas, Esas tres áreas deben encajar una a otra, la teoría de negocios debe ser entendida a lo largo de toda la organización debe ser examinada constantemente y bajo la visión de dos medidas preventivas.
Eduard J. Lusk et al (2006) <i>The balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing</i>	Reenfocar el BSC bajo dos premisas 1) Un mayor involucramiento de los accionistas y 2) Con la sociedad, bajo una serie de indicadores que denomina KLD,	Considera el resumen de 40 artículos para crear un reporte que de valor	Utilización del modelo CAPM, el índice de Share y Treynor, y comparación por grupos	Alternativas de mejora del BSC (rebalanceo)
Pang Lo Liu y Chih Hung Tsai (2007) <i>Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An empirical Study of Hi Tech Companies using BS</i>	Aplica la premisa de un esquema de administración del conocimiento	Realizan un estudio empírico del BSC en 560 empresas de Taiwan, aplicado a 1000 empleados en empresas de alta tecnología	Administración del conocimiento	Se estableció un modelo que combina métrica de administración del conocimiento y BSC de 90% bajo la perspectiva de Cronbach's,
M. Bhagwat y M.K, Sharma (2007) <i>Performance measurement of supply chain management using the analytical hierarchy process</i>	Establecer una metodología que ayude a las empresas a priorizar y formular estrategias de medición de ejecución bajo las perspectivas del BSC.	Encuesta de 210 empresas	Sometidas el BSC a un proceso jerárquico a nivel táctico, operacional y estratégico.	Provee de una metodología estadística para el BSC.

Mintchik Natalia y Jennifer Blaskovich, (2008) <i>Manipulating the Balanced Scorecard</i>	Realizar un estudio para establecer una métrica cuantitativa de grado de satisfacción de clientes	encuesta de satisfacción de cliente en cajeros automáticos (ATM's)	i) grado de satisfacción de cajeros (ii) satisfacción de ATM's (iii) satisfacción de la calidad de los empleados (iv) problemas frecuentes (v) satisfacción de la calidad para la resolución de problemas e identificación de áreas potenciales de mejora	Provee de una metodología para establecer un grado de satisfacción de clientes.
Christopher D. Ittner (2008). <i>Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of evidence</i>	Proveer de una metodología estadística sobre un caso empírico para la medición de activos intangibles en relación con la ejecución financiera de una negociación bajo	Realiza un estudio cuasi experimental utilizando un estudio seccional cruzado	Estudio cuasi experimental bajo 10 categorías específicas de activos tangibles e intangibles (ROA, crecimiento en ventas, rendimiento anual de las acciones) y (problemas en los planes de desarrollo, evaluación del personal directivo, transparencia externa)	Debe realizarse un análisis mixto entre datos duros (cuantitativos) y considerar variables cualitativas.
M. Punniyamoorthy <i>Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking too</i> (2008)	Proveer un modelo empírico (<i>Balanced Score</i>) para determinar un indicador de mayor objetividad para la evaluación del logro de los objetivos de una compañía asignando una importancia significativa a cada una de las actividades de la empresa	Basado en 22 organizaciones	25 medidas denominadas "yardsticks" para ayudarnos a la ejecución financiera	Establece mejoras al BSC a través de la métrica de Yardsticks

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

3. Críticas y mejoras al BSC

Pese a que el BSC ha representado un avance significativo a los modelos de gestión empresarial por considerar nuevas perspectivas relativas al desempeño de áreas no financieras, ampliando con ello el enfoque tradicional, así como el esfuerzo por alinear los objetivos a los planes estratégicos y mejorar en la comunicación y con ello vincular la visión con la estrategia.

Ittner, Larcker y Meyer (2003) criticaron la subjetividad en el peso que se ha dado en las empresas financieras de Estados Unidos que adoptaron dicha práctica para el esquema de compensaciones, esto les generó diversos problemas al grado que en su mayoría abandonaron su utilización.

Keyes (2005) señala que los objetivos de información tecnológica (IT) en el BSC (Kaplan y Norton) son simples, pero complejos en su ejecución.²

Actualmente, existen diversas críticas respecto al empleo del tablero de comando, entre las que destacan Ittner, Larcker y Meyer (2003) quienes señalan:

1. Subjetividad en el otorgamiento de incentivos económicos por cumplimiento de metas. Por lo que se propone utilizar medidas que claramente cuantifiquen los pesos de cada medición.
2. No toma en consideración los riesgos y sus controles (correcto consumidor, monto, tiempo y predictibilidad).
3. No toma en consideración valores.
4. Su visión es media.
5. Resulta poco flexible (requiere de reuniones periódicas de retroalimentación).
6. Tiempo de implantación y Costo.
7. De arriba hacia abajo (desde la alta dirección hasta los trabajadores operativos).

Con motivo de las debilidades que se han señalado, ha provocado que determinadas empresas hayan abandonado la utilización de estos por lo que el estudio del BSC en el futuro debe orientarse más a dejar de ser un modelo de negocios causal para ser un modelo de medición cuyos atributos queden incluidos íntegramente en los procesos, que incorpore otras perspectivas tales como riesgos y ética y sobre un manejo más flexible de datos e información que brinde conocimiento útil a las organizaciones.

Con base en estos hallazgos de los estudios anteriores se ha podido establecer algunos lineamientos de mejora en la aplicación de las métricas del BSC, sobre todo en los activos intangibles, en la responsabilidad social, en el análisis de desperdicios y en la correcta alineación y jerarquización de los objetivos con la misión y visión de las empresas.

Aunque los autores han desarrollado grandes mejoras al BSC, la concepción original de las técnicas que aportan más valor desde su conceptualización propia son:

1. Aunque de alguna manera abarca aspectos de Riesgos en su contexto, este incluso puede ser una nueva perspectiva.
2. La métrica del BSC es reducida por lo que se proponen otros elementos de medición y seguimiento estadístico (Fayad, Piatesky-Shapiro y Smyth, 1996).
3. No se considera una técnica explícita en el análisis de desperdicios o flujo continuo de las operaciones tal y como lo realiza *Lean Manufacturing* o el modelo Canvas.
4. La carencia de modelos *analytics* como el manejo de cubos OLAP o inteligencia de negocios (Vitt, 2003).

² Se asume que dicha afirmación obedece a que se carece del empleo de técnicas de minería de datos o de inteligencia competitiva.

5. Redimensionamiento de la parte correspondiente a la teoría de Porter en cuanto al manejo de cadenas de valor (Porter, 2006).
6. Debe mejorar en cuanto a la utilización de minería de datos y otras técnicas de TI.
7. Debe considerar aspectos de ética corporativa y ambiental ya que no los considera como cruciales en tiempos donde existe pérdida de valores pudiendo también dar paso a otra nueva perspectiva.

4. Caso: El BSC en el área de supervisión del Banco de México

Se seleccionó al Banco de México, para tratar de establecer la posibilidad de establecer el BSC en una empresa sin fines de lucro y caracterizada por ser una entidad de alto desarrollo y profesionalismo en nuestro medio.

4.1 Antecedentes

El Banco de México (Banxico) inició operaciones el 1 de septiembre de 1925, concediéndosele la facultad de crear moneda, la regulación de la circulación monetaria, de los tipos de interés y del cambio sobre el exterior y se le designó como agente, asesor financiero y banquero del Gobierno Federal.

En 1993, por Mandato Constitucional, se le dio autonomía y su objetivo prioritario se definió como:

- i) Procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional,
- ii) Promover el sano desarrollo del sistema financiero
- iii) Propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos.
- iv) Regular y supervisar los cambios, la intermediación y los servicios financieros.

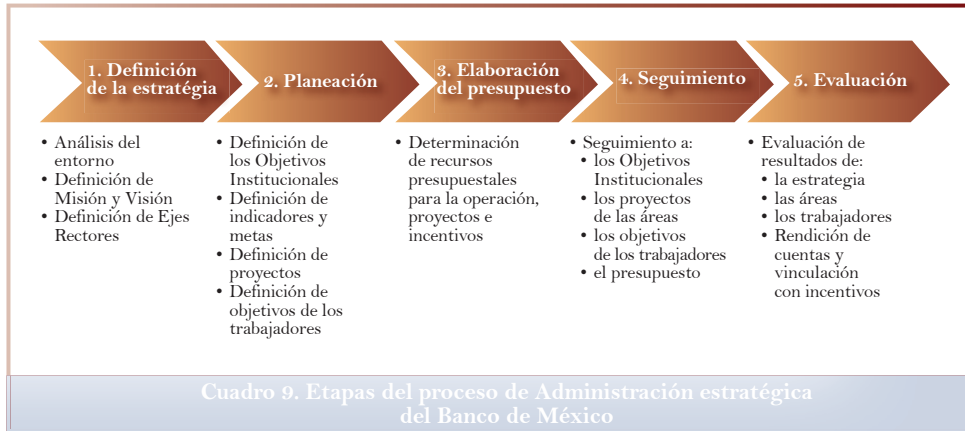
El Banco de México para proveer a la observancia de la regulación que lleve a cabo, realiza la supervisión de los intermediarios y entidades financieras de los sujetos a la regulación que este expida. Dicha facultad comprende las de inspección y vigilancia para comprobar el cumplimiento que los intermediarios y las entidades financieras den a lo dispuesto en su Ley.

Por Reglamento Interior se otorgan estas facultades para:

- Supervisar a través de labores de inspección y vigilancia, el cumplimiento de las disposiciones expedidas por el Banco aplicables a las entidades e intermediarios financieros;
- Dar seguimiento a las operaciones que hayan realizado los intermediarios financieros, y
- Coordinar la inspección que, en el ámbito de sus competencias, realicen las demás Unidades Administrativas.

4.2 Descripción del proceso de Administración estratégica

Con el fin de cumplir con sus fusiones el Banco de México elabora un plan estratégico conforme a las siguientes etapas:



Fuente: Banco de México Plan estratégico, 2007 2011.

Etapa 1. Definición de la estrategia

En esta etapa se define la Misión, Visión y Ejes Rectores, que describen las prioridades de mediano y largo plazo de la Institución. La Misión parte del mandato encomendado por Ley y señala la finalidad primordial del Banco, describiendo qué es lo que hace, para qué lo hace y para quién lo hace. La Visión describe el posicionamiento deseado de la Institución en un horizonte de largo plazo.

Los Ejes Rectores identifican los aspectos más relevantes en los que deberá enfocarse el Banco en el mediano plazo. Sirven como guía para condicionar la realización de algunas actividades y proyectos, y para orientar el presupuesto. Los Ejes Rectores tienen un horizonte multianual, favoreciendo la continuidad de esfuerzos. No obstante, se revisan periódicamente para asegurar su vigencia.

Etapa 2. Planificación

En esta etapa se definen los Objetivos Institucionales, que reflejan aspectos más específicos de lo que se pretende conseguir respecto de cada Eje Rector y son el punto de partida para conformar los Programas de Trabajo anuales de las áreas. Los Objetivos Institucionales son propuestos por los cuadros directivos y avalados por las Autoridades.

Posteriormente, las áreas definen, en el ámbito de sus atribuciones, las acciones concretas objetivos SMART (por sus siglas en inglés, Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en Tiempo) que realizarán durante el año para la consecución de los Objetivos Institucionales. Estas acciones pueden relacionarse con su operación cotidiana o con proyectos. Adicionalmente, las áreas proponen indicadores y metas para facilitar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

Etapa 3. Elaboración del presupuesto

Durante esta etapa, se integran los requerimientos presupuestales del Banco. Cada área determina los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones que conducirán al logro de los Objetivos Institucionales, con apoyo de las áreas de gestión presupuestal. El presupuesto se estructura de manera que permite identificar los recursos para la operación, proyectos e incentivos. Se promueve la asignación de recursos considerando las necesidades dentro de un horizonte multianual. El presupuesto es aprobado por la Junta de Gobierno. Los Programas de Trabajo de las áreas abarcan los objetivos y proyectos definidos en la etapa de planeación, así como los requerimientos presupuestales aprobados en esta etapa.

Etapa 4. Seguimiento

Las actividades de seguimiento deben realizarse de forma continua a lo largo del año. Particularmente, el avance en los compromisos descritos en los Programas de Trabajo se reporta a las Autoridades a través de distintos instrumentos y periodicidades, siendo los principales los siguientes:

- Objetivos Institucionales: Programas de Trabajo anuales.
- Portafolio de proyectos de seguimiento de las Autoridades y presupuesto: Informes de avance trimestrales.

Conforme al modelo de gestión del desempeño, se da seguimiento al desempeño de los trabajadores a la mitad del año (opcional). En esta actividad se documentan y revisan avances, y se proporciona retroalimentación. En esta etapa el evaluado cuenta con un espacio para recibir retroalimentación con sus evaluadores, se revisan el nivel de cumplimiento de sus objetivos y las causas y posibles desviaciones y la revisión de desempeño, aunque normalmente el peso asignado a los objetivos enfocados a la tarea es mucho mayor a los objetivos de desarrollo enfocados a competencias, también se ha creado encuestas de ambiente laboral y de satisfacción de determinadas áreas de servicio como TI en donde se invita a participar al personal, o de 360 grados.

Etapa 5. Evaluación

Los titulares de las áreas informan a las Autoridades los resultados obtenidos en la operación del área, los proyectos realizados y el presupuesto ejercido. Lo anterior conforme a los compromisos establecidos en sus Programas de Trabajo. En el marco del modelo de gestión de desempeño, la evaluación de los trabajadores se realiza al final del año a través de reuniones entre evaluadores y evaluados, donde se brinda retroalimentación y se documentan los resultados. Lo anterior sirve como insumo para la asignación de incentivos. Se evalúa la estrategia considerando los avances obtenidos y cambios que hayan ocurrido en el entorno, para identificar los ajustes necesarios

Una vez, concluidas dichas etapas se publican los ejes rectores y objetivos institucionales para el periodo que corresponda que en el caso de las actividades de supervisión encajarían en el eje rector 3. Contribuir al mantenimiento y estabilidad y adecuado

funcionamiento del sistema Financiero, señalando que es necesario fortalecer el sistema de supervisión para garantizar el cumplimiento de las disposiciones de ese organismo central, desarrollar análisis e instrumentar acciones que mitiguen el riesgo de las operaciones ilícitas dentro del sistema financiero y podría señalarse que el eje rector 6 de aplicación general señala que debe asegurarse que el Banco cuente con capital humano de excelencia, con alto compromiso ético y de servicio público, mediante mantener incentivos, esquemas de formación y movilidad interna, cuadros de reemplazo, equidad interna y diversidad, y una cultura de compromiso ético y de servicio público.

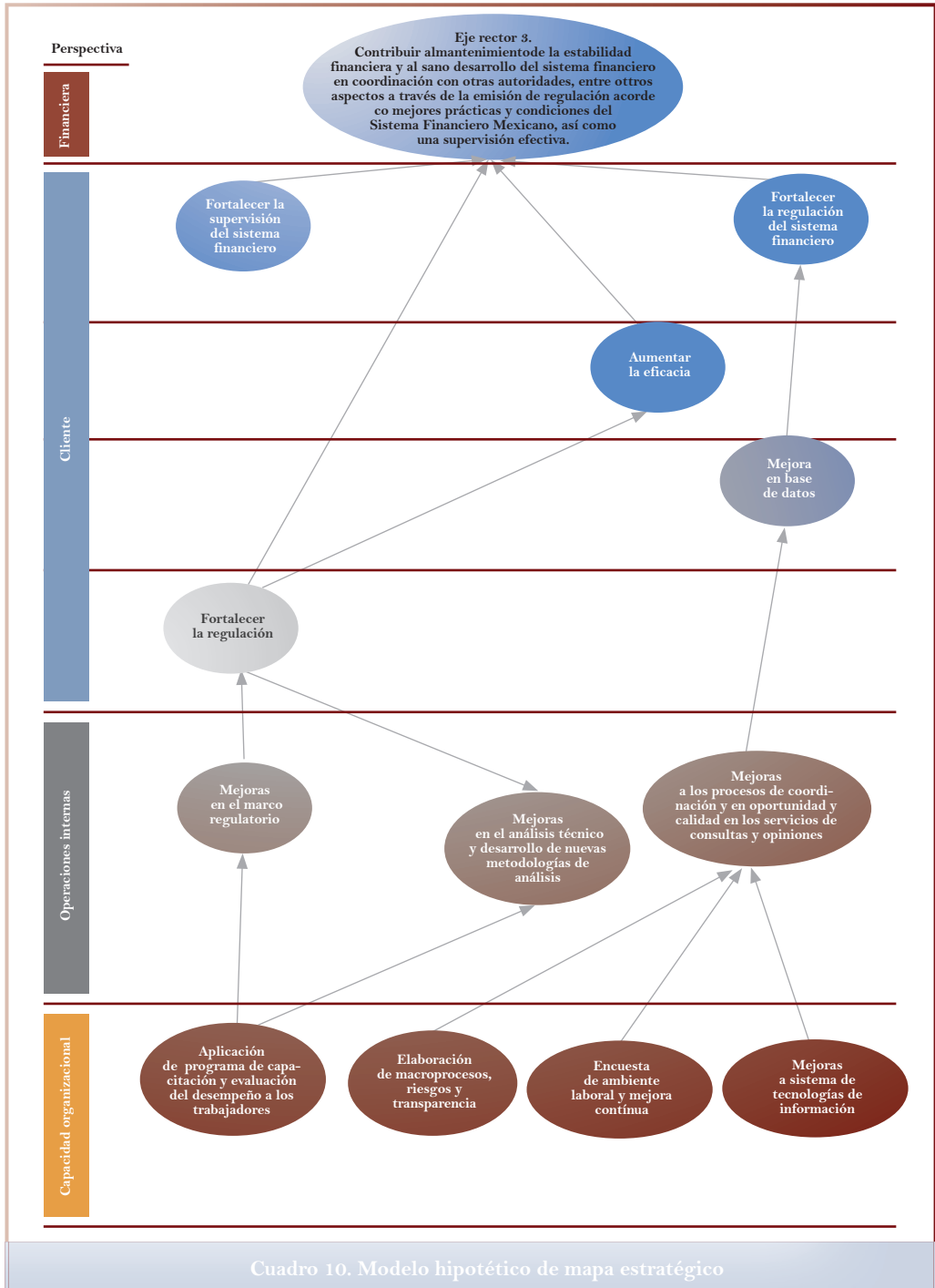
Cabe señalar que para la confección de las iniciativas es preciso formular un plan descrito en documento denominado “acta constitutiva” donde se detalle dicho plan y las personas y metas a alcanzar (indicadores).

