

ISSN 0121-5051

# INNOVAR

E-ISSN 2248-6968



Abril-junio del 2018, vol. 28 núm. 68. Valor \$25.000.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES  
SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES JOURNAL

*Escuela de Administración y Contaduría Pública*  
Facultad de Ciencias Económicas  
Sede Bogotá



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES · Vol. 28 · Núm. 68 · Abril-junio del 2018 · ISSN 0121-5051 E-ISSN 2248-6968

## Universidad Nacional de Colombia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
Ignacio Mantilla Prada  
Rector general/Chancellor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edgar Osvaldo Bejarano Barrera  
Decano/Dean

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
Liliana Chicaiza Becerra  
Director/Head of the School

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
Edison Jair Duque Oliva  
Coordinador académico/Academic Coordinator

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS  
Germán Eduardo Espinosa Flores  
Coordinador académico/Academic Coordinator

### INNOVAR

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez  
Director y editor general/Editor in Chief

### PROCESO EDITORIAL / EDITING PROCESS

Editor asociado/Associate Editor

Juan David Ardila (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Coordinadora editorial/Editorial Coordinator

Deisy Carolina Gutiérrez Roza (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Asistente editorial/ Editorial Assistant

Daniel Santiago Malaver Rivera (revinnova\_bog@unal.edu.co)

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading

Edwin Algarra Suárez (edalgarra@unal.edu.co)

Roanita Dalpiaz (roanidad@gmail.com)

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipillap@unal.edu.co)

Traducciones/Translations

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipillap@unal.edu.co)

Mateo Cardona (mcardona@actti.org)

Roanita Dalpiaz (roanidad@gmail.com)

Diagramación y diseño/Typesetting and Design

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)

Ilustraciones/Illustrations

Iván Benavides Carmona (ivanquio@hotmail.com)

Impresión y acabados/Printing and Final Art

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)



Innovar Vol. 28 núm. 68 incluye en su portada la obra de César Augusto Bertel Ospina *De la Serie Madre Tierra*, 165 x 110 cm. Creada en el año 2016.

### SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR al correo electrónico: revinnova\_bog@unal.edu.co  
Página web: www.innovar.unal.edu.co  
Teléfono (57) (1) 3165000 ext. 12308, 12367.

### 3 Editorial

## Contabilidad y Finanzas

- 9 Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional  
GLORIA INÉS MACÍAS VILLALBA, SERGIO ANDRÉS PARRA HORMIGA  
& LUZ HELENA CARVAJAL HERRERA
- 29 Contabilidad asimétrica de las reservas  
JORGE IVÁN GONZÁLEZ

## Gestión Pública

- 39 La percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España  
ANA BELÉN FERNÁNDEZ-SOUTO, MONTSERRAT VÁZQUEZ-GESTAL  
& JOSÉ PITA CASTELO
- 51 A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena  
TÂNIA MENEZES MONTENEGRO, LÍDIA CRISTINA ALVES MORAIS DE OLIVEIRA  
& MARCELLO DE SOUZA LOPES

## Gestión Humana

- 67 The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention  
MAZLUM ÇELİK

## Aportes a la Investigación y Docencia

- 77 Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones del turista que visita Quito, Ecuador  
GUZMÁN MUÑOZ FERNÁNDEZ, WILMER CARVACHE-FRANCO,  
MÓNICA TORRES-NARANJO & TOMÁS LÓPEZ-GUZMÁN
- 91 Políticas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile  
VÍCTOR CANCINO & JULIÁN CÁRDENAS
- 105 Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach  
ELSA NIEVES-RODRÍGUEZ, LORENA A. PALACIOS-CHACÓN,  
MYRA MABEL PÉREZ-RIVERA & VÍCTOR QUIÑONES-CINTRÓN

## Reseñas

- 117 *Desarrollo económico territorial: visión y experiencias desde la región norte de México*  
MAXIMILIANO GRACIA HERNÁNDEZ & JUAN FRANCISCO ENRÍQUEZ CARRILLO
- 121 *Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la formación de contadores públicos*  
MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS

## DIRECCIÓN INNOVAR

**Director y editor general/Editor in Chief:** Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez

### COMITÉ EDITORIAL/EDITORIAL COMMITTEE

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dra. Sandra Patricia Rojas Berrio. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dra. Jenny Marcela Sánchez Torres. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dr. Roberto Gutiérrez Poveda, Universidad de los Andes, Bogotá.

Dr. William Rojas Rojas, Universidad del Valle, Cali.

Dr. Carlos Hernán González, Universidad del Valle, Cali.

Dr. Inés García Fronti, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Dr. Diego Armando Marín Idárraga, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Dr. Diego René Gonzales Miranda, Universidad EAFIT, Medellín.

### COMITÉ CIENTÍFICO/SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. J. David Cabedo Semper, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dra. Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España

Dr. Sebastián Donoso, Universidad de Talca, Chile

Dra. Irene Gil Saura, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier Sánchez, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dr. Eduardo Torres Moraga, Universidad de Chile, Chile

Dr. Gregorio Martín de Castro, Universidad Complutense de Madrid, España

Dr. Joaquín Alegre Vidal, Universidad de Valencia, España

Dra. Teresa García Merino, Universidad de Valladolid, España

Dra. Ma. Valle Santos Álvarez, Universidad de Valladolid, España

Dra. Mónica Gómez Suárez, Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. José Humberto Ablanedo Rosas, University of Texas at El Paso, USA

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

Dr. José Solana Ibáñez, Universidad de Murcia, España

Dr. José Enrique Devesa Carpio, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

### EDITORES CIENTÍFICOS /SCIENTIFIC EDITORS

#### ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Ali Smida, Universidad Paris 13, Francia

José Ernesto Amorós, Universidad del Desarrollo, Chile

José Gabriel Aguilar Barceló, Universidad Autónoma de Baja California, México

Luis M. Silva Domingo, Universidad ORT, Uruguay

Víctor Raúl López, Universidad de Castilla La Mancha, España

Ricardo Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior, Portugal

Pablo Rodrigo Ramírez, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

Luis Arturo Rivas Tovar, Instituto Politécnico Nacional, México

Gregorio Calderón, Universidad Nacional de Colombia

(Sede Manizales), Colombia

Francisco López Gallego, Universidad EAFIT, Colombia

#### CONTABILIDAD Y FINANZAS

Crawford Spence, United Arab Emirates University, Emiratos Árabes

Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

José Juan Déniz Mayor, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

María Concepción Verona, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Miguel Ángel Martínez Sedano, Universidad del País Vasco, España

Ramón Alfonso Ramos, Universidad de Santiago de Chile, Chile

Mary A. Vera, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Marysela Coromoto Morillo Moreno, Universidad de Los Andes, Venezuela

#### ECONOMÍA Y ORGANIZACIONES

Arturo Vásquez Párraga, University of Texas- Pan American, Estados Unidos de América

Francisco José Delgado Rivero, Universidad de Oviedo, España

#### GESTIÓN DE OPERACIONES

Gabriel Aramouni, Universidad de San Andrés, Argentina

Manuel Francisco Suárez Barraza, Universidad de Las Américas, Puebla, México

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

#### MARKETING

Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España

Ana Isabel Jiménez Zarco, Universidad Oberta de Catalunya, España

Hernán Talledo Flores, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú

Joaquín Sánchez Herrera, Universidad Complutense de Madrid, España

María del Pilar Martínez Ruiz, Universidad de Castilla La Mancha, España

Sergio Olavarrieta, Universidad de Chile, Chile

Sergio Moreno Gil, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Héctor Augusto Rodríguez Orejuela, Universidad del Valle, Colombia

Don Sexton, Columbia Business School, Estados Unidos de América

### COLABORADORES EN ESTE NÚMERO/CONTRIBUTING AUTHORS FOR THIS ISSUE:

Gloria Inés Macías Villalba • Sergio Andrés Parra Hormiga • Luz Helena Carvajal Herrera • Jorge Iván González • Ana Belén Fernández-Souto • Montserrat Vázquez-Gestal • José Pita Castelo • Tânia Menezes Montenegro • Lidia Cristina Alves Moraes de Oliveira • Marcello de Souza Lopes • Mazlum Çelik • Guzmán Muñoz Fernández • Wilmer Carvache-Franco • Mónica Torres-Naranjo • Tomás López-Guzmán • Víctor Cancino • Julián Cárdenas • Elsa Nieves-Rodríguez • Lorena A. Palacios-Chacón • Myra Mabel Pérez-Rivera • Víctor Quiñones-Cintrón • Maximiliano Gracia Hernández • Mauricio Gómez Villegas.

**Resumida, indexada o referenciada / Summarized, indexed or referenced:** Sociological Abstracts (CSA) - USA • Public Affairs Information Service (PAIS) - USA • Thomson Gale. Informe Académico (Texto completo/Full text) - México • Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE) - México • Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex) - México • Redalyc - México • SciELO Colombia - Colombia • Directorio Ulrich's - USA • Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas Científicas y Tecnológicas Colombianas (Publindex - C) - Colombia • Scopus (Elsevier B.V.) - USA • Web of Science - SciELO Citation Index • JSTOR.

El contenido de los artículos y reseñas publicadas es responsabilidad de los autores y no refleja el punto de vista u opinión de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas o de la Universidad Nacional de Colombia. /The contents of all published articles and reviews are the authors' responsibility and do not reflect whatsoever the point of view or opinion of the School of Management and Public Accounting of the Faculty of Economic Sciences or of the National University of Colombia.

El material de esta revista puede ser reproducido o citado con carácter académico, citando la fuente. /All published contents can be quote or reproduce for academic purposes, acknowledging the source.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.



**E**n primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a las directivas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, por haber considerado mi nombre para ocupar el cargo de director de la Revista INNOVAR. Es un honor y privilegio estar frente a una Revista que, desde su primer número, publicado en 1991, se ha venido consolidando como un referente en términos de investigación y reflexión en el campo de las ciencias administrativas, especialmente en Iberoamérica (Olavarieta, 2016), de modo que en ella convergen diferentes perspectivas y disciplinas, cuyo objeto es la organización.

No obstante, esto ha sido posible gracias a un equipo de trabajo comprometido con la calidad editorial. En efecto, cada número de la Revista INNOVAR es producto del esfuerzo continuo de los comités editorial y científico, además de un selecto grupo de evaluadores y autores. Además, el apoyo institucional, tanto de la Facultad de Ciencias Económicas como de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad Nacional de Colombia, ha sido fundamental. En particular, es preciso reconocer los esfuerzos del profesor Mauricio Gómez Villegas, anterior editor de la Revista, por lograr el posicionamiento de esta y mantener sus altos estándares de calidad.

Ahora bien, en relación con aspectos coyunturales, este número de la Revista se publica en un periodo de cambio institucional y de contienda electoral. Sin embargo, y lamentablemente, los argumentos han brillado por su ausencia en el debate público, y en su lugar se han instaurado las rencillas políticas, que ganan protagonismo bajo la polarización política que experimenta el país. Por ejemplo, hoy las confrontaciones entre candidatos por su responsabilidad o posición personal sobre cualquier tema están más presentes en las mentes de los votantes que sus propuestas o programas de gobierno.

Al respecto, no es común que los candidatos hablen sobre la situación de las finanzas públicas en Colombia y su incidencia en los presupuestos de las siguientes vigencias, de modo que ello tampoco es registrado por los medios de comunicación. De hecho, cumplir con la meta de déficit fiscal estructural fijada por la Ley 1.473 de 2011 supone, para el 2019, recortar gastos e incrementar impuestos (véase, por ejemplo, el informe de Fitch, 2018), de modo que las pro-

puestas que van en un sentido contrario —como la disminución de impuestos— se quedan solo en promesas electorales, con una baja probabilidad de ser implementadas. Lo preocupante es que las reducciones del gasto de inversión sean lo razonable en un mundo en que los gastos de funcionamiento son inflexibles y el servicio de la deuda es una prioridad, legitimada por la misma Constitución Política.

Esto, en definitiva, exige un papel más activo de los votantes, quienes deben revisar conscientemente las propuestas de los candidatos para evitar tomar una decisión tan importante, como lo es el voto, con base solo en lo que ellos responden a preguntas improvisadas y lo que los medios de comunicación registran. Lo anterior implicaría analizar, entre otras cosas, las políticas en educación y financiación de la investigación que se proponen, e identificar si ellas son razonables y viables; de otro modo, podríamos encontrarnos con “sorpresas” como, por ejemplo, una nueva reducción en el presupuesto de inversión de entidades como Colciencias o la Universidad Nacional de Colombia. Esta situación gana importancia si se considera que hay zonas del país con una importante cuota electoral, por el número de votos que aportan, y que asimismo se consideran de riesgo extremo, como es Bogotá (Misión de Observación Electoral, 2018).

La presente edición se ha organizado en cuatro secciones ya tradicionales: Contabilidad y Finanzas, Gestión Pública, Gestión Humana y Aportes a la Investigación y Docencia, que en su conjunto incluyen ocho aportes de colaboradores nacionales e internacionales. Asimismo, este número incorpora dos reseñas.

En relación con la primera sección, los profesores Gloria Inés Macías Villalba, Sergio Andrés Parray Hormiga y Luz Helena Carvajal Herrera, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y Fundación Universitaria de San Gil, aportan el trabajo titulado “Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional”. Su investigación tiene como propósito indicar cómo podría implementarse un método avanzado de valoración de riesgo operacional (RO) en el sector financiero colombiano, para lo cual aplican el enfoque de distribución de pérdidas (LDA, por su sigla en inglés) a tres tipos de eventos de RO en la línea de banca personal y minorista de una entidad financiera. A través de di-



cho enfoque, los autores cuantifican las pérdidas totales por RO bajo dos métodos (simulador de riesgo y simulación Montecarlo).

Por otra parte, el profesor Jorge Iván González, de la Universidad Nacional de Colombia, presenta el artículo "Contabilidad asimétrica de las reservas". En este se muestra que el tratamiento contable que se da a las variaciones en la tasa de cambio difiere según se trate de un activo o un pasivo, lo que tiene implicaciones fiscales. La normativa actual impide que el efecto que tiene la depreciación del peso en las reservas internacionales se reconozca como un ingreso; de este modo, por una parte, se centraba su uso como instrumento contracíclico pero, por otra, la actualización monetaria de la deuda pública sí se incorpora en el déficit de la Nación.

Los lectores también encontrarán dos artículos en la sección de Gestión Pública. El primero de ellos, titulado "La percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España", es suscrito por los profesores Ana Belén Fernández-Souto, Montserrat Vázquez-Gestal y José Pita-Castelo, vinculados a la Universidade de Vigo. Los autores, atendiendo los efectos perversos que implican estas figuras de planificación fiscal para los Estados, estudian el conocimiento que tienen los españoles de los paraísos fiscales, su funcionamiento y sus implicaciones económicas, sociales y políticas, a través de tres métodos: 1) análisis del tratamiento informativo que se ha dado al tema en prensa, 2) aplicación de encuestas y 3) consulta a expertos. El estudio corrobora que la mayor parte de los encuestados tiene una valoración negativa de los paraísos fiscales, gracias al papel jugado por los medios como conformadores de imagen, además de los vínculos que se suelen establecer entre ellos y entornos ilegales o cercanos a serlo (por ejemplo, el blanqueo de capitales).

Asimismo, los profesores Tânia Menezes Montenegro, Lídia Cristina Alves Morais de Oliveira y Marcello de Souza Lopes, las dos primeras adscritas a la Universidade do Minho y el último como investigador independiente, contribuyen a esta sección con el documento "*A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena*". En este se analiza el grado en que las prácticas aceptadas internacionalmente en el área del

control interno han sido implementadas en el sector público brasileiro. Para ello, los autores plantean un estudio de caso y muestran que los agentes de control interno de las unidades gestoras del Comando da Aeronáutica do Brasil revelan una adherencia moderada a las buenas prácticas internacionales e indican que, en el caso de algunos componentes como el de ambiente de control, el proceso se encuentra en una etapa inicial.

La sección de Gestión Humana está conformado por el trabajo titulado "The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention", escrito por el profesor Mazlum Çelik, de la Hasan Kalyoncu Üniversitesi. En él se estudia, en primer lugar, el efecto del capital psicológico en la intención de renuncia y en el estrés laboral, así como la mediación del último en la relación entre capital psicológico e intención de renuncia. El trabajo emplea una encuesta de percepción realizada a 719 empleados del sector turístico en Antalya (Turquía) y, a través de los datos obtenidos, se corrobora, por ejemplo, que el capital psicológico tiene un efecto negativo y significativo tanto en el estrés laboral como en la intención de renuncia de los empleados.

La sección de Aportes a la Investigación y Docencia incluye tres trabajos. El primero de ellos se titula "Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones del turista que visita Quito, Ecuador", presentado por los profesores Guzmán Muñoz-Fernández, Wilmer Carvache-Franco, Mónica Torres-Naranjo y Tomás López-Guzmán, como producto de una colaboración interinstitucional entre la Universidad de Córdoba (España) y la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador). Esta investigación realizó 539 encuestas a turistas extranjeros en Quito, con el fin de identificar sus características sociodemográficas, formas de preparación, motivaciones y valoraciones del viaje. Entre otras cosas, el trabajo concluye que en buena parte los turistas extranjeros que visitan Quito son jóvenes latinoamericanos con una alta formación académica; además, se establece que Internet es una de las herramientas a las que más acuden los europeos y norteamericanos para preparar el viaje.

Los profesores Víctor Cancino y Julián Cárdenas, el primero adscrito a la Universidad Santo Tomás de Chile y el segundo a la Universidad de Talca, presentan el artículo "Políti-

cas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile". Su trabajo se basa en un análisis comparativo entre las políticas y estrategias de vinculación con el medio de seis universidades regionales estatales de Colombia y Chile. Entre los hallazgos se resalta que la vinculación de las universidades con el medio es un tema que aún está en construcción, por lo menos para las instituciones objeto de estudio, pues sus políticas sobre el particular difieren en asuntos como su estructura, al involucrar diversos instrumentos (e. g., la aplicación de contratos de investigación) o condiciones normativas (e. g., actor que las aprueba), para nombrar solo dos dimensiones. Sin embargo, también hay coincidencias, como el reconocimiento e importancia que se le asigna a esta área misional junto a la pobre identificación de fuentes para financiarla.

Las profesoras Elsa Nieves-Rodríguez, Lorena Palacios-Chacón, Myra Mabel Pérez-Rivera y el profesor Víctor Quiñones-Cintrón, de las universidades de Puerto Rico y del Norte (Barranquilla, Colombia), aportan el trabajo "Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach". Este trabajo muestra que, pese a que la literatura se ha concentrado en las ventajas que el *Offshore Outsourcing* representa para las empresas multinacionales, algunas de las motivaciones que tienen las PYME para subcontratar servicios en el extranjero, junto a los avances en ámbitos como la tecnología de la información y la comunicación (TIC), también las hace potencialmente beneficiarias de esta herramienta de gestión. A modo de ejemplo, las pymes podrían reducir sus costos laborales y administrativos, siempre y cuando se puedan separar los procesos de producción y consumo de los servicios subcontratados.

Por último, este número incluye dos reseñas. En la primera de ellas, el profesor Maximiliano Gracia Hernández (Colegio del Estado de Hidalgo) y el licenciado Juan Francisco Enríquez Carrillo (Universidad de Guadalajara) revisan el libro *Desarrollo económico territorial: visión y experiencias desde la región norte de México* (Wong-González, Núñez-Noriega y Salazar-Solano, 2014). Esta reseña se concentra en aquellos capítulos que están más asociados al tema de desarrollo económico territorial, evidenciando planteamientos en que se considera la interacción de este con fenómenos como la globalización y la competitividad.

Adicionalmente, el profesor Mauricio Gómez-Villegas, de la Universidad Nacional de Colombia, nos presenta su reseña del libro *Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la formación de contadores públicos* (Ruiz-Rojas, 2017). El profesor Gómez-Villegas considera el rezago en el desarrollo de capacidades lectoras en diferentes niveles educativos en Colombia, y particularmente en lo que atañe a la formación en Contaduría Pública, para con base en esto explicar los aportes de Ruiz-Rojas (2017). Estos pasan por identificar factores relacionados con la "orfandad en los procesos de lectura de los estudiantes de contaduría pública" como, por ejemplo, el desconocimiento por parte de los mismos profesores sobre las dimensiones y potencialidades didácticas de la lectura, y sobre el planteamiento de estrategias para atender esta debilidad manifiesta en el proceso formativo.

El Equipo Editorial desea que este número de la Revista siga contribuyendo con el análisis y desarrollo de temas que, desde las ciencias sociales y administrativas, competen a las organizaciones. También confiamos que los aportes acá presentados sean del interés de nuestros lectores.

## Referencias bibliográficas

- Fitch. (13 de febrero de 2018). *Los objetivos fiscales de Colombia para 2019 requieren control del gasto*. Recuperado el 10 de marzo del 2018, de: <https://www.fitchratings.com/site/pr/10020516>
- Misión de Observación Electoral. (8 de febrero del 2018). *Disminución en todos los factores de riesgo electoral registra la MOE para las elecciones 2018*. Recuperado el 10 de marzo del 2018, de <https://moe.org.co/mapa-riesgo-electoral-2018/>
- Olavarrieta, S. (2016). Using expert judgments to rank 45 Latin American business journals. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 302-314. doi:10.1590/S0034-759020160304

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ  
Director de la Revista INNOVAR  
Profesor Asociado  
Escuela de Administración y Contaduría Pública  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

To begin with, I would like to express my gratitude to the Board of Directors of the Faculty of Economic Sciences at the National University of Colombia, for considering my name to hold the position of director of INNOVAR journal. It is an honor and a privilege to be at the forefront of a publication that since its first issue, published in 1991, has been consolidating as a point of reference in terms of research and reflection in the field of Management Sciences, especially in Ibero-America (Olarrieta, 2016), by summoning different perspectives and disciplines focused on the study of organizations.

This has been possible thanks to a team committed with editorial quality. Indeed, every issue of INNOVAR journal is the result of a steady effort of its Editorial and Scientific Committees, as well as of select group of reviewers and authors. In addition, institutional support, both from the Faculty of Economic Sciences and the School of Management and Public Accounting of the National University of Colombia, has been essential. In particular, it is necessary to acknowledge the efforts made by Professor Mauricio Gómez Villegas, former Editor, to achieve the positioning of this journal and preserve its high quality standards.

Now, regarding some circumstantial aspects, this issue is published in a time of institutional change and in the midst of an election contest. However, and regrettably, arguments have been missing within the public debate. In their place, political quarrels have been arising prominently under the political polarization our country is experiencing. As an example, current confrontations between candidates for their responsibility or their personal position on any given issue are more vivid in the minds of voters than their proposals or government programs.

In this regard, it is not common for candidates to talk about the situation of public finances in Colombia and its impact on the budgets of the following periods; an issue that is not covered by media either. In fact, meeting the goal of structural fiscal deficit set by Law 1.473 of 2011 entails cutting of costs and increasing taxation by 2019 (see, for example, the report by Fitch, 2018). In this sense, proposals that go in the opposite direction –such as tax reductions– are just campaign promises with low probabilities for implementation. The most disconcerting aspect is that reductions in the investment expenditure are ac-

ceptable in a world of inflexible operating expenses where debt servicing is a priority, being legitimized by the Political Constitution itself.

All of this, in short, requires a more active role of voters, who must consciously review the proposals of political candidates to avoid making the important decision of voting based only on their responses to improvised questions and guided by what is shown by media. The foregoing would imply analyzing their proposals on education and research funding policies, among other things, and identifying if these are reasonable and feasible. Otherwise, we could find “surprises” such as, for example, a new reduction in the budget of institutions such as Colciencias or the National University of Colombia. This aspect gains importance if we consider the areas of the country with a significant electoral quota, on number of votes they could add, which are also considered to be at extreme risk, such as the case of Bogotá (Misión de Observación Electoral, 2018).

The current issue has been set up in four traditional sections: Accounting and Finance, Public Management, Human Resource Management and Research and Teaching Contributions, which together introduce eight research works by national and international partners. Additionally, two book reviews are added to this edition.

Within the first section, Professors Gloria Inés Macías Villalba, Sergio Andrés Parra Hormiga and Luz Helena Carvajal Herrera, from the Autonomous University of Bucaramanga and Fundación Universitaria de San Gil, present the paper titled “Advanced Operational Risk Measurement with LDA Model”. This research is aimed at depicting the implementation of an advanced operational risk measurement model in the Colombian financial sector, by applying the loss distribution approach (LDA) to three types of operational risk events in the personal and retail banking business line of a financial institution. Through this approach, authors measure total losses caused by operational risk under two methods (risk simulator and Monte Carlo simulation).

Additionally, Professor Jorge Iván González, of the National University of Colombia, introduces the paper “Asymmetric Accounting of Reserves”. This study shows that the accounting of variations in the exchange rate differs depending on whether we talk about an asset or a liability, a

matter that establishes fiscal implications. Current regulations prevent that the effect of depreciation of the Colombian peso in international reserves from being recognized as income. In this way, on the one hand, its use was fixed as a countercyclical instrument, although, on the other, the monetary updating of public debt is indeed incorporated into the Nation's deficit.

Readers will also find two articles in the Public Management section. The first of these, titled "Perception and Public Image of Tax Havens in Spain", is signed by University of Vigo Professors Ana Belén Fernández-Souto, Montserrat Vázquez-Gestal and José Pita-Castelo. The authors, considering the perverse effects of these figures of fiscal planning for nations, study the knowledge that Spanish population have on tax havens, their functioning and their economic, social and political implications, by means of three methods: 1) analysis of the information presented in press, 2) application of surveys, and 3) experts consultation. This research corroborates that most of the respondents have a negative evaluation of tax havens, thanks to the role played by media as image makers, in addition to the links usually established between tax havens and illegal environments, or those near to become illegal (for example, money laundering).

In addition, Professors Tânia Menezes Montenegro and Lídia Cristina Alves Morais de Oliveira, from the Universidade do Minho, and independent researcher Marcello de Souza Lopes, add to this section the paper "Internal Control Adequacy in COMAER: An Endogenous Perception". This work studies the extent to which internationally accepted practices in the area of internal control have been implemented in the Brazilian public sector. To do this, authors formulate a case study showing that internal control agents of the management units at the Brazilian Aeronautical Command report a moderate adherence to international good practices, indicating that, in the case of components such as the control environment, the process is at an initial stage.

Human Resource Management section includes the paper titled "The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention", written by Mazlum Çelik, Professor at the Hasan Kalyoncu University. This work studies the effect of psychological capital on employees' turnover intention and workplace

stress, as well as the mediating role of the latter in the relation between psychological capital and turnover intention. The study was performed using a perception survey applied to 719 employees of the tourism sector in Antalya (Turkey). Through the data obtained it was proved, for example, that psychological capital has a negative and significant effect both on workplace stress and employees' turnover intention.

The section devoted to research and Teaching Contributions incorporates three research works. The first of them bears the title "Sociodemographic Analysis of the Profile and the Motivations of Tourists Visiting Quito, Ecuador", and is presented by Professors Guzmán Muñoz-Fernández, Wilmer Carvache-Franco, Mónica Torres-Naranjo and Tomás López-Guzmán in an interinstitutional collaboration between the University of Cordoba (Spain) and the Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador). This research applied 539 surveys to foreign tourists in the city of Quito, with the purpose of identifying their sociodemographic characteristics, travel arrangements, motivations, and their travel general evaluation. Among others, this study concludes that a large portion of foreign tourists who visit Quito are young Latin Americans with a high academic education. In addition, Internet is established as one of the tools that European and North American tourists use the most in order to prepare their trip.

Professors Víctor Cancino and Julián Cárdenas, from the Santo Tomás University of Chile and the University of Talca, respectively, sign the article "Policies and Strategies for University-Community Engagement in Regional Public Universities of Colombia and Chile". Their study was based on a comparative analysis of the engagement policies and strategies of six regional state universities of Colombia and Chile with their social environment. Among the findings of this study, the link between universities and their social context is remarked as a subject yet under construction, at least for the institutions under study, since their policies on this matter differ in issues such as their structure, involving various instruments (e. g., the application of research contracts) or normative conditions (e. g., the actor that approves them), to name only two dimensions. However, there are also coincidences, such as the recognition and importance assigned to this core area within universi-



ties' mission, along with the poor identification of sources for its funding.

Professors Elsa Nieves-Rodríguez, Lorena Palacios-Chacón, Myra Mabel Pérez-Rivera and Víctor Quiñones-Cintrón, from the University of Puerto Rico and the Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia), contribute to this edition with the paper "Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach". This work shows that, despite the focus on the advantages of Offshore Outsourcing for multinational enterprises found in traditional literature, some of the motivations of SMEs for subcontracting some services abroad, along with developments in areas such as Information and Communication Technologies, also make them potentially beneficiaries of this management tool. As an example, SMEs could reduce their labor and administrative costs, as long as production and consumption processes of outsourced services can be separated.

To finish with, this issue includes two book reviews. In the first of them, Professor Maximiliano Gracia Hernández (Colegio del Estado de Hidalgo) and Juan Francisco Enríquez Carrillo (University of Guadalajara) review the book "Territorial Economic Development: Vision and Experiences from the Northern Region of Mexico" [*Desarrollo económico territorial: visión y experiencias desde la región norte de México*] (Wong-González, Núñez-Noriega y Salazar-Solano, 2014). This text focuses on those chapters that are most associated with the topic of territorial economic development, showing approaches that consider the interaction of this vision with other phenomena such as globalization and competitiveness.

In addition, Professor Mauricio Gómez-Villegas, of the National University of Colombia, presents the critical review of the book "Reading and Accounting. Didactics of Reading in the Academic Formation of Public Accountants" [*Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la for-*

*mación de contadores públicos*] (Ruiz-Rojas, 2017). Professor Gómez-Villegas considers the lag in the development of reading skills in different educational levels in Colombia, and particularly in regards to Public Accounting studies, in order to explain the contributions of Ruiz-Rojas (2017). Such contributions identify factors related to the "desolation in the reading processes of public accounting students" as, for example, the lack of knowledge by teachers themselves on the dimensions and the didactic potential of reading, as well as on strategies to address this manifest weakness in the training process of these professionals.

The Editorial Team expects this issue of the journal will continue contributing to the analysis and development of topics that, from the Social and Administrative Sciences, are competency of organizations. We also trust the papers here presented will be of interest to our readers.

## References

- Fitch. (2018, February 13th). *Los objetivos fiscales de Colombia para 2019 requieren control del gasto*. Retrieved from <https://www.fitchratings.com/site/pr/10020516>.
- Misión de Observación Electoral. (2018, February 8th). *Disminución en todos los factores de riesgo electoral registra la MOE para elecciones 2018*. Retrieved from <https://moe.org.co/mapa-riesgo-electoral-2018/>.
- Olavarrieta, S. (2016). Using expert judgments to rank 45 Latin American business journals. *Revista de Administração de Empresas*, 56(3), 302-314. doi:10.1590/S0034-759020160304.

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ  
**General Director and Editor – INNOVAR**  
*Associate Professor*  
*School of Management and Public Accounting*  
*Faculty of Economic Sciences*  
*National University of Colombia, Bogotá*

# Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional\*

*Gloria Inés Macías Villalba*

Ph. D. en Finanzas

Docente tiempo completo, Universidad Autónoma de Bucaramanga

Bucaramanga, Colombia

Grupo de Investigación en Ingeniería Financiera

gmacias@unab.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-5897-181X>

*Sergio Andrés Parra Hormiga*

Especialista en Gestión de Portafolios de Inversión y Valoración de Empresas

Docente tiempo completo, Fundación Universitaria de San Gil

San Gil, Colombia

Grupo de Investigación en Ingeniería Financiera

Grupo de Innovación y Desarrollo Tecnológico IDENTUS (Unisangil)

sparra@unisangil.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-8668-0347>

*Luz Helena Carvajal Herrera*

Especialista en Diseño de Soluciones Financieras

Docente hora cátedra, Universidad Autónoma de Bucaramanga

Bucaramanga, Colombia

Grupo de Investigación en Ingeniería Financiera

lcarvajal@unab.edu.co

<http://orcid.org/0000-0003-4399-9953>

## ADVANCED OPERATIONAL RISK MEASUREMENT WITH LDA MODEL

**ABSTRACT:** This paper presents the simulated results after the application of an operational risk measurement model, and the benefits obtained when an adequate process is followed to identify risk-generating sources. This serves as support to the control stage through the monitoring of indicators to mitigate operational risks. The main approach of this study lies on one of the advanced operational risk measurement models suggested by Basilea, specifically the loss distribution approach (LDA), applied to three types of operational risk events in one of the business lines of a financial institution in Colombia. Operational Value-at-Risk (OpVaR) quantification was made under two comparison methods, and determined by the characteristics of distributions in the calculation of expected and unexpected losses for each event. Results show an estimate of the range of values that may be the point of reference for the organization in order to maintain a required economic capital that covers future exposures to operational risk.

**KEYWORDS:** Frequency distribution, aggregate losses distribution, severity distribution, expected and unexpected losses, operational risk.

## MODELO LDA PARA MEDIÇÃO AVANÇADA DE RISCO OPERACIONAL

**RESUMO:** o propósito deste documento é apresentar os resultados simulados da aplicação de um modelo de medição de risco operacional (ro), assim como os benefícios que são obtidos quando se utiliza um processo adequado que permita identificar as fontes geradoras de risco, que sirvam de suporte à etapa de controle mediante o seguimento de indicadores para a mitigação de riscos operacionais. A abordagem principal está em um dos modelos avançados de medição de ro sugeridos por Basilea, especificamente, a abordagem de distribuição de perdas (LDA, por sua sigla em inglês), aplicado a três tipos de eventos de ro em uma das linhas de negócio para uma entidade financeira na Colômbia. A quantificação com Valor em Risco Operacional (OPVaR) utiliza dois métodos que servem de comparação, e são determinados pelas características das distribuições no cálculo das perdas esperadas e não esperadas de cada evento, com a estimativa de um intervalo de valores que poderá ser o referencial para a entidade ao manter um capital econômico requerido que cubra exposições futuras por ro.

**PALAVRAS-CHAVE:** distribuição de frequência, distribuição de perdas agregadas, distribuição de severidade, perdas esperadas e não esperadas, risco operacional.

## LE MODÈLE LDA POUR LA MESURE AVANCÉE DU RISQUE OPÉRATIONNEL

**RÉSUMÉ:** Le but de ce document est de présenter les résultats simulés de l'application d'un modèle de mesure du risque opérationnel (ro) et les bénéfices obtenus lorsqu'on utilise un processus adéquat pour identifier les sources qui génèrent des risques, et qui servent de support à la phase de contrôle à travers le suivi des indicateurs pour l'atténuation des risques opérationnels. L'accent est mis sur l'un des modèles avancés de mesure de ro proposés par Bâle, en particulier l'approche de distribution des pertes (LDA, son sigle en anglais), appliquée à trois types d'événements d'OR dans l'un des secteurs d'activité pour une institution financière en Colombie. La quantification avec Valeur en Risque Opérationnel (OPVaR) emploie deux méthodes qui servent de comparaison, et peut se déterminer par les caractéristiques des distributions dans le calcul des pertes attendues et inattendues de chaque événement, avec l'estimation d'une gamme de valeurs qui pourra être la référence pour l'entité en gardant un capital économique requis pour couvrir les expositions futures de ro.

**MOTS-CLÉ:** distribution des fréquences, distribution des pertes agrégées, distribution de sévérité, pertes attendues et inattendues, risques opérationnels.

**CITACIÓN:** Macías Villalba, G. I., Parra Hormiga, S. A., & Carvajal Herrera, L. H. (2018). Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional. *Innovar*, 28(68), 9-27. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70335.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70335>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** G20, G21, G28.

**RECIBIDO:** octubre 2015. **APROBADO:** octubre 2016.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Gloria Inés Macías Villalba. Carrera 47 N.º 33\*-53 Apartamento 1204. Edificio Paseo de las Américas. Barrio Álvarez. Bucaramanga, Colombia.

**RESUMEN:** El propósito de este documento es presentar los resultados simulados de la aplicación de un modelo de medición de riesgo operacional (RO) y los beneficios que se obtienen cuando se utiliza un proceso adecuado que permita identificar las fuentes generadoras de riesgo, que sirvan de soporte a la etapa de control mediante el seguimiento de indicadores para la mitigación de riesgos operacionales. El enfoque principal está en uno de los modelos avanzados de medición del RO sugeridos por Basilea, específicamente el enfoque de distribución de pérdidas (LDA, por su sigla en inglés), aplicado a tres tipos de eventos de RO en una de las líneas de negocio para una entidad financiera en Colombia. La cuantificación con valor en riesgo operacional (OPVaR) utiliza dos métodos que sirven de comparación, y se determina por las características de las distribuciones en el cálculo de las pérdidas esperadas y no esperadas de cada evento, con la estimación de un intervalo de valores que podrá ser el referente para la entidad al mantener un capital económico requerido que cubra exposiciones futuras por RO.

**PALABRAS CLAVE:** distribución de frecuencia, distribución de pérdidas agregadas, distribución de severidad, pérdidas esperadas y no esperadas, riesgo operacional.

## Introducción

La administración de riesgos ha sido un tema que inició su relevancia en la década de los ochenta, periodo en el que las entidades del sector financiero

\* El artículo se deriva del proyecto "Modelos de medición de Riesgo Operativo y de Liquidez aplicados a entidades bancarias y cooperativas financieras en el mercado colombiano". Fue financiado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Fundación Universitaria de San Gil.

fueron impactadas por el comportamiento de las tasas de interés, los valores de mercado y los *default* de crédito. Estas instituciones se dieron a la tarea de cuantificar los cambios en los valores de su portafolio por la volatilidad de los precios de los títulos en el mercado y, sobre estas variaciones, diseñaron e implementaron estrategias para reducir los efectos negativos de los cambios sobre las ganancias, utilizando los principios y postulados teóricos de las finanzas modernas.

Sin embargo, las pérdidas se registraron por otras fuentes de riesgo, dentro de las que estaban presentes las fallas en los procesos, los controles, los sistemas, las demandas por malas prácticas, junto a otras fuentes externas como desastres naturales y eventos ajenos al control de la entidad. En consecuencia, existe actualmente un reconocimiento creciente sobre las fuentes de volatilidad de los ingresos relacionados no solo con la financiación de las empresas, sino conectados con el desarrollo de la actividad empresarial —llamado *riesgo operacional*—, que debe ser medido e incorporado en el portafolio de riesgo de los activos de todo tipo de empresas (Jorion, 2010).

Los modelos de negocio tienen como característica la incorporación de nuevos y mejores procesos, así como el uso de tecnología e innovación, lo que permite la competencia por el mercado. En esta dinámica, las empresas han vuelto visibles los riesgos operacionales, que no eran un tema de agenda principal para las directivas de las empresas y no aparecían como una preocupación de la política de gobernabilidad. No obstante, las pérdidas de mayor impacto para los estados de resultados financieros han estado relacionadas con eventos de riesgo por la operación, sobre los cuales debe contarse con el capital suficiente para cubrirlo sin exponer la supervivencia de la empresa.

El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (CBSB) es el principal Foro de Cooperación Internacional en materia de regulación bancaria que se fundamenta en mejorar el control del marco regulatorio y de supervisión de los bancos o entidades financieras a nivel internacional. El propósito del CBSB es brindar confianza a los consumidores financieros y, para ello, se fundamenta en los siguientes objetivos:

- Fortalecer la seguridad y solidez del sistema financiero.
- Fomentar la igualdad competitiva.
- Construir métodos más amplios para el manejo de los riesgos.
- Tener enfoques de suficiencia de capital que sean apropiadamente sensibles al grado de riesgo.

Tal como lo propone el CBSB en sus dos últimos lineamientos, Basilea II y III y (CBSB, 2004, 2010), la administración

del riesgo operacional (en adelante, RO) requiere de un sistema adecuado de supervisión y regulación. En el sistema financiero, los entes de vigilancia deben hacer una labor adecuada de acompañamiento y supervisión que mantenga en alerta el mercado para evitar desastres que pongan en peligro tanto a inversionistas como a todo el sistema de ahorro de las familias.

En el ámbito privado, las empresas deben estar preparadas para intercambiar activos y riesgos en condiciones de escasez y acondicionarse para hacer frente a los eventos propios de su operación, las condiciones de mercado, el crédito y la gestión de liquidez (Venegas-Martínez, 2008).

La gestión o administración de riesgos financieros surge en etapas que son necesarias para alcanzar los objetivos. Estas etapas, como las propuestas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec, 2011), hacen parte de un proceso sistémico que busca integrar las líneas de negocio, los procesos operacionales y comerciales, y los diversos factores y eventos de riesgo. Tal proceso, además, tiene lugar desde un claro conocimiento del negocio, así como desde la identificación, análisis y evaluación de la exposición de riesgos, que incluye la medición tanto cualitativa como cuantitativa y, por tanto, el establecimiento del tratamiento adecuado; de este modo, se finaliza con el seguimiento a través de indicadores de análisis de la mitigación del riesgo, es decir, la disminución futura de los impactos económicos sobre los resultados financieros del negocio.

Para el desarrollo del presente documento, el enfoque se realiza en la etapa de análisis del RO, con una medición cuantitativa que determine las pérdidas esperadas y no esperadas, que permita establecer el capital requerido por la entidad en los tres tipos de eventos de riesgo analizados.

## Revisión de la literatura

### Gestión del riesgo operacional

La administración del RO es un desafío para la alta gerencia y, por supuesto, para los profesionales que se especializan en gestionar los riesgos financieros de las entidades. Por esta razón, aportar material de consulta y de aproximaciones prácticas en la medición será provechoso para aplicar y perfeccionar la modelación en la estimación de pérdidas esperadas y no esperadas.

La *NTC-ISO 31000* (Icontec, 2011) indica que la gestión del riesgo se enmarca en una arquitectura que comprende los principios, el marco de referencia y el proceso de gestión del riesgo. Los principios se fundamentan en la



importancia que tiene para las empresas aplicar la arquitectura para gestionar el riesgo, y uno de los principios hace referencia a la creación de valor. Dicha gestión vincula el rol con la gerencia de valor de las empresas, porque su aporte en la creación de valor es un aspecto importante para los grupos de interés, debido a que contribuye en el logro de los objetivos.

Por otro lado, el comportamiento de la empresa en su contexto deriva en actividades que originan el ingreso, que están vinculadas con la variación de precios de su portafolio de servicios y con la variación de los clientes que atiende; por esto, la empresa emprende acciones para mitigar las caídas de estas dos variables y termina incorporando riesgos al negocio.

Según King (2001), para comprender las causas de riesgo, la relación con la actividad empresarial y el equilibrio entre riesgo y rentabilidad, es necesario:

1) La comprensión de los riesgos operacionales que permita centrar la gestión en las formas de reducir la pérdida

permanente y mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos operacionales.

- 2) El uso eficiente del capital de una empresa, pues ello implica la optimización de la compensación riesgo/retorno de las decisiones de asignación de capital dentro de la empresa.
- 3) La satisfacción de los *stakeholders* mediante la gestión integral de riesgos y su medición, para evitar situaciones inesperadas de gran impacto sobre la continuidad del negocio.
- 4) El establecimiento de niveles de responsabilidad directivo con buenas prácticas y adecuadas políticas de gobernanza.

El sector financiero no es ajeno a estas situaciones, por lo que se hace necesario generar cultura en las entidades; de ahí que el CBSB publicara en el 2006 una guía con los elementos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo las buenas prácticas de gobierno corporativo, basadas en

los principios propuestos con anterioridad por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004).

Por otra parte, para el 2003, el Banco de Pagos Internacionales (BIS) publicó un documento sobre buenas prácticas para la gestión y supervisión del RO, en el que se brindan principios para ser utilizados por las entidades bancarias y los entes supervisores, de tal forma que aporten a una gestión eficaz del RO, reconociendo que el método que se aplique depende del tamaño, naturaleza y complejidad en sus operaciones. Posteriormente, el BIS (2011) actualizaría el documento en cuestión, haciendo énfasis en la necesidad de generar una cultura sólida de RO.

En el contexto colombiano, la Superintendencia Financiera de Colombia (Superfinanciera) divulgó, en agosto de 2010, el *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*, que presenta un manual con los diferentes aspectos que deben tener en cuenta las entidades financieras para fortalecer el cumplimiento de los objetivos enfocados en la seguridad, estabilidad y confianza de los consumidores financieros. En el mismo documento, la Superfinanciera afirma que las prácticas de gobierno corporativo cubren la mejora en términos de rentabilidad y la correcta gestión de riesgos, de tal forma que se mantengan en los niveles adecuados y acordes con sus perfiles de riesgo.

### Medidas de riesgo operacional

La modelación del riesgo financiero debe aportar al negocio una estimación o capacidad de predicción de aquel para tomar medidas y contrarrestarlo. Establecer una medida objetiva y relevante para estos riesgos es un paso crítico hacia su gestión, porque es necesaria una retroalimentación consistente y confiable para cambiar el comportamiento. No obstante, el riesgo operacional es difícil de medir y de predecir, así como también es difícil de identificar las causas, debido a la naturaleza de las dos fuentes principales de las fluctuaciones (frecuencia y severidad).

Generalmente, las pérdidas por RO no se pueden medir directamente a causa de:

- La alta frecuencia de las pérdidas de bajo impacto que no se registran adecuadamente.
- La baja frecuencia de las pérdidas de alto impacto, cuya muestra es difícil de recolectar.

Hacerle frente a estos problemas requiere de un marco para la medición del riesgo operacional que alinee las medidas de riesgo con medidas de desempeño.

### Modelos de medición de riesgo operacional

En el acuerdo de Basilea II, el CBSB (2004) recomienda tres metodologías presentadas para la medición del RO que, en orden de sofisticación y sensibilidad al riesgo, son las siguientes: 1) el método de indicador básico, 3) el método estándar y 3) el método de medición avanzada (AMA, por su sigla en inglés). El enfoque de estos métodos es evolutivo, y se motiva a las entidades para que desarrollen prácticas y sistemas cada vez más avanzados en la medición de este riesgo.

#### Método de indicador básico

El método de indicador básico es una primera estimación de las pérdidas esperadas por RO; por lo tanto, se convierte en un punto de partida para el cálculo del requerimiento de capital, y se genera la cultura de incluir este riesgo en el indicador de solvencia de la entidad. Las entidades bancarias, para cubrir las exposiciones por RO, deben determinar un porcentaje fijo del 15% —llamado alfa ( $\alpha$ )— de los ingresos brutos anuales medios de los tres últimos años.

#### Método estándar

Para el método estándar, las actividades de los bancos se dividen en ocho líneas de negocio, con valores de  $\beta$  fijados por el CBSB para cada línea de negocio, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Cálculo del requerimiento de capital por método estándar según CBSB.

Línea de negocio	Beta sugerido
Finanzas corporativas ( $\beta_1$ )	18%
Negociación y ventas ( $\beta_2$ )	18%
Banca minorista ( $\beta_3$ )	12%
Banca comercial ( $\beta_4$ )	15%
Liquidación y pagos ( $\beta_5$ )	18%
Servicios de agencia ( $\beta_6$ )	15%
Administración de activos ( $\beta_7$ )	12%
Intermediación minorista ( $\beta_8$ )	12%

*Nota.* Porcentajes sugeridos por Basilea para cada línea de negocio. Fuente: CBSB (2004).

El beta representa una aproximación de la relación entre el historial de pérdidas por RO en cada línea de negocio, así como el nivel agregado de ingresos brutos de dicha línea, obteniendo así los ingresos de cada línea de negocio y no de la entidad bancaria en su conjunto.



**Los métodos de medición avanzada**

Para el cálculo del requerimiento de capital, las entidades utilizan modelos de medición interna, desarrollados por la entidad financiera con previa aprobación del ente supervisor. Estos modelos internos deben contener criterios cualitativos y cuantitativos que sean aplicables a este tipo de AMA. Según CBSB (2004), entre los criterios cualitativos y cuantitativos establecidos para el uso de estos métodos, se encuentran los siguientes aspectos:

a. Cualitativos:

- Diseño y aplicación del marco de gestión del riesgo.
- Medición interna del RO.
- Sistema de información periódica con exposiciones al riesgo y el historial de pérdidas.
- Sistema de gestión documentado.
- Auditoría externa o control interno.

b. Cuantitativos:

- Modelos sólidos y coherentes para determinar las pérdidas esperadas y no esperadas, con un proceso creíble, transparente, bien documentado y comprobable.
- Datos internos, con información de por lo menos cinco años de observación, vinculados a las actividades del negocio.
- Datos externos, con poca frecuencia y alto impacto.
- Análisis de escenarios, basados en opiniones de expertos en gestión de riesgo o directivos con experiencia.
- Factores relacionados con el entorno de negocio y con el control interno.
- Cobertura del riesgo y uso de seguros como forma de tratamiento, con cobertura límite del 20%.

**Modelo Loss Distribution Approach**

El *Loss Distribution Approach* (LDA) es una técnica estadística que tiene su origen en aplicaciones actuariales desarrollada por la industria de seguros (Bühlmann, 1970) y se apoya en el enfoque de *Value at Risk* (VaR).

El propósito del modelo es determinar la función de la distribución de pérdidas agregadas, combinando la distribución de probabilidad de frecuencia y la función de probabilidad para severidad, para obtener el percentil que valore las pérdidas por RO de una entidad, ya sea por el tipo de evento o la línea de negocio. El percentil estima un valor denominado *OPVaR*, con el que se pueden calcular las

pérdidas esperadas y no esperadas por RO; además, es una medición de tipo estadístico y, por consiguiente, requiere el establecimiento de unos parámetros para así determinar la amplitud de la desviación de los datos que se encuentran entre la pérdida esperada (media de la distribución) y el *OPVaR*.

Entre los parámetros recomendados por CBSB (2006) que se deben establecer están:

- Intervalo o nivel de confianza del 99,9%.
- Plazo o unidad de tiempo: sugiere que la estimación debe ir referida a un horizonte temporal de un año.
- Moneda de referencia: el *OPVaR* de una línea de negocio se expresa en unidades monetarias.
- Hipótesis sobre la distribución de la variable: el CBSB (2003), en Basilea II se proponía la distribución *log-normal* para aproximar la severidad y la distribución *poisson* para la frecuencia; sin embargo, las distribuciones seleccionadas deben ser las que mejor se ajusten al histórico de pérdidas observadas.

El LDA ha sido ampliamente utilizado en el sector financiero del entorno internacional, ya que provee una técnica adecuada a la necesidad de presentar el requerimiento del capital económico sugerido por Basilea y solicitado por los entes supervisores de los países miembros. En diferentes trabajos se ha utilizado el LDA para el cálculo del requerimiento de capital por la exposición a riesgo operacional (Chernoval, Svetlozar y Fabozzi, 2007; Frachot, Georges y Roncalli, 2001; Jöhnemark, 2012; Shevchenko y Peters, 2013, entre otros).

En Colombia, el LDA tiene menos vigencia en su aplicación; sin embargo, existen trabajos realizados por varios autores que aportan a su avance. Mora-Valencia (2010), por ejemplo, calcula las pérdidas por RO, utilizando dos metodologías: la primera, con la aplicación del modelo propuesto por Böcker y Klüppelberg (2010), con ajuste de distribuciones subexponenciales; la segunda, con la teoría de valor extremo. Por su parte, Franco-Arbeláez y Murillo-Gómez (2008) aplican el LDA para los siete tipos de eventos por RO a una entidad comisionista de bolsa, con el fin de estimar la carga de capital. También Bernal-Gaviria (2013) utiliza la literatura y normativa del sector financiero del LDA, y lo contextualiza a una PYME. Finalmente, Arias-Pineda (2010) utiliza el proceso del LDA con los datos de la cola de la distribución y desarrolla la teoría de valor extremo.

Para el desarrollo del modelo LDA se hace necesario contar con una base de datos suficiente que permita realizar los análisis necesarios a la distribución de pérdidas desde los

dos elementos fundamentales que sustentan el modelo: la frecuencia y la severidad.

La variable *frecuencia* corresponde al número de eventos que se da en un intervalo de tiempo definido, y se expresa como  $P_{i,j}(n) = \text{Prob}(N_{i,j} = n)$ . Esta variable es una distribución discreta, y las más utilizadas son *binomial negativa*, *Poisson* y *geométrica*. Según algunos autores (Frachot y Salomon, 2004; Mignola y Uggocioni, 2005; Carrillo y Suárez, 2006), la distribución de *Poisson* (utilizada con éxito en las técnicas actuariales de seguros) es una candidata con muchas ventajas para modelar la frecuencia, pues se caracteriza por un único parámetro: lambda, que presenta por término medio el número de sucesos ocurridos en un año.