4.3 Propuesta de mejora

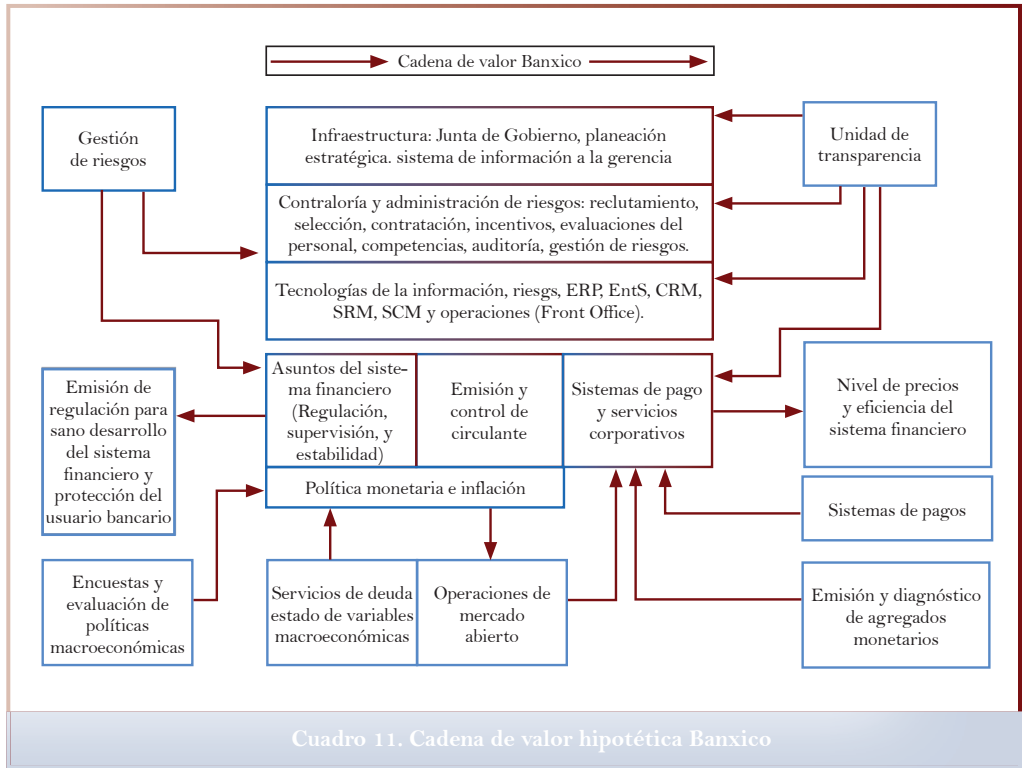
En un amplio sentido, se puede señalar que el esquema de planeación estratégica del Banco de México sí resulta acorde con las diversas técnicas establecidas en el ámbito de la planeación estratégica; tal es el hecho que ha sido reconocida como una Entidad modelo en la administración pública de México y un gran pilar en la estabilidad económica y el desarrollo. A su vez y pese a que tiene muy bien definida la misión y visión y objetivos estratégicos, los cuales, por tratarse de una Entidad autónoma gubernamental difieren de una empresa, tal como refiere Porter (2006) en sus estudios, precisan de una confección de bienestar económico; sin embargo, ello no implica que no sea sujeta de algunos lineamientos de mejora, por lo que se deberá evaluar la conveniencia de adoptar alguna acción, las cuales y considerando los elementos de diagnóstico para el caso específico.

4.4 Recomendaciones

- 1.** Disponer de un mapa estratégico en el que se relacione por medio de causa efecto las actividades, es decir falta una visión holística y de causalidad, al realizarlo se notará que habrán de definirse nuevos objetivos intermedios (Cuadro 10).
En la siguiente página se muestra a manera de ejemplo un esquema en el que podrían relacionarse en un mapa estratégico los objetivos del Banco.
- 2.** Priorizar la realización de cada uno de los objetivos.
- 3.** Emplear el modelo de cadena de valor establecido por Porter, será importante establecer nexos y coaliciones que aporten valor, como se muestra en el cuadro 11.
- 4.** Pasar de un estado rígido a uno dinámico, ya que la revisión de los objetivos es semestral y opcional.
- 5.** Integrar las bases de datos.
- 6.** Establecer análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- 7.** Análisis beneficio costo, y de activos intangibles.
- 8.** Incorporar análisis de desperdicios y flujo continuo de procesos.



Fuente: Elaboración propia con base en: Documento de plan estratégico 2007-2011 y ejes rectores del Banco de México.



Fuente: Elaboración propia con base a M. Porter (1990), Canals, Jordi (1994) y Vaidyanathan J and Yadong L. (2006).

5. Conclusiones

Con el resultado de este trabajo se identifican áreas de mejora descritas en los hallazgos para el BSC y se demuestra que es posible establecer un diagnóstico con la finalidad de determinar áreas de mejora a una Entidad, tomando en consideración los planteamientos de los clásicos y de investigaciones empíricas que otros autores han establecido para el BSC no siendo las únicas, pero con base a ello ha sido posible disponer de un marco de referencia para entonces calificar la actuación de una empresa por ser considerada alta calidad en cuanto a su gestión en nuestro medio para proponer líneas de acción en específico.

El hecho de no considerar las ventajas de una mejora en las labores de planeación puede significar en múltiples ocasiones dejar de establecer actividades que aporten valor agregado a la Entidad o en el peor de los casos fracaso en el adecuado uso de recursos, máxime cuando se maneja de forma independiente en una organización, el tiempo que se dedique a las actividades que generen nexos o coaliciones, y con ello mayor competitividad interna y externa en búsqueda continua de mejoras de sus actividades representaría una ventaja en costos de procesos y en la detección de oportunidades de mejora en cualquier organización con miras a lograr una mejor posición competitiva, agregando valor,

ya que se basa en aportaciones que han probado sus bondades en múltiples organizaciones y en búsqueda de una sustentabilidad dinámica bajo un sistema abierto a los cambios externos que pudiesen presentarse y que cuente con la oportunidad y flexibilidad de acción.

6. Bibliografía

- Adam, J. (2005) Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. Propuesta para reportar en la información Financiera. *Revista Contaduría y Administración*, (217) 11-47.
- Banco de México. Plan estratégico 2007-2011. A la vanguardia. www.banxico.org.mx, consultado el 25 agosto de 2017.
- Bhagwat, M. & Sharma, M. (2007). Performance measurement of supply chain management using analytical hierarchy process. Taylor & Francis, 18 (8) 666-680.
- Cokins, G. (2006). *Performance Management – From Managing to Improving*. USA: Wiley.
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*. 1994 (September October), 95-103.
- Edvinsson L. y Malone M.S. (1997). *El capital Intelectual ¿Cómo identificar y calcular el valor de los Recursos intangibles de su empresa*. España: Gestión 2000.
- Fayad, U.; Piatessky-Sahpiro, G. & Smyth, P. (1996). From Data Mining to Knowledge Discovery in Data Bases. *American Association for Artificial Intelligence, All magazine*, 17(3), 37-54.
- Grant, R. (2006). Dirección Estratégica. 5ta Edición. Pamplona: Civitas Ediciones S.L.
- Ittner, C, Larcker D. and Meyer M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3), 725-758.
- Ittner, C. (2008). Does measuring Intangibles for management purposes improve performance? A view of evidence. *Accounting and Business Research*, 38 (3) 261-272.
- Jaraman, V; Yodong L. and Means, E. (2002). Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 21 (2) 56-73.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard*. Working Paper 10-074. USA: Harvard University.
- Kaplan R. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Kaplan R. and Norton, D. (2000). *The Strategy Focused organization how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001a). Leading Change with the Balanced Scorecard. *Financial Executive*, 17 (6), 64-66.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2004a). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5), 10-17.

- Kaplan, R. and Norton, D. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82 (2), 52-63.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. and Rugelsjoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review* 88 (1), 114-120.
- Keyes, J. (2005). *Implementing the IT Balanced Scorecard*. USA: Averbach Publications.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73 (2), 28-44.
- Lo Liu and Hung T. (2007) Effect of Knowledge Management Systems on Operating Performance: An Empirical Study of Hi Tech Companies using Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Management*, 24 (4), 734-743.
- Lusk E.; Halpering, M. & Zhang, B. (2006). The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing. *Problems and perspectives in management*, 4(2)100-114.
- Mintchik, N. y Blaskovich, J. (2008). Manipulating the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, (July) 52-53.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Science*, 16, (1) 1-25.
- Porter, M. (2006). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 5a. Reimp. México: CECSA.
- Porter, M. and Millar V. (1985). How Information gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. July, 07.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. USA: Free Press Simon & Shuster Inc.
- Punniyamoorthy, M. (2008). Balanced Score for the Balanced Scorecard: A benchmarking tool. *Benchmarking and International Journal*, 15 (4)420-443.
- Sánchez, J. et al (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo Canvas al cuadro de mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. XXIV (1) 37-47. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Shaker Z. (1999). The changing Rules of Global Competiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 36-42.
- Steiner, G. (2000). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Tejeda, A. (2011). *Mejoras en el Lean Manufacturing en los sistemas productivos*. *Revista Ciencia y Sociedad*, XXXVI, (2), 276-310.



Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT)

Eloísa Gutiérrez Díaz *
Bargalló, Cardoso y Asociados

Raúl Alberto Zempoalteca Ramírez **
Profepa

Artículo de investigación

Recibido: 4 noviembre de 2017

Aceptado: 28 de abril de 2018

Disponible en línea:

Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer el marco normativo del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software en México (PROSOFT). Se presentan los antecedentes al programa y su evolución. También se explica la estructura del programa, los recursos ejercidos, los objetivos, las reglas de operación, y la fiscalización de los recursos asignados a los beneficiarios de dicho programa. Como resultado de este análisis se tiene que el programa ha innovado durante las distintas ediciones y se ha fusionado con otras figuras repercutiendo en beneficio para la sociedad.

Palabras clave

Programa para el desarrollo de la Industria del software PROSOFT, Programa de Desarrollo Innovador PRODEINN, Fondo Sectorial de Innovación INNOVA, Fondo de Co-inversión Capital semilla FCCS, Programa Sectorial de la Secretaría de Economía

Abstract

The objective of this work is to know the normative framework of the program for the development of the software industry in Mexico (ProSoft). The background to the program and its evolution are presented. It also explains the structure of the programme, the resources exercised, the objectives, the rules of

* Auditora MGI, Bargallo, Cardoso y Asociados. Integrante de la Comisión de Desarrollo Profesional de Contabilidad y Auditoría Gubernamental. Colegio de contadores Públicos de México.

** Subdirector de Programación Presupuestal de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa), Miembro de la Comisión de Desarrollo de Contabilidad y Auditoría Gubernamental-Sur del Colegio de Contadores Públicos de México.

operation, and the control of the resources allocated to the beneficiaries of that programme. As a result of this analysis the program has been innovated during the different editions and it has merged with other figures, affecting the benefit of society.

Key words

PROSOFT Program for the development of the industry of software, PRODEINN Innovative Development Program, INNOVA Innovation Sectoral Fund, FCCS Seed Capital Co-investment fund, Sectoral programme of the Ministry of the Economy

1. Introducción

Es un hecho que la productividad de un país se detona mediante el desarrollo económico que se acompaña de diversos elementos, en el que las políticas públicas juegan un papel importante. En ese sentido, el Gobierno Federal tiene que impulsar el crecimiento sostenido de la economía, a través de sus metas nacionales establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018, específicamente por lo que se refiere a la Meta IV de un México Próspero, que contempla en su objetivo 4.8 Desarrollar los sectores estratégicos del país, ya que considera a las nuevas tecnologías de información como un insumo estratégico en el que se tiene que invertir, para llevar a México a competir en una economía moderna.

Durante el inicio de la presente Administración, se establecieron como premisa los datos que reflejaba el Informe Mundial sobre la Tecnología de la Información 2013, del Foro Económico Mundial, en los que México ocupaba la posición 63 de un total de 144 países, según el Índice de Tecnologías de la Información.

En este contexto y para que México logre sobresalir económicamente, deberán destinar más recursos hacia la investigación y generación de tecnología; es por ello que se vuelve necesario que el Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), que inició su operación en 2003, continúe impulsando su crecimiento mediante el otorgamiento de recursos, a través de subsidios regulados por reglas de operación específicas, bajo la coordinación y supervisión de la Secretaría de Economía.

Al operar este programa mediante el apoyo de subsidios, se crean ciertas reservas sobre el destino de los recursos, ya que la mayoría de estas “prestaciones públicas asistenciales de carácter económico”, tienen como finalidad estimular el consumo o la producción, por lo que en algunas ocasiones son utilizados discrecional e irresponsablemente, para generar redes clientelares, hacer favores a parientes y amigos o eludir decisiones políticamente complicadas, motivo por el cual muchos de estos recursos acaban en poder de organismos corporativos, gremiales y no necesariamente se otorgan a las personas que deben beneficiarse de la política de ejecución, para el logro de metas.

El desarrollo de este trabajo tiene como propósito mostrar el marco normativo, de operación, antecedentes, evolución del programa PROSOFT del Gobierno Federal, su instrumentación y la fiscalización de los recursos que han sido asignados.

2. Marco Normativo del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software

El Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que se podrán otorgar apoyos con recursos federales a actividades que sean prioritarias, cuando éstas sean generales, de carácter temporal y no afecten las finanzas de la Nación.

Esta asignación de recursos tiene que estar en el marco del Plan Nacional de Desarrollo que presenta la administración federal en cada periodo a gobernar. Así, la Meta IV México Próspero, Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013–2018 describe, bajo el esquema de estrategias, los objetivos para desarrollar los sectores del país (Cuadro 1) y las líneas de acción a seguir.

Cuadro 1
Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018

Meta	IV	México Próspero
Objetivo	4.8	Desarrollar los Sectores Estratégicos del País
Estrategia	4.8.1.	Reactivar una política de fomento económico enfocada a incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada
	Líneas de acción	Incrementar una política de fomento económico que contemple el diseño y desarrollo de agendas sectoriales y regionales, el desarrollo de capital humano innovador, el impulso de sectores estratégicos de alto valor, el desarrollo y la promoción de cadenas de valor en sectores estratégicos y el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico. Articular, bajo una óptica transversal, sectorial y/o regional, el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos orientados a fortalecer la competitividad del país, por parte de los tres órdenes de gobierno, iniciativa privada y otros sectores de la sociedad.
Estrategia	4.8.4.	Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas
	Líneas de acción	Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas.
Enfoque transversal general		
Gobierno Cercano y Moderno		
Establecer una Estrategia Digital para fomentar la adopción y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, e impulsar un gobierno eficaz que inserte a México en la Sociedad del Conocimiento		
Consolidar un gobierno que sea productivo y eficaz en el logro de sus objetivos, mediante una adecuada racionalización de recursos, el reconocimiento del mérito, la reproducción de mejores prácticas y la implementación de sistemas de administración automatizados		

Enfoque transversal específico	
Estrategia I	Democratizar la Productividad
Líneas de acción	Impulsar la economía digital y fomentar el desarrollo de habilidades en el uso de tecnologías de la información y la comunicación, a efecto de aprovechar las oportunidades del mundo globalizado
Estrategia II	Gobierno Cercano y Moderno
Líneas de acción	Modernizar la Administración Pública Federal con base en el uso de tecnologías de la información y la comunicación Mejorar el sistema para emitir de forma eficiente normas que inciden en el horizonte de los sectores productivos e impulsen a su vez un mayor contenido tecnológico

Por otro lado la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en el artículo 2 fracción LIII describe el concepto de subsidios como las asignaciones de recursos federales previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación que, a través de las dependencias y entidades, se otorgan a los diferentes sectores de la sociedad, a las entidades federativas o municipios para fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias de interés general.

El Presupuesto de Egresos de la Federación 2016 (PEF) establece en sus artículos 29, 30 y 31 los criterios y características a las que habrán de apegarse los programas con reglas de operación, autorizados en el Anexo 25 (Programas Sujetos a Reglas de Operación) del PEF 2016, Ramo 10 (Economía), Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación, clasificación administrativa y funcional del programa PROSOFT.

Para la operación del PROSOFT se autoriza la estructura programática del Ramo 10 Economía, a cargo de la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior, con la siguiente estructura:

Cuadro 2. Unidad Responsable							
410 Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior							
Ramo	UR	F*	FN*	SF*	AI	PP	Conceptos de la estructura programática 2016
10							Economía
	410						Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior
		3					Desarrollo Económico
			1				Asuntos Económicos, Comerciales y Laborales en General
				1			Asuntos Económicos y Comerciales en General
					11		Sectores Económicos Competitivos
						S151	Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT) y la Innovación

*Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto. CONAC. *Diario Oficial de la Federación*, 27 de diciembre de 2010.

El objetivo principal del PROSOFT es fomentar el sector de tecnologías de la información y lograr que el país cuente con un sector de tecnologías de la información de clase mundial, estrechamente integrado con los demás sectores económicos, que atienda satisfactoriamente las necesidades de las empresas y propicie la innovación e incremente la productividad, para aumentar la competitividad del país.