La variable *severidad* o *impacto de las pérdidas* corresponde al valor de la pérdida individual, y se representa como  $F_{i,j}(x) = \text{Prob}(x_{i,j} = x)$ . Esta variable forma una distribución continua, y las más utilizadas para RO son *log-normal*, *exponencial*, *Weibull* y *Gumbel*. Pero existen más distribuciones paramétricas para realizar el ajuste de la severidad. Así, Fontnouvelle, Rosengren y Jordan (2004) proponen la *distribución de Pareto*, mientras que Böcker y Klüppelberg (2005) proponen la *Weibull*; por otra parte, Carrillo y Suárez (2006) añaden a estas la *Gamma*, coincidiendo con Mignola y Uggocioni (2005).

La combinación de las *distribuciones de frecuencia* y *severidad* es lo que genera la distribución de *pérdidas agregadas* y se realiza mediante una convolución con simulaciones de Montecarlo, por ejemplo. La convolución se da por el proceso que se genera al mezclar la *distribución de frecuencia*, que es una variable aleatoria discreta, con la *distribución de severidad*, que es una variable aleatoria continua.

El procedimiento para el LDA se lleva a cabo con algunos supuestos que se trabajan en las ciencias actuariales (los supuestos dos y tres fueron propuestos por Frachot, Roncalli y Salomon (2004)):

- **Supuesto 1.** Los valores de frecuencia y severidad de las pérdidas por RO son variables aleatorias independientes
- **Supuesto 2.** Los valores de severidad de las pérdidas por RO para un mismo evento de riesgo se distribuyen idénticamente
- **Supuesto 3.** Los valores de severidad de las pérdidas por RO para un mismo evento de riesgo son independientes

Una de las discusiones que se ha generado en torno al LDA es que se centra en el cuerpo de la distribución, es decir, se orienta a determinar la pérdida de los eventos que ocurren

con mayor frecuencia y bajo impacto; sin embargo, de acuerdo con las características de la distribuciones de pérdidas para RO, con presencia de alta curtosis y asimetría a la derecha, se hace necesario complementar el modelo con otros que le den importancia a las colas de la distribución.

Cabe resaltar que, para la obtención de la distribución de pérdidas agregadas, se proponen cuatro posibles técnicas:

- La transformada rápida de Fourier (Klugman, Panjer y Willmot, 2004).
- El algoritmo recursivo de Panjer (Panjer, 1981).
- El enfoque de simulación por Montecarlo (Klugman, Panjer y Willmot, 2004).
- La aproximación de la pérdida simple (Böcker y Klüppelberg, 2005).

## Metodología

Los datos de pérdidas por RO proceden de una entidad financiera con un nivel de activos que no supera los 800 mil millones de pesos. Las operaciones que realiza se concentran en la banca personal y minorista, y es esta línea en donde se concentra la aplicación del LDA, con una ventana de observación de cinco años. En la línea que realiza su principal actividad (Línea de negocio 1), se destacan tres tipos de eventos:

- Evento 1: Ejecución y Administración de Procesos.
- Evento 2: Fraude Externo.
- Evento 3: Fraude Interno.

Una vez organizados y depurados los datos de pérdidas, se realiza un análisis estadístico general, de formas de la distribución, de datos atípicos, de evaluación de normalidad y de característica asintótica de extremos, en las siguientes categorías:

- Total de pérdidas de la entidad en pesos.
- Línea de negocio de mayor participación en las operaciones de la entidad.
- Tipo de evento en la línea de negocio de mayor participación.

Para el análisis estadístico, se revisaron las metodologías utilizadas por diferentes autores, entre otros, la de Jiménez-Rodríguez (2011).

### Análisis estadístico distribución de pérdidas totales de la entidad

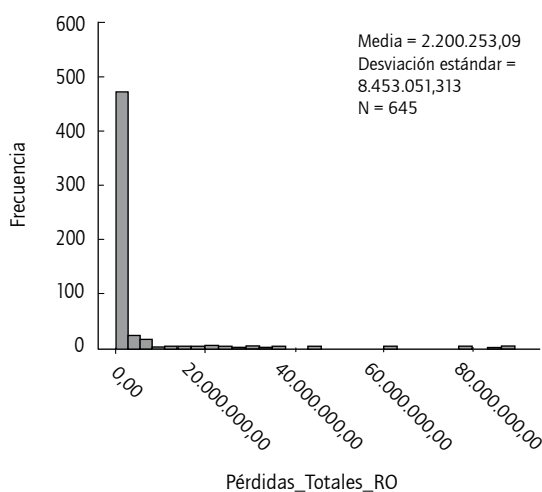
Un resumen estadístico de los datos de pérdida se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Estadística descriptiva de pérdidas totales RO.*

Medida	Valor
Media	\$2.200.253
Mediana	\$149.990
Moda	\$75.000
Desviación estándar	\$8.453.051
Curtosis	60,058
Asimetría	7,145
Mínimo	\$20.394
Máximo	\$87.832.994
Rango	\$87.812.600

*Nota.* Resultados de análisis de datos. Fuente: elaboración propia

La información estadística muestra que la media es muy superior a la mediana, un indicio de asimetría positiva. El intervalo de movimiento de las pérdidas es muy amplio, oscila entre 20 mil y 88 millones de pesos, lo que genera una alta dispersión. El 50% de los eventos presenta pérdidas inferiores a \$150.000, lo que lleva a pensar en una distribución con colas pesadas. Esta información se confirma con los resultados de curtosis y coeficiente de asimetría que muestran la forma de la distribución, con un exceso de curtosis de 60.058 y dirección a la derecha por la asimetría positiva en 7.145, que se puede observar en la gráfica 1.



**Gráfica 1.** Histograma de pérdidas totales RO. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la normalidad de la distribución, la prueba de Kolmogorov-Smirnov ( $\kappa$ -s), considerada como un test robusto para evaluar las condiciones de la distribución de

pérdidas, indica que no hay razones para suponer que los datos de pérdidas por RO se acercan al comportamiento de una distribución normal. Para un nivel de confianza del 95%, la prueba  $\kappa$ -s se encuentra por debajo de la significancia para la prueba, que es del 5%, rechazando la hipótesis de normalidad de la distribución, como lo demuestra la tabla 3.

**Tabla 3.**  
*Prueba de normalidad pérdidas totales RO.*

Prueba de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Pérdidas_Totales_ro	0,398	645	0,000%
a. Corrección de significación de Lilliefors			

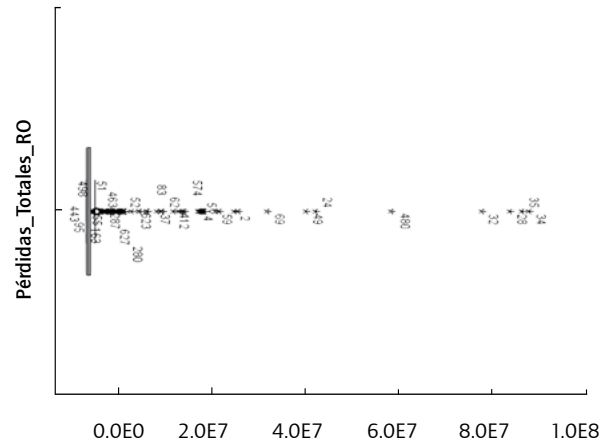
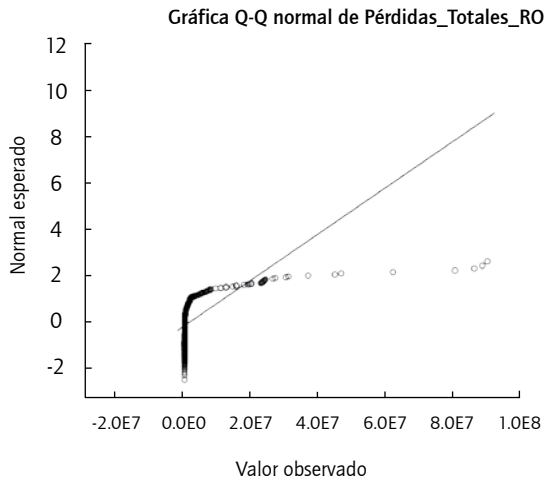
*Nota.* gl: Grados de libertad; sig.: Significancia o p valor. Fuente: Resultados SPSS. Elaboración propia

El gráfico q-q o cuantil cuantil muestra que los datos de pérdidas por RO se alejan de la diagonal que representa la distribución teórica normal. Además, hay una tendencia a agruparse los datos hacia la izquierda, lo que demuestra el problema de la asimetría y curtosis. Esto también se refleja en el gráfico de caja, donde se aprecia gran cantidad de datos alejados del grupo y se encuentran a la derecha de la distribución, los que podrían ser considerados como datos atípicos (gráfica 2).

En el análisis de las pérdidas totales por RO se observa un comportamiento de alta asimetría y curtosis, lo que conlleva a evaluar si la distribución es asintótica de extremos y a revisar las características de los cuartiles en la tabla 4.

Los valores mínimos, máximos y cuartiles permiten evaluar la dispersión de los datos o la forma como están distribuidos. Con un rango total de \$87.833.000 y un rango intercuartílico de \$663.000, se evidencia la alta dispersión de los datos en las colas de la distribución. Las diferencias entre el *cuartil 1* (q1) y el valor mínimo, por una parte, y entre el *cuartil 3* (q3) y el máximo valor, por otra, determinan el nivel de dispersión que se encuentra en la cola derecha. Mientras que en la cola izquierda el resultado es de \$40.200, en la derecha el resultado es \$87.110.000.

Para establecer la concentración de pérdidas pequeñas, se revisa el q3, encontrando que el 75% de las pérdidas por RO son inferiores a \$723.750, y el 25% es superior a este valor con un máximo de 88 millones de pesos. Además, en el análisis de los cuartiles y valores máximos, se encuentra que estas distribuciones de pérdidas son asintóticas y pertenecen a la estadística de valores extremos, con datos de pérdidas con poca frecuencia y alta severidad.



**Gráfica 2.** q-q y Caja de pérdidas totales por RO. *Nota.* La gráfica q-q (izquierda) compara los datos observados con la distribución teórica normal y en el diagrama de Caja (derecha) se observa la distribución de los datos en los cuartiles. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.**  
*Características asintóticas pérdidas totales ro.*

Mín	Q1	Q2	Q3	Máx	Rango	Rango intercuartílico
0%	25%	50%	75%	100%	Máx-Mín	q3-q1
\$20.394	\$60.599	\$149.990	\$723.750	\$87.832.994	\$87.812.600	\$663.151

*Nota.* Datos para análisis de dispersión en el centro y las colas de la distribución. Fuente: elaboración propia

### Análisis estadístico de la distribución de pérdidas de la línea de negocio de mayor participación para la entidad (línea de negocio 1)

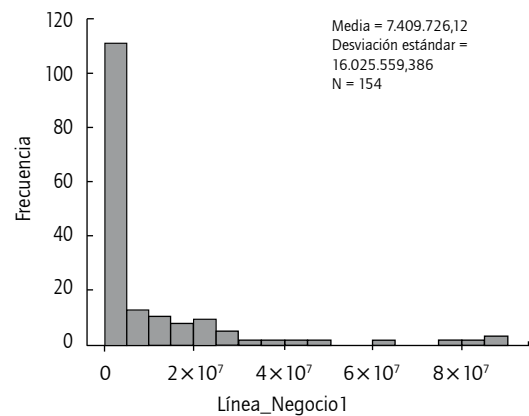
Un resumen de los datos estadísticos de la distribución de pérdidas se encuentra en la tabla 5.

**Tabla 5.**  
*Estadística descriptiva de pérdidas para la línea de negocio 1.*

Medida	Valor
Media	\$7.409.726
Mediana	\$738.750
Moda	\$75.000
Desviación estándar	\$16.025.559
Curtosis	12,857
Asimetría	3,429
Rango	\$87.810.825
Mínimo	\$22.169
Máximo	\$87.832.994

*Nota.* Resultados análisis de datos. Fuente: elaboración propia.

La información muestra nuevamente que la media es un valor muy alto, comparado con la mediana; es decir, la tendencia de la distribución es a tener asimetría a la derecha con una alta dispersión, que se evidencia en la desviación estándar y en el rango o intervalo de movimiento de los datos. El histograma que se presenta en la gráfica 3 muestra las características prominentes en este tipo de distribución,



**Gráfica 3.** Histograma de pérdidas para la línea de negocio 1. Fuente: elaboración propia

Es claro que la alta dispersión de los datos de pérdidas por  $\pi_0$  para esta línea de negocio se presenta en la parte superior de la distribución; por su parte, el test de normalidad  $\kappa-s$  confirma que, al presentar datos muy dispersos a la derecha, no se comporta como una distribución normal (tabla 6).

**Tabla 6.**  
*Test de normalidad de pérdidas para la Línea de negocio 1.*

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Línea_Negocio1	0,322	154	0,000%
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Fuente: elaboración propia.

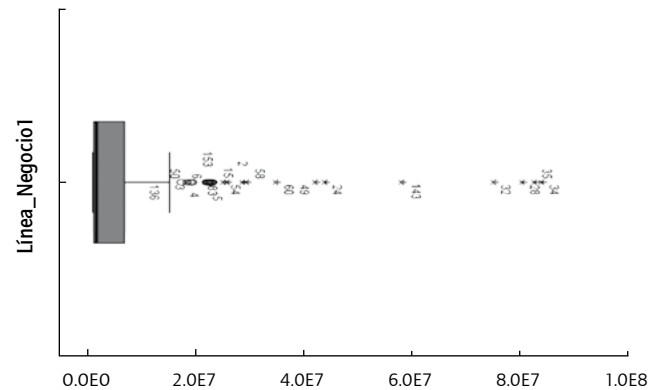
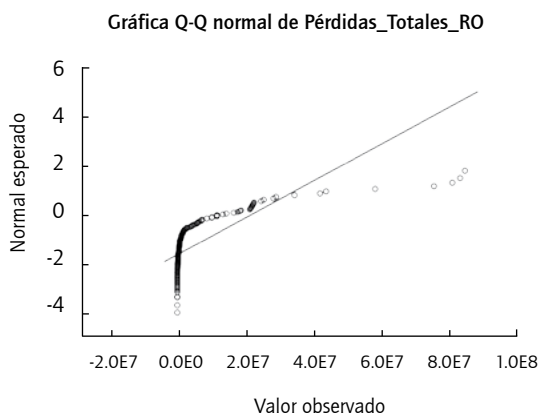
Los gráficos de q-q y caja también evidencian que existen datos muy dispersos a la derecha, como se observar en la gráfica 4.

Con relación al análisis de la distribución, desde el punto de vista de los cuartiles para determinar qué tan asintótica es hacia la derecha, se aprecia en la tabla 7.

Los valores mínimos, máximos y cuartiles permiten determinar el comportamiento de los datos extremos para esta línea de negocio. Con un rango de 88 millones de pesos y un rango intercuartílico de 6 millones de pesos, se evidencia la alta dispersión de los datos en las colas. Pero al calcular la diferencia entre el q1 y el valor mínimo y la diferencia entre el q3 y el máximo valor, se observa que esta dispersión está hacia la derecha de la distribución con valores muy extremos.

**Análisis estadístico de distribución de pérdidas por tipos de eventos**

En este análisis se destacan tres eventos representativos por su impacto financiero en la línea de negocio seleccionada, así como se realiza una revisión de los datos estadísticos para determinar las características de cada una de las distribuciones y el comportamiento asintótico de las pérdidas totales (alta curtosis y asimetría a la derecha), tal y como se presenta en la tabla 8.



**Gráfica 4.** q-q y caja de pérdidas para la Línea de negocio 1. *Nota.* La gráfica q-q (izquierda) compara los datos observados con la distribución teórica normal y en el diagrama de caja (derecha) se observa la distribución de los datos en los cuartiles para la Línea de negocio 1. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.**  
*Características asintóticas pérdidas  $\pi_0$  para la Línea de negocio 1.*

Mín	q1	q2	q3	Máx	Rango	Rango intercuartílico
0%	25%	50%	75%	100%	Máx-Mín	q3-q1
\$22.169	\$184.500	\$738.750	\$6.236.214	\$87.832.994	\$87.810.825	\$6.051.714

*Nota.* Datos para análisis de dispersión en el centro y las colas de la distribución.  
Fuente: elaboración propia.



**Tabla 8.**  
*Estadísticos pérdidas RO por tipos de eventos.*

Estadística Descriptiva	Evento 1	Evento 2	Evento 3
Media	\$4.184.192	\$16.535.032	\$7.590.168
Mediana	\$546.461	\$2.171.474	\$3.268.073
Moda	\$75.000	\$1.200.000	\$7.500.000
Desviación estándar	\$11.553.084	\$25.090.913	\$10.646.648
Curtosis	31,403	2,784	4,183
Asimetría	5,105	1,894	1,987
Rango	\$86.350.079	\$87.689.916	\$43.555.460
Mínimo	\$22.169	\$143.078	\$30.000
Máximo	\$86.372.247	\$87.832.994	\$43.585.460

Nota. Resultados análisis de datos. Fuente: elaboración propia.

Los tres tipos de eventos presentan características similares a la distribución de pérdidas totales por RO, exceso de curtosis y asimetría a la derecha; sin embargo, el evento 1 tiene la de mayor dispersión y el evento 2, la mayor desviación estándar. Estos aspectos se pueden observar en el histograma de la gráfica 5.

Los resultados de las pruebas de normalidad con el test  $\kappa$ -s de cada uno de los eventos seleccionados se encuentran en la tabla 9.

**Tabla 9.**  
*Test de normalidad pérdidas RO de los Eventos 1, 2 y 3.*

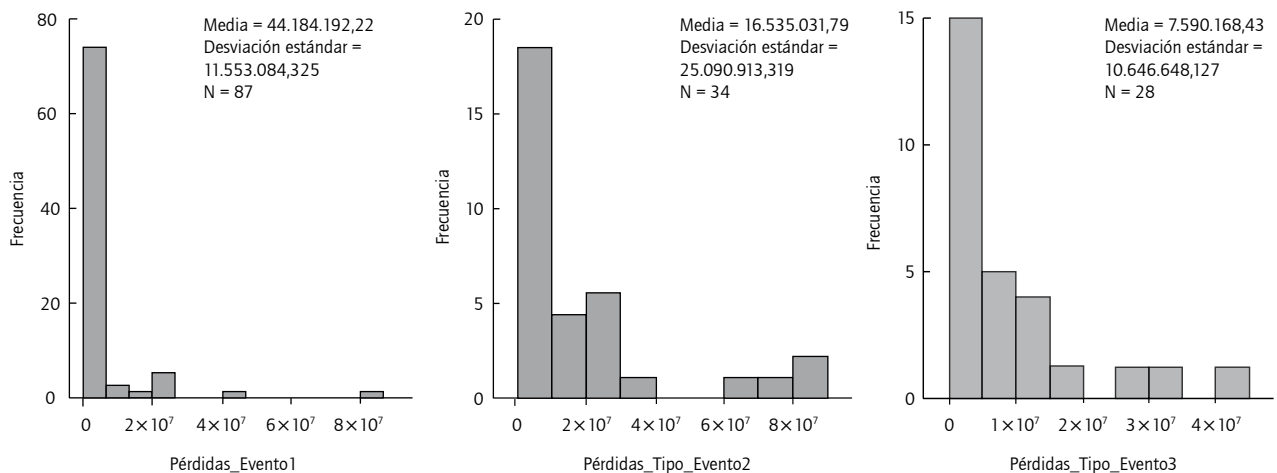
k-s	Evento 1	Evento 2	Evento 3
Estadístico	0,359	0,257	0,239
p-valor	0,0000%	0,0005%	0,0010%

Fuente: elaboración propia.

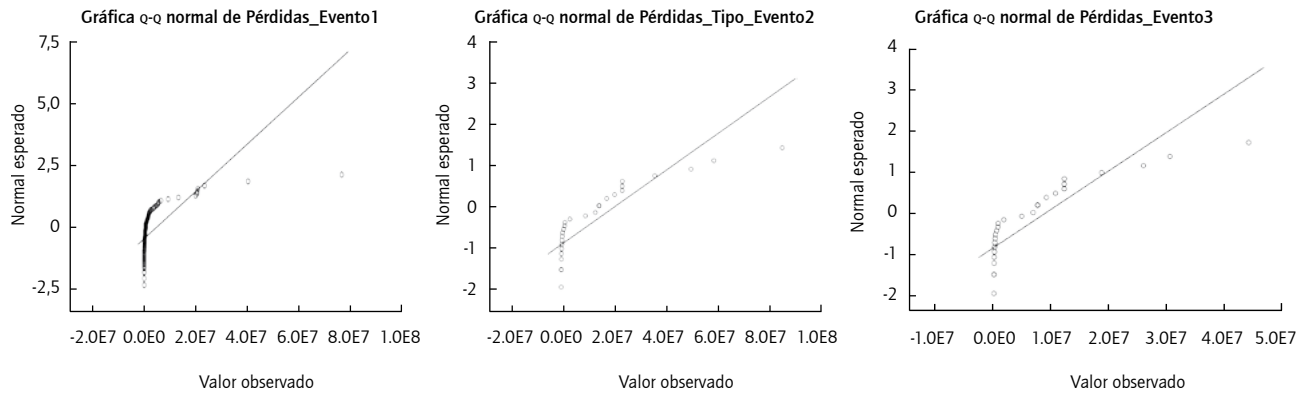
En ninguno de los casos, las distribuciones se comportan como una normal; el  $p$ -value es inferior al nivel de significancia del 5%, lo que significa que en los análisis para el cálculo de pérdidas esperadas y no esperadas por RO no es posible asumir distribuciones normales.

Los gráficos de Q-Q y Caja ratifican estas características, aunque más pronunciadas en el Evento 1. Las gráficas 6 y 7 muestran que en los tres casos existen datos alejados del grupo hacia la derecha de la distribución.

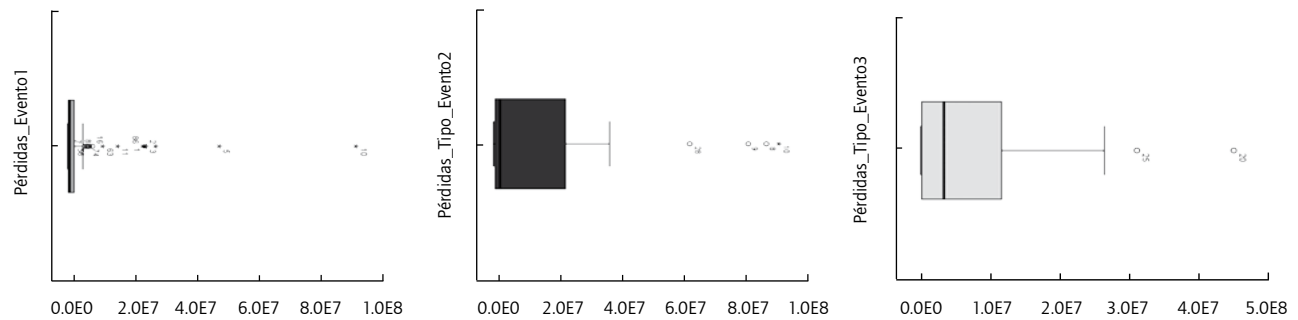
Ahora, una revisión de los cuartiles para los tres eventos se muestra en la tabla 10. De acuerdo con esta tabla, la tendencia de las pérdidas por RO siguen siendo sesgadas a la derecha de la distribución, especialmente en el evento 1; es así como, al comparar el rango intercuartílico con el rango total, la dispersión se percibe más hacia las colas, mientras que cuando se revisa la diferencia entre los valores



**Gráfica 5.** Histogramas pérdidas RO de los eventos 1, 2 y 3. Fuente: elaboración propia.



**Gráfica 6.** Q-Q pérdidas RO de los eventos 1, 2 y 3. *Nota.* Se presenta la gráfica q-q para los tres eventos en la línea de negocio 1, y compara los datos observados con la distribución teórica normal. Fuente: elaboración propia.



**Gráfica 7.** Caja y Bigotes de pérdidas por RO para los eventos 1, 2 y 3. *Nota.* En el diagrama de Caja se observa la distribución de los datos en los cuartiles para los tres eventos. Fuente: elaboración propia.

mínimos y q1, comparado con la diferencia entre q3 y valor máximo, esta dispersión aparece hacia la cola derecha de las distribuciones.

Con los análisis estadísticos se puede concluir lo siguiente:

- En los diferentes grupos de pérdidas por RO se presentan distribuciones de alta dispersión con rango amplio y desviación estándar muy superior a la media.
- En las distribuciones de pérdidas para RO agrupadas por pérdidas totales, líneas de negocio y tipos de eventos se presentan características similares en cuanto a la forma de la distribución, alta curtosis y asimetría a la derecha
- Ninguna de las distribuciones analizadas presenta normalidad.

**Tabla 10.**  
*Análisis de cuartiles pérdidas RO eventos 1, 2 y 3.*

	Mín	q1	q2	q3	Máx	Rango	Rango intercuartílico
	0%	25%	50%	75%	100%	Máx-Mín	q3-q1
Evento 1	\$22.169	\$125.456	\$546.461	\$2.080.677	\$86.372.247	\$86.350.079	\$1.955.222
Evento 2	\$143.078	\$639.339	\$2.171.474	\$22.477.196	\$87.832.994	\$87.689.916	\$21.837.857
Evento 3	\$30.000	\$157.500	\$3.268.073	\$11.679.000	\$43.585.460	\$43.555.460	\$11.521.500

*Nota.* Datos para análisis de dispersión en el centro y las colas de la distribución de los tres eventos. Fuente: elaboración propia.

- En las diferentes distribuciones se muestra una alta dispersión de los datos en el extremo superior (75% a 100%).
- En los estadísticos de orden analizados como mínimos, máximos, cuartiles, rango y mediana se muestran comportamientos de distribuciones asintóticas de extremo.

riesgo, se aplica el LDA. La metodología en el desarrollo de este modelo se esquematiza en la figura 1.

Además, la misma metodología se presenta en la gráfica 8.

### Resultados

Con los tres eventos representativos de la línea de negocio de mayor participación para la entidad descrita en la metodología, se determinan los parámetros de las distribuciones de *frecuencia* y *severidad*, como componentes

### Medición de la pérdida esperada y no esperada

Para determinar la pérdida por RO y que permita a la entidad calcular el capital económico por la exposición a este

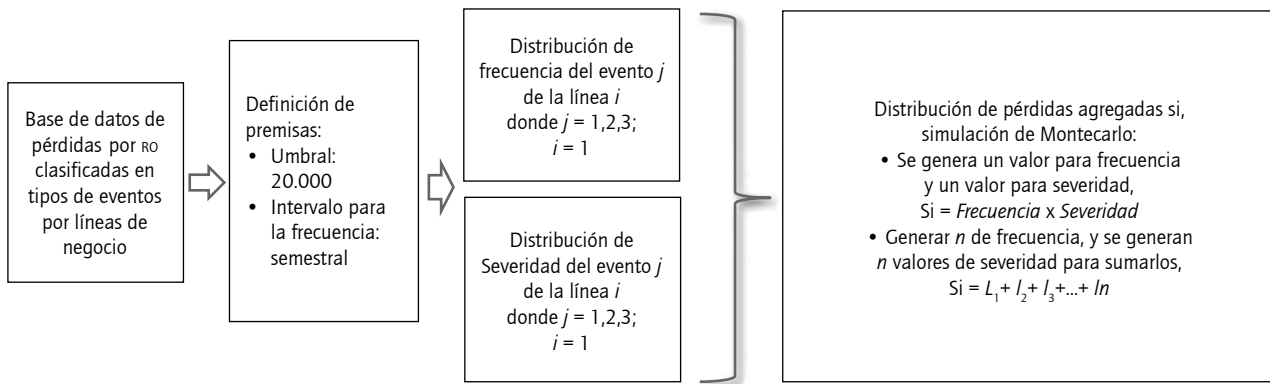
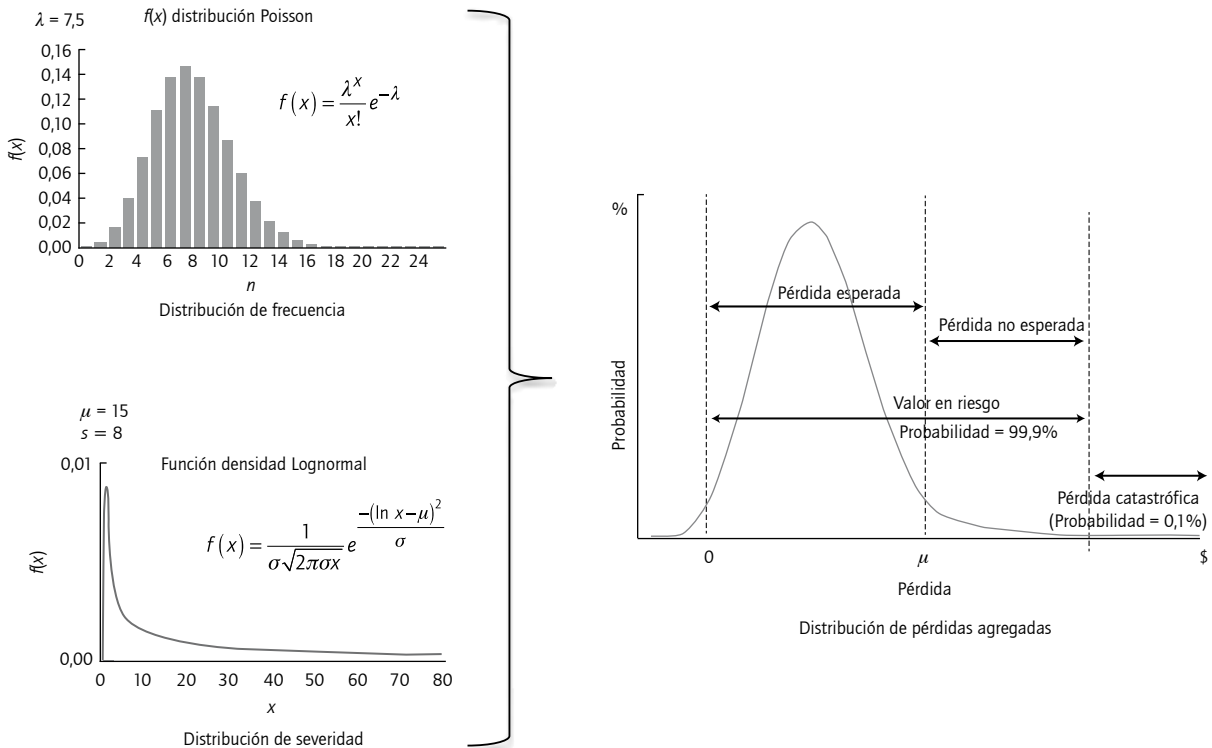


Figura 1. Esquema del proceso de LDA. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 8. Esquema del LDA. Nota. Modelo LDA: distribución de frecuencia y severidad de las pérdidas por RO, que se combinan para obtener la distribución de pérdidas agregadas. Fuente: elaboración propia.

fundamentales para determinar las pérdidas esperadas y no esperadas por RO.

Las distribuciones de mayor ajuste para *frecuencia* y *severidad* de cada uno de los eventos se presenta en la tabla 11, en la que se aprecian las distribuciones de *frecuencia* de mejor ajuste para los tipos de evento analizados son la *binomial negativa* y la *geométrica*, que son algunas de las mencionadas por diferentes autores e investigadores mencionados con antelación en los temas relacionados con la medición del RO. Para la distribución de *severidad*, en todos los casos de eventos por riesgo operacional analizados, la distribución lognormal es la que mejor se ajusta.

La distribución de pérdidas agregadas se obtiene de la convolución entre *frecuencia* y *severidad* por los dos métodos descritos en la metodología:

### Método 1

Utilizando las herramientas del simulador de riesgo (*Risk Simulator*), se generan múltiples iteraciones *M* (5.000, 10.000, ...) para las dos distribuciones que identifican el evento de riesgo: *frecuencia* (*F*) y *severidad* (*s*), y la distribución de pérdidas agregadas  $LDA = F \times S$ .

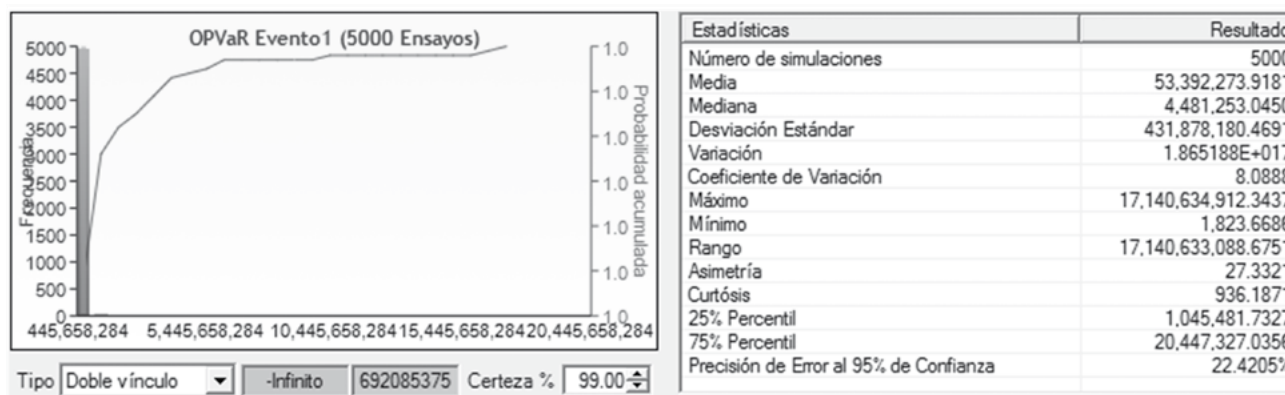
Para el cálculo de la pérdida esperada y no esperada se obtiene el OpVaR con el percentil seleccionado, que en este caso es de 95%, 99% y 99.9% de confianza. Los resultados obtenidos para los tres eventos de RO se presentan en las gráficas 9, 10 y 11.

Para el cálculo de las pérdidas esperadas (EL) y no esperadas (UL), se utilizan las relaciones de la tabla 12:

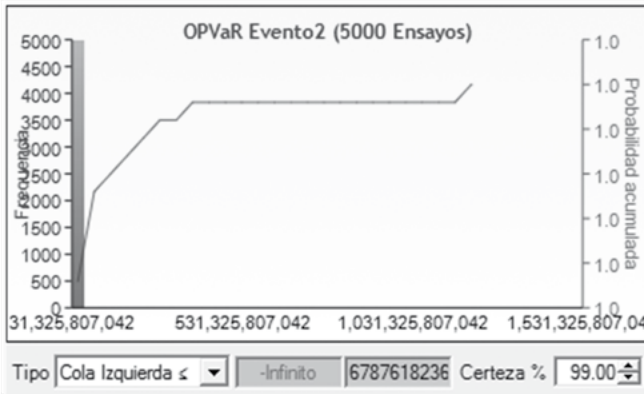
Tabla 11. Distribuciones de frecuencia y severidad por tipo de evento.

Evento	Frecuencia			Severidad		
	Distribución	Parámetros		Distribución	Parámetros	
Evento 1	Distribución	Probabilidad		Distribución	Media	Dev. Estándar
	Geométrica	0,0717		Logarítmica Normal	3.765.605	25.618.335
Evento 2	Distribución	Éxito Requerido	Probabilidad	Distribución	Media	Dev. Estándar
	Binomial Negativa	13	0,797	Logarítmica Normal	172.013.028	8.344.800.314
Evento 3	Distribución	Éxito Requerido	Probabilidad	Distribución	Media	Dev. Estándar
	Binomial Negativa	1	0,186	Logarítmica Normal	72.339.671	2.405.976.797

Nota. Para cada tipo de evento se seleccionó la distribución de frecuencia y severidad de mejor ajuste. Fuente: elaboración propia.

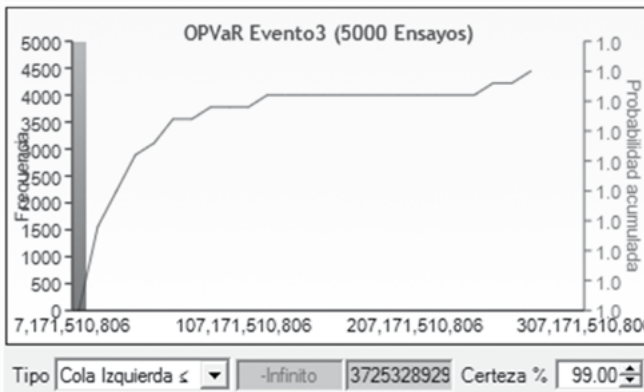


Gráfica 9. Distribución de pérdidas agregadas del simulador de riesgo para el evento 1. Fuente: elaboración propia.



Estadísticas	Resultado
Número de simulaciones	5000
Media	791,533,598.1020
Mediana	7,981,222.3280
Desviación Estándar	18,765,423,355.0252
Variación	3.521411E+020
Coefficiente de Variación	23.7077
Máximo	1.204839E+012
Mínimo	0.0000
Rango	1.204839E+012
Asimetría	55.2091
Curtosis	3,428.2482
25% Percentil	961,960.6538
75% Percentil	55,399,760.7618
Precisión de Error al 95% de Confianza	65.7131%

Gráfica 10. Distribución de pérdidas agregadas del simulador de riesgo para el evento 2. Fuente: elaboración propia.



Estadísticas	Resultado
Número de simulaciones	5000
Media	359,664,456.9897
Mediana	3,211,415.1492
Desviación Estándar	5,987,169,821.3324
Variación	3.584620E+019
Coefficiente de Variación	16.6465
Máximo	275,827,338,676.9880
Mínimo	0.0000
Rango	275,827,338,676.9880
Asimetría	36.8200
Curtosis	1,543.4936
25% Percentil	152,275.1856
75% Percentil	29,805,134.5907
Precisión de Error al 95% de Confianza	46.1410%

Gráfica 11. Distribución de pérdidas agregadas del simulador de riesgo para el evento 3. Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Relación de pérdidas.

OPVaR EL+UL	Pérdida esperada (EL)	Pérdida no esperada (UL)
Percentil según el nivel de confianza	Media de la distribución de pérdidas agregadas: $\mu$	OPVaR - EL

Nota. Cálculo de las pérdidas esperadas y no esperadas.  
Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, las pérdidas asociadas para cada tipo de evento analizado se aprecian en las tablas 13, 14 y 15.

Según las pérdidas semestrales por RO, el evento 1 es el que exige menor valor para el capital económico y la pérdida esperada no supera el 40% del OPVaR, con nivel de confianza del 95%; sin embargo, esta relación se reduce aceleradamente para el 99% y 99,9%.

El evento 2 es el que presenta mayor pérdida esperada y no esperada; además, la pérdida esperada es casi el 90% del OPVaR con nivel de confianza del 95%, y se disminuye al 11% para el 99%.

En conclusión, para todos los eventos, al aumentar el nivel de confianza el OPVaR se incrementa entre 4 y 16 veces, lo que se obtiene por las características que presentan estas distribuciones, con asimetría en la cola derecha y alta curtosis, es decir, distribuciones asintóticas de extremo derecho.

### Método 2

Se realiza la simulación de Montecarlo utilizando programación en el software de Matlab, de acuerdo con las distribuciones de frecuencia y severidad para cada evento de riesgo. La metodología utilizada tiene en cuenta la propuesta por Franco-Arbeláez (2009). En esta simulación, se utilizan los siguientes pasos para programar el algoritmo:

- Se ingresan los parámetros de las distribuciones de frecuencia y severidad para cada evento de RO.
- Se genera un valor  $n$  de la distribución de frecuencia.
- Con base en el valor de  $n$ , se generan  $n$  valores aleatorios de la distribución de severidad  $L_1, L_2, L_3, \dots, L_n$ .



**Tabla 13.**  
*Pérdidas esperadas y no esperadas con simulador de riesgo evento 1, metodología 1.*

Nivel de Confianza	OPVaR EL+UL	EL	UL	Ratio EL/OPVaR
95%	\$155.829.197	\$53.392.274	\$102.436.923	34,3%
99%	\$692.085.375	\$53.392.274	\$638.693.101	7,7%
99,9%	\$5.419.122.582	\$53.392.274	\$5.365.730.308	1,0%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14.**  
*Pérdidas esperadas y no esperadas con simulador de riesgo evento 2, metodología 1.*

Nivel de Confianza	OPVaR EL+UL	EL	UL	Ratio EL/OPVaR
95%	\$889.887.108	\$791.533.598	\$98.353.510	88,9%
99%	\$6.787.618.237	\$791.533.598	\$5.996.084.639	11,7%
99,9%	\$110.765.995.715	\$791.533.598	\$109.974.462.117	0,7%

Fuente: elaboración propia.

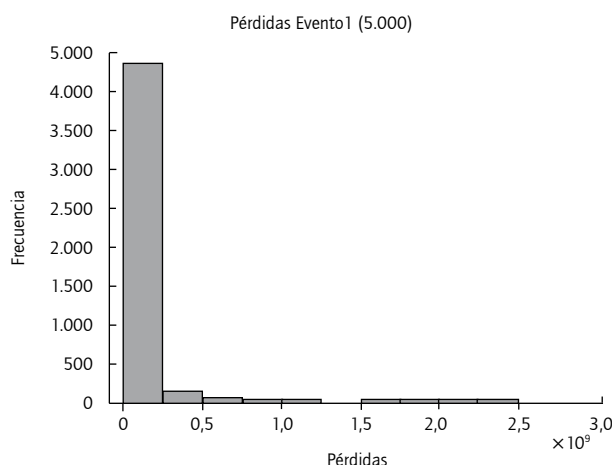
**Tabla 15.**  
*Pérdidas esperadas y no esperadas con simulador de riesgo evento 3, metodología 1.*

Nivel de Confianza	OPVaR EL+UL	EL	UL	Ratio el/OPVaR
95%	\$496.535.346	\$359.664.457	\$136.870.889	72,4%
99%	\$3.725.328.929	\$359.664.457	\$3.365.664.472	9,7%
99,9%	\$64.201.589.892	\$359.664.457	\$63.841.925.435	0,6%

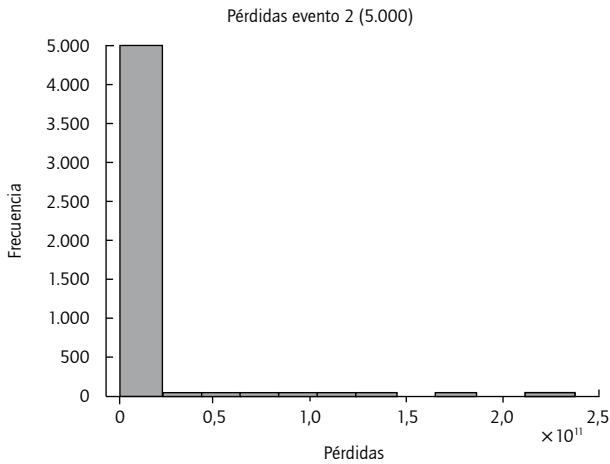
*Nota.* Tablas 13, 14 y 15 son resultados de la simulación de Montecarlo.  
Fuente: elaboración propia.

- Se suman los valores de severidad y se forma la variable  $S_i$ , donde  $S_i = L_1, L_2, L_3, \dots, L_n$ .
- Los tres pasos anteriores se repiten un número de veces grande  $M$  (5.000, 10.000,..)
- Con los  $M$  resultados de  $S_i$ , se obtiene una distribución de pérdidas agregadas que finalmente generan el valor de las pérdidas esperadas y no esperadas por riesgo operacional al 95%, 99% o 99,9% de confianza.

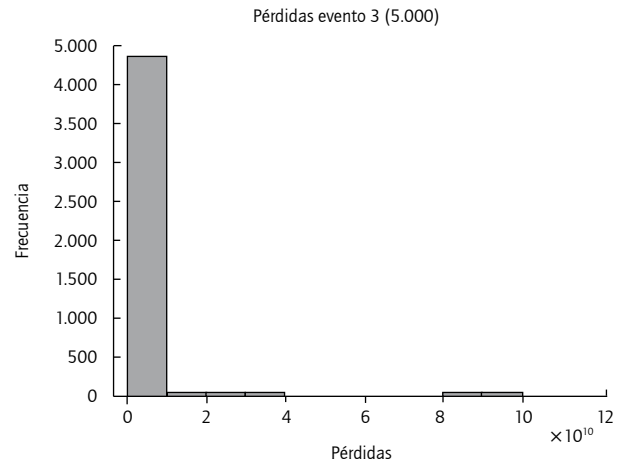
Las distribuciones de pérdidas agregadas para cada tipo de evento se presentan en las gráficas 12, 13, y 14.



**Gráfica 12.** Distribución de pérdidas agregadas para el Evento 1. Fuente: elaboración propia.



**Gráfica 13.** Distribución de pérdidas agregadas para el evento 2. Fuente: elaboración propia.



**Gráfica 14.** Distribución de pérdidas agregadas para el evento 3. Fuente: elaboración propia.

Las gráficas 12, 13 y 14 presentan distribuciones de pérdidas agregadas con alta asimetría a la derecha y, de acuerdo con los datos de la tabla 17, el evento 2 presenta el mayor valor de las pérdidas por RO para los tres niveles de confianza, mientras que el Evento 1, el menor valor.

Los resultados de las pérdidas esperadas y no esperadas para cada evento se muestran en las tablas 16, 17 y 18:

Por otra parte, la relación entre las pérdidas esperadas y el OPVaR para el 95% de confianza presentan valores más homogéneos que oscilan entre el 25% y 30%, comparado

con los resultados del método 1. En la medida que se incrementa el nivel de confianza, el incremento del OPVaR está entre 3 y 6 veces, lo que significa un nivel de pérdidas más bajo que la primera metodología.

Confrontando los dos métodos con simulación de Montecarlo, los resultados de OPVaR obtenidos se presentan en la tabla 19.

Con la base de datos trabajada y analizada para los tres tipos de riesgo y los resultados de la tabla 19, en la que se comparan los dos métodos, se puede recapitular lo siguiente:

**Tabla 16.**  
*Pérdidas esperadas y no esperadas con Matlab de riesgo para el evento 1, método 2.*

Nivel de Confianza	OPVaR EL+UL	EL	UL	Ratio EL/OPVaR
95%	\$187.042.605	\$51.037.300	\$136.005.305	27,3%
99%	\$390.265.843	\$51.037.300	\$339.228.543	13,1%
99,9%	\$1.350.849.416	\$51.037.300	\$1.299.812.116	3,8%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 17.**  
*Pérdidas esperadas y no esperadas de riesgo para el evento 2, método 2.*

Nivel de Confianza	OPVaR EL+UL	EL	UL	Ratio EL/OPVaR
95%	\$1.774.779.092	\$540.503.809	\$1.234.275.283	30,5%
99%	\$8.052.164.279	\$540.503.809	\$7.511.660.470	6,7%
99,9%	\$50.146.270.720	\$540.503.809	\$49.605.766.911	1,1%

Fuente: elaboración propia.

- Para un nivel de confianza del 95%, el evento 1 presentó la menor variación en pérdidas, con un rango entre 156 y 187 millones, es decir, una variación del 20% aproximadamente, mientras que los eventos 2 y 3 presentaron diferencias de pérdidas que oscilan entre 890 y 1.775 millones, y 496 y 1.026 millones, respectivamente, es decir, superan un 90% la variación. Para un nivel de confianza del 99%, estos diferenciales de pérdidas por los dos métodos presentan menos variación: 77,34% para el evento 1; 18,6% para el evento 2, y 13,7% para el evento 3.
- Siguiendo lo recomendado por Basilea, con un 99,9% de confianza, las diferencias son significativas para los tres eventos; los dos métodos reflejan resultados distantes, así: 120,9%, en el evento 2; 301%, en el evento 1, y el mayor diferencial en el evento 3, con el 325%. Es decir, a mayor pérdida, mayor será la variación con un máximo nivel de confianza.
- Los resultados anteriores reflejarían provisiones semestrales por pérdida operacional, utilizando el acumulado individual y el promedio para los tres eventos y los dos métodos, correspondiente a un mínimo de \$2.265 millones, con un 95% de nivel de confianza; \$11.942 millones con un nivel de confianza del 99%, y un escenario extremo de \$123.491 millones, para el 99,9% de confianza.

No obstante, no es posible decir que un método es mejor que el otro hasta que sea posible realizar pruebas como el *backtesting* para comparar lo estimado a partir del modelo con lo realmente ocurrido, con el fin de evaluar la precisión de los modelos. Al comparar las pérdidas calculadas con los valores que realmente se dieron en un periodo determinado, se puede validar el modelo y determinar su nivel de precisión (D&A Consultores, 2005).

## Conclusiones

La etapa de cuantificación de riesgos financieros se ha convertido en una pieza importante para determinar el nivel de capital regulatorio que debe mantener todo tipo de entidad financiera. Por esta razón, el análisis de RO utiliza diversas técnicas de modelación, como es el caso de la simulación de Montecarlo, con el propósito de obtener un intervalo de valores múltiples que permitan aproximarse a niveles más amplios, dentro de los que podrían aparecer pérdidas futuras por eventos y líneas relacionados con las diversas fuentes de riesgo por la operación.

Las pérdidas totales por RO, denominadas *OPVaR*, se dividen en pérdidas esperadas y no esperadas. La pérdida esperada está representada por la media de la distribución agregada y estima valores de pérdida con mayor probabilidad de ocurrencia; mientras que la pérdida no esperada

Tabla 18.  
Pérdidas esperadas y no esperadas con Matlab de riesgo para el evento 3, método 2.

Nivel de Confianza	OPVaR EL+UL	EL	UL	Ratio EL/OPVaR
95%	\$1.026.303.002	\$261.907.166	\$764.395.836	25,5%
99%	\$4.236.290.231	\$261.907.166	\$3.974.383.064	6,2%
99,9%	\$15.097.172.041	\$261.907.166	\$14.835.264.875	1,7%

Nota. Tablas 16, 17 y 18 son resultados de la simulación de Montecarlo.  
Fuente: elaboración propia.

Tabla 19.  
Comparación resultados OPVaR dos métodos.

OPVaR	95%		99%		99,9%	
	Método 1	Método 2	Método 1	Método 2	Método 1	Método 2
Evento 1	\$155.829.197	\$187.042.605	\$692.085.375	\$390.265.843	\$5.419.122.582	\$1.350.849.416
Evento 2	\$889.887.108	\$1.774.779.092	\$6.787.618.237	\$8.052.164.279	\$110.765.995.715	\$50.146.270.720
Evento 3	\$496.535.346	\$1.026.303.002	\$3.725.328.929	\$4.236.290.231	\$64.201.589.892	\$15.097.172.041

Nota. Método 1: Simulador de Riesgo; Método 2: Matlab.  
Fuente: elaboración propia.

representa posibles eventos de menor probabilidad de ocurrencia, pero con valores de pérdidas muy altos que llegan a impactar significativamente el capital de la entidad.

Establecer intervalos de pérdida es una medida de prevención para las entidades, lo que significa una métrica de alerta roja en el caso de no contar con los controles adecuados de mitigación y exige, por tanto, el monitoreo y seguimiento tanto de las diversas líneas de negocio como de los eventos de riesgo que tengan mayor impacto y frecuencia.

Los resultados de OPVaR facilitan a las diferentes áreas o encargados de procesos de las entidades contar con una medida de fundamento teórico y aplicado técnicamente, así como estimar valores de referencia que sustenten las decisiones de inversión para control, comparado con los beneficios que obtendría, reconociendo la importancia de mantener políticas de autoevaluación de controles implementados y de control de indicadores de seguimiento.

Los resultados del LDA, se considera de un valioso valor técnico por tratarse de uno de los métodos de medición avanzada, con una fortaleza estadística y soporte computacional de *software* para simulación (Risk Simulator y Matlab), así como el ajuste a las distribuciones de *frecuencia* y *severidad*, para diferentes niveles de confianza, eventos de riesgo y líneas de negocio. Estas condiciones pueden garantizar un modelo estimado con valor predictivo importante partiendo de información depurada y suficiente.

Las distribuciones de pérdidas por riesgo operacional de esta entidad, agrupadas por línea de negocio y tipos de eventos, presentan características de alta curtosis y asimetría a la derecha. Además, los estadísticos de orden analizados como cuartiles, mediana, rango y rango intercuartílico evidencian la alta dispersión de los datos que se encuentran en la cola superior con características de distribuciones asintóticas de extremo. Por lo tanto, se hace necesario realizar análisis que permitan modelar la cola derecha de la distribución para aplicar técnicas que se ajusten al comportamiento de estos datos, como la teoría de valor extremo, la teoría de cópulas, entre otras.

El propósito de este trabajo fue proporcionar elementos técnicos para uno de los modelos avanzados que puede ser implementado a nivel interno por cualquier tipo de entidad del sector financiero colombiano, que va a dar soporte para facilitar las decisiones a los niveles directivos de la entidad y hacer parte de las buenas prácticas de los gobiernos corporativos.