3. Antecedentes del programa PROSOT

En octubre de 2002 la Secretaría de Economía con la participación del sector empresarial impulsó el PROSOFT con el objetivo de crear las condiciones necesarias para que México contara con una industria de software competitiva a nivel internacional en el mediano plazo.

En 2003 se aprobó el Fondo PROSOFT para el otorgamiento de apoyos al programa. Para 2004 se constituye un fondo de subsidios orientado a soportar e impulsar el fomento del sector del software, publicándose en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo por el que se establecen los “Lineamientos para el otorgamiento de apoyos del Fondo de Apoyo para el Desarrollo de la Industria del Software y Servicios Relacionados (FONDO PROSOFT)”.

En ese mismo año, el Fondo PROSOFT tenía cobertura en 19 entidades federativas y para 2005, la cobertura del programa se extendió a todo el país. A partir del ejercicio 2008 el programa tuvo un mayor impulso debido a la obtención del préstamo 7571-MX del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF-Banco Mundial) por un monto de 80 millones de dólares. Parte de los recursos del préstamo obtenido se utilizaron para la contratación de servicios de consultoría que generaron información estadística del sector de tecnologías de la información a nivel nacional, así como para el fortalecimiento del programa y su administración, proporcionando a la Secretaría de Economía la infraestructura específica para su ejecución, seguimiento, monitoreo y revisión.

Al ejercicio de 2015, el programa ha pasado por tres etapas:

Cuadro 3.
Etapas de implementación del PROSOT

Etapas	Años	Acciones
1a.	2002 - 2008	Lanzamiento de la política pública, implementación y primera fase de ejecución.
2a.	2009 - Junio 2014	PROSOFT 2.0 reformulación de estrategias, manteniendo las más exitosas.
3a.	Julio 2014	PROSOFT 3.0 Establecimiento de 8 estrategias

En junio 2014 se dio a conocer la agenda sectorial para el desarrollo de las tecnologías de la información en México (2014-2024) PROSOFT 3.0; documento base para la instru-

mentación del Fondo PROSOFT, que plantea 8 estrategias de fomento al desarrollo del sector de tecnologías de la información (Cuadro 4).

Cuadro 4. Estrategias para el desarrollo del sector de Tecnológicas de la Información	
Estrategia	Objetivo específico
1. Talento de excelencia	Estimular el desarrollo e identificación de competencias, habilidades y localización del personal para el Sector de TI.
2. Innovación empresarial	Elevar la cultura empresarial del sector de TI en materia de innovación y especialización.
3. Globalización	Promover las oportunidades de negocio en el exterior y la atracción de inversiones en el Sector de TI.
4. Regionalización inteligente	Fomentar la especialización inteligente para consolidar polos de competitividad basados en nichos específicos del Sector de TI de alto valor.
5. Certeza jurídica	Facilitar el desarrollo de un marco legal que impulse la producción y adopción de TI.
6. Financiamiento accesible	Aumentar las opciones y posibilidades de acceso a recursos financieros para empresas del Sector de TI.
7. Mercado digital	Estimular el mercado vinculando la demanda de los diversos sectores económicos con la oferta de productos y servicios de TI de calidad en México.
8. Gobernanza	Integrar y articular las acciones y actores del ecosistema de TI.

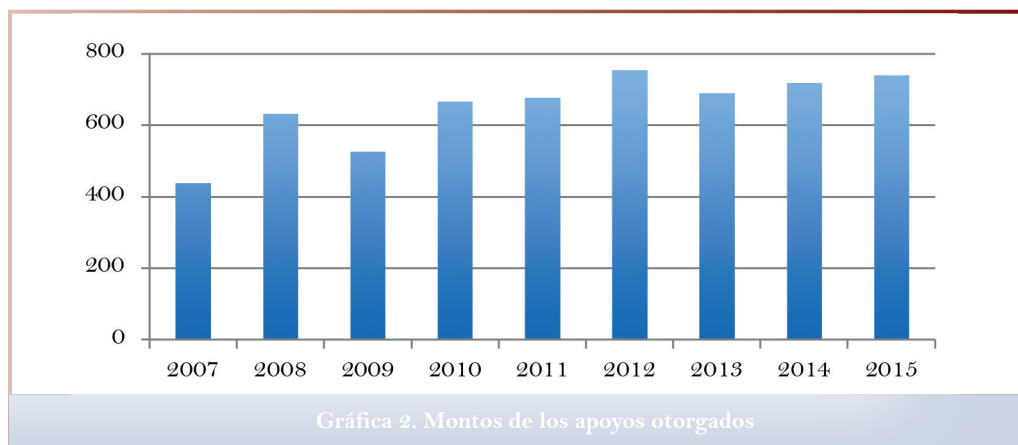
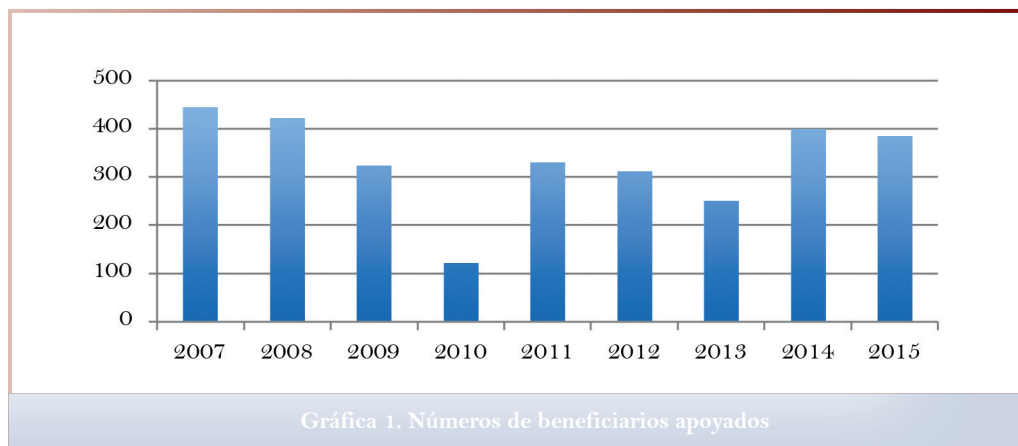
En el establecimiento de estas estrategias se consideró un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Monterrey en 2014 donde se eligió a países que han seguido estrategias para desarrollar las Tecnologías de la Información (TI): Brasil, Colombia Corea del Sur, Filipinas, Finlandia, India, Irlanda, Israel, Reino Unido y Singapur y se identificaron las mejores prácticas implementadas para el desarrollo del sector de TI.

4. Evolución del PROSOFT en cifras

Aunque el número de beneficiarios ha disminuido en un 13.48% del primer año que se aplicó el programa a ocho años después (Gráfica 1 y 2) no ha sido lo mismo con los recursos otorgados, ya que éste incrementó sustantivamente, de 438 a 739 millones de pesos (Cuadro 5).

Cuadro 5. Evolución del PROSOFT									
Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Número de Beneficiarios apoyados	445	422	323	121	330	312	250	399	385
Monto de los apoyos pagados (millones de pesos)	438.	630.7	525.1	666.4	676.1	753.4	689.6	717.4	739.0

Fuente: Evaluación del impacto del PROSOFT, Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI) Padrón de Beneficiarios publicado por la Secretaría de Economía 2013, 2014 y 2015.

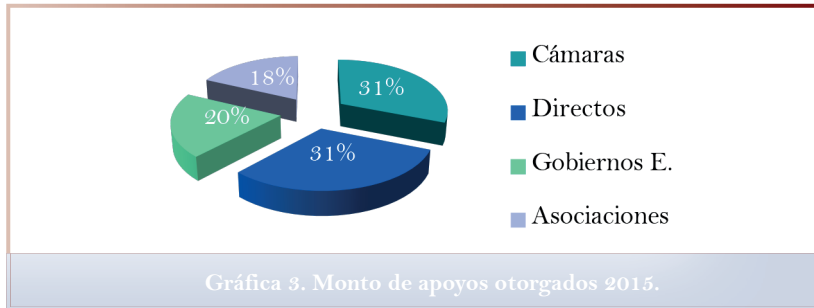


El monto de los apoyos pagados del año 2008 al año 2015 se incrementó casi en un 18% (Cuadro 6) ejerciendo recursos de 739 millones de pesos para el último año de análisis.

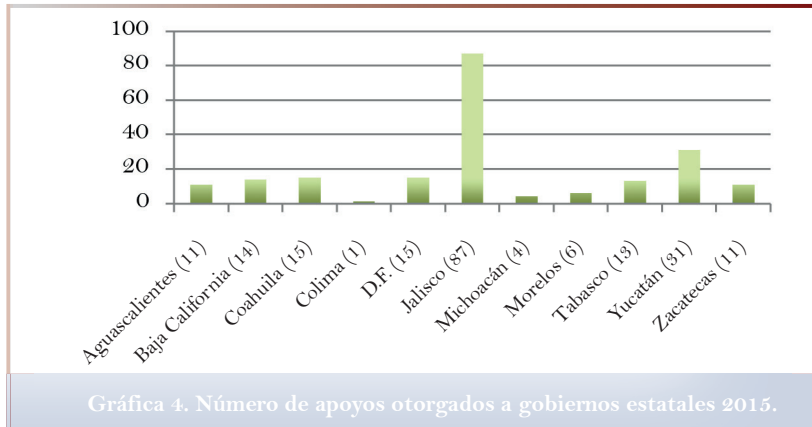
Cuadro 6. Evolución del PROSOFT								
Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Monto de los apoyos pagados (millones de pesos)	630.7	525.1	666.4	676.1	753.4	689.6	717.4	739.0
Presupuesto ejercido por el programa (millones de pesos) ***	762.5	601.6	673.6	710.0	763.8	691.07	723.6	767.9 (a)

Fuente: Ficha de monitoreo del Programa 2013
 Cuarto Informe Trimestral ejercicio fiscal 2014, Secretaría de Economía.
 a) Presupuesto autorizado PEF 2015.

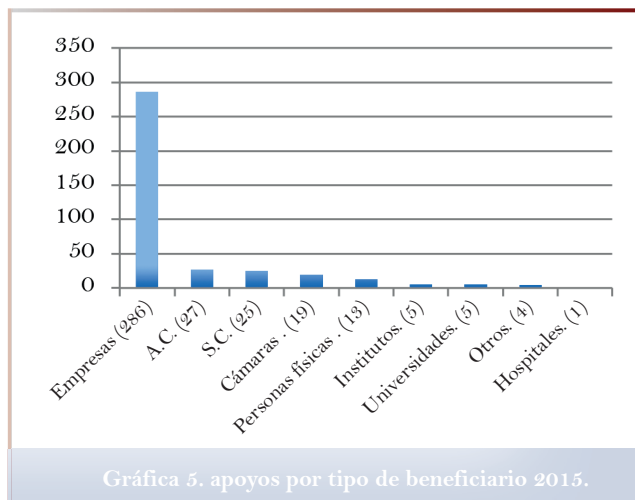
Durante el ejercicio 2015 los apoyos por monto se otorgaron 31% a Cámaras, 31% Apoyos Directos, 20% Gobiernos Estatales y 18% Asociaciones (Gráfica 3).



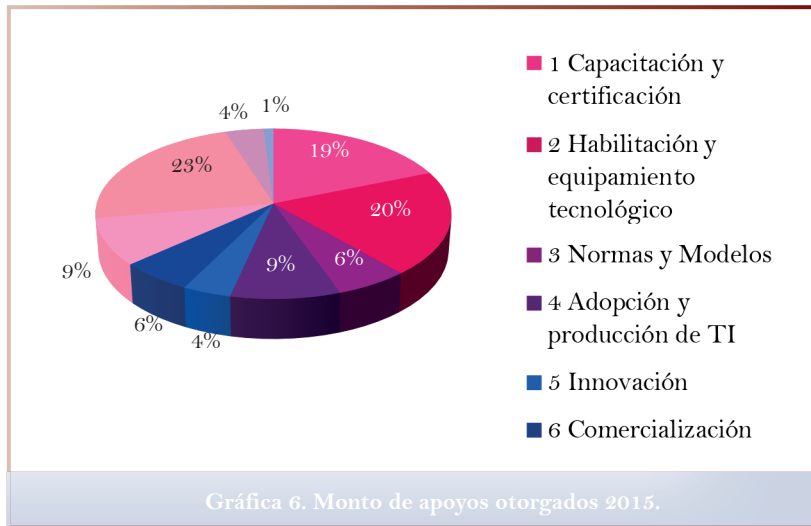
El estado de Jalisco es la entidad federativa con mayor beneficio (Gráfica 4).



Son las empresas las que reciben las que solicitan más el recursos del programa PROFOSF (Gráfica 5) mostrando a 286 beneficiarios.



Los rubros a donde se dirigen los recursos del programa PROFOSF (Gráfica 7) son en Capacitación y certificación, Habilitación y equipamiento tecnológico, y Normas y modelos.



Sobre los apoyos otorgados a organismos promotores cámaras y asociaciones, éstos fueron otorgados a la Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de Información A.C., Asociación Mexicana Empresarial de Software Libre A.C. y a la Cámara Nacional de la Industria Electrónica de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. Por lo que respecta a los apoyos directos, destaca los apoyos otorgados a México Federal Institute for Remote Services and Technology, A.C. por un monto de \$145 millones que representan el 20% del monto total de apoyos otorgados durante el ejercicio 2015.

5. Reglas de operación del PROSOFT 2015¹

El programa describe las principales definiciones que a la letra dicen:

Beneficiarios: aquellos que forman parte de la población objetivo, que cumplen los requisitos de la normativa correspondiente y que reciben beneficios a través de proyectos aprobados por el consejo directivo.

Convenio de Asignación de Recursos: instrumento jurídico suscrito por la Secretaría de Economía o sus delegados federales, el organismo promotor o, en su caso el beneficiario en el que se establecerá el proyecto a desarrollar, los montos de apoyo de inversión y las obligaciones de las partes.

Convenio de Colaboración: instrumento jurídico celebrado entre la Secretaría de Economía y el organismo empresarial, autorizado como organismo promotor, en el que

¹ *Diario Oficial de la Federación*, 23 de diciembre de 2014.

se establecerán los compromisos generales y las acciones tendientes a promover el desarrollo del sector de TI.

Prórroga: es el plazo adicional autorizado para la ejecución del proyecto aprobado o entrega de información, solicitado por el organismo promotor y/o beneficiario, dentro de la vigencia correspondiente.

Proyecto en extenso: el documento que contiene la descripción a detalle de al menos, la información del solicitante, alcances del proyecto, así como sus objetivos generales y específicos, metas, etapas, necesidades, requerimientos, e impacto social y económico.

Dictamen contable del proyecto: documento que suscribe un Contador Público o despacho externo de Contadores Públicos autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) conforme a las normas de su profesión y en el que expresa su opinión relativa a la revisión y verificación realizada sobre los gastos relacionados con el proyecto dictaminado.

Organismo Promotor: entidad federativa, municipio u organismo empresarial autorizado por el consejo directivo, mediante el cual la población objetivo puede solicitar apoyos al PROSOFT.

El PROSOFT opera a nivel nacional y la población potencial de este programa son personas físicas con actividad empresarial y personas morales constituidas conforme a la legislación mexicana cuya actividad principal esté orientada a:

1. Software
2. Servicios de TI
3. Externalización de procesos de negocio
4. Medios creativos digitales

5.1 Funcionamiento del PROSOFT

La Instancia Ejecutora del PROSOFT es la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior de la Secretaría de Economía y tiene las siguientes facultades y obligaciones:

1. Interpretar las reglas de operación.
2. Capacitar a los organismos promotores y beneficiarios.
3. Suscribir y registrar convenios ante la unidad de asuntos jurídicos de la Secretaría de Economía.
4. Tramitar los pagos de solicitudes de apoyo aprobadas.
5. Analizar y en su caso aprobar los reportes de avance y final elaborados por los beneficiarios.
6. Solicitar los reintegros que correspondan.
7. Supervisar y dar seguimiento al desarrollo de los proyectos estratégicos aprobados.
8. Analizar, y en su caso resolver, las prórrogas solicitadas por los organismos promotores y beneficiarios para el caso de proyectos estratégicos.
9. La Instancia Normativa del PROSOFT es el Consejo Directivo de la Secretaría de Economía y tiene las siguientes facultades y obligaciones:

10. Sesionar al menos trimestralmente.
11. Dictaminar las solicitudes de apoyo y aprobar los montos y porcentajes de apoyo a otorgar.
12. Emitir convocatorias.
13. Analizar y, en su caso, aprobar las modificaciones y prórrogas de los proyectos que soliciten los beneficiarios.
14. Establecer sanciones.
15. Analizar y en su caso, cancelar proyectos aprobados por incumplimientos.
16. Solicitar los reportes de avance y final de los beneficiarios y de autoevaluación de los organismos promotores.
17. Ordenar evaluaciones, dictámenes técnicos y contables.
18. Aprobar el sistema de indicadores para medir y analizar el impacto y resultados del PROSOFT.



Fuente: Difusión de capacitación para Delegaciones Estatales marzo 2015. Secretaría de Economía.

Los requisitos para participar de los Organismo Promotores son:

1. Ser entidad federativa, municipio u organismo empresarial del sector de TI.
2. Contar con una estrategia y/o programa para el desarrollo del sector de TI.
3. Contar con un mecanismo interno de operación.
4. Intención para fungir como organismo promotor.
5. Estar al corriente en sus obligaciones ante el PROSOFT.
6. Tener capacidad para operar.
7. Contar y resguardar su clave de acceso al sistema del fondo.
8. Presentar su documentación jurídica.