## Referencias bibliográficas

- Arias-Pineda, G. L. (2010). Modelos de pérdidas agregadas (LDA) y de la teoría del valor extremo para cuantificar el riesgo operativo teoría y aplicaciones. [Tesis de maestría]. Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado el 8 de julio del 2015, de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/136>
- Banco de Pagos Internacionales [BIS]. (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operacional*. Basilea: Banco Internacional de Pagos.
- Banco de Pagos Internacionales [BIS]. (2006). *Observed Range of Practice in Key Elements of Advanced Measurement Approaches AMA*. Suiza: BIS.
- Banco de Pagos Internacionales [BIS]. (2011). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Basilea: BIS.
- Bernal-Gaviria, S. (2013). *Repository.eia*. Obtenido de Modelo cuantitativo para la gestión de riesgos operativos. Recuperado el 18 de julio del 2015, de [repository.eia.edu.co/bitstream/11190/767/1/ADMO0872.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/767/1/ADMO0872.pdf)
- Böcker, K., & Klüppelberg, C. (2005). *Cutting edge*. Recuperado el 10 de septiembre del 2015, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.178.5006&rep=rep1&type=pdf>
- Böcker, K., & Klüppelberg, C. (2010). Multivariate models for operational risk. *Quantitative Finance*, 10(8), 855-869. doi: 10.1080/14697680903358222
- Bühlmann, H. (1970). *Mathematical Methods in Risk Theory*. Berlín: Springer.
- Carrillo, S., & Suárez, A. (2006). Medición Efectiva del Riesgo Operacional. *Estabilidad Financiera*, 11, 61-89.
- Chernoval, A., Svetlozar T., R., & Fabozzi, F. (2007). *Operational Risk. A Guide to Basel II Capital Requirements, Models, an Analysis*. New Jersey: Wiley.
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria [CBSB]. (2004). *Bank for International Settlements*. CBSB. Recuperado el 16 de agosto del 2013, de <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria [CBSB]. (2006). *Bank for International Settlements*. CBSB. Recuperado el 8 de agosto del 2013, de [https://www.bis.org/publ/bcbs188\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs188_es.pdf)
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria [CBSB]. (2006). *Bank for International Settlements*. CBSB. Recuperado el 25 de junio del 2014, de [https://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)
- Comité de Basilea de Supervisión Bancaria [CBSB]. (2010). *Bank for International Settlements*. CBSB. Recuperado el 8 de agosto del 2013, de [https://www.bis.org/publ/bcbs188\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs188_es.pdf)
- D&A Consultores. (2005). *La Cuantificación del Riesgo Operacional*. Recuperado el 5 de julio de 2014, de [http://www.riesgooperacional.com/docs/34%20sro-int-prmia\(1\).pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/34%20sro-int-prmia(1).pdf)
- Díaz-Arias, T. (1992). *El actuario y su historia*. Recuperado el 27 de mayo del 2015, de <https://www.actuariayfinanzas.net/images/sampled/El-Actuario-y-su-historia.pdf>
- Fontnouvelle, P., Rosengren, E., & Jordan J., E. (2004). *Implications of alternative Operational Risk Modeling Techniques*. NBER Working Paper No. 11103.
- Frachot A, R., & Salomon, E. (2004). *The Correlation Problem in Operational Risk*. Paper 38052. Recuperado el 17 de julio del 2015, de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1032594](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1032594)

- Frachot, A., Georges, P., & Roncalli, T. (2001). *Loss Distribution Approach for Operational Risk*. Recuperado el 10 de septiembre del 2015, de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1032523](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1032523)
- Frachot, A., Roncalli, T., & Salomon, E. (2004). *The Correlation Problem in Operational Risk*. Recuperado el 17 de julio del 2015, de [http://www.maths-fi.com/malliavin/The\\_Correlation\\_Problem\\_in\\_Operational\\_Risk\\_01\\_23\\_2004.pdf](http://www.maths-fi.com/malliavin/The_Correlation_Problem_in_Operational_Risk_01_23_2004.pdf).
- Franco-Arbeláez, C. (2009). *Análisis y comparación de alternativas para cuantificar el riesgo operacional*. Recuperado el 9 de septiembre del 2014, de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/135/LuisCeferino\\_FrancoArbelaez\\_2010.pdf?sequence=3](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/135/LuisCeferino_FrancoArbelaez_2010.pdf?sequence=3)
- Franco-Arbeláez, L. C., & Murillo-Gómez, J. G. (2008). Loss distribution approach (LDA): Metodología actuarial aplicada al riesgo operacional. *Revista Ingenierías*, 7(13), 143-156.
- Icontec. (2011). *Norma Técnica Colombiana ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices*. Bogotá: Icontec.
- Jiménez-Rodríguez, E. J. (2011). *El riesgo operacional, metodologías para su medición y control*. Madrid: Publicaciones Delta.
- Jöhnemark, A. (2012). *Modeling Operational Risk*. [Tesis de Maestría]. Stockholm: Royal Institute of Technology School of Engineering Sciences.
- Jorion, P. (2010). *Financial Risk Manager Handbook (Global Association of Risk Professionals)*. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons.
- King, J. L. (2001). *Operational Risk. Measurement and Modelling*. New York: Wiley.
- Klugman, S., Panjer, H., & Willmot, G. (2004). *Loss Models: From data to Decisions*. New York: Wiley. doi:10.1002/9780470391341
- Mignola, G., & Ugocioni, R. (2005). *Test of Extreme-Value Theory Applied to Operational Risk Data*. Recuperado el 10 de septiembre del 2015, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.1732&rep=rep1&type=pdf>
- Mora-Valencia, A. (2010). Cuantificación del riesgo operativo en entidades financieras en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 185-212.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. OCDE.
- Panjer, H. (1981). Recursive Evaluation of a Family of Compound Distributions. *ASTIN Bulletin*, 12(1), 22-26. doi:10.1017/S051503610006796
- Shevchenko, P., & Peters, G. (2013). Loss Distribution Approach for Operational Risk Capital Modelling under Basel II: Combining Different Data Sources for Risk Estimation. *The Journal of Governance and Regulation*, 2(3), 33-57.
- Superintendencia Financiera de Colombia [Superfinanciera]. (2010). *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 23 de julio del 2013, de <https://www.superfinanciera.gov.co/SF-Cant/GobiernoCorporativo/doccongb200810pub.pdf>
- Venegas-Martínez, F. (2008). *Riesgos financieros y económicos*. México: Cengage Learning Editores.





# Contabilidad asimétrica de las reservas\*

Jorge Iván González

Ph. D. en Economía  
Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia  
jorgeivangonzalez29@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4845-2690>

## ASYMMETRIC ACCOUNTING OF RESERVES

**ABSTRACT:** The article discusses the way reserves are accounted for. The depreciation of the Colombian peso has a double consequence: on the one hand, it increases the value in Colombian pesos of reserves; and, on the other, increases the value in Colombian pesos of the external public debt. In accounting, both effects should be addressed following a symmetric approach. However, it does not work that way in reality, since assets and liabilities are given a very different treatment from the fiscal point of view, thus standing for an asymmetric accounting of reserves. This work shows that such procedure is not adequate, and that part of the surplus generated by the depreciation of the Colombian peso could be efficiently used without falling into past mistakes that resulted in an abuse of the resources of the mechanism known as Exchanges Special Account (*Cuenta Especial de Cambios*).

**KEYWORDS:** Reserves, depreciation, balance.

## CONTABILIDADE ASSIMÉTRICA DAS RESERVAS

**RESUMO:** o artigo discute a forma como as reservas são contabilizadas. Dois fatores podem explicar a depreciação que o peso colombiano tem vivenciado: por um lado, impulsiona o valor em pesos das reservas; por outro, onera o valor em pesos da dívida pública externa. Na contabilidade, os dois efeitos deveriam ser considerados de forma simétrica. Na realidade não é assim, já que, do ponto de vista fiscal, é dado um tratamento muito diferente ao ativo e ao passivo. Sendo assim, apresenta-se uma contabilidade assimétrica das reservas. No texto é mostrado que este procedimento é inadequado, e que poderia ser utilizado de maneira eficiente parte dos excedentes gerados pela depreciação do peso, sem cometer os mesmos erros do passado, que nos levaram a abusar dos recursos da *Cuenta Especial de Cambios* (cec).

**PALAVRAS-CHAVE:** balanço, desvalorização, reservas.

## LA COMPTABILITÉ ASYMÉTRIQUE DES RÉSERVES

**RÉSUMÉ:** L'article traite de la façon dont on comptabilise les réserves. La dépréciation subie par le peso colombien a une double conséquence : d'une part, elle augmente la valeur en pesos des réserves ; de l'autre, elle fait monter la valeur en pesos de la dette publique extérieure. En comptabilité, les deux effets devraient être considérés de façon symétrique. Dans la réalité ce n'est pas le cas, car du point de vue fiscal, on accorde un traitement très différent à l'actif et au passif. Il se présente donc une comptabilité asymétrique des réserves. Le texte montre que cette procédure est inadéquate et qu'elle pourrait utiliser efficacement une partie du surplus généré par la dépréciation du peso, sans tomber dans les erreurs du passé, qui ont conduit à un abus des ressources du Compte Spécial des Changes.

**MOTS-CLÉ:** réserves, dévaluation, bilan.

**CITACIÓN:** González, J. I. (2018). Contabilidad asimétrica de las reservas. *Innovar*, 28(68), 29-37. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70468.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70468>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** G18, G21, G28.

**RECIBIDO:** abril 2017. **APROBADO:** diciembre 2017.

**DIRECCIÓN:** Jorge Iván González. Calle 56 n.º 37A-33. Bogotá, Colombia.

**RESUMEN:** el artículo discute la forma como se contabilizan las reservas. La depreciación que ha experimentado el peso colombiano tiene una doble consecuencia: por un lado, incrementa el valor en pesos de las reservas; por el otro, encarece el valor en pesos de la deuda pública externa. En la contabilidad, ambos efectos se deberían considerar de manera simétrica. En la realidad no ocurre así, ya que desde el punto de vista fiscal se le da un tratamiento muy diferente al activo y al pasivo. Se presenta, entonces, una contabilidad asimétrica de las reservas. En el texto se muestra que este procedimiento es inadecuado, y que se podría utilizar de manera eficiente parte de los excedentes generados por la depreciación del peso, sin caer en los errores del pasado, que llevaron a abusar de los recursos de la Cuenta Especial de Cambios.

**PALABRAS CLAVE:** balance, devaluación, reservas.

## Introducción

Al terminar el 2015, Colombia tenía un monto de reservas significativo, equivalente a USD 46.740 millones. La forma como se administran y se contabilizan las reservas es un asunto neurálgico de la política económica. En el documento, se hacen consideraciones macro sobre el uso de las reservas y se muestran algunas de las implicaciones que se derivan de la forma de contabilizarlas.

Tal administración adquiere especial relevancia en una coyuntura económica que tiene dos características: recesión y depreciación de la tasa de cambio. Se conjugan, entonces, los siguientes hechos relevantes: abundancia de reservas, recesión y depreciación. A la luz de estas circunstancias, es importante poner en evidencia tres tipos de asimetría. La primera tiene que ver con la diferencia entre los resultados patrimoniales del Banco de la República, y el balance entre ingresos y gastos. La segunda es la expresión de una especie de *maniqueísmo masoquista*: mientras que la depreciación afecta el balance fiscal a través del aumento de la deuda externa, no tiene efectos fiscales cuando las reservas se valoran en pesos. La tercera está relacionada con el uso de las reservas como instrumento *contracíclico* de la política económica.

\* Una versión previa de este documento apareció en los Documentos de Coyuntura Económica, n.º 4, 2016: [http://www.fcenew.unal.edu.co/publicaciones/images/doc/CID\\_DOCE\\_4.pdf?cv=1](http://www.fcenew.unal.edu.co/publicaciones/images/doc/CID_DOCE_4.pdf?cv=1). El autor agradece los comentarios de dos árbitros secretos.

Entre los países de América Latina, la devaluación ha sido especialmente intensa en Brasil y Colombia, y ha tenido un impacto significativo en el valor de las reservas. En Colombia, y solamente en el periodo de un año (2014-2015), y en virtud de la devaluación, el valor de las reservas en pesos pasó de COP 113,2 billones a COP 147,2 billones. El aumento fue de COP 33,9 billones, un monto equivalente a casi seis veces la venta de Isagén.

El Gobierno y el Ministerio de Hacienda no contemplan la posibilidad de utilizar parte de estos excedentes. Al contrario, consideran que estos recursos no deben entrar a la economía. Esta posición es consistente con las prácticas que ha seguido el Banco de la República y otros bancos centrales, que, fieles a su ortodoxia, han decidido no utilizar los excedentes que se obtienen de la valoración en moneda doméstica de las reservas internacionales.

El Fondo Monetario Internacional estimula este tipo de comportamiento con los siguientes argumentos: primero, no es conveniente transmitir la sensación de abundancia, porque se relaja la disciplina fiscal; segundo, los gobiernos nacional y local difícilmente podrán evitar la tentación de utilizar estos recursos para hacer favores políticos; tercero, existen debilidades institucionales que impiden que los dineros se inviertan de manera eficiente, y cuarto, la ampliación de la cantidad de moneda hala la inflación hacia arriba.

Aunque estos argumentos son razonables, no se deben absolutizar. Antes de la Ley 31 de 1992 (Ley del Banco de la República), las utilidades originadas en la valoración en pesos de las reservas internacionales alimentaban la cuenta especial de cambios (CEC), y podían ser utilizadas por el Gobierno para financiar el gasto. La CEC se eliminó porque efectivamente se prestaba para abusos, y contribuía a reducir la disciplina fiscal. Las normas posteriores se han ido al otro extremo y no permiten que el gobierno recurra a los excedentes que resultan de la variación de la tasa de cambio.

Cuando se definieron los estatutos del Banco (Decreto 2.520 de 1993), se hizo la distinción entre dos tipos de fluctuaciones cambiarias de las reservas internacionales: el *ajuste de cambio*, que cubre las variaciones peso/dólar, y el *diferencial cambiario*, que se refiere a las fluctuaciones dólar/divisa. Los resultados del ajuste cambiario se contabilizaban en el patrimonio, mientras que los del diferencial cambiario iban a la cuenta de ingresos o egresos del Banco. Una vez que se hacía el cierre del ejercicio y se distribuían las utilidades, si el balance era positivo, la parte correspondiente al diferencial cambiario ingresaba al patrimonio para incrementar la reserva para fluctuaciones de monedas; si era negativo, se descontaba de la reserva existente. Cuando esta no era suficiente, se recurría

al presupuesto del gobierno para cubrir el faltante. Esta manera de proceder llevaba a que el presupuesto del Gobierno se viera impactado por el diferencial cambiario y no por el ajuste de cambio.

Esta asimetría en el tratamiento del ajuste de cambio y del diferencial cambiario se corrigió con el Decreto 2.386 del 2015, que unificó la metodología, así que a partir del ejercicio contable de 2015, ambos tipos de fluctuación (peso/dólar, dólar/divisa) se contabilizan directamente en el patrimonio como superávit.

La mayoría de las reservas del país (95% en el 2016) están puestas en bonos del gobierno de los Estados Unidos. Para estas reservas, aplica el *ajuste de cambio* (peso/dólar). El porcentaje minoritario de las reservas se tiene en bonos de los gobiernos de Canadá, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y Noruega. En este caso, aplica el *diferencial cambiario* (dólar/divisa). Las ganancias o pérdidas de este portafolio dependen de la forma como evolucione cada una de estas monedas con respecto al dólar.

En las tres normas (Ley 31 de 1992, Decreto 2.520 de 1993 y Decreto 2.386 del 2015), es claro que los resultados del *ajuste de cambio* no hacen parte del ejercicio de los ingresos y egresos del Banco. Por tanto, el Gobierno no puede aprovechar las ventajas de la depreciación, ni tiene que asumir los costos de la apreciación. Los efectos de las variaciones de la tasa de cambio se reflejan directamente en el patrimonio.

Los ingresos y egresos del Banco sí se modifican con los resultados del manejo de reservas (compra y venta, rendimiento del portafolio, etc.). En el 2015, por ejemplo, la rentabilidad de las reservas en dólares apenas fue del 0,26%, equivalente a USD 122,13 millones (Banco de la República, 2016). Por otra parte, el resultado operacional fue negativo en COP 395 mil millones, pérdida que tiene que ser asumida por el Gobierno<sup>1</sup>.

En síntesis, con la normativa actual, los excedentes que resultan de los movimientos de la tasa de cambio no pueden ser utilizados por el Gobierno. El fantasma de la CEC ha llevado a una situación extrema. Se deben buscar caminos intermedios que permitan aprovechar los resultados positivos derivados del ajuste de cambio.

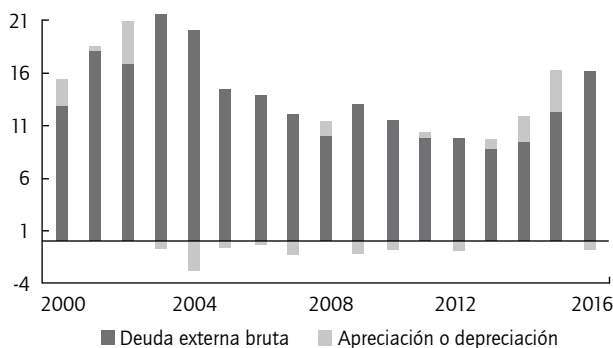
### El maniqueísmo masoquista

Cuando se observan los balances macro desde una perspectiva general, se constata una asimetría en el tratamiento

<sup>1</sup> Cuando al cierre del ejercicio el balance es positivo, los excedentes pasan al Gobierno.



de la depreciación. Por el lado de los activos (reservas internacionales), no se permite que el gobierno haga uso de los excedentes derivados del ajuste de cambio. Pero, por el lado de los pasivos (deuda externa), las pérdidas causadas por la depreciación sí se incorporan en el déficit de la nación y tienen una incidencia directa en el balance fiscal.



**Gráfica 1.** Deuda externa bruta del Gobierno Nacional Central como porcentaje del PIB (2000-2015). Fuente: Ministerio de Hacienda (2016, p. 68).

En la gráfica 1 se observa el impacto que ha tenido la depreciación en el monto de la deuda del Gobierno Nacional Central (GNC). Entre el 2014 y el 2015, la depreciación del peso frente al dólar explicó en un 55% el incremento en el saldo de la deuda bruta (Ministerio de Hacienda, 2016). El impacto fiscal que tiene la depreciación en la valoración de la deuda externa es inmediato. Además, el cumplimiento de la regla fiscal se ve afectado de manera directa por la depreciación del peso<sup>2</sup>. El saldo de la deuda pública con respecto al producto interno bruto (PIB) es el principal indicador de la *sostenibilidad financiera* ( $SP = SD/PIB$ ), siendo  $SD$  el saldo de la deuda pública. En el 2015, la deuda bruta total (externa más interna) del GNC representaba el 43,3% del PIB.

El impacto fiscal de la depreciación del peso es asimétrico, cuando se compara la forma como se introduce en

<sup>2</sup> Aunque esta absolutización de la regla no es conveniente (González, 2011), el hecho relevante es su utilización por parte del gobierno como la guía fundamental de la política fiscal. Sobre los problemas de la regla fiscal véanse, además, González (2010, 2011).

la valoración de las reservas internacionales y de la deuda externa. Mientras que en el primer caso no tienen impacto fiscal, en el segundo sí. Este maniqueísmo es masoquista; es la expresión del afán de los ministros por intensificar el dolor y las lágrimas en el tiempo presente para lograr la bienaventuranza futura.

El “llamado al dolor” tiene una larga historia en el pensamiento económico. Ramsey (1970), por ejemplo, insistía en la bondad del sacrificio presente como condición de la felicidad futura. En esta lógica es preferible posponer consumo y aumentar el nivel de inversión. Desde la mirada de autores como Keynes (1976), la felicidad presente es garantía de mayor felicidad en el futuro. No es necesario, entonces, sacrificar el consumo presente en aras de la bienaventuranza de mañana. La opinión de Sen (1998) va en el mismo sentido que la de Keynes.

La propuesta de austeridad fiscal del Ministro de Hacienda se inscribe en el contexto de Ramsey (1970). En el Marco Fiscal de Mediano Plazo (Ministerio de Hacienda, 2016), se propone conjugar la *austeridad inteligente* con la *nueva economía*. Desde la mirada keynesiana, estos dos objetivos no son compatibles. La nueva economía, que consiste en el impulso de la industria, la agricultura y el turismo, requiere que haya políticas expansivas. La asimetría en la contabilidad de la depreciación —con respecto a la deuda y a las reservas— termina favoreciendo las medidas de austeridad. La dinámica de los tres sectores que liderarían la nueva economía requiere políticas expansivas, y no austeridad. El mundo de sudor y lágrimas que se deriva de la contabilidad del Gobierno es masoquista.

La asimetría se podría corregir de dos maneras, bien sea eliminando el impacto de las variaciones de la tasa de cambio en el monto de la deuda o, bien, incorporando en el balance fiscal la incidencia que tiene la tasa de cambio en la valorización de las reservas. Este camino, que parece más adecuado que el primero, se puede llevar a cabo sin que ello implique reproducir los errores que se cometieron en el manejo de la CEC.

### Las reservas como instrumento contracíclico

Puesto que las reservas internacionales son un activo de la nación, en las coyunturas recesivas se deberían utilizar como un instrumento contracíclico.

### El nivel óptimo de reservas

No es posible definir el nivel óptimo de reservas. Los criterios son heterogéneos y dependen de la variable de referencia. Cada país juzga de manera discrecional si el

volumen de reservas es adecuado, ya que es necesario hacer supuestos sobre los riesgos futuros, y este ejercicio siempre es arbitrario. La tabla 1 incluye algunos indicadores del nivel de reservas.

Tabla 1. *Indicadores de las reservas internacionales de Colombia*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Saldo</b>					
Reservas internacionales netas (millones de dólares)	32.300	37.467	43.633	47.323	46.731
<b>Indicadores</b>					
<b>A. Indicador de amortizaciones de deuda externa</b>					
Amortizaciones de deuda externa (millones de dólares)	14.747	22.371	16.600	21.619	23.479
Reservas netas/ amortizaciones	2,19	1,67	2,63	2,19	1,99
<b>B. Posición adecuada de liquidez externa</b>					
Reservas/servicio deuda	1,86	1,45	2,16	1,85	1,67
<b>C. Otros indicadores</b>					
Reservas como meses de importaciones totales	6,2	6,5	7,5	7,6	8,8
Reservas/M3	24,1	22,0	24,7	30,5	35,5
Reservas/PIB	9,6	10,1	11,5	12,5	16,0

Fuente: Banco de la República (2016, p. 74).

### Reservas y deuda

Los primeros indicadores de la tabla 1 relacionan las reservas y la deuda (pública y privada). De acuerdo con la regla *Greenspan/Guidotti*, que fue propuesta por ambos autores, las reservas deben ser suficientes para responder por la deuda (pública y privada) de corto plazo. Por ello, suponen que la razón debe ser igual a 1. Pero este principio se puede examinar de maneras distintas.

$$\left. \begin{array}{l} RIN / AMOR \\ RIN / SER \\ RIN / (AMOR + SER) \end{array} \right\} = 1$$

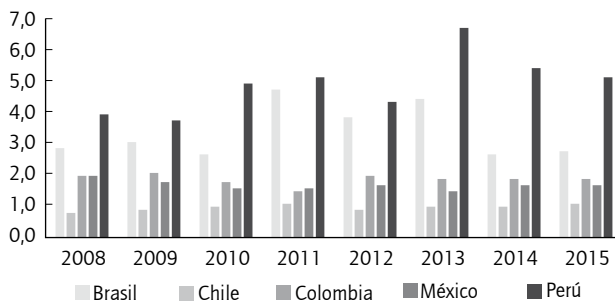
La tabla 1 propone, además, la relación  $RIN / (AMOR + DEF)$ , siendo *DEF* el déficit en cuenta corriente<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> En el último informe del Fondo Monetario Internacional sobre Colombia (FMI, 2016), no se hace ninguna reflexión especial sobre las reservas. De manera implícita, se considera que su nivel es adecuado.

La primera relación es el *indicador de amortización de la deuda externa (RIN/AMOR)*, siendo *RIN* las reservas internacionales netas, *AMOR* es el valor de la amortización de la deuda en un año. En estas relaciones, la deuda incluye los compromisos de los agentes públicos y privados. Otra medida es el *indicador de servicio de la deuda (RIN/SER)*, donde *SER* es el valor del servicio de la deuda en un año. Y la última aproximación ( $RIN/(AMOR + SER)$ ) incorpora en el denominador los valores de *AMOR* y *SER*. La última medición es la más exigente, ya que obligaría a tener un mayor nivel de reservas. En la tabla 1 se incluyen los valores de *RIN/AMOR* y de *RIN/SER*. En ambos casos el resultado es superior a 1, y algunos años ha sido mayor que 2. De acuerdo con los dos primeros indicadores, Colombia tendría un volumen de reservas que duplicaría el nivel exigido por la regla Greenspan/Guidotti. La última medición ( $RIN/(AMOR + SER)$ ) no se incluye en el cuadro. Los tres indicadores son legítimos; además, la prelación que se le dé a una u otra aproximación es arbitraria y depende de los criterios del analista. La intuición de Greenspan/Guisote es pertinente. En su opinión, las reservas del país deben ser suficientes para responder a los compromisos crediticios de corto plazo (menos de un año), suponiendo que durante este tiempo el país no recibe nuevas divisas.

**Reservas y amortizaciones**

La relación entre las reservas y las amortizaciones ( $RIN/AMOR$ ) se observa en la gráfica 2. De los países incluidos en la gráfica, Chile es el único que no cumpliría con la regla Greenspan/Guidotti. El índice más elevado se observa en Perú; Colombia está en una posición intermedia, pero, de nuevo, cumple sin ningún problema con la regla Greenspan/Guidotti. En el 2015 la relación fue de 1,99 (tabla 1).



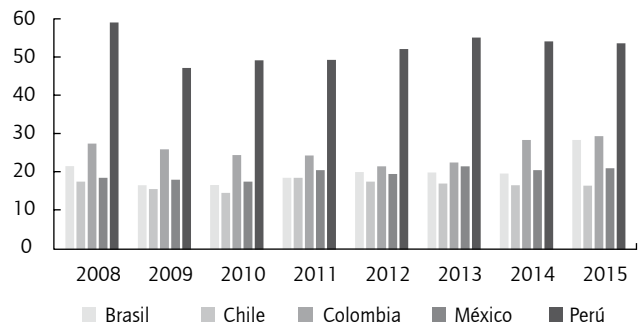
**Gráfica 2.** Relación entre el monto de las reservas y el valor de las amortizaciones del año siguiente en algunos países de América Latina (2008-2015). Número de veces. Fuente: Banco de la República (2016, p. 75).

El Banco de la República (2016) también compara a Colombia con otros países, teniendo como referencia el coeficiente

( $RIN/SER$ ). La conclusión es similar a la que se deriva de la gráfica 2.

**Reservas y M3**

En el examen del nivel de reservas también se tiene en cuenta su relación con  $M3^{[4]}$ , así que  $RIN/M3$ . Se supone que las reservas deben ser suficientes para respaldar las operaciones financieras, en sentido amplio, que se realizan en el país.  $M3$  apenas es un punto de referencia, porque siempre se puede discutir la pertinencia de establecer un vínculo entre las reservas y este agregado monetario. Si por alguna razón la intensificación de la actividad especulativa lleva a un crecimiento de  $M3$ , las reservas tendrían que aumentar. Esta relación no es evidente. Todavía es más difícil precisar cuál podría ser el nivel adecuado del indicador.



**Gráfica 3.** Relación entre el monto de las reservas y el valor de M3 en algunos países de América Latina (2008-2015), porcentaje. Fuente: Banco de la República (2016, p. 74).

Tal y como se observa en la gráfica 3, el índice de Colombia es el mejor después de Perú. De la misma manera que con ( $RIN/AMOR$ ), la situación del país es relativamente holgada. Además del valor intrínseco de las reservas, no habría razones claras para afirmar que el índice

<sup>4</sup> El Banco de la República define así los diferentes agregados monetarios:

M1: se define como las cuentas corrientes más el efectivo en poder del público. Las cuentas corrientes son emitidas exclusivamente por los bancos comerciales, mientras que el efectivo es emitido por el Banco de la República.

M2: incluye a M1 más los cuasidineros. Los cuasidineros están compuestos por los depósitos de ahorro (bajo cualquiera de sus modalidades: con certificado, ordinario o indexado), y los certificados de depósito a término en todos los plazos y condiciones de indexación.

M3: incluye a M2 más otros pasivos sujetos a encaje no incluidos en M2. Los principales instrumentos de estos pasivos son los repos con el sector real, los depósitos fiduciarios, los depósitos a la vista, y los bonos.



correspondiente a Perú se deba considerar como el punto de llegada ideal<sup>5</sup>.

Según las mediciones de la tabla 1, en el 2015 Colombia tenía una relación  $RIN/M3 = 35,5$ . El indicador ha aumentado y pasó de 24,1%, en el 2011, a 35,5%, en el 2015.

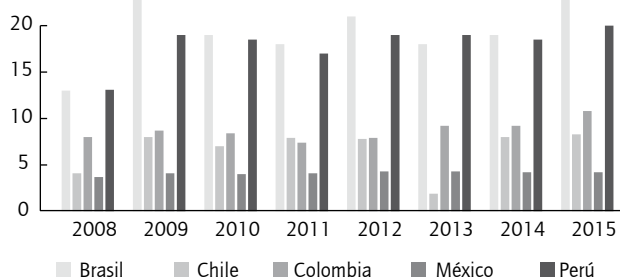
### Reservas e importaciones

Las reservas también se suelen relacionar con los meses de importaciones (*IMP*). En la tabla 1 se hace la diferencia entre las importaciones de bienes y las importaciones totales. En el primer caso (importación de bienes), en Colombia en el 2015, la relación  $RIN/IMP$  es igual a 10,8. Cuando en el denominador se contabilizan todas las importaciones, el índice es 8,8. Ello significa que, con las reservas disponibles, Colombia podría mantener el ritmo actual de importaciones durante casi 9 meses. El indicador es exigente porque en la realidad, cuando un país tiene problemas de reservas, disminuye las importaciones que no son estrictamente necesarias. Si en el denominador se contemplaran únicamente las importaciones absolutamente necesarias, el número de meses aumentaría.

La gráfica 4 compara en varios países la relación entre las reservas y los meses de importación. Los valores más altos son los de Perú y Brasil, que en el 2015 fueron, respectivamente, 20 y 24. Como sucede con los indicadores

anteriores, la situación de Colombia es relativamente buena, sin ser la mejor en el panorama latinoamericano.

La revisión de los indicadores anteriores muestra que el volumen de reservas que tiene el país es más que suficiente, y se podrían utilizar parte de estos recursos. El país no necesita USD 46.740 millones de reservas internacionales. Los indicadores también serían buenos con un volumen de reservas de, por ejemplo, USD 41.000 millones, lo que significa que Colombia podría disponer de USD 5.000 millones, que serían equivalentes a unos COP 15 billones.



Gráfica 4. Reservas internacionales como meses de importaciones de bienes. Fuente: Banco de la República (2016, p. 75).

### El costo de oportunidad de no invertir parte de las reservas

Al evaluar la posibilidad de destinar una parte de las reservas a grandes proyectos de inversión, se debe evaluar el costo de oportunidad que significa tener estos recursos en bonos del gobierno de los Estados Unidos, con una rentabilidad mínima (0,26% al año en el 2015). El Banco considera que esta opción es preferible a invertir los recursos en infraestructura, cuencas, páramos, río Bogotá, etc.

La relación entre la tasa de interés ( $r$ ) y la tasa de descuento intertemporal ( $\theta$ ) es  $VF = VP(1+r)^t$ , donde  $VF$  es el valor futuro del activo,  $VP$  es el valor presente,  $r$  es la tasa de interés y  $t$  es el período. De allí se sigue que el valor presente neto ( $VPN$ ) es:

$$VP = \frac{VF}{(1+r)^t} \tag{1}$$

En tiempo continuo,

$$VF = VP(e^{rt}) \tag{2}$$

$$VP = \frac{VF}{e^{rt}} \tag{3}$$

Si esta lógica se aplica a la utilidad,

$$UF = UP(1+\theta)^t \tag{4}$$

<sup>5</sup> Uno de los árbitros, que no comparte mis apreciaciones sobre el manejo de las reservas, dice a propósito del Perú:

Las reservas son eso y por lo tanto solo pueden aplicarse de manera limitada a la defensa de la tasa de cambio, aunque si son sustanciales puede ampliarse el rango de su aplicación. Por ejemplo, en Perú no solo el Banco de la Reserva maneja sus reservas, sino que el Gobierno tiene cuantiosos ahorros en dólares que ha utilizado para impedir la revaluación del Sol, algo que Colombia no pudo hacer ni remotamente. Perú tuvo estabilidad macroeconómica y de precios en al auge y caída de precios minero-energéticos, mientras que Colombia tuvo enfermedad holandesa por la excesiva revaluación y un disparo de la inflación por la excesiva devaluación. Las reservas deben mantenerse en papeles líquidos y de mínimo riesgo, que consten de mercados profundos, en caso de que se necesiten para encarar unas necesidades de importación cruciales o preservar el grado de inversión del país, utilizándolas para servir la deuda externa, contra bonos en pesos que le entregue el Gobierno. No deben entrar al presupuesto del Gobierno, porque obviamente son una invitación a romper su disciplina fiscal y si se utilizan por una vez, cambiando la regla de no poderlo hacer (comunicación personal).

La opinión del árbitro pone en evidencia los aspectos neurálgicos de la discusión. Pero, de nuevo, habría que preguntarse cuál es el monto "sustancial" a partir del cual se podría ampliar el rango de utilización de las reservas.



Donde  $UF$  es la utilidad futura,  $UP$  es la utilidad presente,  $r$  es la tasa de interés y  $t$  es el periodo. De allí se sigue que la utilidad presente neta ( $UPN$ ) es:

$$UP = \frac{UF}{(1 + \theta)^t} \quad (5)$$

En tiempo continuo,

$$UF = UP(e^{\theta t}) \quad (6)$$

$$UP = \frac{UF}{e^{\theta t}} \quad (7)$$

Cuando  $r$  baja, el valor presente aumenta. De la misma manera, cuando  $\theta$  disminuye, la utilidad presente sube. Una persona que derrocha y gasta rápido tiene una tasa de preferencia intertemporal alta. Las empresas mineras que explotan de manera acelerada los recursos tienen un  $\theta$  alto. La preservación ambiental y la conservación de los ríos es compatible con un valor de  $\theta$  bajo. Supongamos que una parte de las reservas se destina a descontaminar el río Bogotá y, por tanto, no se invierte en bonos del gobierno de los Estados Unidos.

**Tabla 2.**  
**Valor futuro de COP 6,4 billones a 30 años.**

$r$ (%)	VF
1,4	9,71
6	36,76
12	191,74

*Nota.*  $r$  es la tasa de interés, VF es el valor futuro.  
Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 estima el *valor futuro* (VF) de la inversión que habría que hacer en el río Bogotá. La estimación se realiza en un horizonte de 30 años con tres tasas de descuento: 1,4%, 6% y 12%. Los valores aumentan de manera significativa: COP 9,71 billones, COP 36,76 billones y COP 191,74 billones<sup>6</sup>. Mientras más se aplacen las decisiones, los costos serán más altos.

La primera tasa, 1,4%, es la tasa de descuento que utiliza Stern (2006). Para este autor es la más adecuada para considerar los aspectos ambientales. Los críticos del informe de Stern prefieren una tasa de descuento del 6%. Las implicaciones de una u otra decisión son muy grandes. Si se asimila la tasa de descuento a la tasa de preferencia intertemporal, cuando  $\theta = 1,4$ , la  $UP$  tiende a ser alta y el daño ambiental es muy valorado, un daño ambiental de \$100 en 30 años hoy sería equivalente a \$65,9, ya que

$65,9 = \frac{100}{e^{\theta t}}$ , con  $\theta = 1,4$  y  $t = 30$ . Para quienes no están de acuerdo con el informe de Stern (2006), el valor de  $\theta$  debería ser 6%. En tales condiciones, el daño ambiental de \$100 en 30 años hoy tendría un valor de \$17,41. En otras palabras, cuanto mayor sea  $\theta$ , menos costoso es el daño ambiental en pesos de hoy. Para los críticos de Stern, la situación no es tan dramática, porque el costo presente es relativamente bajo.

De manera acertada, Ocampo (2014) dice que la escogencia de la tasa de descuento es un asunto ético que está muy marcado por nuestro respeto por los temas ambientales. Si la tasa de preferencia intertemporal es baja, la sociedad siente el daño ambiental con más intensidad que cuando la tasa de preferencia es alta. Por la forma como ha reaccionado la sociedad colombiana frente al río Bogotá, es evidente la poca importancia que tienen los temas ambientales.

Las decisiones financieras se toman comparando la tasa de interés con la tasa de preferencia intertemporal. Al hacer una comparación entre  $r$  y  $\theta$ , los escenarios alternativos serían:

- Desde el lado del inversionista:

Si  $r > \theta \rightarrow$  ahorra.

Si  $r < \theta \rightarrow$  desahorra.

- Desde el lado del consumidor:

Si  $r > \theta \rightarrow$  no se endeuda.

Si  $r < \theta \rightarrow$  se endeuda.

En el primer y tercer caso, cuando  $\theta$  es menor que  $r$ , la persona ahorra fácilmente y no se endeuda. En términos ambientales, ello significa que es conservacionista y no tiene afán por agotar los recursos naturales. En el segundo y cuarto caso, cuando  $\theta$  es mayor que  $r$ , la persona no ahorra y se endeuda. El individuo consume ahora con la esperanza de poder pagar el día de mañana. Desde la perspectiva ambiental, ello significa que agota rápidamente los recursos naturales.

Estas consideraciones son relevantes, porque de ellas depende que la sociedad colombiana decida si cuenta con los COP 6,4 billones que se requieren para el río Bogotá, o si continúa aplazando la inversión y observando de manera pasiva que el río Bogotá se siga contaminando y lleve sus aguas malsanas al gran río Magdalena.

Tomando como referencia la tasa de interés de los bonos del gobierno de los Estados Unidos (0,26%) y volviendo a las desigualdades anteriores, la sociedad preferiría invertir

<sup>6</sup> El valor inicial fue tomado de la sentencia del Consejo de Estado (2014) sobre el Río Bogotá.

en temas ambientales y no en bonos si la tasa de preferencia intertemporal fuera menor al rendimiento de los bonos ( $0,26 > \theta$ ). Se requería, incluso, una tasa de preferencia inferior a la del informe de Stern (2006). La tasa de preferencia tendría que ser bajísima. Además, con la poca conciencia ambiental que todavía existe en el país, lo más probable es que nuevamente se concluya que no hay recursos para financiar la inversión del río Bogotá, que los proyectos se tienen que seguir aplazando y que, en lugar de invertir en las cuencas y en los páramos, es preferible tener los excedentes seguros en los bonos del tesoro de los Estados Unidos.

## La utilización de parte de las reservas

En mayo del 2016, el Banco de la República subastó reservas por un valor de USD 411 millones. En opinión de las autoridades monetarias, esta venta se justificaba porque la depreciación había alcanzado un nivel que se consideró excesivo. Esta operación muestra que, bajo determinadas condiciones, sí se puede hacer uso de las reservas. En las circunstancias actuales, las reservas se podrían utilizar para realizar inversiones públicas de dos maneras:

1. Incorporando en el presupuesto los excedentes originados en las variaciones de la tasa de cambio (ajuste de cambio y diferencial cambiario). Estos recursos no deberían contabilizar directamente en el patrimonio del Banco, sino que deberían hacer parte de los ingresos del Banco. El Gobierno recibiría las utilidades del Banco y el dinero lo colocaría en un fondo especial destinado al desarrollo de la infraestructura básica (acueductos, escuelas, vías, etc.). Es una solución intermedia entre la antigua CEC y la situación actual. Los recursos no irían al presupuesto, sino que se destinarían exclusivamente a inversiones estratégicas con un horizonte de largo plazo.
2. Utilizando un monto de las reservas que, como se dijo antes, sería de USD 5.000 millones. El empleo de estos recursos no perjudica los indicadores relacionados con las reservas (tabla 1). En cuanto a la mecánica, las formas de utilizar las reservas son muy variadas. Basta con un ejemplo: el Banco de la República le entrega dólares al Gobierno para que prepague deuda externa, y se expide un pagaré. El Gobierno le paga a la entidad internacional y, de todas maneras, emite TES, pero no le entrega al Banco de la República los pesos resultantes de la venta de los TES, sino que con este dinero financia un fondo que serviría para consolidar la inversión

pública estratégica. Este apenas es un ejemplo de mecanismos “no ortodoxos” que podrían utilizarse, con el fin de replantear de manera sustantiva el manejo de la deuda pública interna<sup>7</sup>.

No se trata de desperdiciar las reservas en programas populistas de corto plazo. El buen uso de las reservas exige que se cumplan, por lo menos, tres condiciones: i) la utilización debe ser progresiva, a la par con una buena gestión pública que permita el diseño de proyectos de inversión; ii) los recursos deben destinarse a la financiación de obra pública de largo plazo (vivienda, vías, etc.), y iii) la distribución de los dineros debe hacerse teniendo como propósito final la estimulación de la producción y el empleo, con una perspectiva contracíclica.

## Referencias bibliográficas

- Banco de la República. (2016). *Informe de la junta directiva al congreso de la república*. Bogotá: Banco de la República.
- Consejo de Estado. (2014). *Recursos de apelación interpuestos contra las providencias de 25 de agosto y su Complementaria de 16 de septiembre de 2004 proferidas por la Sección Cuarta, Subsección “B”, del Tribunal Administrativo de Cundinamarca. Fallo de Segunda Instancia, 28 de marzo, Río Bogotá*. Bogotá: Consejo de Estado.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2000). *Debt - and Reserve - Related Indicators of External Vulnerability*. Washington: FMI.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*, Washington: FMI.
- González, C. (2010, julio 28). La regla fiscal y la democracia. *Razón Pública*.
- González, C. (2011, abril 23). Sostenibilidad fiscal: mucho ruido y pocas nueces. *Razón Pública*.
- González, J. (2011). La sostenibilidad fiscal y la regla fiscal son un dúo perverso. *Foro, 74/75*, 115-121.
- Keynes, J. M. (1976). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Hacienda. (2016). *Hacia una nueva economía. marco fiscal de mediano plazo 2016*. Bogotá: Ministerio de Hacienda.

7 Esta fue la idea que defendió, en su momento, el contralor Turbay (2007, pp. 147-148). Su propuesta era:

Establecer un acuerdo por una sola vez, en el cual el Emisor le traspasa una determinada cantidad de reservas internacionales al Gobierno, con el único fin de prepagar deuda externa, este a su vez, firma un pagaré o expide un tes a largo plazo en el cual se compromete a cubrir con las condiciones financieras establecidas para el servicio de la nueva deuda. El espacio fiscal generado por la operación se manejaría para crear un fondo de estabilización o de ahorro, vigilado por estamentos independientes del gobierno, destinados a la inversión pública estratégica.

- Ocampo, J. (2014). *La macro y la mesoeconomía de la economía verde*. Análisis, N.º 10. Bogotá: Fescol y FNA.
- Ramsey, F. (1970). El crecimiento óptimo. En Sen, A. (ed.), *Economía del crecimiento* (pp. 457-474), México: Fondo de Cultura Económica.
- República de Colombia. (1992). *Ley 31 de 1992. Ley del Banco de la República*. Bogotá: Gobierno Nacional.
- Sen, A. (1998). Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI. *Cuadernos de Economía*, 27(29), 73-100.
- Stern, N. (2006). *La economía del cambio climático*. *The Stern Review*. New York: Cambridge University.
- Turbay, J. (2007). La oportunidad de prepago de la deuda externa. *Economía Colombiana*, 319, 143-152.



# La percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España

*Ana Belén Fernández-Souto*

Ph. D. en Publicidad y Relaciones Públicas  
Profesora titular, Universidade de Vigo  
Pontevedra, España  
Grupo de investigación "Comunicación Persuasiva"  
abfsouto@uvigo.es  
<http://orcid.org/0000-0003-2685-0604>

*Montserrat Vázquez-Gestal*

Ph. D. en Ciencias de la Información, Rama Periodismo  
Profesora titular, Universidade de Vigo  
Pontevedra, España  
Grupo de investigación "Comunicación Persuasiva"  
mvgestal@uvigo.es  
<http://orcid.org/0000-0002-3076-6037>

*José Pita Castelo*

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales  
Profesor contratado doctor, Universidad de Vigo  
Vigo, España  
jpita@uvigo.es  
<https://orcid.org/0000-0003-3248-1139>

## PERCEPTION AND PUBLIC IMAGE OF TAX HAVENS IN SPAIN

**ABSTRACT:** Financial globalization supported by the free movement of capital has allowed the emergence of tax havens in recent years, facilitating tax evasion and, apparently, hindering the economic viability of different countries. We opened an investigation on the knowledge of Spanish people about tax havens, their operation and their economic, social and (even) political implications. To do this, we examined the perception and public image of Spanish people on tax havens, the links established between them, the different sociopolitical and economic dimensions, and the formation of public opinion through the media.

**KEYWORDS:** Corruption, Spain, tax evasion, image, tax haven, reputation.

## A PERCEÇÃO E A IMAGEM PÚBLICA DOS PARAÍSOIS FISCAIS NA ESPANHA

**RESUMO:** a globalização financeira, apoiada na livre circulação de capitais, tem permitido, nos últimos anos, a eclosão dos paraísos fiscais, facilitando a evasão de impostos e, aparentemente, o que obstaculiza a viabilidade económica de diferentes países. Iniciamos uma pesquisa que visa descobrir o que os espanhóis sabem sobre os paraísos fiscais, por exemplo, como funcionam e quais são as implicações económicas, sociais e, inclusive, políticas que acarretam. Para isso, analisaremos a percepção e a imagem pública que os espanhóis têm dos paraísos fiscais, os vínculos que estabelecem entre eles, os diferentes âmbitos sociopolíticos e económicos, e a formação dessa opinião pública através dos meios de comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** corrupção, Espanha, evasão fiscal, imagem, paraíso fiscal, reputação.

## LA PERCEPTION ET L'IMAGE PUBLIQUE DES PARADIS FISCAUX EN ESPAGNE

**RÉSUMÉ:** La mondialisation financière, basée sur la libre circulation des capitaux, a permis ces dernières années l'émergence des paradis fiscaux, ce qui a facilité l'évasion fiscale et, apparemment, entravé la viabilité économique des différents pays. Nous entamons une enquête sur les connaissances des espagnols au sujet des paradis fiscaux, leur fonctionnement et leurs implications économiques, sociales et même politiques. Pour ce faire, nous analyserons la perception et l'image publique que les espagnols ont des paradis fiscaux, les liens qui s'établissent entre eux, les différents domaines socio-politiques et économiques, et la formation de cette opinion publique à travers les médias.

**MOTS-CLÉ:** corruption, Espagne, évasion fiscale, image, paradis fiscal, réputation.

**CITACIÓN:** Fernández-Souto, A. B., Vázquez-Gestal, M., & Pita Castelo, J. (2018). La percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España. *Innovar*, 28(68), 39-50. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70469.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70469>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** F6, M3, R1.

**RECIBIDO:** diciembre 2016. Aprobado: marzo 2017.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Ana Belén Fernández Souto. Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación. Campus A Xunqueira s/n. 36005. Pontevedra. España.

**RESUMEN:** La globalización financiera, apoyada en la libre circulación de capitales, ha permitido en los últimos años la eclosión de los paraísos fiscales, lo que facilita la evasión de impuestos y, aparentemente, obstaculizando la viabilidad económica de distintos países. Iniciamos una investigación sobre el conocimiento de los españoles de los paraísos fiscales, su funcionamiento y sus implicaciones económicas, sociales e, incluso, políticas. Para ello, analizaremos la percepción y la imagen pública que los españoles tienen de los paraísos fiscales, los vínculos que establecen entre ellos, los diferentes ámbitos sociopolíticos y económicos, y la formación de esta opinión pública a través de los medios de comunicación.

**PALABRAS CLAVE:** corrupción, España, evasión fiscal, imagen, paraíso fiscal, reputación.

## Introducción

En el presente artículo se analiza el grado de conocimiento, imagen pública y percepción que los españoles tienen de los paraísos fiscales, así como los determinantes de esta imagen modificada por la evolución del proceso de innovación financiera y de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los últimos años. Al no existir muchos estudios sobre dicha temática, creemos que la propuesta es novedosa, pues, si bien existen artículos y monografías relativas a paraísos fiscales vinculados con empresas (Ferrer, 2009; Sánchez-Valverde, 2002; Ordoñez-Gonçalves, 2005; Salto van deer Laat, 2000; Garrido, 2016), los estudios específicos sobre percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España son prácticamente inexistentes.

En el desarrollo del estudio, trabajamos varios apartados: primero, la recopilación de los conceptos teóricos sobre los que entender los conceptos vinculados con los paraísos fiscales; a continuación, un análisis del estado de la cuestión, centrada en investigaciones anteriores sobre esta temática, desde el punto de vista de la comunicación, la opinión pública y la imagen; la tercera parte del estudio se centra en un trabajo de campo que recoge datos sobre el conocimiento y percepción que los españoles tienen sobre los paraísos fiscales; a partir de allí, se presenta la fase de discusión y las conclusiones que permitirán confirmar o no la hipótesis de partida.

### Metodología

Este estudio pretende recopilar información referente al conocimiento público y la percepción que los españoles tienen sobre los paraísos fiscales. El vaciado bibliográfico sobre los estudios de carácter científico que analicen el fenómeno de los paraísos fiscales desde el punto de vista de la comunicación, la reputación y la opinión pública nos permite entender el fenómeno en toda su globalidad.

A partir de ese estadio, se aplicará un diseño metodológico basado en tres pasos:

- 1) Análisis de tratamiento informativo en prensa sobre los titulares publicados en referencia a "paraísos fiscales" o "paraíso fiscal". Seleccionamos los dos medios impresos españoles, de carácter generalista, con mayor número de lectores diarios: *El País* y *El Mundo* (Estudio Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), y el Estudio General de Medios (EGM); datos de febrero a noviembre del 2014). Así, se identificaron 5.123 resultados en *El Mundo* y 1.946 en *El País* (periodo acumulado del 1.º de febrero del 2014 al 28 de febrero del 2015).
- 2) Con un muestreo opinático, recopilamos datos de 110 encuestados sobre el conocimiento de los paraísos fiscales. Los entrevistados fueron contactados a través de redes sociales y sometidos a una batería de 12 preguntas en varios bloques: primero, los datos personales; segundo, sobre su conocimiento de los paraísos fiscales y, tercero, sobre la percepción que tienen de ellos. Destacamos como limitaciones las derivadas de los estudios opináticos, pues no permiten utilizar herramientas estadísticas como el margen de error o el intervalo de confianza para medir la precisión de los resultados.
- 3) Como complemento se ha utilizado el método Delphi, técnica estructurada basada en un panel de expertos. Para ellos, seleccionamos un perfil concreto y plural de asesores y gestores fiscales, contactando con el Colegio

de Gestores Administrativos de Galicia, España. También este método ofrece limitaciones, ya que los resultados dependen de la exactitud de las preguntas, por lo que el sesgo de los participantes puede resultar una gran limitación, debido a que su bagaje cultural, edad o género pueden incidir en algunos casos; por esto, la elección de los expertos ha sido cuidadosa. Otra limitación del Delphi radica en que, tras la primera ronda, algunos participantes pueden caer en la tentación de sumarse a la puntuación más cercana a la del grupo total, sin argumento propio.

La selección de estos tres métodos de recogida de información responde a la necesidad de concretar el objeto de estudio, así el análisis comienza desglosando y clasificando la información publicada sobre paraísos fiscales en los medios generalistas; a continuación, se utiliza el muestreo opinático para visualizar la interpretación que la opinión pública hace de ello, independientemente de los conocimientos que posean; finalmente, se consulta a los expertos, con la consciencia de que se recopilan datos de consultores y asesores entendidos en la materia.

### Objetivos e hipótesis

El estudio parte de una hipótesis principal:

**H1.** *La opinión pública española asocia los paraísos fiscales a términos negativos, tales como la corrupción y la ilegalidad.*

Las siguientes hipótesis de la investigación son:

**H2.** *Gran parte de esta asociación viene dada por el tratamiento informativo que los medios de comunicación construyen sobre el término*

**H3.** *Gran parte de esta asociación viene dada por los vínculos que se establecen entre los paraísos fiscales y entornos más o menos ilegales o alegales, como el blanqueo de capitales, la evasión fiscal o la propia corrupción política.*

A partir de ahí, esta investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Elaborar un mapa conceptual simple del término *paraíso fiscal*.
- b. Plantear una reflexión sobre el tratamiento mediático del término, así como las opiniones implícitas que se ponen de manifiesto en los periódicos.
- c. Recopilar información sobre la percepción que los ciudadanos españoles poseen sobre los paraísos fiscales.