9. Designar al responsable operativo del organismo promotor.

Los requisitos de la población beneficiaria son:

- 1.** Ser parte de la población objetivo.
- 2.** Estar al corriente en sus obligaciones ante el PROSOFT y otros programas de apoyo.
- 3.** Contar con clave de acceso al sistema del fondo.
- 4.** Presentar su documentación jurídica (actas constitutivas, comprobantes de domicilio, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), identificaciones oficiales, entre otras).
- 5.** Ingresar la solicitud de apoyo.
- 6.** Los beneficiarios pueden ser personas físicas, personas morales, instituciones académicas y asociaciones civiles.

Deben invertir en el proyecto propuesto. La aportación del solicitante debe representar al menos cincuenta por ciento de la inversión total del proyecto, salvo proyectos estratégicos y prioritarios autorizados por el Consejo Directivo del PROSOFT que podrán participar con un porcentaje menor.

- 7.** No duplicar apoyos federales y no incumplir disposiciones de la Secretaría de Economía.
- 8.** Estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- 9.** No formar parte de las estructuras que administran y canalizan los apoyos.
- 10.** Cumplir con los tiempos y los procedimientos previstos.

Los apoyos están previstos en el Presupuesto de Egresos de la Federación y son otorgados a los beneficiarios a través de los organismos promotores o directamente en el caso de proyectos estratégicos. No se otorgan apoyos a un mismo proyecto por más de tres años salvo proyectos estratégicos o que por su naturaleza requieran mayor plazo autorizados por el consejo directivo, sin comprometer recursos fiscales de ejercicios posteriores.

Los apoyos serán considerados en todo momento como subsidios federales y no perderán su carácter federal al ser canalizados al organismo promotor, así como al beneficiario (estarán regulados por la ley del Presupuesto de Egresos y Responsabilidad Hacendaria y su reglamento). No pueden utilizarse para sufragar gastos diferentes a los autorizados (pago de actividades administrativas, pago de servicios entre otros) deben destinarse exclusivamente a los fines del programa de lo contrario deberán reintegrarse.

El monto de los apoyos según las reglas de operación 2015 son 11 rubros autorizados especificados en el Anexo A de estas reglas.

Cuadro 7. Monto de los apoyo aprobados

No.	Conceptos	Monto máximo (pesos)	
1	Capacitación y certificación.	20,000	150,000
2	Habilitación y equipamiento tecnológico.	50,000	20,000,000
3	Normas y modelos.	6,000	800,000

4	Adopción y producción de TI.	4,000,000	
5	Innovación.	50,000	2,000,000
6	Comercialización.	2,000,000	
7	Estudios para desarrollar capacidades de negocio.	150,000	1,000,000
8	Servicios profesionales diversos.	50,000	4,000,000
9	Eventos.	500,000	2,000,00
10	Creación y fortalecimiento de Fondos		Autorizados por el Consejo Directivo
11	Aceleración de la política pública	20,000,000	

Los recursos podrán ser complementados con aportaciones de los organismos promotores, los beneficiarios y/o de otras instituciones, organismos o empresas (concurrentes).

La comprobación del ejercicio de los recursos federales debe ser del ejercicio fiscal autorizado (enero-diciembre) o según el plazo establecido en el Convenio de Asignación de Recursos y hasta el 31 de diciembre. Recursos concurrentes de acuerdo al plazo autorizado en el convenio o prórrogas autorizadas.

En el caso de los proyectos en que empresas relacionadas y/o asociadas actúen como compradores y/o aportantes, se deberá comprobar que las adquisiciones finales no se realizaron dentro del grupo de empresas relacionadas y/o asociadas, así como contar con la autorización previa del consejo directivo. La documentación estará a nombre del beneficiario y se debe conservar la documentación original que comprueba el ejercicio del recurso hasta por cinco años.

Los apoyos otorgados se considerarán devengados cuando se haya constituido la obligación de entregar el recurso al beneficiario por haberse acreditado su elegibilidad ante el consejo directivo del PROSOFT, antes del 31 de diciembre del ejercicio fiscal que corresponda.

Los recursos no devengados al 31 de diciembre deberán ser reintegrados a la Tesorería de la Federación dentro de los 15 días naturales siguientes al cierre del ejercicio. También deberán reintegrarse los rendimientos que generen estos recursos. Como parte comprobatoria de los recursos del proyecto aprobado, para el reporte final, se incluirá un dictamen contable del proyecto.

Los Organismos Promotores tienen entre otras las siguientes obligaciones:

- a) Suscribir el Convenio correspondiente con la SE.
- b) Contar con cuenta bancaria exclusiva para recibir el apoyo.
- c) Proporcionar recibo/factura de pago.
- d) Acudir a las capacitaciones.
- e) Difundir el PROSOFT.
- f) Suscribir los Convenios de Asignación de Recursos.
- g) Otorgar los apoyos a los Beneficiarios.
- h) Supervisar y vigilar el avance de proyectos.
- i) Cumplir con el marco normativo.
- j) Los beneficiarios tienen entre otras las siguientes obligaciones:

- k)** Contar con cuenta bancaria exclusiva para recibir el apoyo federal.
- l)** Suscribir el Convenio de Asignación de Recursos.
- m)** Proporcionar recibo de pago.
- n)** Entregar Reporte(s) de Avance.
- o)** Entregar Reporte Final.
- p)** Entregar información sobre los beneficios e impactos del proyecto.
- q)** Solicitar modificaciones al proyecto aprobado.
- r)** Facilitar visitas de supervisión e inspección, verificaciones y auditorías.
- s)** Cumplir con lo previsto en el proyecto aprobado.
- t)** Reintegrar recursos aplicables.
- u)** Difundir el apoyo del fondo PROSOFT.
- v)** Cumplir con marco normativo.

El Consejo Directivo del PROSOFT podrá imponer las siguientes sanciones en función a la gravedad de los incumplimientos.

Requerir al Organismo Promotor y/o al Beneficiario para que, dentro del término que se le determine, subsane las omisiones o irregularidades advertidas.

Hacer del conocimiento público el incumplimiento mediante los mecanismos que determine el Consejo.

Cancelar en forma total o parcial la entrega de los apoyos.

Solicitar el reintegro parcial o total de los recursos.

Determinar una suspensión de apoyos del PROSOFT por un periodo específico o de forma permanente.

Los Beneficiarios deberán adjuntar al reporte final un dictamen contable del proyecto sobre la mezcla total de las aportaciones que deberá ser realizado por un Contado Público o despacho externo de Contadores Públicos autorizados por la SHCP.

El Beneficiario debe entregar al Dictaminador:

- 1.** Formato para elaborar el dictamen (se emitió en el ejercicio 2015).
- 2.** Reglas y criterios de operación.
- 3.** El convenio de asignación de recursos debidamente firmado y registrado ante la Unidad de asuntos jurídicos de la Secretaría de Economía, con la solicitud de apoyo.
- 4.** En caso de que se haya realizado una modificación al proyecto y que ésta haya sido autorizada por el comité técnico del PROSOFT, se deberá entregar la información de la modificación y el acuerdo de resolución.
- 5.** Todos los estados de cuenta bancarios y transferencias que reflejen los pagos a los proveedores de los recursos federales, estatales y privados, según aplique.
- 6.** Facturación original a nombre del Beneficiario correspondiente de los bienes y/o servicios que se hayan adquirido.
- 7.** Contratos de prestación de servicios celebrados entre el beneficiario y los proveedores de los servicios adquiridos incluyendo los entregables según contrato así como la carta de aceptación de los servicios.

8. El dictamen contable debe apegarse al formato establecido y tener la siguiente estructura:
9. Hoja de datos e índice (con membrete de la firma).
10. Resumen del dictamen contable (informe sobre el resultado de la aplicación de procedimientos convenidos, con membrete de la firma).
11. Concentrado de gastos (hojas de trabajo).
12. Anexos.

El dictaminador deberá presentar un informe sobre el ejercicio del gasto y deberá:

1. Verificar con alcance del 100% la documentación comprobatoria de la mezcla de recursos.
2. Verificar que los gastos reportados se hayan ejercido de conformidad con las cantidades y conceptos indicados en la Solicitud de Apoyo, o cualquier modificación autorizada por el Consejo Directivo del PROSOFT.
3. Validar la autenticidad de cada una de las facturas presentadas cotejándolas contra originales.
4. Verificar que las facturas presentadas se encuentren dentro del periodo de ejecución del proyecto.
5. Verificar que se haya realizado efectivamente el pago de bienes o servicios de la mezcla de recursos.

Este formato está orientado a visualizar en un solo concentrado el cotejo entre facturas, transferencias, proveedores, rubros, conceptos de apoyo e importes en el cual se observen la aportación federal, estatal (en su caso) y privada (líquida y no líquida) correspondiente a cada rubro y concepto de apoyo.

Se anexa al dictamen toda la documentación revisada en estricto orden del índice y con apego al concentrado de gastos se debe incorporar:

1. Cada una de las facturas revisadas.
2. Los estados de cuenta bancarios.
3. Cualquier otro documento que evidencie o demuestre el ejercicio del gasto para el proyecto aprobado.

El dictamen contable incluirá la leyenda de que toda la información que presenta es fidedigna y que es autorizada por el Contador o despacho.

Todas las hojas del dictamen deberán estar foliadas y rubricadas.

6. Evaluaciones del Programa

El Gobierno Federal estableció un sistema presupuestal de evaluación de los programas presupuestarios, denominado Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que tiene como propósito realizar una valoración objetiva de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Bajo este enfoque se han realizado diversas evaluaciones al PROSOFT por parte del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo (CONEVAL), así como de Consultores Externos contratados por el propio CONEVAL; sin embargo, previo a la formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) sobre la que evalúa este organismo, se realizó un estudio de impacto por el Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México, que comprendía evaluar los apoyos otorgados durante 2007 a 2012, a razón de las tres metas y siete estrategias de política pública, sobre el cual se diseñó el PROSOFT1.

En dichos años la tendencia en la entrega de apoyos paso por tres etapas: la primera se focalizó hacia empresas del sector TI y a usuarios; la segunda son prioridad pequeñas y medianas empresas y; tercera, mayor tendencia hacia los proyectos de industria (últimos 2 años 2011-2012), en donde los organismos y asociaciones empresariales fueron los principales beneficiarios.

De este estudio realizado mediante un modelo cuasi experimental, realizado a empresas apoyadas y no apoyadas para el periodo 2008-2009 y con impacto en 2012, se obtuvieron resultados importantes, entre los que destacan los siguientes:

- a) Las empresas apoyadas mostraron un incremento en su competitividad, en el nivel de maduración de las ventas, de clientes y en la facturación;
- b) De las que fueron apoyadas en 2008, el 76% afirmó haber alcanzado los resultados planteados en los proyectos apoyados por el programa. Estos logros se refieren principalmente a la infraestructura, certificación y capacitación del personal, incremento de sus ventas, así como la certificación de la empresa en sus normas y modelos;
- c) Financieramente las empresas apoyadas consiguieron el acceso a nuevos y más recursos;
- d) Los apoyos permitieron la creación de nuevos empleos y el mejoramiento de otros.
- e) Impacto significativo en la supervivencia de las empresas, al mejorar sus expectativas de seguir en el mercado, en especial en las empresas de tecnología que comenzaban operaciones; esto debido a que una empresa apoyada tiene el 26% más de probabilidad de sobrevivir, que una no apoyada, elevando de esta forma su competitividad en las empresas que entran al mercado.
- f) Por otra parte, para el periodo 2012 – 2013 dentro del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2013, los resultados de evaluación del PROSOFT reportados por el CONEVAL son los siguientes:
- g) El Programa cuenta con más de diez años de vida impulsando el sector de TI, se encuentra vinculado directamente con los objetivos nacionales y sectoriales, así como de fortalecimiento y de potenciación de capacidades competitivas de las empresas del sector TI de México;
- h) Presenta un efecto positivo sobre los Beneficiarios desde el enfoque del factor de multiplicación de los recursos del programa y los empleos mejorados;
- i) Ha reflejado un cumplimiento importante en los indicadores incluidos en la Matriz de Indicadores para Resultados;
- j) Ha promovido una mejora constante de su desempeño;

- k) El modelo paramétrico con que se cuenta para la selección de beneficiarios y de los montos de los apoyos a otorgar, establece prioridades y criterios que deben afinarse y orientarse al problema focal.

Para el periodo 2014 el CONEVAL presentó los resultados de la evaluación del PROSOFT con base a los Indicadores MIR y sus componentes, conforme a lo siguiente:

1. El indicador de Fin (Tasa de crecimiento del Sector de Tecnologías de la Información –TI- de México) presentó un avance al cierre del año del 67.4% con respecto a su meta, debido a que no se ha recuperado la inversión pública en materia de Tecnologías de la Información, ni la inversión privada global, lo cual es el reflejo de que el valor de mercado del sector de TI, fuera menor a la meta establecida. No obstante, para la industria TIC las perspectivas han mejorado notablemente. Con base en las cifras al cierre de octubre, la facturación registrada aumentó, ya que el indicador de ventas registrado por Select apunta a que los negocios TIC que crecieron mucho en ventas durante el mes de octubre, pasó de 14% a 25%, es decir, una cuarta parte de los encuestados en el mes de octubre indican que vendieron más respecto al mes anterior.
2. El indicador de Propósito (Empleos mejorados de los proyectos aprobados) presentó un cumplimiento de meta del 98.3% dado que la mayoría de los proyectos que tenían comprometidas capacitaciones y/o certificaciones se realizaron. Se aprobaron 400 proyectos, con ello, se comprometió la mejora de 22,604 empleos a través de capacitaciones y/o certificaciones. Para el periodo del último trimestre del 2014 se cancelaron proyectos que tenían comprometidas capacitaciones y/o certificaciones lo cual disminuyó el alcance global que tendrá el PROSOFT para 2014. Lo anterior implica un 98% de cumplimiento respecto a la meta establecida para este periodo.
3. El indicador de Componente (Empleo potencial de los proyectos apoyados) presentó un cumplimiento de meta del 144.7%, lo cual se debió a que los beneficiarios se comprometieron a crear empleos de acuerdo al proyecto que someten a aprobación. Durante la ejecución de ese proyecto se generaron más de los empleos previstos para poder ejecutar en tiempo y forma el proyecto aprobado. Este indicador incluye empleos generados de las empresas de tecnologías de la información, los empleos potenciales de los usuarios de TI y los empleos potenciales que serán capacitados, de acuerdo al formato de solicitud de apoyo prevista en las Reglas de Operación del Fondo PROSOFT.
4. El indicador de nivel de Actividad (Días promedio para la evaluación y dictaminación de proyectos) tuvo un resultado al cierre de 19 días promedio para la evaluación y dictaminación de proyectos, de 30 días que se consideraban como meta. Lo anterior indica que la meta programada es superada para el año 2014, ya que la evaluación y dictaminación de los proyectos fue más eficiente, considerando que el número de proyectos aumentó pues para el segundo trimestre se reportaron 131 proyectos y para el cuarto trimestre 400 y solo hubo una variación de un día.
5. El indicador de nivel de Actividad (Días promedio para la ministración de recursos a los organismos promotores), al cierre del cuarto trimestre tuvo un resultado de

7 días promedio para ministración de recursos al Organismo Promotor, considerando las sesiones del Consejo Directivo. El desempeño versus la normatividad y la meta para 2014 se superó en 171%. Indicador de nivel actividad: nivel de satisfacción de los solicitantes de apoyo al PROSOFT.

6. El indicador de nivel de Actividad (Cumplimiento en el otorgamiento de los recursos presupuestarios), al cierre del cuarto trimestre de 2014, mostró un ejercicio de los recursos otorgados para el PROSOFT del 97.57% derivado de un reintegro al cierre del cuarto trimestre, el cual no fue posible asignarlo a otro proyecto. Esto generó que no se logrará alcanzar la meta estimada del 100%.

No obstante los resultados positivos y satisfactorios reportados en los últimos ejercicios, existen observaciones del CONEVAL que colocan dichos resultados como ambiguos por la falta de diseño en la construcción de la MIR.

Estas observaciones consisten en lo siguiente:

El objetivo que tiene el Programa es contribuir al crecimiento del sector de tecnologías de la información en México; sin embargo en el Propósito de la MIR del Programa no se especifica la problemática a atender. Lo anterior, genera ambigüedad en la identificación de la población potencial y objetivo. Una vez teniendo lo anterior, lo que sigue es dirigir los esfuerzos para poder evaluar de manera adecuada el desempeño del Programa y posteriormente llevar a cabo una evaluación de impacto que muestre los efectos del Programa sobre los Beneficiarios.

“El Programa en 2014 y 2015 no ha identificado claramente el problema que busca atender”. El objetivo principal del programa aún no se considera que contenga un enfoque de resultados puesto que no refleja claramente el cambio que se pretende generar en la población objetivo, solamente se hace referencia a una contribución pero no al cambio directo que genera el programa en la población objetivo.

En la reestructuración programática para 2016, planteada en el documento “Estructura programática a emplear en el proyecto de presupuesto de egresos 2016”, se propone la fusión del programa evaluado. En este sentido, el nuevo programa debe contar con un diagnóstico completo que defina claramente la problemática que busca atender y el tipo de intervención que se va a instrumentar. El nuevo diseño debe contemplar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en el sector PROSOFT 2016.

Derivado del Diagnóstico 2015 S151 Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación realizado por la Dirección General de Innovación, Servicios y Comercio Interior de la Secretaría de Economía, en junio 2015 se presentó a la H. Cámara de Diputados la Estructura Programática a emplear para el PEF 2016 considerando la fusión del PROSOFT S151 con el Fondo para Impulsar la Innovación (FINNOVA, FCCS y FCE1 R003²) para crear un nuevo programa llamado Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación S151.

2 FINNOVA. Fondo Sectorial de Innovación SE-CONACYT; FCCS. Fondo de Co-inversión Capital semilla; FCE. Fondo de Capital Emprendedor

El objetivo de fusionar estos programas es implementar las mejores prácticas de los dos programas para fortalecer al Sector de TI a través de potenciar a las empresas de los 15 sectores definidos por el Programa de Desarrollo Innovador (PRODEINN) como estratégicos ya que se observó una marcada desvinculación funcional y real entre las empresas de TI con las empresas de estos 15 sectores debido a que las empresas de TI no están abocadas a desarrollar aplicaciones y soluciones sectoriales que se centren en resolver la problemática específica de estos sectores.

Sectores definidos por el PRODEINN como estratégicos:

- Industrias Maduras: metal, mecánica, textil-vestido y cuero-calzado, madera y muebles, siderúrgico y alimentos y bebidas.
- Industrias Dinámicas: automotriz y autopartes, aeroespacial, eléctrico, electrónico y químico.
- Industrias Emergentes: biotecnología, farmacéutica, tecnologías de la información industrias creativas y equipo médico.

El 22 de diciembre de 2015 se publicaron las Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT) y la Innovación para el ejercicio fiscal 2016 y se plantean 5 estrategias:

- I Formación de capital humano especializado en TI y en innovación en los Sectores Estratégicos.
- II Generación de investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación en los Sectores Estratégicos.
- III Financiamiento para las empresas de SE para el desarrollo y adopción de TI.
- IV Generación de infraestructura para el desarrollo y adopción de TI y la innovación.
- V Generación y difusión de conocimiento en materia de TI e innovación a través de estudios y eventos.

Cabe destacar que para el ejercicio fiscal 2016 se presupuestaron \$ 1,165 millones de pesos para el programa, 52% más con relación al presupuesto ejercido 2015.

7. Conclusiones

El Programa parte del Plan Nacional de Desarrollo, como una contribución a la política pública que busca llevar a México a un crecimiento en materia de Tecnologías de la Información; sin embargo, tal propósito como se ha venido desarrollando es muy subjetivo, ya que los estudios y evaluaciones del programa así lo demuestran, al pretender medir el crecimiento sobre el valor de mercado del sector de tecnologías de la información e incidir mediante estos apoyos en la mejora de personal más capacitado y a través de la generación de empleos. Al final la valoración que existe se ha realizado mediante entrevistas y estratificación de muestras en las empresas apoyadas y no apoyadas. No hay que olvidar que desde su creación el Programa tenía una proyección de 10 años y que para 2013 estaríamos alcanzando los resultados, posicionando a México como una potencia en Tecnologías de la Información, situación que no se ha logrado.

En 2014 se proyecta el Programa a diez años más con la versión PROSOFT 3.0; es decir para el 2024, con la visión de impactar en el mercado interno y posicionarse como un proveedor global e innovador, enfocándose a 14 puntos estratégicos, acompañado de una meta para el logro del 2024; sin embargo, cabe preguntarse qué pasó con las siete estrategias y las 3 metas que se habían instalado en sus inicios; al parecer cada Administración Pública incorpora los ajustes que considera necesarios en los objetivos, sin que sea factible medir o evaluar los resultados concretos de los beneficios alcanzados, que demuestren los logros obtenidos en los 12 años de su creación.

Con la fusión del PROSOFT con el FINNOVA, se inicia otra nueva etapa del programa, orientada al desarrollo de Sectores Estratégicos de la economía, habrá que esperar los primeros resultados que se reporten en el ejercicio 2017 y las evaluaciones que se realicen para valorar los logros que alcance el programa.

Un aspecto relevante en el que se podría obtener un logro significativo de la aplicación de programas sistematizados, es el de control del gasto público federal, ya que la Ley General de Contabilidad Gubernamental pretende lograr que los ingresos y egresos del Gobierno Federal se registren en tiempo real; sin embargo, a la fecha no se cuenta con un sistema contable globalizado que realice dicha sistematización. Constituye un reto lograr que los Organismo ejecutores de gasto a nivel Federal, Estatal y Municipal, adopten un sistema innovador que cumpla los objetivos de armonización de la información contable.

Actualmente existe el Sistema de Contabilidad y Presupuesto (SICOP) que es utilizado para el control del ejercicio del gasto; sin embargo, dicho sistema no registra de manera automática las cuentas acumulativas del balance, que se llevan de forma manual y únicamente opera para el Gobierno Federal, no así para los Estados y Municipios, que realizan sus registros de acuerdo a sus necesidades, sin que tengan en algunos casos vínculo con los sistemas hacendarios.

Por tal motivo, resultaría sumamente conveniente contar con un sistema integral de registro contable (ingreso-gasto) a nivel federal, mediante la aplicación de los logros obtenidos hasta la fecha en el desarrollo de los softwares.

8. Bibliografía

Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto, *Diario Oficial de la Federación*, México, lunes 27 de diciembre de 2010, segunda sección, pág. 50-69.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de febrero de 1917, miércoles 13 de abril de 2011, última reforma, primera sección, pp. 1.

Cuarto Informe Trimestral para el Ejercicio Fiscal 2013 sobre el presupuesto ejercido, a nivel de capítulo y concepto de gasto, así como el cumplimiento de metas y objetivos con base en los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios sujetos a reglas de operación y de otros subsidios a cargo de la secretaría de economía, 2014. Secretaría de Economía.

- Desarrollo del sector de tecnologías de la información en México: retos identificados (2012). CANIETI. Disponible: https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/GREF_10.pdf
- Diagnóstico 2015 S151 Programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación, Secretaría de Economía. Disponible: http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Reingenieria_Gasto/imagenes/Ventanas/Ramo_10/10S151.pdf
- Evaluación de Impacto del Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), 2013. Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y de Tecnologías de la Información (CANIETI), Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Disponible: https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/Estudios%20Prosoft/GREF_15.pdf
- Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2014-2015 del CONEVAL. Disponible: <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluaciones-especificas-de-desempeno-2014-2015.aspx>
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, *Diario Oficial de la Federación*, México, jueves 30 de marzo 2006, primera sección, s/pág., 30 de diciembre de 2015, última reforma.
- Plan nacional de desarrollo 2013-2018, *Diario Oficial de la Federación*, México, lunes 20 de mayo de 2013, segunda sección, s/pág.
- Presupuesto de Egresos de la Federación 2016, *Diario Oficial de la Federación*, México, viernes 27 de noviembre de 2015, segunda sección, s/pág.
- Padrones de Beneficiarios PROSOFT a nivel nacional de 2004 a 2015 de SE, Disponible: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/padron-de-beneficiarios-de-prosoft-de-se>
- Reglas de Operación del Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT) y la Innovación para el ejercicio fiscal 2017, *Diario Oficial de la Federación*, viernes 30 de diciembre de 2016, sexta sección.



Transparencia en el uso de los recursos públicos

José Trinidad Mora Velázquez *
Banco de México

Artículo de opinión

Recibido: 5 de septiembre de 2017

Aceptado: 31 de enero de 2018

Disponible en línea:

Resumen

Es una obligación de los mexicanos contribuir proporcional y equitativa con el gasto público, según el principio Constitucional. También es obligación del Gobierno administrar de manera transparente, responsable y eficaz los recursos públicos de los mexicanos, proporcionándoles información transparente, comprensible, comparable y comprobable respecto del uso y destino de cada peso contribuido. Se trata de un estudio de corte descriptivo-transaccional con base en el Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de las Entidades Federativas, y del Índice del Derecho al Acceso a la Información en México. Como conclusión del estudio se comprende que es importante mejorar la transparencia del uso de los recursos públicos.

Palabras clave

Transparencia, Recursos públicos, Contabilidad Gubernamental.

Abstract

It is an obligation of Mexicans to contribute proportional and equitable to public spending, according to the constitutional principle. It is also the Government's obligation to manage the public resources of Mexicans in a transparent, responsible and effective manner, providing them with transparent, comprehensible, comparable and verifiable information regarding the use and destination of each peso. Contributed. This is a descriptive-transactional cutting study based on the Index of transparency and availability of the fiscal information of the federal entities, and of the Index of the right to access to the information in Mexico. The study concludes that it is important to improve the transparency of the use of public resources.

* Especialista en Fiscal por la Universidad La Salle, Ciudad de México. El artículo es un producto de trabajo derivado de la Materia de Taller Fiscal de la especialidad en Estrategias Fiscales: jtmora@banxico.org.mx

Key words

Transparency, Resources public, Government accounting

1. Introducción

Resulta necesario analizar si a través de los años, la forma en que han distribuido la riqueza los diferentes gobiernos y el endeudamiento público que existe a nivel nacional es congruente con la contribución al gasto que hacemos todos los mexicanos. Asimismo, es importante determinar si la información respecto del uso y destino que el gobierno da a dichas contribuciones es efectivamente transparente y de acceso público así como analizado y conocido por los ciudadanos.

Las principales fuerzas políticas nacionales nos ofrecen trabajar para el beneficio del pueblo y por una mejor y más equitativa distribución de la riqueza, pero lo cierto es que en las últimas décadas lo único que hemos visto ha sido tan sólo el cambio de partido político en el poder.

Cada partido político se ha enfocado en proponer, en remarcar que desempeñará un papel más eficaz que sus competidores, que el futuro del país estará mejor bajo su gobierno, que la distribución de la riqueza será más justa y la contribución al gasto público más equitativa, pero ¿qué observamos en las estadísticas? ¿Realmente hay una distribución de la riqueza justa y equitativa? ¿Verdaderamente hay inversión y servicios públicos eficientes? ¿Hay balanzas públicas superavitarias? ¿Las tasas de interés son razonables? ¿El pueblo está contento con la contribución al gasto público y su distribución?

La información está disponible y es de acceso público pero ¿cuántos ciudadanos deciden analizarla e intentar interpretar en qué posición están nuestro país respecto a la transparencia en el uso y destino de los recursos públicos? ¿a cuántos realmente nos preocupa?

Las estadísticas no mienten, la verdadera pregunta es saber si la información disponible es suficiente y refleja la realidad, si realmente se analiza su valor y se entiende lo que significa, si con los datos podemos determinar si existe una suficiente y verdadera transparencia en el uso de los recursos públicos.

Todo se resume en la siguiente pregunta: ¿México es un país realmente transparente en el uso y destino de los recursos públicos?

2. Análisis del destino de los recursos públicos

La mitad de las 32 entidades federativas en México incumplen con la Ley General de Contabilidad Gubernamental y Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ordena al gobierno publicar la información mediante su cuenta pública.

La ley General de Contabilidad Gubernamental es una ley que, entre otras cosas, obliga a las entidades federativas a homologar su información financiera para facilitar el

registro y la fiscalización de los recursos públicos (incluyendo activos, pasivos, ingresos y gastos) y, en general, contribuir a medir la eficacia y eficiencia del gasto e ingresos públicos, así como de la administración de la deuda pública. Uno de los propósitos principales de esta ley es fortalecer la transparencia y rendición de cuentas sobre cómo se administran y se ejercen los recursos públicos.

La ley General de Contabilidad Gubernamental entró en vigor el 1 de enero 2009 y se otorgó suficiente tiempo para que las entidades federativas publicaran datos respecto del uso y destino de los recursos públicos. Los informes electrónicos sobre la deuda pública de los tres órdenes de gobierno iniciaron su publicación a partir del año 2012.

La ley establece claramente que en las páginas web de los entes públicos se deberán implementar y publicar mecanismos amigables al usuario, que expliquen de manera sencilla el contenido de su información financiera.

¿Qué resultados se conocen a la fecha? De acuerdo con los datos oficiales del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) disponibles hasta el tercer trimestre de 2013, los estados de Baja California Sur, Guerrero, Michoacán, Nuevo León, Sonora, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas incumplen en su totalidad con la información financiera que debiera estar en sus sitios de Internet.

Los estados de Tamaulipas, Sinaloa, Morelos, Jalisco, Durango, Chiapas, Campeche y Baja California incumplen parcialmente con los requerimientos financieros. Finalmente, los estados que sí cumplen con toda la información financiera son: Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tabasco y Yucatán.

Además del Consejo Nacional de Armonización Contable, hay otros organismos que elaboran índices e informes sobre la transparencia de los gobiernos de las entidades federativas. Aregional (firma consultora), por ejemplo, creó un Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal de las Entidades Federativas (ITDIF). El ITDIF se conforma por 6 grandes bloques: marco regulatorio, costos operativos, marco programático-presupuestal, rendición de cuentas, evaluación de resultados y estadísticas fiscales.

Para reportar resultados, Aregional presenta 3 clasificaciones: alto, medio y bajo. Alto indica que la entidad cumplió con un porcentaje igual o mayor a 80% de los requerimientos en materia de disponibilidad y calidad de la información. El nivel medio significa que la entidad cumplió en un rango igual o mayor a 60% y menor a 80%; bajo que las entidades tienen una cobertura menor a 60% de los requerimientos de disponibilidad y calidad de la información.

En este índice, el Estado de México, Nayarit, Puebla, Oaxaca, Jalisco, Baja California Sur, Sinaloa, Chihuahua, Campeche, Veracruz, San Luis Potosí, Aguascalientes, Colima, Nuevo León, Chiapas, Guanajuato y Michoacán se ubican en la clasificación de “alto” cumplimiento. Querétaro, Tamaulipas, Baja California, Morelos, Distrito Federal, Durango, Coahuila y Yucatán en el nivel medio. Finalmente, Sonora, Hidalgo, Tlaxcala, Zacatecas, Tabasco, Quintana Roo y Guerrero en el nivel “bajo”.

De acuerdo con Aregional, durante 2013 los gobiernos de varios estados cayeron en la clasificación de transparencia. En el caso de Yucatán, su caída en la calificación res-

ponde a falta de actualización de criterios como las estadísticas fiscales, así como el no cumplimiento de las nuevas variables respecto a los Informes de Finanzas y de Deuda Pública 2012.

Por otro lado, la mitad de las leyes estatales en materia de transparencia son deficientes y no garantizan el acceso a la información.

Las evaluaciones hechas por el Índice del Derecho al Acceso a la Información en México (IDAIM), que se especializa en el derecho al acceso de la información, indicaron que solo Coahuila y el Distrito Federal tienen normas que garantizan que se divulguen datos gubernamentales. El resto de los estados hacen difícil conocer información básica de sus finanzas, destino de recursos y políticas públicas. Por ello, después de la promulgación de la ley de transparencia a escala federal queda pendiente que se apliquen los mismos criterios en las leyes estatales, pues la mitad de éstos está reprobado en materia de transparencia en el uso de los recursos públicos.

Las evaluaciones hechas por el Índice del Derecho al Acceso a la Información en México se realizaron con la medición de diferentes criterios de acceso a la información y la plataforma legislativa que permite u obstaculiza la obtención de datos e información que depende del gobierno. Con esas variables se llevó a cabo un conteo en el que se obtienen calificaciones del 1 al 10. El promedio nacional es de 6 puntos, luego de que Coahuila, Colima y Michoacán realizaran modificaciones que elevaron su calificación.

Las evaluaciones analizan el proceso de información, los recursos de ésta, así como el catálogo de obligaciones y la integración de las unidades de transparencia. El Índice del Derecho al Acceso a la Información en México advirtió que se requiere mejorar el diseño estatal, pues las entidades no consideran la figura del comité de información, mismo que sirve de filtro para que no existan declaratorias de inexistencia, cuando no es el caso, o bien reservas de información mal fundadas.

Según el Índice del Derecho al Acceso a la Información en México, los procesos que tienen los gobiernos estatales, por el momento no garantizan la transparencia ni la inclusión de la participación de la sociedad. De las 32 leyes estatales, 17 consideran una convocatoria abierta, cuatro cuentan con un instrumento técnico de evaluación de los candidatos y permiten la participación ciudadana, y solo dos establecen que las entrevistas en el Congreso serán de carácter público.

Los estados tienen hasta mayo de 2016 para homologar sus leyes. Hidalgo, Baja California Sur, Yucatán, Querétaro y Campeche son las entidades que mayor rezago tienen en la materia al obtener calificaciones que van desde 4.5 a 4.9 puntos de 10 posibles. En estas entidades el derecho a la información no está garantizado en sus leyes estatales y tampoco se incluyen como sujetos obligados a los sindicatos o a los partidos políticos de manera directa. Las entidades que resultaron con la mejor evaluación de sus leyes por parte del Índice del Derecho al Acceso a la Información en México (IDAIM) son Coahuila, con 9.3 puntos y el Distrito Federal con 8.1.

Puebla y Colima tienen normatividad considerada “regular”, que permite el acceso a cierto tipo de información, pero aún no cuentan con una legislación que garantice la obtención de datos como un derecho. Mientras que Michoacán, Durango, Veracruz, Tlax-

cala, Zacatecas y Nuevo León obtuvieron evaluaciones apenas por encima de la media nacional. Lo que hace que sus leyes estatales sean deficientes.

En febrero del 2011, Castañeda (2009) coordinó el reporte para la Auditoría Superior de la Federación, acerca de la actuación y desempeño de la institución, de su titular y su personal, y realizó un estudio para conocer la percepción y opinión de los ciudadanos con respecto a la transparencia, rendición de cuentas y fiscalización en el uso de los recursos públicos, así como de las instancias responsables de satisfacer esas acciones. Castañeda opina que de manera general, fueron que la transparencia, la rendición de cuentas y fiscalización son reconocidos como temas de gran importancia por parte de los ciudadanos encuestados.

Es importante destacar que los ciudadanos encuestados manifestaron confiar poco en la eficiente aplicación y uso de los recursos públicos, así como en la rendición de cuentas por parte de las diferentes instancias de gobierno.

En general, se considera bueno que se publiquen los casos de irregularidades y el seguimiento de los diferentes procesos, tanto de fiscalización, como de rendición de cuentas para que el ciudadano este informado sobre ello.