- d. Recopilar información sobre la percepción que los expertos tienen de los paraísos fiscales y su tratamiento mediático en España.
- e. Analizar comparativamente (ciudadanos versus expertos) la imagen pública que se tiene en España sobre paraísos fiscales.
- f. Estudiar las asociaciones conceptuales que los españoles realizan sobre los paraísos fiscales.
- g. Plantear una reflexión científica sobre la percepción de los paraísos fiscales en este marco espacial y temporal.
- h. Confirmar las hipótesis de partida.

### Discusión teórica

En este apartado, se asentarán las bases terminológicas para proceder al estudio, por lo que se analizarán los aspectos relacionados tanto con los paraísos fiscales como con los referentes de reputación, imagen y comunicación pública.

### Paraíso fiscal: concepto y criterios de identificación

Para comenzar, es necesario hacer una revisión conceptual básica del término *paraíso fiscal*, incorporado en el lenguaje diario de los medios de comunicación y que, sin embargo, puede resultar demasiado amplio para ser comprendido con facilidad.

La Red de Justicia Fiscal define *paraíso fiscal* como aquel territorio en el que la legislación permite "evadir o eludir los impuestos que deben pagarse en otro país bajo las leyes de este último" (Tax Justice Network, 2005, p. 61). En este sentido, cualquier territorio en el que los extranjeros con cuentas bancarias o con sociedades en este están libres de impuestos, o que su cuantía es una mínima parte de lo que tendrían que pagar en sus países de origen, puede considerarse paraíso fiscal.

Debido a la connotación peyorativa que se le atribuía en ocasiones al término *paraíso fiscal*, estos pasaron a autodenominarse "jurisdicciones o centros financieros *offshore*" (Afschrift, 2008), expresión que se emplea para describir a toda la industria y al conjunto de servicios que se han

desarrollado alrededor de los paraísos fiscales. Se trata de territorios o jurisdicciones generalmente poco extensos, con recursos limitados y que, con su normativa fiscal, captan capital extranjero para mejorar su economía, haciéndola fuertemente dependiente de su propia regulación fiscal.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1998) distingue los regímenes fiscales preferenciales (RFP), nocivos para terceros estados, de los paraísos fiscales. Para que se dé un RFP debe existir un nivel de imposición bajo o nulo y, además, cumplirse una de tres condiciones siguientes: 1) falta de transparencia; 2) falta de intercambio de información fiscal con gobiernos extranjeros, y 3) restricción de acceso de los nacionales al RFP.

En relación con la restricción de acceso de los nacionales, los RFP, a diferencia de los paraísos fiscales, generalmente no cubren la totalidad de la jurisdicción, siendo más frecuente el establecimiento de criterios que distinguen a las personas (físicas o jurídicas) con tratamiento fiscal preferencial de las personas nacionales sin acceso a dicho tratamiento (Arnone y Borlini, 2010).

Autores como Schomberger-Tibocha y López-Murcia (2007) señalan otros criterios:

1. Constitución de sociedades, incluidas entidades bancarias o financieras, a coste reducido (tanto de tiempo como económicos); con requisitos mínimos o nulos como evidencia de actividad o cumplimiento de las normativas aplicables, y con capital social irrelevante, no precisándose una ubicación física. El registro público no asienta los datos de los accionistas, permitiendo la interposición de testaferros e impidiendo la asociación del accionista con sus títulos de propiedad, pero manteniendo su derecho de beneficios.
2. Aplicación estricta del secreto bancario. Los datos de los titulares de cuentas solo se facilitan cuando hay evidencia de actos delictivos relacionados con el terrorismo o el narcotráfico. También hay reticencias para firmar tratados con otros países para compartir información.
3. Ausencia de figuras penales en sus códigos contra delitos fiscales o registrables.
4. Doble sistema de cambio de moneda, para residentes y para no residentes; a estos últimos se les permite realizar cualquier operación en moneda foránea con poco o ningún control.

Las mayores beneficiarias de este tipo de situaciones son las empresas que disponen de filiales *offshore*, ya que pueden declarar los mayores beneficios en las jurisdicciones con una menor presión fiscal, mediante la manipulación de los precios de las transacciones internas entre empresas

del grupo. Estos precios no responden a los mecanismos de mercado, sino que se determinan con el objetivo de pagar el mínimo de impuestos.

Todo esto hace factible un nexo entre paraísos fiscales y actividades ligadas a la corrupción, al crimen organizado, al blanqueo de dinero y, recientemente, al terrorismo. Los países en vías de desarrollo tienen una relación estrecha con los flujos de estas actividades que, con frecuencia, se originan en el primer mundo (Lewis, 2006). También hay que hacer notar que las empresas que reciben fondos de este tipo de actividades tienen más capacidad para subsidiar sus operaciones legales y fijar precios por debajo del mercado (Arnone y Borlini, 2010). De ahí que diversos países, para su subsistencia especialmente en épocas de crisis, están interesados en mantener y proteger los paraísos fiscales (por ejemplo, ofreciendo ventajas a determinados sectores económicos o a empresas de ciertos países), en un intento de compensación de los desequilibrios globales en productividad y fiscalidad, así como en los flujos de inversión hacia determinadas zonas geográficas.

Tras el comienzo de la crisis del 2007, se ha avanzado en lo relacionado con el intercambio de información para mayor efectividad en el combate contra el crimen organizado internacional de evasión de capitales. Uno de los desencadenantes de la última crisis económica mundial es la perturbación creada por los flujos monetarios de los regímenes fiscales preferenciales, que han generado desequilibrios globales, nutriendo el déficit y alimentando burbujas inmobiliarias y herramientas financieras asociadas (Shaxson, 2012). Como medida correctiva, surgen iniciativas por parte de la comunidad internacional que pretenden poner fin a este problema, con la creación de nuevas instituciones internacionales que encajarían en una modalidad de gobernanza global denominada "experimentalista" (Pérez, 2016).

Al mismo tiempo, también surgen voces que afirman que los problemas de abuso y elusión fiscal afectan a toda Europa y a empresas multinacionales de todos los sectores, desde el automóvil al café, pasando por empresas de servicios financieros o de cualquier otro tipo, exigiendo al menos una solución europea única que aplique a todas las empresas y no distinga por tipo de industria (Conde Ruiz, 2015).

### Lista de paraísos fiscales

No existe una lista única de paraísos fiscales. Por ello, hemos optado por el listado español de paraísos fiscales, publicado en el Real Decreto 1080/91 del 5 de julio, que incluye los siguientes, por orden alfabético: Anguilla,

Antigua y Barbuda, Emirato del Estado de Bahréin, Fiji, Gibraltar, Guernsey, Granada, Islas Malvinas, Islas Marianas, Islas Vírgenes Británicas, Islas Vírgenes de Estados Unidos, Islas Salomón, Islas Turks y Caicos, Jersey, Luxemburgo, Macao, Man, Mauricio, Mónaco, Montserrat, Principado de Liechtenstein, Reino hachemita de Jordania, República de Chipre, República de Dominica, República de Liberia, República de Naurú, República de Seychelles, República de Vanuatu, República libanesa, Sultanato de Brunei y Sultanato de Omán.

En el 2012, fueron retirados del listado: Andorra, Antillas Holandesas, Aruba, Emiratos Árabes Unidos, Jamaica, Malta y República de Trinidad y Tobago. Hay además una serie de territorios con acuerdos ya publicados en el Boletín Oficial del Estado Español, como el caso de Bahamas, Singapur, San Marino, Panamá y Barbados, y otros territorios con los que se están desarrollando acuerdos y que también serán retirados de la lista de paraísos fiscales cuando sean ratificados (Islas Caimán, Bermudas, Hong Kong, Islas Cook, San Vicente y Granadina y Santa Lucía).

### Conceptualización de la imagen, la identidad y la percepción

Para analizar la percepción y la imagen pública que los españoles tienen sobre los paraísos fiscales, es necesario asentar las bases terminológicas y los vínculos existentes entre los conceptos de imagen, identidad y percepción dentro del ámbito de la comunicación pública.

La imagen es el conjunto de categorías mentales a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización (Benavides, 2002). Podemos distinguir entre *imagen corporativa* y *reputación*: el primer concepto expresa fundamentalmente la identidad corporativa como el rédito de la comunicación de la empresa en el sentido más universal, incluyendo aspectos relativos a la marca, las relaciones informativas, la publicidad corporativa, el patrocinio, etc. (Villafañe, 2008); el segundo no consiste en otra cosa que en actuar de manera responsable y en hacerlo con proyección exterior y pública, para generar una percepción de fiabilidad (Zarzalejos, 2013). Ante ello, la imagen y la reputación pasan a ser uno de los elementos más destacados e importantes de una empresa, pero que a su vez son elementos frágiles y susceptibles, ya que cualquier suceso es capaz de comprometer y poner en peligro la imagen y la reputación de la organización (Enrique-Jiménez, 2013).

Vinculados con los conceptos de imagen y reputación está el de reputación corporativa (Capriotti y Schulze, 2010), concebido como un valor intangible susceptible de ser manejado

por la organización, con el objetivo de obtener valoraciones competitivamente positivas por parte de sus públicos. Hoy en día, la reputación corporativa tiene una relevancia especial, pues es una fuente de valor a la vez que un intangible de carácter estratégico. Según esto, parece que la moralidad de las organizaciones está presente en su imagen y reputación, por lo que los expertos en comunicación afirman que ha de ser prioritario para una empresa o institución el tener una serie de valores corporativos que la hagan transparente y ética ante sus públicos.

Sea como sea, la imagen percibida es un constructo multidimensional que, en este caso, debemos asociar al concepto de los paraísos fiscales, por lo que se hace necesario acudir a los estudios referentes a la reputación y territorio. Dado que las noticias que llegan al público son elementos que conforman la imagen de un país (Cerviño y Baena, 2011), como consecuencia cualquier noticia relativa a determinado país impactará en la imagen que de él se vaya haciendo cada receptor. Son muchas las investigaciones que sugieren que el país de origen configura la imagen que tienen los consumidores en general de las empresas y las marcas, e influye en la evaluación de los atributos del producto o servicio por parte de aquellos, especialmente cuando están poco familiarizados con los productos y servicios de empresa o marca. Si tan importante es la imagen, parece fundamental que las organizaciones públicas y privadas se preocupen por su papel en la generación de una marca-territorio positiva.

Existen numerosas definiciones del concepto *marca-territorio*. Según el Foro de Marcas Renombradas (2015), *marca-territorio* se define como la percepción que determinada sociedad tiene sobre un país o territorio, e impacta en esferas comerciales, culturales, económicas, políticas y sociales. Por otra parte:

La imagen de un país constituye un activo fundamental para defender los intereses del Estado en las nuevas relaciones económicas y políticas internacionales, por lo que debe contar con una estrategia definida de cara a acciones en la esfera política, comercial, turística y cultural. (Sánchez-Gutián, Zunzarren y Gorospe, 2013, p. 14)

Como consecuencia de ello, la marca-territorio es de gran valor, pues representa un conjunto de fortalezas y debilidades vinculadas al país de origen que incorporan o sus traen el valor suministrado por una marca o servicio al fabricante y a sus clientes. De tal manera, el concepto *país de origen* implica una serie de consecuencias económicas y comerciales para las empresas y marcas provenientes de un territorio o país determinado (Herrera, Pinilla y Fernández, 2005).

Parece claro que la imagen y la reputación de los lugares que acogen los paraísos fiscales debe ser necesariamente positiva para atraer capital extranjero, elementos que pueden medirse a través de estudios y rankings como los siguientes:

- **Country Brand Index de Future Brand (2012).** Se basa en encuestas a 3.500 personas dedicadas a los negocios o líderes de opinión de 14 países. A estas encuestas se añaden las opiniones de expertos de los ámbitos turístico, de comercio internacional, de inversión y de políticas públicas de 16 ciudades.
- **Nation Brand Index (2016).** Se utiliza para medir el valor de la imagen y la reputación, tanto transversal como longitudinalmente. Se construye sobre encuestas realizadas a diferentes expertos de 50 países.
- **Country RepTrak de Reputation Institute (2016).** Se basa en la realización de 50.000 entrevistas por medios telemáticos en 15 países, seleccionados por su producto interior bruto (PIB); además, evalúa 16 atributos agrupados en dimensiones racionales y emocionales. Como dimensiones racionales están la calidad institucional, la calidad de vida y el nivel de desarrollo, mientras que en las dimensiones emocionales están la admiración, la confianza, la estima y la impresión.
- **Corruptions Perceptions Index de Transparency Internacional (2015).** Se elabora con base en opiniones de expertos del sector público y puntúa 175 países entre los cero (percepción de alta corrupción) y los cien puntos (percepción de baja corrupción). Según este índice, España obtiene 59 puntos para el 2014, situándose en el puesto 40 al nivel mundial.

También podrían servir de referencia para la medición de parámetros como la reputación aquellos *rankings* que identifican las empresas más renombradas, como *Best Global Brands* (Interbrand), *European Business School Rankings* (Financial Times), *Global 500* (Fortune), *Global 2000 Leading Companies* (Forbes), *Global Powers of Retailing* (Deloitte) y *Football 50*, entre otros.

### El papel de la comunicación en el ámbito financiero

La comunicación está presente en todos los ámbitos sociales, ya sea de forma intencionada o no, y el ámbito financiero no escapa a su influencia, tanto en un campo de trabajo más interno como en el estrictamente externo. Así pues, constatamos la existencia de importantes manuales sobre comunicación financiera, desde el punto de vista de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, o desde el meramente periodístico (Bergeruelo, 2013; Gutiérrez, 2006; López-Lita, 2003). Estas fuentes recogen

técnicas y estrategias del ámbito comunicativo aplicables al mundo financiero, desde campañas publicitarias a planificación de acciones más concretas, como la organización de eventos, la relación con públicos internos o con medios de comunicación; sin embargo, no existen referencias específicas al ámbito de la comunicación y los paraísos fiscales, tal y como afirmamos en páginas anteriores.

Partiendo de la importancia de la comunicación en el ámbito financiero, debemos plantearnos su papel sobre el conocimiento de los paraísos fiscales, pues la mayor parte de la información se recibe a través de los medios. Estos son las primeras fuentes que acercan el concepto a la opinión pública, por lo que la primera parte del trabajo de campo analiza el papel que tienen los medios españoles seleccionados en la formación de la opinión pública y el *agenda setting* (McCombs, 1996).

La siguiente cuestión se refiere al papel de la comunicación en la configuración de una determinada imagen/reputación de los paraísos fiscales. La formación de la imagen es dependiente de la idiosincrasia del individuo: cada persona construye la imagen en función de sus referentes. Esto significa que la imagen no puede ser radicalmente distinta en varios contextos y que, a su vez, tampoco resultará coincidente al 100% entre todos los que la perciben, porque las variables de cada mercado son específicas (Fernández-Souto, 2011). Pese a esta subjetividad de la imagen, existe una serie de temas que permiten analizarla y saber si por norma general la imagen sobre algo es negativa, positiva o neutra. Insistiendo una vez más en la percepción subjetiva de la imagen, recordaremos la capacidad de los medios de comunicación para constituir un determinado imaginario colectivo sobre cualquier tema y de incluirlo en la *agenda setting* de cualquier sociedad.

### Análisis del trabajo de campo

En este estudio utilizamos una triple recopilación de datos: el vaciado hemerográfico en las dos cabeceras generalistas más importantes de España (*El País* y *El Mundo*) durante el periodo 2014-2015; un estudio opinático para recoger el parecer de la sociedad con respecto a los paraísos fiscales, su conocimiento e imagen pública y, finalmente, un estudio Delphi con la colaboración de expertos fiscales y contables. Los principales datos obtenidos se presentan en los siguientes acápites.

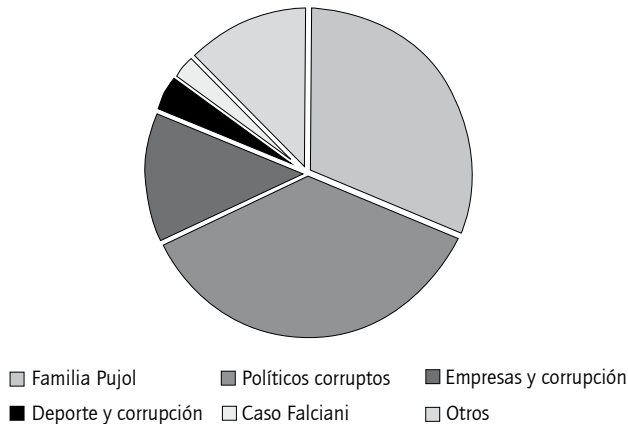
#### Vaciado hemerográfico

Se seleccionaron las dos cabeceras de prensa más leídas en España: *El País* y *El Mundo*, y se localizaron las noticias



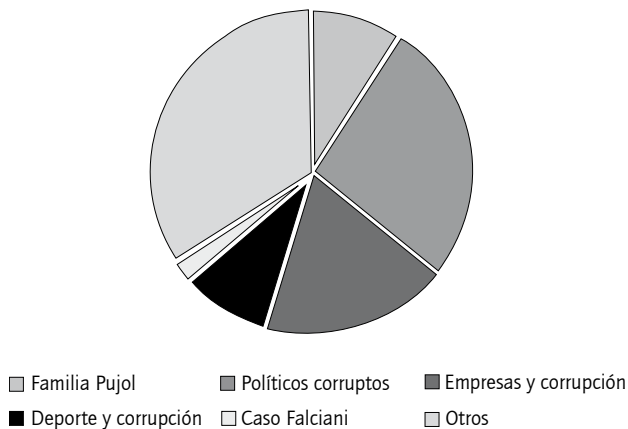
publicadas en cuyo titular aparecían las palabras “paraíso fiscal” o “paraísos fiscales” en el periodo objeto de estudio. En esa recolección de datos, se identificaron 5.123 resultados en *El Mundo* y 1.946 en *El País*, que se clasificaron en función de su temática concreta, tal y como se muestra en las gráficas 1 y 2:

Número de noticias publicadas en el diario *El Mundo*



**Gráfica 1.** Presencia del término *paraísos fiscales* y su asociación temática en el diario *El Mundo* (periodo de búsqueda del 1.º de febrero del 2014 al 23 de febrero del 2015). Fuente: elaboración propia.

Número de noticias publicadas en el diario *El País*



**Gráfica 2.** Presencia del término *paraísos fiscales* y su asociación temática en el diario *El País* (periodo de búsqueda del 1.º de febrero del 2014 al 23 de febrero del 2015). Fuente: elaboración propia.

Haciendo una comparativa entre ambos rotativos, observamos que las temáticas de las noticias publicadas no difieren demasiado, asociándose la mayoría de ellas a aspectos negativos, fundamentalmente a la corrupción (política —especialmente el caso Pujol<sup>1</sup>—, de empresas y deportistas).

<sup>1</sup> Jordi Pujol i Soley es un político líder del nacionalismo catalán en el último tercio del siglo xx, fundador del partido Convergencia Democrática de Cataluña (cdc) y presidente de la Generalidad de

Para el análisis de estos datos, hemos tenido en cuenta el estudio desarrollado por Almirón (2011), quien analiza la presencia del término *paraísos fiscales* en el diario *El País*, entre 1976 (año de su fundación) y el 2004. En total, estudia cerca de 900 artículos en los que se menciona directa o indirectamente el término *paraíso fiscal*. El 60% de estos son genéricos, describen el fenómeno y cómo luchar contra el mismo. Solo hay cuatro artículos relacionando los paraísos fiscales con entidades bancarias, y otros dos en los que aparecen estas entidades mencionadas con otras. Almirón (2011) concluye su estudio ahondando en la falta de transparencia sobre los paraísos fiscales y sus relaciones con sectores económicos relevantes, así como las derivaciones hacia la política y lo social.

Teniendo en cuenta ambos estudios, destacamos dos aspectos. Por una parte, hay un incremento más que notable de esta temática desde el estudio de Almirón (2011) hasta el actual, pues se pasó de los cerca de 900 artículos con esta temática, durante casi 20 años, a los 1.946, en tan solo un año, en el mismo rotativo: *El País*. Por otra parte, el tratamiento informativo del concepto también ha sufrido una transformación: Almirón (2011) determina que el 60% de los artículos analizados son genéricos y se limitan a la descripción del fenómeno, mientras que en el periodo analizado para la presente investigación la práctica totalidad de las noticias presentan vinculaciones con la corrupción, tal y como se refleja en la tabla 1.

**Tabla 1.** Noticias publicadas en *El País* en el periodo analizado en relación con los paraísos fiscales.

Referencia de la noticia	Porcentaje
Familia Pujol	18,81%
Políticos corruptos	23,76%
Empresas y corrupción	16,83%
Deporte y corrupción	7,9%
Caso Falciani*	1,98%
Otros	30,6%

*Nota.* \* La lista Falciani es una relación de unos 13.000 potenciales evasores fiscales con cuentas no declaradas en el Banco británico HSBC, concretamente en la sucursal situada en Ginebra, Suiza. Recibe su nombre del ingeniero informático (Hervé Falciani), extrabajador de dicha entidad, que la filtró desde su puesto de trabajo entre el 2006 y el 2008. Falciani se trasladó a España tras estar en Francia, donde colaboró con la justicia española, facilitando una lista de 659 presuntos evasores fiscales. Fuente: elaboración propia.

Cataluña, entre 1980 y el 2003. En los últimos años se le ha vinculado, junto con su familia, con diferentes casos de corrupción y con la titularidad de abultadas cuentas corrientes en diferentes paraísos fiscales. En el 2014, reconoció haber ocultado a la Hacienda Pública durante 34 años «un dinero ubicado en el extranjero». En el 2015 se le cita a declarar como imputado por un delito de blanqueo de capitales continuado.

## Muestreo opinático

### Perfil de la muestra

A través del muestreo opinático se recopilieron datos de 110 personas sobre su conocimiento de los paraísos fiscales. Los entrevistados fueron contactados a través de redes sociales y se sometieron a una batería de 12 preguntas en varios bloques, siendo los principales resultados los siguientes:

- Se recopilaron más respuestas femeninas (56,3%) que masculinas (43,8%); la franja de edad más importante es la de menos de 30 años (50%), siendo la de mayores de 50 la que corresponde a un 11,6% y la intermedia, entre 30 y 50 años, correspondiente a un 38%.
- Respecto a la ocupación profesional, destacamos la prevalencia de los estudiantes (42%), profesiones científicas e intelectuales (22,3%) y trabajadores de servicios (9,8%), aunque también hay datos procedentes de profesiones con ocupaciones elementales (2,7%), operadores, oficiales de artes mecánicas, trabajadores agropecuarios, forestales y pesqueros (todos ellos con una representación del 0,9%), personal de apoyo administrativo (5,4%), directores y gerentes (6,3%), así como pensionistas (3,6%) o parados (5,4%).
- En cuanto al nivel de estudios, la mayoría (78,6%) cuenta con estudios superiores, frente al 19,6% con estudios secundarios (bachillerato o formación profesional) y el 1,8% de estudios obligatorios/básicos.

### Sobre el conocimiento de los paraísos fiscales

En primer lugar, hemos cuestionado el grado de conocimiento que los españoles tienen sobre el concepto *paraíso fiscal*. Pese a la naturaleza abstracta y compleja del concepto, constatamos que la mayoría sí lo conoce (97,3%). Este dato tan elevado puede justificarse por su presencia elevada en los medios de comunicación españoles, posicionando dicho concepto en el ideario colectivo.

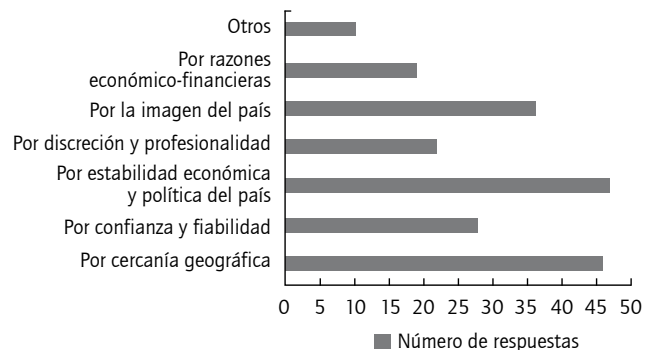
Este tipo de informaciones son complementadas por análisis más subjetivos de personajes, sean profesionales o no, en los medios de comunicación, opinando y explicando los elementos o variables económicas que los rodean e influyen. Tal es el caso de la relación entre escándalos de corrupción recientes y los paraísos fiscales, lo que hace variar la atención del público en general hacia el objeto de estudio, ya que se aparecen como lugares relacionados con actividades que nos afectan en nuestra actividad diaria (Vara-Miguel, 2013).

Según este muestreo, la mayoría de la población sí conoce los paraísos fiscales; cuestionados sobre el conocimiento territorial de estos, los cinco primeros del *ranking* son los siguientes (recordemos que trabaja sobre el listado español de paraísos fiscales):

- Andorra y Suiza, con un conocimiento del 88% de los encuestados.
- Islas Caimán, tercera en el *ranking*, con un 83% de encuestados.
- Gibraltar, que ocupa la cuarta posición en este *ranking*.
- Luxemburgo.

Frente a estos datos, destacamos el caso de Uruguay, Omán, Líbano, Jordania y Sudáfrica, con menos de un 5% de conocimiento.

La siguiente cuestión planteaba una hipotética situación en la que deberían elegir en qué paraíso fiscal invertirían su fortuna. La mayoría de los participantes apuestan por Suiza (40,2%) y Andorra (18,8%). El resto de destinos prácticamente no tienen presencia en los resultados. Preguntados por las razones de su elección, los encuestados señalan tres: 1) la cercanía geográfica, 2) la estabilidad económica y política del país, y 3) la imagen del país.