La televisión es el medio más recurrente para informarse tanto de lo que sucede en el país, como de las irregularidades en el manejo de recursos públicos. Es considerada por los encuestados como el medio más idóneo para difundir las funciones realizadas y los resultados que ofrece la Auditoría Superior de la Federación así como los de otras instancias de fiscalización. En general, el ciudadano está en disposición de denunciar anónimamente irregularidades y actos de corrupción por parte del sector público, sin embargo, no considera que la denuncia ciudadana cumpla realmente la función de contribuir a transparentar y dar seguimiento a las irregularidades. Los encuestados no diferenciaban entre denunciar irregularidades y denunciar delitos comunes. El tiempo que conlleva una investigación luego de hacer una denuncia ciudadana es un factor que los encuestados consideran importante con relación al seguimiento del caso. La población entrevistada considera necesario mejorar los mecanismos actuales para llevar a cabo denuncias ciudadanas, también se observa la preferencia de los encuestados por aquellas formas ágiles y anónimas tales como la denuncia telefónica.

En términos generales, existe un profundo desconocimiento de los ciudadanos sobre los organismos encargados de auditar y fiscalizar los recursos públicos. Además, se refleja en la opinión de los encuestados una confusión entre los conceptos de auditoría y fiscalización con los de recaudación de impuestos y acceso a la información pública.

Respecto a los beneficios que el ciudadano percibe con el trabajo de la Auditoría Superior de la Federación, se puede observar una opinión dividida entre aquéllos que la conciben como un instrumento de acceso a la información pública y los que manifiestan no percibir beneficio alguno. De cualquier forma destaca nuevamente el poco conocimiento de las personas del concepto de rendición de cuentas, elemento clave para entender los objetivos perseguidos por la Auditoría Superior de la Federación.

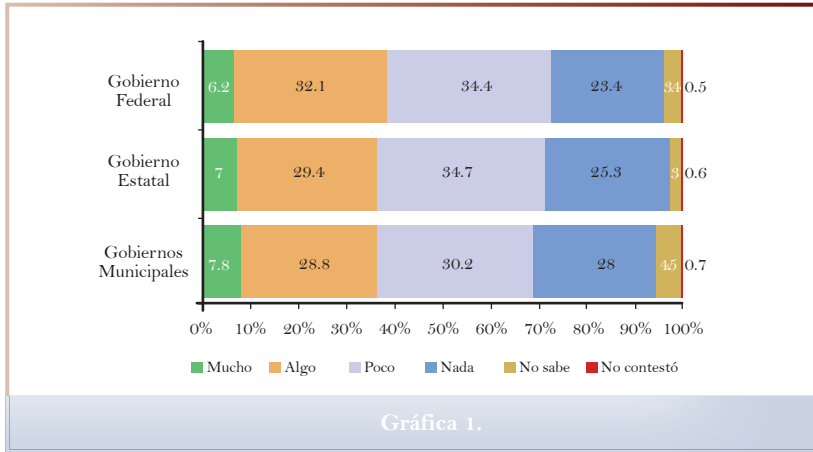
El desconocimiento de los ciudadanos respecto de las funciones y resultados de la Auditoría Superior de la Federación impacta en los niveles de confianza y credibilidad

del organismo, en la medida en que es evaluado como cualquier otra institución pública, sin embargo, pese a desconocer sus actividades desempeñadas, la ciudadanía en general considera que su trabajo contribuye al combate de la corrupción.

Los resultados de acuerdo al estudio realizado de Castañeda (2009) fueron los siguientes:

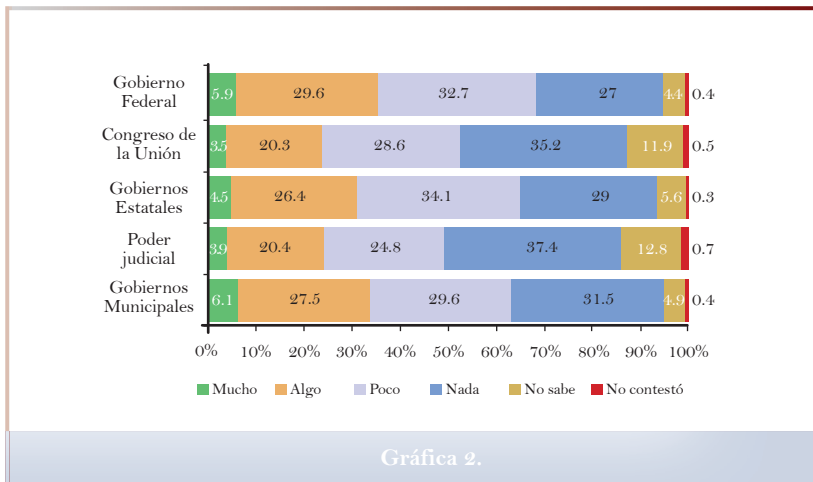
¿Qué tan confiable es la aplicación de recursos públicos por parte de?

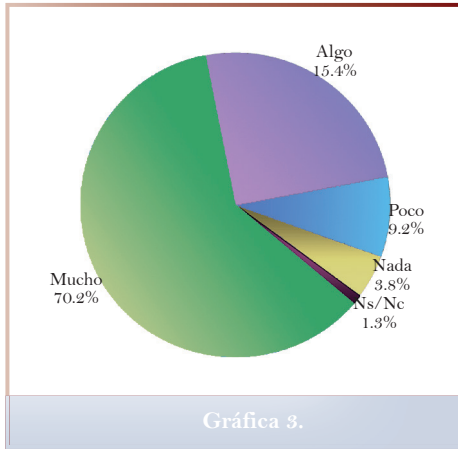
Alrededor del 60% de los encuestados, calificaron de algo o poco confiable la aplicación de los recursos públicos en los tres niveles de gobierno (Gráfica 1).



¿Qué tan transparente es la rendición de cuentas a los ciudadanos por parte de? (Gráfica 2)

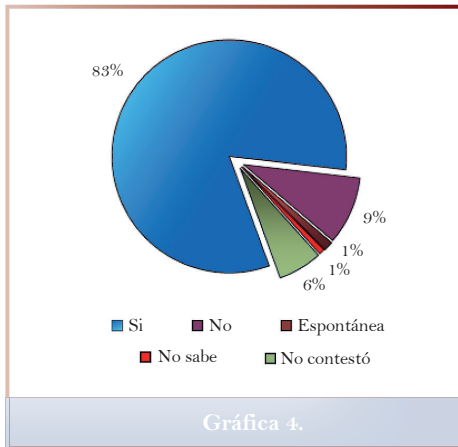
El mayor porcentaje de los encuestados considera que los tres niveles de gobierno, así como el Congreso de la Unión y el Poder Judicial, son poco o nada transparentes en la rendición de cuentas.





Para el país ¿Qué tan importante cree usted que es la transparencia y la rendición de cuentas por parte de las instituciones públicas a los ciudadanos? (Gráfica 3).

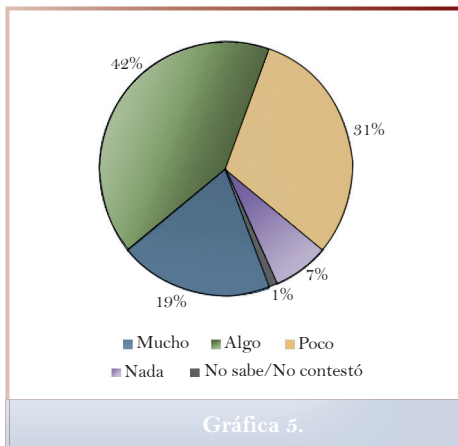
El 70% de los encuestados reconoce la importancia que tiene para el país la transparencia y la rendición de cuentas por parte de las instituciones a los ciudadanos.



Normalmente ¿Por cuál medio de comunicación se entera usted principalmente de la situación del país? (Gráfica 4)

La mayor parte de la población encuestada mencionó en primer lugar a la televisión como el medio por el cual se entera de la situación del país.

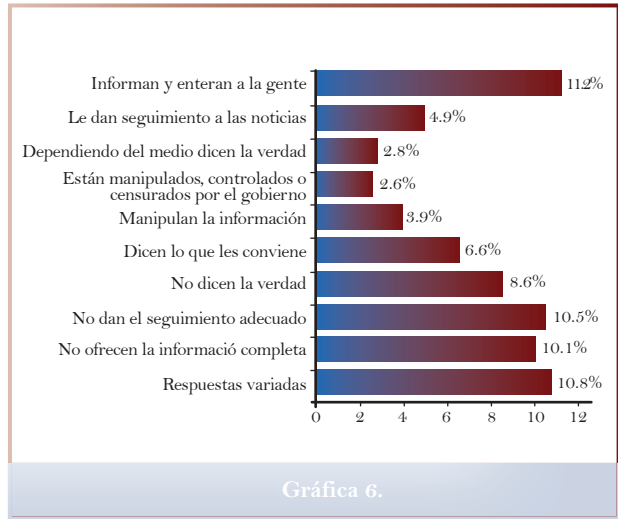
¿Por este mismo medio se entera usted de irregularidades en el manejo de los recursos públicos?



¿Usted considera que la objetividad con la que los medios de comunicación ofrecen la información al público es creíble? (Gráfica 5). El 42% de los encuestados, considera que es algo creíble la objetividad con la que los medios ofrecen la información y el 31% piensa que es poco creíble.

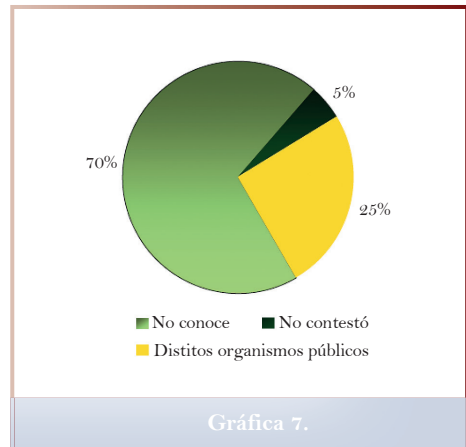
¿Por qué califica usted el seguimiento y la cobertura que los medios hacen de las irregularidades en el manejo de los recursos públicos de esa manera? (Gráfica 6).

Entre los encuestados, aunque el 11.20% manifestó que los medios informan y enteran a la gente, la tendencia es más negativa que positiva.

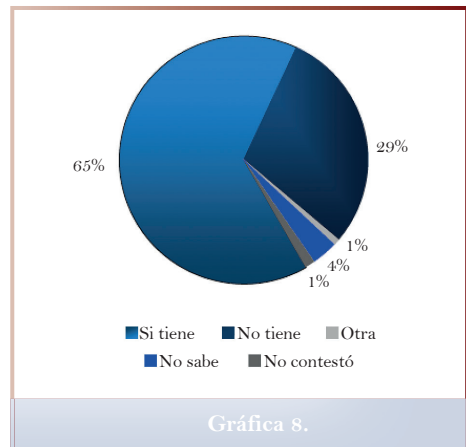


¿Qué organismos públicos conoce usted que se encargan de auditar o fiscalizar, es decir, pedir cuentas claras sobre el uso de los recursos públicos en nuestro país a nivel nacional? (Gráfica 7).

El 70% de los encuestados desconoce qué organismos públicos realizan actividades de fiscalización o auditorías. Por otro lado, el 25% mencionó diversas instancias que no se encargan de estas funciones.

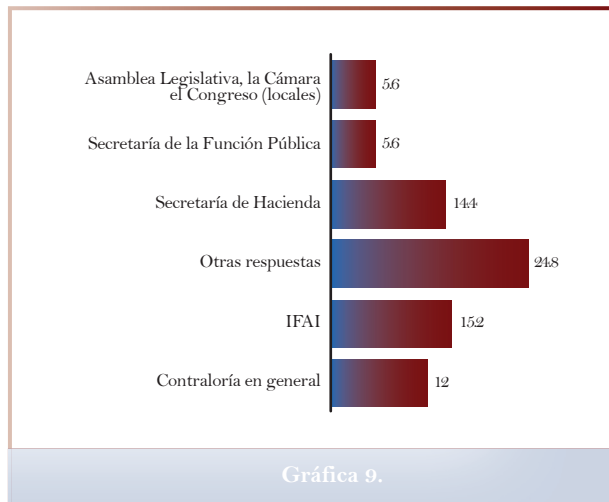


¿Para usted tiene o no tiene alguna utilidad conocer estos casos de irregularidades en las distintas instancias de gobierno? (Gráfica 8).



¿Qué organismos públicos conoce usted que se encargan de auditar o fiscalizar? (Gráfica 9).

Entre los organismos mencionados por los encuestados en segundo lugar se encuentran el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) antes IFAI (15.2%), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (14.4%) e instancias muy diversas o que no corresponden (24.8%).



3. Conclusiones

La transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos deberían propiciar un mejor uso de los recursos públicos debido a la presión ciudadana para tener acceso a la información y a la vigilancia que diversas instituciones públicas llevan a cabo al respecto. Esto, debería disminuir las acciones de corrupción y de desviación de recursos públicos.

Dar seguimiento puntual a los índices de transparencia, como un derecho de todo ciudadano a la información pública en los niveles federal, estatal y municipal, no garantiza el buen desempeño de los gobiernos.

Las instituciones que vigilan el uso de los recursos públicos existen, las encuestas, las estadísticas y las leyes de transparencia también. En teoría, están puestos los elementos suficientes para garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos, sin embargo, basta observar el diario vivir en México para darnos cuenta de que esto no es así. Los servicios públicos de salud y transporte son deficientes, las calles inseguras y violentas, hay carencia de empleo y educación de calidad, existen comunidades enteras padeciendo la extrema pobreza y el hambre, sumidas en la ignorancia y la enfermedad, todo esto es un reflejo respecto de qué tan eficiente ha sido el uso y destino que le han dado los gobiernos a los recursos públicos.

Las leyes de transparencia, las instituciones de vigilancia y las estadísticas respecto del uso de los recursos públicos no funcionarán si quienes se encargan de ejercerlos no actúan de manera ética, responsable y verdaderamente transparente, anteponiendo el beneficio colectivo, el de los más pobres y vulnerables, por sobre intereses o ambiciones egoístas personales. México duele, adolece en sus entrañas, esa es la verdadera estadística; sufre de explotación, saqueo, abuso y engaño por parte de sus propios nacionales pues a pesar de ser un gran país con una inmensa riqueza generada por ciudadanos con gran talento y capacidad, cuenta con servicios públicos deficientes.

Lamentablemente, tal situación continuará empeorando hasta que realmente el buen uso y destino de los recursos públicos se refleje en una vida digna y de calidad para cada mexicano. Solo así podríamos decir que México cuenta con gobernantes que hacen un transparente, fiel y eficiente uso de dichos recursos.

4. Bibliografía

Aregional, 2013. Índice de transparencia y disponibilidad de la información fiscal de las entidades federativas 2013 (ITDIF) 13, (108). Disponible en:

<http://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/itif13a.pdf>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de febrero de 1917, miércoles 13 de abril de 2011, última reforma, primera sección, pp. 1.

Ley General de Contabilidad Gubernamental, *Diario Oficial de la Federación*, México, 31 de diciembre de 2008, primera sección, s/pág. Nueva Ley. Sábado 31 de diciembre de 2011, primera sección, pp. 36-50, última reforma.

Reporte para la Auditoría Superior de la Federación Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 2009. Coordinador: Castañeda Sabido Fernando. México.

Páginas web

<http://www.conac.gob.mx/>

<http://idaim.org.mx>



Conversatorio, México-Argentina. Algunos tópicos económicos-fiscales

Artículo de opinión

Recibido: 19 de febrero, 2016
Aceptado: 30 de septiembre, 2016
Disponible en línea:

Enriqueta Mancilla Rendón *
Universidad La Salle, Cd. de México

Liliana Freiri **
Universidad de Río de la Plata

Resumen

La actividad económica internacional ha conllevado factores que inciden en el crecimiento y desarrollo económico enmarcado en un sistema fiscal que los gobiernos establecen. El propósito de este documento es dar evidencia del conversatorio que realizaron dos ponentes en un encuentro académico internacional. Se realiza un análisis comparativo entre México-Argentina principalmente sobre la situación económica y fiscal. El conversatorio se fundamenta con fuente hemerográfica y normativa mediante la técnica de análisis legislativa capturando información a partir del marco jurídico, con la intención de discernir las posibles diferencias y similitudes entre ambos países. Como resultado del estudio se comprende que los países tienen similitudes en el sistema impositivo, no obstante su marco jurídico.

Palabras clave

Crecimiento económico, Sistema fiscal, Planes de desarrollo

Abstract

International economic activity has led to factors that affect the growth and economic development framed in a tax system that governments establish. The purpose of this document is to give evidence of the conversation held by two speakers at an international academic meeting. A comparative analysis between Mexico and Argentina is carried out mainly on the economic and tax situation.

* Doctora por la Universidad Nacional Autónoma de México. Investigadora de la Universidad de la Salle, Ciudad de México. Grupo de Investigación, Desarrollo e innovación Estudio de normas fiscales, contables y auditoría. Correo electrónico: maenriqueta.mancilla@ulsal.mx

** Maestro en Contaduría por la Universidad de Río de la Plata, Argentina. Investigadora de la Universidad de Río de la Plata.

The conversation is based on hemerográfica source and normative through the technique of legislative analysis capturing information from the legal framework, with the intention of discerning the possible differences and similarities between the two countries. As a result of the study, it is understood that countries have similarities in the tax system, however their legal framework.

Key words

Economic growth, Tax system, Development plans

1. Introducción

Con frecuencia las Universidades fomentan encuentros¹ académicos para estudiar diversos temas. Estos encuentros pueden desarrollarse en instancias nacionales e internacionales, en las mismas Universidades, y son un buen mecanismo de concurrencia para los investigadores, docentes y estudiantes para analizar problemáticas o necesidades similares, o para desarrollar temas de interés mutuo. Estos temas muchas veces se realizan en el marco de un proyecto de investigación, y se complementan con las aportaciones y puntos de vista de los participantes. También los encuentros se enriquecen con breves conversatorios donde los ponentes² comparten experiencias de vida, problemáticas de las naciones, la forma de afrontar las dificultades de un gobierno, o su estructura jurídica, entre otros temas. Estos intercambios están rodeados de destellos culturales de las regiones enriqueciendo aún más el enfoque del tratamiento metodológico de los estudios.

A continuación se presenta un conversatorio-comparativo realizado entre dos ponentes que participaron en el VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión cuya organización estuvo a cargo de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, el Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia, España, y la Asociación Iberoamericana de Control de Gestión (AICOGestión). El Congreso se realizó en julio de 2012 en la Ciudad de Lima, Perú. El contenido temático del conversatorio versó sobre el crecimiento y desarrollo económico, el plan nacional de desarrollo, y los estímulos fiscales como instrumento para provocar el desarrollo. Los temas conversados fueron tratados con base en el conocimiento de la fundamentación teórica y jurídica de estudio por los ponentes.

1 Congresos, Simposios, Disertaciones, Seminarios, Talleres, Estancias académicas y de investigación, entre otras.

2 Ponentes, conferencistas, doctorandos o maestrantes.

MÉXICO

2. Crecimiento económico. Desarrollo económico. Porcentaje en relación al PIB.

El crecimiento económico es un tema que se aplica en México desde todos los tiempos. Los problemas sociales son diversos y complejos, debido a que existe un gran territorio que atender con necesidades distintas, y en la mayoría de los casos, apremiante. Disminuir las zonas consideradas como alta marginación de la pobreza, es un propósito que se han propuesto los gobiernos federales sin tener el menor éxito. Por el contrario, en los últimos años se ha visto como el índice de pobreza ha incrementado. Desde el punto de vista de Flores prevalecen “tres elementos que permiten constatar el progreso económico de un país: el crecimiento económico, la generación de empleo y la distribución favorable de la renta nacional” (2010, p. 82).

Los objetivos de la política económica del sistema macroeconómico en el que se desarrolla México, es elevar el nivel de producción y consumo (PNB), buscando en todo momento incrementar el empleo, la estabilidad de los precios, y el equilibrio exterior. Para ello se encauza en controlar el índice inflacionario, procurando alcanzar un mercado competitivo en el comercio exterior tratando de igualar las exportaciones con las importaciones, lo cual da paso a la inversión extranjera que poco a poco se fortalece y crece aún más (Salas; 2002, p. 124), y ajustando el presupuesto público con el presupuesto privado.

Particularmente en el año dos mil uno, se habló de que el país crecería cerca de un 7%. La política económica de esta década, mostro un gran interés por fomentar el crecimiento y esto se aunó al boom petrolero que ingresó excedentes importantes en ingresos petroleros.

La política económica de un país permite un crecimiento y desarrollo económico. El derecho al desarrollo es una inclusión en los derechos económicos, sociales y culturales del individuo. “El desarrollo económico consiste en un aumento de la renta nacional y se mide por el ritmo de este aumento” (Mancilla, 2011, p.2). En este sentido, el problema que enfrentan las economías en desarrollo consiste en consolidar un capital suficiente para estar en posibilidad de iniciar un crecimiento, cuyo efecto trascienda en lo económico y social.

El análisis de la política económica es un referente para que pueda manifestarse un desarrollo social en las regiones. La evolución de la pobreza y la desigualdad económica ha ido en aumento en la última década; ambas están vinculadas con la actividad económica, por ende, la política económica incide en la política social de un país. En el periodo que se estudia el crecimiento del Producto Interno Bruto alcanzaron tasas anuales de crecimiento en el año 2000 con un 5.99% y el año 2006 con el 5.17%. En el año 2009 se tiene una caída importante del PIB del 5.96%, como ningún otro año en el periodo de estudio, aunque se sobrepone adecuadamente para el año 2010 con el 5.3%.

Cuadro 1
Crecimiento del PIB trimestral.
(Porcentaje)

Trimestre/ Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	6.8	0.2	-2.7	3.6	3.4	2.0	6.2	3.1	2.0	-7.1	4.4
2	6.7	-0.6	1.3	0.2	3.8	3.8	5.3	3.0	2.4	-9.4	7.5
3	6.4	-1.6	0.5	0.2	4.5	3.4	5.2	3.5	1.3	-5.3	5.1
4	4.1	-1.8	1.2	1.4	4.5	3.6	4.1	3.6	-0.9	-2.0	4.2
Promedio	5.99	-0.94	0.07	1.38	4.05	3.19	5.17	3.26	1.21	-5.96	5.30

Fuente: INEGI 2012.

3. Revisión del marco jurídico y teórico.

La igualdad en derechos fundamentales para todas las personas en México lo establece la Constitución Política. Las autoridades tienen la obligación de promover y garantizar el desarrollo nacional, con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. A este efecto, Vázquez comenta que los derechos fundamentales “son aquellos derechos universales y, por ello, indispensables e inalienables, que resultan atribuidos directamente de las normas jurídicas” (p.138), y estos derechos humanos están protegidos por las normas legales. Según Vázquez (2011), el principio de universalidad ubica al sujeto en la centralidad de sus derechos a partir de las necesidades locales (p. 144-147), y es la regionalización, una forma de determinar la universalidad. En suma, estos son principios que “establecen relaciones recíprocas” (interdependencia) y deben tomarse como un conjunto, debido a su “relación mutuamente dependiente” (indivisibilidad) (p. 152-153).

En México, el Estado coordina la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que sea integral y sustentable y tiene como propósito fomentar el crecimiento económico y el empleo, y por ende, una justa distribución de la riqueza. La Organización de las Naciones Unidas afirma que “la consecución de un progreso duradero en la aplicación de los derechos [...] depende de unas buenas y eficaces políticas nacionales e internacionales de desarrollo económico y social” (Declaración de Teherán, párrafo 13). En este sentido, el Estado realiza la planeación del desarrollo a través de las actividades económicas que demande en buena medida el interés general. Así, en el desarrollo económico converge el sector público, el sector social y el sector privado, y el Estado, debe de actuar conforme los principios fundamentales de universalidad, interdependencia y la indivisibilidad para la consecución de sus fines (Vázquez, 2011, p. 151), y con criterio de equidad social y productividad, debe impulsar a las empresas del sector social y privado de la economía, conforme lo dicte el interés público y en beneficio general.

El principio de progresividad debe reflexionarse a la luz de la administración pública, ya que es a ésta, la que le compete establecer los mecanismos mínimos deseables que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica, así como el aprovechamiento de los recursos productivos; así mismo, es un derecho fundamental que la ley aliente y proteja la actividad económica, de manera que establezca “la prohibición de [...] medidas regresivas del derecho” (Vázquez, 2011, p. 165), y de esta manera, el Estado provea las condiciones para que los sectores contribuyan al desarrollo económico nacional.

4. Generalidades del Plan Nacional de Desarrollo.

La planeación del país establece la forma como ésta deberá llevarse, y le corresponde al Estado el desarrollo integral y sustentable del país, atendiendo la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos como derechos fundamentales, cumpliendo con el principio de respeto irrestricto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales, políticos y culturales; así como el equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social (Artículo 25, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos). El Plan Nacional de Desarrollo (PND) contiene los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país, considerando las previsiones sobre los recursos para el gasto público. El Plan Nacional de Desarrollo se elabora, aprueba y publica dentro de los primeros seis meses de gobierno, una vez que toma el mando el nuevo Presidente de la República, y su vigencia es por el periodo constitucional.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la Administración pública que coordina las actividades de Planeación Nacional del Desarrollo, respecto a las políticas públicas definidas en el área financiera, fiscal y crediticia. Esta dependencia, a propuesta del presidente elabora el PND, tomando en cuenta a las entidades de la Administración Pública Federal, a los gobiernos estatales y municipales los planteamientos que se formulen por los grupos sociales y por los pueblos y comunidades indígenas interesados, así como la perspectiva de género. La distribución de los recursos relativos a los programas sociales de educación, salud, alimentación, infraestructura social y generación de empleos productivos se hará con criterios de equidad y transparencia, conforme a los derechos fundamentales. Es en este documento donde quedan escritas las políticas públicas del gobierno.

5. Régimen fiscal

En México la principal fuente de ingresos tributarios es por el Impuestos Sobre la Renta, y este impuesto está integrado por las personas morales el Régimen general de Ley, Régimen simplificado, Personas morales con fines no lucrativos, Sociedades cooperativas de producción que optan por diferir sus ingresos. Las personas físicas están inscritas en la hacienda por el Régimen de sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, de enajenación o adquisición de bienes, de

los demás ingresos, Régimen residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, de ingresos por dividendos (socios y accionistas), con actividades empresariales y profesionales, por intereses, por obtención de premios, sin obligaciones fiscales, por la obtención de préstamos, Régimen de incorporación fiscal, y el Régimen de actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras.

De acuerdo con los datos del Servicio de Administración Tributaria (2017) se tiene un total de 55.184,007 de contribuyentes de los cuales 8,684 es por grandes contribuyentes personas morales; 1,829,778 son personas morales; 32,502,636m son personas físicas en el régimen salarios; 16,979 son persona físicas grandes contribuyentes; y 20,825,930 son personas físicas. Este padrón de contribuyentes se distribuye en once clasificaciones económicas de las cuales la más representativa no identifica que conceptos la integra. Los servicios profesionales y técnicos es otra actividad económica que contribuye más a la hacienda pública (17%), le sigue la industria manufacturera (11%), y posteriormente el comercio al por menor (10%). Estos cuatro sectores de actividad económica aportan el 57% de los ingresos fiscales tributarios (Cuadro 2).

**Cuadro 2. Padrón
Por sector de actividad económica**

1. Otros (no identifica conceptos)	19 %
2. Servicios profesionales, científicos y técnicos	17 %
3. Industrias manufactureras	11 %
4. Comercio al por menor	10 %
5. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	9 %
6. Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	6 %
7. Actividades del gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales	4 %
8. Comercio al por mayor, Construcción, y Transportes, correos y almacenamiento	3 %
9. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social	2 %
10. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, Servicios financieros y de seguros	1 %
11. Dirección de corporativos y empresas, Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final, Información en medios masivos, Minería, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	0 %

Fd. Elaboración propia con base en cifras SHCP

ARGENTINA

1. Crecimiento económico. Desarrollo económico. Porcentaje en relación al PIB.

En este eje planteado, se conversó sobre el crecimiento económico de Argentina entendiendo como crecimiento económico al incremento del valor de bienes y servicios producidos por una economía de un país en un determinado período.

El período de comparación se extiende del año 2000 al 2010 y expondremos como indicador la evolución del Producto Bruto Interno (Cuadro 3).

Cuadro 3. Millones de pesos a precios de 1993

Año	Valor agregado bruto a precios de productor	Producto interno bruto a precios de mercado
2000	254.125	276.173
2001	244.052	263.997
2002	221.317	235.236
2003	239.800	256.023
2004	260.172	279.141
2005	282.774	304.764
2006	305.906	330.565
2007	331.363	359.170
2008	352.139	383.444
2009	355.709	386.704
2010	386.637	422.130

Fuente: dirección nacional de cuentas nacionales-indec

El período que abarca el 2000 al 2002 presenta una disminución en el Producto Bruto Interno. Esta etapa de recesión se origina en 1998 y es el resultado de diferentes variables. El aumento impositivo, la Ley de convertibilidad que fijaba la paridad del peso de Argentina (moneda de curso legal) y el dólar estadounidense vigente desde 1991 y, el congelamiento de los depósitos bancarios entre ellas.

A partir de finales de 2002 el Producto bruto interno comienza a recuperarse. El modelo económico ha permitido revertir los desequilibrios macroeconómicos. La recuperación de la actividad está fuertemente asociada al impulso de la inversión. Hacia fines de 2004 la inversión alcanzó el 21.1 % del PIB. Además la mayor parte de los sectores productores de bienes aumentaron su contribución al crecimiento. Esto es acompañado por un fuerte crecimiento de las exportaciones y un saldo comercial superavitario.

A partir de las series presentadas podemos señalar que el crecimiento económico del período bajo análisis es del 52.8 % de incremento medido sobre el producto Bruto Interno.

El crecimiento económico de los países es una variable fundamental pero esta cobra mayor relevancia si este crecimiento se traduce en un mayor desarrollo económico.

Dorbusch, Rudiger y Fischer, Santay (2007:319) consideran que "...existe desarrollo económico cuando el bienestar económico de la población de un país aumenta durante un largo período. Medimos el estado de desarrollo por medio de diversos indicadores económicos, entre los que se encuentra principalmente el PIB per cápita, pero también otros como la salud, el grado de alfabetización y la longevidad, lo que indica que la cuestión del desarrollo va más allá del mero nivel de vida material..."

En esta oportunidad realizaremos el análisis del desarrollo económico a través dos variables: salud y educación. Dentro de dichas variables contamos con la siguiente información respecto de un indicador de la salud que es la esperanza de vida al nacer (esta variable contiene el número promedio de años de vida para un grupo de personas nacidas en el mismo año, si la mortalidad para cada edad se mantiene en el futuro). Para nuestro país la esperanza de vida ha tenido esta evolución (Cuadro 4):

Cuadro 4.	
Año	Esperanza de vida al nacer Años
2000	75,05
2001	75,26
2002	75,48
2003	75,48
2004	75,70
2005	75,91
2006	76,12
2007	76,32
2008	76,36
2009	76,56
2010	76,76

Fuente: Ministerio de educación de la Nación– Septiembre 2014.

La otra variable propuesta para el análisis es la educación y en este tema cabe informar que desde el año 2006 se encuentra vigente la Ley 26.206 “Ley de educación nacional” que establece la obligatoriedad escolar en todo el país desde la edad de cinco años hasta la finalización del nivel de Educación secundaria.

El acceso a la educación para el nivel secundario (jóvenes de 12 a 17 años) tuvo la siguiente evolución (Cuadro 5):

Cuadro 5		
Censo	Jóvenes de 12 a 14 años	Jóvenes de 15 a 17 años
2001	78 %	53,6 %
2010	85,4 %	54,5 %
Diferencia	+ 7,4 %	+1 %

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación. Setiembre 2014.

Para el nivel primario (población de 6 a 11 años) la tasa de asistencia tuvo el comportamiento siguiente (Cuadro 6):

Cuadro 6			
Censo	Población	Población que asiste	Tasa de asistencia
2001	4.169.190	4.089.679	98,3 %
2010	4.104.008	4.062.254	99,0 %

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación – Setiembre 2014

De la información suministrada se evidencia de un desarrollo económico creciente para el período considerado en coincidencia con la tendencia del crecimiento económico para el mismo período.

A continuación se pasa al análisis que realiza Leopoldo Tornaroli en el Cuadro 7 se presenta la estructura del mercado laboral, en términos del porcentaje de trabajadores en cada una de las categorías ocupacionales a considerar:

Cuadro 7. Trabajadores formales, por categoría laboral. Porcentaje. Población de entre 15 y 64 años									
Año	Inactivos	Desocupados	Formales		Informales			Patrones	Total
			Asalariados	Cuenta propistas	Asalariados	Cuenta propistas	Sin salario		
1998	35.9	8.1	25.6	1.6	15.4	10.2	0.7	2.5	100
1999	35.6	9.1	25.2	1.5	15.5	10.1	0.7	2.4	100
2000	35.3	9.7	24.4	1.5	15.8	10.3	0.7	2.4	100
2001	36.2	11.9	22.7	1.6	14.6	10.4	0.5	2.2	100
2002	35	11.8	21.7	1.7	17.1	10.3	0.5	2.1	100
2003	31.3	10.3	23.5	1.6	20.2	10.3	0.8	2.5	100
2004	31	8.5	24.8	1.9	20.6	9.9	0.8	2.5	100
2005	31.6	7.1	26.9	2.1	19.5	9.8	0.7	2.4	100
2006	32	6.1	28.6	1.8	18.7	9.6	0.6	2.5	100

Si bien la estructura laboral parece ser similar en todos los años, se pueden encontrar algunas diferencias que son importantes.

La participación de los asalariados formales, a partir de 1998, experimentó una tendencia decreciente que se profundizó durante la crisis de 2001/2002. Con la recuperación económica posterior se produce una reversión de dicha tendencia, siendo el año 2006 el

que muestra la mayor participación del empleo asalariado formal en el período bajo análisis. Por su parte, la participación de los asalariados informales creció en casi todos los años entre 1998/2004, para caer en los dos últimos años, aunque la magnitud de dicha caída es menor que la del aumento del empleo asalariado formal. En 2006 la participación de asalariados informales era un 20% superior a la que el mismo grupo tenía en 1998.

Por su parte, el porcentaje de desocupados mostró un comportamiento opuesto al empleo asalariado formal, se incrementó hasta 2002 y luego se produjo una caída significativa una vez superada la crisis económica. La participación de los cuentapropistas (ya sean formales o informales) no se ha visto modificada mayormente en el período bajo análisis, siendo lo más destacado una pequeña tendencia a la caída del empleo cuentapropistas informal a partir de 2001.

Lo mismo ocurrió con el share de trabajadores sin remuneración y los patrones, aunque estos últimos dos grupos poseen una participación muy baja sobre el total del empleo, al igual que los cuentapropistas formales.

En términos totales, la informalidad laboral medida de acuerdo a las categorías anteriormente mencionadas creció hasta el 2003 y cayó desde entonces y hasta 2006. Lógicamente, la evolución del porcentaje de trabajadores formales ha sido exactamente opuesta, alcanzando su mínimo en el 2003 y creciendo a partir de entonces.

La principal fuerza que explica estos resultados es la evolución del empleo asalariado formal e informal.

2. Algunos aspectos jurídicos y teóricos

El Estado Argentino, como organización política cuenta con una ley suprema que es la Constitución Nacional. En ella se establece la generación de fondos y su distribución. De acuerdo al artículo 4º de la Constitución Nacional el Gobierno federal provee a los gastos de la nación con los fondos del tesoro nacional, formado del producto de derechos de importación y exportación, del de la venta o locación de tierras de propiedad nacional, de la renta de correos, de las demás contribuciones que equitativa y proporcionalmente a la población imponga el congreso general, y de los empréstitos y operaciones de crédito que decreta el mismo congreso para urgencias de la nación, o para empresas de utilidad nacional.

Es entonces, atribución del congreso establecer las contribuciones. Esta potestad se expresa en el artículo 75 corresponde al congreso imponer contribuciones indirectas como facultad concurrente con las provincias. Imponer contribuciones directas, por tiempo determinado, proporcionalmente iguales en todo el territorio de la nación, siempre que la defensa, seguridad común y bien general del Estado lo exijan. Las contribuciones previstas en este inciso, con excepción de la parte o el total de las que tengan asignación específica, son coparticipables.

En la República Argentina los tributos son recaudados por el gobierno nacional, las provincias y las autoridades municipales. La República Argentina no tiene un código im-

positivo. Las distintas categorías de impuestos se encuentran reguladas por leyes separadas. Las leyes y ordenanzas tributarias se complementan con las regulaciones tributarias emitidas por el poder ejecutivo.

El sistema tributario Argentino está estructurado principalmente sobre la imposición a la renta, al patrimonio y al consumo. Los principales impuestos nacionales son: el impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto a la ganancia mínima presunta, los impuestos internos, el impuesto sobre los bienes personales, y el impuesto sobre los débitos y créditos en cuentas bancarias y otras operatorias.

El Gobierno federal lleva a cabo la recaudación de contribuciones en relación con el impuesto a las ganancias, el impuesto sobre los bienes personales, el IVA (Impuesto al Valor Agregado) y los impuestos indirectos en todo el territorio de la nación y coparticipa a cada provincia de tales contribuciones, conforme a un acuerdo previo.

En el ámbito nacional, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es el ente autárquico que, en el ámbito del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, tiene a su cargo la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos. La Administración Federal de Ingresos Públicos es el organismo encargado de ejecutar las políticas impulsadas por el Poder Ejecutivo Nacional en materia impositiva, aduanera y de los recursos de la seguridad social.

3. Régimen fiscal

Una de las características del sistema impositivo argentino es la existencia de un sistema de retenciones en la fuente. Los impuestos operan por periodos que pueden ser mensuales, bimestral, anuales, entre otros, lo que significa que el estado para poder cobrar o recaudar un impuesto debe esperar a que transcurra el periodo del impuesto.

La retención en la fuente es un mecanismo que busca recaudar un determinado impuesto de forma anticipada. De esta forma cada vez que ocurra un hecho generador de un impuesto, se realiza la respectiva retención. Así, el estado no debe esperar a que transcurra el periodo de un impuesto para poderlo recaudar, sino que mediante la retención en la fuente, este recaudo se hace mensualmente, que es el periodo con que se debe declarar y pagar las retenciones que se hayan practicado.

El sistema de retención en la fuente “es característico, para asegurar el cobro del impuesto a las rentas en su forma moderna, disponer medidas tendiente a permitir que el impuesto pueda exigirse en el momento en que el beneficiario percibe su ingreso gravable” (Reig, 2010).

En el derecho argentino el sistema de retenciones ofrece dos aspectos, estos son: el carácter de pago único y definitivo, que tiene en efecto cancelatorio respecto de la obligación tributaria, y el carácter de pago a cuenta, que se imputará a la obligación tributaria que se establezca al final del ejercicio.

Respecto de las ventajas de la aplicación de la retención en la fuente podemos enunciar que: permite identificar al beneficiario, reduce evasión, permite reducir el número de contribuyentes y facilita la percepción del tributo. Como ejemplo de la aplicación de este sistema detallaremos su funcionamiento en el Impuesto a las Ganancias.

La ley del impuesto a las ganancias clasifica la renta que obtienen los beneficiarios en cuatro categorías. El Régimen especial de retención en la fuente se aplica sobre las ganancias obtenidos por los beneficiarios que se encuentra en la 4ta. Categoría del impuesto, y el criterio de imputación es el de lo percibido.

Esta forma de cancelación de la obligación tributaria procede directamente del artículo 39 de la Ley 20.628 (percepción del impuesto en la fuente), que rige desde el primero de enero 1974, pero sus orígenes son lejanos, ya que el concepto de retención en la fuente que conocemos hoy, surge del decreto 14.336 del 1946, ratificado por la Ley 12.922.

El Régimen de retención de rentas obtenidas por el trabajo o esfuerzo personal ejecutado en relación de dependencia, también es de utilidad para aquellos que deban abonar los beneficios derivados del mismo, por ejemplo jubilaciones y pensiones. Este procedimiento está normalizado en la Resolución General 2437/08 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

En general, y como característica principal del tributo, se puede decir que se trata de un impuesto nacional, directo y personal, la misma grava a las retribuciones de los factores de producción (capital, tierra, trabajo y gestión empresarial). En el caso de las personas físicas se gravan todos los rendimientos, rentas o enriquecimientos susceptibles de periodicidad que impliquen la permanencia de la fuente que los produce o genera, y su habilitación (hacer uso de las herramientas necesarias para poner en marcha la actividad generadora de rentas). El mencionado régimen grava las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal.

La política fiscal de la República Argentina se lleva a cabo a través de agentes de recaudación, estos responsables por deuda ajena, son considerados sujetos pasivos de las obligaciones fiscales, y tienen de acuerdo a la legislación antes descripta dos categorías:

- Los contribuyentes (responsables por deuda propia) por la actividad que realizan;
- Los responsables del cumplimiento de la deuda ajena, a quienes se le impone una carga legal: los Agentes de Recaudación.

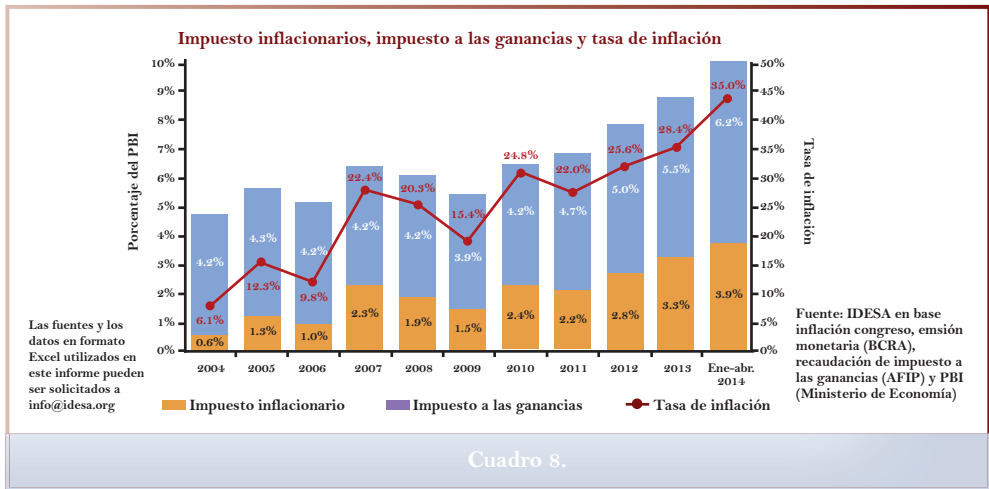
Estos responsables, como sujetos pasivos de la obligación fiscal, sin resultar ser contribuyentes del impuesto, se encuentran obligados a recaudar el impuesto de terceros y a ingresarlo en las arcas fiscales. Como responsables de deudas ajenas, los agentes de recaudación se encuentran obligados a depositar lo recaudado a los contribuyentes directos. Por los gravámenes que omitan recaudar o no ingresen en la forma y tiempo previstos, se especifican diferentes penalidades establecidas en la normativa nacional (entre ellos y a modo de ejemplo lo recargos, intereses, multas). Son responsables solidarios, responden en forma solidaria e ilimitada con el contribuyente por el pago de los gravámenes.

El Agente de recaudación actúa por mandato del Organismo Recaudador asegurando el ingreso del impuesto. El agente se relaciona con el Organismo Recaudador –AFIP– realizando la correspondiente Declaración Jurada (DDJJ), y pago que el mismo organismo establece en sus normas.

El contribuyente cumplimenta su obligación impositiva descontando de su DDJJ el monto detráido por el agente de recaudación. La AFIP se asegura el ingreso del impuesto, controla a los contribuyentes y a los agentes de recaudación. Podemos dar a conocer las ventajas que tiene esta política fiscal, a través del agente de recaudación:

- adelanta el ingreso del impuesto;
- asegura el ingreso del impuesto;
- brinda información respecto a la actividad del contribuyente;
- brinda información respecto de las operaciones comerciales;
- economía en los costos de la recaudación;
- como responsable del ingreso del tributo, informa cualquier intento de realización de maniobras ilícitas.

Damos a conocer la evolución de la recaudación del impuesto sobre las ganancias bajo éste régimen (Cuadro 8), según fuente IDESA a abril 2014.



4. Clasificación del régimen fiscal de los Contribuyentes.

Existen dos tipos de contribuyentes ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Los inscriptos en el Régimen General y los monotributistas. Los contribuyentes del Régimen General son aquellas personas físicas o jurídicas, sujetos de algunos de los siguientes tributos: el impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto a los Bienes Personales y el Impuesto a la Ganancia Mínima presunta. Los empleadores y/o trabajadores autónomos, deberán cumplir con el Régimen General. Los contribuyentes monotributistas o el monotributo o el sistema de Régimen Simplificado consiste en concentrar en un único tributo el ingreso de un importe fijo, el cual está formado por un componente previsional (Seguridad Social) y otro impositivo.

5. Conclusiones

La forma de gobernar de los Estados es cada vez más parecida. El sistema económico global converge en una homogénea forma de gobernar y del establecimiento de sistemas legales (fiscales) congruentes con la actividad económica internacional.

Los sistemas fiscales establecidos a las personas físicas y morales tienen una similitud de manera que puede ser comprensible la autodeterminación del impuesto como es el caso de los impuestos indirectos, específicamente el Impuesto al Valor Agregado. Con relación al Impuesto a las ganancias, es claro que en el país de Argentina a los contribuyentes de menos ingresos se favorece con tasas impositivas únicas y bajas que sostiene, además de la carga fiscal, la carga de la seguridad social, a diferencia del gobierno mexicano que distingue el concepto del impuesto y de la seguridad, las tasas contributivas, y las en materia de recaudación las instituciones son diferentes.

Lo cierto es que en materia de tributación las haciendas públicas buscan incrementar los indicadores de recaudación para cubrir el presupuesto, incidiendo el recurso fiscal mayormente en los conceptos de educación y salud, renglones sensibles de la sociedad porque es donde más se necesita.

6. Bibliografía

- Burato, A., Manual de Finanzas Públicas. Editorial Macchi. Buenos Aires.
- Due, J., Friedlaender, A., (1973). Análisis económico de los Impuestos y del Sector Público, Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Durnbusch, R., Fischer, S., (2007). Macroeconomía. Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid.
- Flores, J., Tello, C., Jaén, B., Vázquez, R., Yasuhara, T., Villareal, D., Sandoval, P., Constantino, R., (2010). *Crecimiento y desarrollo económico de México*, Pensar el futuro de México. Colección Conmemorativa de las Revoluciones Centenarias. México: Logos Editores.
- López, M., J., Pérez, L., M., (2002). Incentivos fiscales para la creación de empleo (Libertad de amortización para inversiones generadoras c/c empleo y deducción por creación de empleo para trabajadores minusválidos). Universidad Huelva. Trabajo 11, (2002), 202-229.
- Mancilla, E., (2011). *Financiamiento para el Desarrollo Económico y Social*. Guía Didáctica. Módulo 3. Actualización de conocimientos en finanzas públicas a funcionarios del Banco del Estado. Ecuador: IIE. Universidad Técnica Particular de Loja.
- ONU, (1968), Proclamación de Teherán. Biblioteca Jurídico Virtual del Instituto de Investigaciones Económicas. México: UNAM. Disponible: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/34/pr/pr38.pdf>
- Proclamación de Teherán, 1968. Adopción: Conferencia Internacional de Derechos Humanos. Disponible en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/OTROS%2016.pdf>

- Reig, E., Gebhardt, J., Malvitano, R., (2010). *Impuesto a las ganancias, Estudio teórico-práctico de la ley Argentina a la luz de la teoría general del Impuesto a la renta*. Errepar. Buenos Aires.
- Vázquez, L., Serrano, S., (2011), *Los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. Apuntes para su aplicación práctica*. Ed. Carbonell y Salazar, En la obra *La Reforma constitucional de derechos humanos México: UNAM*. Disponible: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3033/7.pdf>
- Salas, G. R. F., (2002), *Teoría y análisis del desarrollo económico de México desde el siglo XX a inicios del nuevo milenio*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en finanzas. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de ingeniería mecánica y eléctrica, División de estudios de post grado. Saltillo, Coahuila.
- SAT (2017). Datos abiertos, padrón por régimen. Disponible en: http://www.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/inicio.html

7. Legislación

- AFIP: 3073/2011, 3061/2011, 3055/2011, 3008/2011, 2866/2010, 2529/2009, 2528/2009, 2507/2008, 2490/2008, 2455/2008, 2442/2008.
- Circular AFIP 1/2011.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de febrero de 1917, miércoles 13 de abril de 2011, última reforma, primera sección, pp. 1.
- Decreto 1344/1998, decreto reglamentario de la Ley de Impuesto a las Ganancias y modificatorias y las resoluciones generales.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, *Diario Oficial de la Federación*, México, 1° de enero de 2002, viernes 25 de mayo de 2012, última reforma, primera sección, pp. S/pág.
- Ley de Planeación, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de enero de 1983, lunes 9 de abril de 2012, última reforma, pp. S/pág.
- Ley de impuesto a las ganancias
Ley 20.628 y modificatorios
Ministerio de trabajo y seguridad social 436/2004.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, *Diario Oficial de la Federación*, México, jueves 31 de mayo de 2007, cuarta sección, pp.1-129.
- Presupuesto de Egresos de la Federación 2012, *Diario Oficial de la Federación*, México, lunes 12 de diciembre de 2011, pp. 1-172.

1. Los contenidos deben ser congruentes con la línea editorial de la Revista de Investigación en ciencia, gestión, sustentabilidad y tecnología de la Facultad de Negocios, y corresponder a una de las líneas temáticas.
 - Administración y Finanzas
 - Comercio y Negocios Internacionales
 - Contribuciones
 - Desarrollo sustentable
 - Divulgación de la Ciencia Actuarial
 - Ética y Responsabilidad social
 - Mercadotecnia
 - Normas de Información Financiera y Auditoría
 - Política Fiscal
 - Pequeña, Mediana empresa, y Emprendedurismo
 - Tecnologías de la Información
2. Los textos se entregarán con un margen de 2.5 c.m., en cada lado, en letra Times New Roman de 12 puntos en formato de Word, interlineado 1.15, uso de minúsculas y mayúsculas; y podrán ser enviados a través de correo electrónico a: revista.icgst@ulsa.mx o maenriqueta.mancilla@ulsa.mx con atención al Editor.
3. El autor deberá indicar la sección a la cual va dirigida su contribución. El equipo editorial puede sugerir cambios en su ubicación.
4. Los artículos deben ser originales e inéditos y no someterse (o estar en proceso de respuesta) a consideración simultánea de otra Revista ni publicados anteriormente.
5. La Revista publica en dos idiomas: español, inglés. Enviarán la versión en el idioma que el autor resuelva al que deberán incluir un resumen o abstract y tres palabras clave en los idiomas mencionados.
6. Las colaboraciones que se envíen podrán ser (incluyendo tablas, apéndices, referencias, entre otras):
 - a) Artículos de investigación: investigaciones empíricas la extensión deberá ser entre 6,000– 12,000 palabras en total.
 - b) Artículos de opinión: reflexiones sobre diversos fenómenos de interés que contribuyan a la reformulación o conceptualización de un problema o tema. Su extensión deberá ser entre 6,000–9,000 palabras.
 - c) Estudios de Caso: revisión crítica de los aportes teóricos o prácticos que otros autores han hecho en un campo disciplinar determinado, fundamentada con la bibliografía que la apoye y debe de tener un aparato crítico sólido y sustentable. Su extensión deberá ser entre 4,000–8,000 palabras.

Los autores deben enviar dos documentos separados:

- 1) Un documento principal que incluye el artículo o estudio sin incluir: nombres de los autores, adscripciones, agradecimientos (si aplica) para asegurar la anonimidad durante el proceso de revisión.



- 2) Página de portada que debe incluir: Título del artículo o estudio, nombres de los autores, adscripciones, agradecimientos (si aplica). Un autor tiene que ser identificado como autor para correspondencia. La información de la página de portada será incluida al documento principal después la aceptación para publicación.
7. Todo trabajo artículo o estudio postulado será primero evaluado por el equipo editorial revisando aspectos técnicos de la entrega (cumplimiento con las reglas técnicas y la selección de la línea temática). Si es aceptado para la revisión, el artículo o estudio será enviado a dos revisores externos para su evaluación.
Los autores deben revisar su artículo siguiendo las indicaciones de los revisores. Los revisores podrán solicitar revisar nuevamente el artículo (o estudio). La nueva entrega debe ser acompañada con comentarios en un documento separado. Los autores tienen que explicar cómo se revisó el artículo (o estudio), y responder directamente a los comentarios de los revisores.
Si el artículo aceptado para publicación en la Revista, el equipo editorial enviara un aviso a los autores.
La Revista se publica en línea.
8. Las gráficas, columnas y diagramas deberán estar creadas en Word. Los autores deben seguir el formato mostrando en la plantilla del artículo.
9. Para las Referencias y citas bibliográficas se utilizará el sistema American Psychological Association (APA). Si la referencia incluye DOI (Digital Object Identifier), los autores deben incluir DOI.
10. No hay una tasa de publicación en la Revista.



Parmenia 
DIGITAL
www.editorialparmenia.com.mx