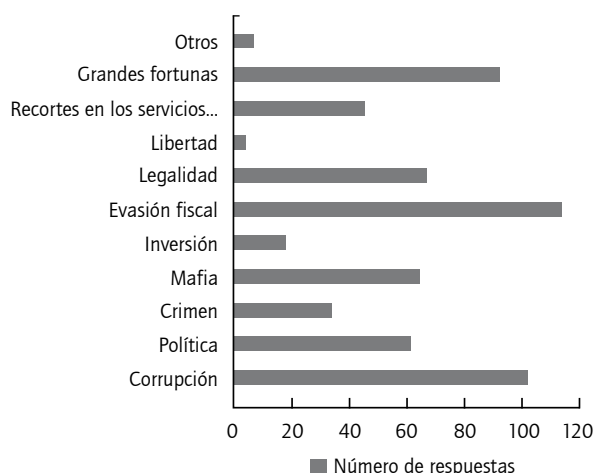
Gráfica 3. Motivaciones en la elección de un determinado paraíso fiscal. Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que, al preguntar sobre el conocimiento de estos paraísos, obtuvimos un *ranking* encabezado por aquellos más próximos geográficamente a España y que se caracterizan por la confianza y fiabilidad, la estabilidad económica y la buena reputación, según los principales *rankings*.

### Sobre la asimilación subjetiva de los paraísos fiscales

La gran mayoría de participantes asocian los paraísos fiscales a algo negativo (92%). Se evidencia además la asociación con la evasión fiscal (96,4%), la corrupción (85,7%) y grandes fortunas (78,6%).





Gráfica 4. Asimilación temática de los paraísos fiscales. Fuente: elaboración propia.

Gran parte de los encuestados asocian los paraísos fiscales con la corrupción, aspecto llamativo si tenemos en cuenta el papel de los medios de comunicación como conformadores de opinión pública, tal y como se deriva del vaciado informativo realizado en los diarios *El País* y *El Mundo*.

### Método Delphi

Seleccionamos un perfil concreto y plural de asesores y gestores fiscales, para lo que se contactó con el Colegio de Gestores Administrativos de Galicia, España. Se envió un primer cuestionario por correo electrónico con varias preguntas planteadas a raíz del análisis de los datos del muestreo opinático, preguntando su opinión respecto a los datos referentes al mayor grado de identificación de Suiza y Andorra como paraísos fiscales; a la preferencia por estos mismos territorios en caso de poder trasladar su dinero a un paraíso fiscal determinado; al alto grado de asociación entre los paraísos fiscales y las actividades ilegales, o su opinión sobre las políticas de reforma del capitalismo dirigidas a los paraísos fiscales.

Una vez recopiladas y analizadas las respuestas de los expertos, se realizó una segunda oleada, donde se hacía referencia a los resultados obtenidos. Así pues, se les cuestionó sobre:

- **Las diferencias entre los contenidos publicados respecto a los paraísos fiscales en los medios.** Los expertos contestan no identificar grandes diferencias entre unos y otros, aunque suelen coincidir en que los medios afines a la izquierda suelen mostrar más sensibilidad.
- **La elección de los entrevistados de Suiza, Andorra e Islas Caimán en el muestreo opinático de paraíso**

fiscal para sus economías personales, y los motivos y factores que creen que pueden justificar esta respuesta. Los consultores coinciden en que habría que estudiar cada caso específicamente, procediendo en todo momento a informar, de ser el caso, de los riesgos y responsabilidad que se asume. De cualquier manera, para ellos, no sería un factor determinante la mayor popularidad mediática de uno u otro país como paraíso fiscal.

- **El grado de seriedad de las políticas de reforma del capitalismo dirigidas a los paraísos fiscales.** Los consultores añaden que corresponde a la sociedad civil mostrar su oposición inequívoca a estas prácticas para que, aunque lenta y paulatinamente, vayan a menos y no a más. Respecto a esto adquiere un papel preponderante el uso de "la red" (en su concepto más global) como gran plataforma de protesta y defensa de derechos. Consideran que será una herramienta demasiado poderosa para que los gobiernos y las grandes corporaciones puedan obviarla.
- **Las características básicas de los paraísos fiscales.** Los expertos coinciden en afirmar que tienen en común la baja presión fiscal, la falta de transparencia y la falta de requisitos para realizar una actividad económica para disfrutar de beneficios fiscales; coinciden, además, en que no desaparecerán nunca, ya que son instrumentos creados por el poder financiero y económico para perpetuar su posición en el poder.

### Discusión de los resultados

Tras haber recopilado los datos del trabajo de campo, parece claro que la inmensa mayoría de los colaboradores en el estudio afirman ser conocedores del significado de *paraíso fiscal*. Más del 97% de los encuestados conoce el término y muchas de sus sedes. Los más conocidos por los españoles son Suiza (debido a un importante componente de fiabilidad política, económica y social, además de una gran reputación como país), Andorra y Gibraltar. Además, cuentan con un factor de proximidad, y son los más presentes en los medios de comunicación españoles. Los afincados en países fuera de la Unión Europea suelen ser destinos más conocidos gracias —según los expertos consultados— a la acción de los medios de comunicación de ficción y entretenimiento (Islas Caimán y Seychelles). Los gestores y consultores utilizan esta misma justificación para los casos de países o territorios menos conocidos como paraísos fiscales, como Uruguay, Holanda o Irlanda.

La mayor parte de los españoles encuestados asocian la idea de *paraíso fiscal* a algo negativo; especialmente llamativa

es la asociación que hacen de *paraíso fiscal y corrupción*. Esta asociación viene determinada —de nuevo, según los expertos consultados— por el peso de los medios de comunicación y las opiniones que en ellos se forman. En comunión con los expertos, corroboramos el importante papel que juegan los medios de comunicación para agendar los contenidos informativos y poner de actualidad determinados temas.

Estos datos coinciden con los publicados por el Centro de Investigaciones Sociológicas español (CIS, 2016b), sobre Opinión Pública y Política Fiscal, y que confirman que el 63% de los españoles cree que en España existe mucho fraude fiscal. Esta idea permanece en la opinión española, puesto que la corrupción y el fraude siguen manteniéndose como una de las principales preocupaciones de los ciudadanos en los informes del CIS del 2016.

La eliminación de los paraísos fiscales es considerada una medida muy importante por el 69,6% de los encuestados, y algo más del 19% lo considera bastante importante, lo que nos muestra la identificación de una gran parte de la opinión pública entre paraísos fiscales, fraude, evasión fiscal y corrupción. Quizá por ello la cobertura de los medios haya crecido con respecto a estas temáticas. Los barómetros del CIS (2012, 2013, 2015, 2016a) reflejan un aumento de esa percepción dentro de la población española; sin embargo, la relación entre los paraísos fiscales, así como su conocimiento y presencia en ellos de la mayor parte de las grandes empresas españolas, es un concepto desconocido para la mayoría de la población.

En esta idea redundan los datos recopilados en el Eurobarómetro Standard para España (TNS Opinion & Social, 2014), en el que se reconoce que en España 9 de cada 10 ciudadanos (91%) apoyan el endurecer las normas sobre evasión de impuestos y paraísos fiscales, y también una gran mayoría (85%) está a favor de regular los sueldos del sector financiero. En el contexto europeo, ambas propuestas reciben un apoyo del 86% y 74%, respectivamente.

A esta conclusión también se llega con el estudio Delphi, en el que los expertos consideran que “el dinero generado en actividades ilegales es más fácil de ocultar o blanquear en paraísos fiscales, por lo que es lógico que se piense que aquellos que poseen dinero ilegal debido al desarrollo de actividades ilícitas tengan su dinero a buen recaudo en paraísos fiscales” (experto 3), aunque los asesores entrevistados también subrayan que “no necesariamente todo el dinero que se transfiere a paraísos fiscales tiene que ser de procedencia ilícita” (experto 2).

También se evidencia la asociación que se hace de paraísos fiscales con gente adinerada (banqueros, políticos,

empresarios, deportistas y grandes fortunas), dado el elevado número de noticias, derivadas del estudio hemerográfico, que recogen información en la que se les vincula. Este hecho se confirma a través del estudio opinático que indica las asociaciones presentadas en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Asociación de personas y paraísos fiscales.*

Empresarios	103	86,6%
Políticos	101	84,9%
Banqueros	102	85,7%
Deportistas	76	63,9%
Gente del mundo de la cultura (escritores, pintores, arquitectos...)	16	13,4%
Gente del mundo del espectáculo (actores, cantantes...)	44	37%
Otros	8	6,7%

Fuente: elaboración propia.

Estas referencias coinciden con los datos extraídos del vaciado hemerográfico, en el que —atendiendo a la cantidad de noticias publicadas— se ha realizado una clasificación con base en el conocido “caso Pujol”, noticias referentes a políticos corruptos, empresas y corrupción, deporte y corrupción, el “caso Falciani” y otros.

También parece evidente que la imagen pública y la reputación de un país puede resultar determinante a la hora de escoger y decantarse por un destino específico para la actividad *offshore*. En este sentido, comprobamos que los *rankings* de reputación suelen incluir a los países que más capital extranjero reciben como paraíso fiscal. También es de destacar el peso que los medios de comunicación (no solo en su vertiente informativa, sino también en la de entretenimiento) pueden llegar a jugar en este sentido, tal y como indican los expertos consultados con el método Delphi. Los consultores, añaden —además— un nuevo factor que es la cercanía geográfica y la “sensación de estabilidad política y social” (experto 1) que ofrezca el país en cuestión.

Además de la reputación de los territorios, cabe tener en cuenta que la asociación popular de paraíso fiscal con corrupción y prácticas ilegales tiene su repercusión en la reputación organizacional. En ese sentido, hay que destacar aquellas empresas que operan en estos lugares por motivos comerciales o de negocio, y ello no implica que su finalidad sea la evasión de impuestos, sino motivaciones económicas y comerciales que desarrolla con los medios humanos y materiales de sus actividades propias. Pero, en estos casos, los medios de comunicación generalistas no

suelen hacer eco de este tipo de justificaciones y priman aquellas otras en las que existe un componente sensacionalista, que vincule los paraísos fiscales a la corrupción y a las prácticas ilegales.

### Conclusiones

A modo de conclusión, debemos indicar que, a pesar de la evidente dificultad definitoria del concepto *paraíso fiscal*, la mayor parte de los entrevistados y colaboradores del presente estudio manifiestan conocer su significado. Más del 97% de las repuestas así lo confirman. Cabe destacar también que los territorios que los españoles entrevistados más asocian al concepto *paraíso fiscal* son, por este orden, Suiza, Andorra y Gibraltar, todas ellas regiones muy próximas territorialmente a España. También sobresalen en este listado las Islas Caimán y las Seychelles, ambas especialmente dadas a conocer a través de los medios de comunicación, sobre todo los de carácter audiovisual, como el cine.

Queda patente que la propia imagen pública y reputación de un país puede resultar decisiva a la hora de escoger un destino específico para la actividad *offshore*; para ello, son útiles los distintos *rankings* analizados a lo largo de la investigación. En definitiva, y en función de los datos obtenidos con el triple trabajo de campo, podemos confirmar las hipótesis planteadas de partida, así:

**H1.** *La opinión pública española asocia los paraísos fiscales a términos negativos, tales como la corrupción y la ilegalidad. Queda demostrado a través de las tres vías de recogida de información que existen datos concluyentes sobre la asociación temática del concepto paraíso fiscal con la corrupción política y económica, evasión fiscal o ilegalidad, entre otros.*

**H2.** *Gran parte de esta asociación viene dada por el tratamiento informativo y de entretenimiento que los medios de comunicación construyen alrededor del término, ya que las noticias publicadas en los medios analizados que contienen el término paraíso fiscal lo vinculan con temas mediáticos de corrupción y escándalos, como el caso Puyol y otros asuntos o personajes políticos, o los de ámbito empresarial referentes a la evasión fiscal.*

**H3.** *Otros aspectos que redundan en la percepción negativa son los vínculos que se establecen entre los propios paraísos fiscales y entornos más o menos ilegales o alejados, como el blanqueo de capitales, la evasión fiscal o la propia corrupción política, tal y como se desprende de*

*las entrevistas a profesionales de la gestión pública. Así pues, se corrobora el rol de los medios de comunicación a la hora de conformar esta opinión en sus públicos.*

### Futuras líneas de investigación

A raíz de este primer estudio, han surgido otras ideas de investigación que deseáramos desarrollar para dar continuidad al presentado en este artículo, como, por ejemplo:

- 1) Actualizar el estudio y comprobar si el escándalo mediático de los "papeles de Panamá" y otras noticias relacionadas han producido cambios en la percepción que la sociedad española tiene sobre los paraísos fiscales.
- 2) Analizar la percepción que los españoles tienen para los ciberparaísos fiscales, lo que nos permitiría hacer una comparativa con el estudio actual.
- 3) Investigar sobre las posibles alteraciones en la percepción de la imagen de las empresas del IBEX 35, una vez publicadas sus inversiones en paraísos.

### Referencias bibliográficas

- Afschrift, T. (2008). En defensa de los paraísos fiscales. *La ilustración liberal*, 36. Recuperado el 14 de mayo del 2015, de <http://www.ilustracionliberal.com/36/en-defensa-de-los-paraisos-fiscales-thierry-afschrift.html>
- Almirón, N. (2011). Banca y medios de comunicación en la sociedad de la información: el caso de los paraísos fiscales en *El País*. *ZER*, 18, 123-142.
- Arnone, M., & Borlini, L. (2010). International anti-money laundering programs: Empirical assessment and issues in criminal regulation. *Journal of Money Laundering Control*, 13(3), 226-271. doi:10.1108/13685201011057136
- Benavides, J. (2002). Los valores, los discursos y el conocimiento en el ámbito de la nueva cultura audiovisual y publicitaria. *Comunicación y Estudios Universitarios*, 11(2001-2002), 105-117.
- Berceruelo, B. (2013). *Comunicación financiera, transparencia y confianza*. Madrid: BME.
- Capriotti, P., & Schulze, F. M. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Barcelona: Executive Business School.
- Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2012). *Estudio n.º 2.932. Barómetro de febrero del 2012*. Recuperado el 14 de abril del 2015, de [http://www.cis.es/cis/open/cm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=12564](http://www.cis.es/cis/open/cm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=12564).
- Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2013). *Estudio n.º 2.994. Barómetro de julio del 2013*. Recuperado el 14 de abril del 2015, de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2980\\_2999/2994/FT2994.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2980_2999/2994/FT2994.pdf)
- Centro de Investigaciones Sociológicas [CIS]. (2015). *Estudio n.º 3.052. Barómetro de febrero 2015*. Recuperado el 18 de abril del 2015, de [http://www.cis.es/cis/open/cm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14158](http://www.cis.es/cis/open/cm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14158).

- Centro de Investigaciones Sociológicas [cis]. (2016a). *Estudio n.º 3.131. Barómetro de marzo del 2016*. Recuperado el 18 de abril del 2016, de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3120\\_3139/3131/FT3131.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3120_3139/3131/FT3131.pdf)
- Centro de Investigaciones Sociológicas [cis]. (2016b). *Estudio n.º 3.146. Opinión Pública y Política Fiscal*. Julio 2016. Recuperado el 12 de septiembre del 2016, de [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140\\_3159/3146/Es3146mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3140_3159/3146/Es3146mar.pdf)
- Cerviño, J., & Baena, V. (2011). La globalización de las marcas y la competitividad: tendencias y retos para las empresas españolas. *Revistas de Economía Industrial*, 379(julio), 93-106. Recuperado el 11 de marzo del 2015, de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaindustrial/379/Julio%20Cervi%C3%B1o%20Web%20EI%20379.pdf>
- Conde-Ruiz, J. I. (2015). Reflexiones sobre la Fiscalidad de las Grandes Empresas Multinacionales en España. *Fedea Policy Papers*, junio.
- Enrique-Jiménez, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(24), 116-131.
- Fernández-Souto, A. B. (2011). From corporate identity to corporate image. *Tercer Milenio*, 22, 110-124.
- Ferrer, M. A. (2009). European multinational companies: profitability and fiscal paradises. *Innovar*, 19(35), 81-97
- Foro de Marcas Renombradas (2015). *Las marcas y la imagen país*. Recuperado el 16 de febrero del 2016, de <http://www.marcasrenombradas.com/marca-espana/vision-del-fmre/>
- Future Brand (2012). *Country Brand Index*. Recuperado el 16 de febrero del 2016, de [http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI\\_2012-Final.pdf](http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf)
- Garrido, D. L. (2016). *Paraísos fiscales: 20 propuestas para acabar con la gran evasión*. Madrid: Catarata.
- Gutiérrez, E. (2006). *Comunicación institucional financiera*. Navarra: Eunsa.
- Herrera, J. S., Pinilla, J. M. C., & Fernández, J. C. (2005). Influencia de posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto *Made in Spain* y éxito empresarial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 827, 261-276.
- Lewis, M. (2006). *Evasión impositiva global. Los grandes temas según los compromisos, Control Ciudadano*. Recuperado el 17 de noviembre del 2014. Disponible en: <http://old.socialwatch.org/es/InformesTematicos/100.html>
- López-Lita, R. (2003). *Introducción a la comunicación financiera*. Alicante: Universidad Jaume I.
- McCombs, M. (1996). *Los efectos de los medios de comunicación: investigaciones y teorías*. Barcelona: Paidós.
- Nation Brand Index. (2016). Recuperado el 17 noviembre del 2016, de <http://nation-brands.gfk.com/>
- Ordoñez-Gonçalves, L. (2005). Los paraísos fiscales. Recuperado el 14 de mayo del 2014, de <http://www.xlugh.com/paraíso.php#PARAISOS%20FISCALES>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [ocde]. (1998). *Harmful Tax Competition: A world-wide problem*. París: oecd. Recuperado el 27 de abril del 2016, de [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/libros/OCDE/12\\_Informe%202006.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/libros/OCDE/12_Informe%202006.pdf)
- Pérez, A. (2016). *¿Por qué Panamá no está en las listas de paraísos fiscales?* Real Instituto Elcano. Recuperado el 11 de diciembre del 2016, de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/ari40-2016-perez-por-que-panama-no-esta-listas-paraisos-fiscales](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/web/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari40-2016-perez-por-que-panama-no-esta-listas-paraisos-fiscales)
- Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio, por el que se determinan los países o territorios a que se refieren los artículos 2, apartado 3, número 4, de la Ley 17/1991, de 27 de mayo, de medidas fiscales urgentes, y 62 de la Ley 31/1990, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 1991.
- Reputation Institute. (2016). *Country Reprtrak*. Recuperado el 17 de noviembre del 2016, de <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankID=331&year=1090>
- Salto van deer Laet, D. (2000). Los paraísos fiscales como escenarios de elusión fiscal internacional y las medidas anti-paraíso en la Legislación española. *Crónica Tributaria*, 93, 49-88.
- Sánchez-Guitián, J. M., Zunzarren, H., & Gorospe, B. (2013). *¿Cómo se gestiona una marca país? Con un centro de inteligencia*. Madrid: Esic.
- Sánchez Valverde, E. (2002). *Siempre hay un paraíso fiscal... al alcance de la mano*. Extraído el 6 de octubre del 2016 de <http://www.finanzas.com/id.3920651/noticias/noticia.htm>
- Schomberger-Tibocha, J., & López-Murcia, J. D. (2007). La problemática actual de los paraísos fiscales. *International Law*, 6, 311-337.
- Shaxson, N. (2012). *Treasure Islands: Tax Havens and the Men Who Stole the World*. London: Vintage.
- TNS Opinion & Social. (2014). *Eurobarómetro Standard 82. Opinión pública en la Unión Europea Otoño 2014. Informe España*. TNS Opinion & Social. Recuperado el 5 de octubre del 2016, de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb/eb82/eb82\\_es\\_es\\_nat.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb82/eb82_es_es_nat.pdf)
- Transparency International. (2015). *Corruptions Perceptions Index*. Recuperado el 23 de septiembre del 2016, de <http://www.transparency.org/cpi2015>
- Vara-Miguel, A. (2013). *Naturaleza y retos actuales de la información económica*. Recuperado el 20 de junio del 2016, de [www.unav.es/empinf/.../cv.../naturaleza\\_informacion\\_economica.pdf](http://www.unav.es/empinf/.../cv.../naturaleza_informacion_economica.pdf)
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Zarzalejos, J. A. (2013). *Reputación y liderazgo*. Madrid: d+i Llorente & Cuenca.

# A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena\*

*Tânia Menezes Montenegro*

PhD em Contabilidade  
Professora auxiliar, Universidade do Minho  
Braga, Portugal  
taniab@eeg.uminho.pt  
<http://orcid.org/0000-0003-1071-4368>

*Lídia Cristina Alves Morais de Oliveira*

PhD em Administração de Empresas  
Professora auxiliar, Universidade do Minho  
Braga, Portugal  
lidiaoliv@eeg.uminho.pt  
<https://orcid.org/0000-0002-4377-6357>

*Marcello de Souza Lopes*

PhD em Política Marinha e Estratégia  
Investigador independente  
Braga, Portugal  
souza.lopes@defesa.gov.br  
<https://orcid.org/0000-0002-3325-6825>

LA ADECUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL COMANDO AÉREO:  
UNA PERCEPCIÓN ENDÓGENA

**RESUMEN:** el desarrollo de metodologías de gestión para optimizar el desempeño de la administración pública, cuyo fundamento es la dirección, el control y el *accountability* de las organizaciones, es el enfoque de los países desarrollados. Este artículo analiza la adecuación de los sistemas de control interno (sci) que funcionan en las unidades de gestión (uc) del comando aéreo (Comaer) de Brasil, en comparación con los modelos preconizados por instituciones internacionales de las áreas de administración, contabilidad y auditoría. Sobre la base de las percepciones de los agentes responsables de su funcionamiento dentro de las uc ejecutoras del Comaer, los resultados sugieren que los sci de este órgano están en un proceso de adhesión progresivo de los modelos de instituciones internacionales, aunque en algunas áreas dicho proceso se encuentra en un estado inicial.

**PALABRAS CLAVE:** *accountability*, administración pública, Brasil, control interno, gobierno corporativo.

INTERNAL CONTROL ADEQUACY IN COMAER: AN ENDOGENOUS PERCEPTION

**ABSTRACT:** The improvement of management methodologies able to optimize the performance of public administration, whose groundwork is the direction, control and accountability of organizations, is the focus of developed nations. In that sense, this paper studies the adequacy of the Organizational Internal Control Systems (oics) operating in the Management Units (MU) of the Brazilian Aeronautical Command (COMAER), compared to the models recommended by international institutions in the areas of Administration, Accounting and Auditing. Based on perceptions of the agents responsible for their operation within the executing MU at COMAER, results suggest that oics are moderately adhering to the best international practices of internal control, although the process remains at an early stage in some areas of the organization.

**KEYWORDS:** Accountability, public management, Brazil, internal control, Corporate Governance.

L'ADÉQUATION DU CONTRÔLE INTERNE AU COMAER :  
UNE PERCEPTION ENDOGENE

**RÉSUMÉ:** Le développement de méthodologies de gestion pour optimiser la performance de l'administration publique, dont les bases sont la direction, le contrôle et la responsabilité des organisations, est l'objectif des pays développés. Cet article analyse l'adéquation des systèmes de contrôle interne (sci) qui opèrent dans les unités de gestion (uc) de la Force aérienne brésilienne (COMAER), en comparaison avec les modèles recommandés par les institutions internationales dans les domaines de l'administration, de la comptabilité et de l'audit. Sur la base des perceptions des agents responsables de leur fonctionnement au sein des UG exécutrices du COMAER, les résultats suggèrent que les sci de cet organe sont modérément adaptés aux modèles des institutions internationales, bien que pour certaines régions cette adhésion soit dans une phase initiale.

**MOTS-CLÉ:** *accountability*, administration publique, Brésil, contrôle interne, gouvernance corporative.

**CITACIÓN:** Montenegro, T. M., Alves Morais de Oliveira, L. C., & De Souza Lopes, M. (2018). A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena. *Innovar*, 28(68), 51-66. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70471.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70471>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** H10, M48, M42.

**RECIBIDO:** mayo 2016. **APROBADO:** octubre 2017.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Tânia de Menezes Montenegro. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057. Braga, Portugal.

**RESUMO:** as nações desenvolvidas têm promovido o avanço de metodologias de gestão que otimizem o desempenho da Administração Pública, cujos alicerces são a direção, o controle e a *accountability* das organizações. Neste contexto, e tendo por base a concepção de instituições internacionais das áreas da Administração, Contabilidade e Auditoria, o objetivo deste artigo é analisar a adequabilidade dos Sistemas de Controle Interno Organizacional (scio) em funcionamento nas Unidades Gestoras (uc) do Comando da Aeronáutica (COMAER) do Brasil, valendo-se das percepções dos seus agentes responsáveis. Constatou-se que os scio do COMAER revelam uma aderência moderada às boas práticas internacionais de controle interno, embora se conclua que, nalgumas áreas, essa aderência permaneça ainda num estágio inicial.

**PALAVRAS-CHAVE:** *accountability*, Administração Pública, Brasil, controle interno, governança corporativa.

## Introdução

As reformas da Administração Pública no âmbito da New Public Management (NPM) provocaram um efeito cascata, que influenciou a Contabilidade, a Auditoria, a *accountability* bem como o processo de governança corporativa

\* Este artigo é resultado da dissertação de mestrado intitulada "O controle interno no Poder Executivo Federal brasileiro", desenvolvida no âmbito do mestrado em Contabilidade da Universidade do Minho, Braga (Portugal).



das entidades do setor público (Christensen & Laegreid, 2007; Groot & Budding, 2008; Hood, 1995; Lapsley, 2008; Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD, 1995; Šević, 2004). E o Brasil não foi exceção (Gomes & Magliano Júnior, 2014).

Em paralelo a tais acontecimentos, o Brasil formava uma Assembleia Constituinte que, em 5 de outubro de 1988, promulgou sua nova Constituição Federal (CRFB). Por influência das novas concepções que se expandiam no cenário mundial, tanto a CRFB quanto as legislações que foram produzidas a partir de meados dos anos 1980 passaram a regulamentar o controle interno do Poder Executivo Federal (PEF) com base numa nova filosofia de atuação, ou seja, fortalecendo, sistemática e continuamente, os mecanismos de controle do desempenho e atuação do administrador público. Consequência desse processo, houve um direcionamento da atuação do controle interno do setor público federal para as ações de fiscalização e auditoria.

Noutro diapasão, instituições de renome internacional das áreas da Administração, Contabilidade e Auditoria, como o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e a International Federation of Accountants (IFAC) vêm buscando aperfeiçoar cada vez mais as normas voltadas ao controle interno organizacional, conscientes de seu papel fulcral ante a gestão de qualquer organização, pública ou privada.

No contexto do Brasil, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), também imbuído de sua importância, foi inovador ao incluir entre as primeiras Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) aplicadas ao setor público um diploma especificamente dedicado ao controle interno, a NBC T-16.8 (CFC, 2008), apesar de ainda não ter sido formalmente recepcionada pelo corpo normativo do PEF, provavelmente, devido ao fato de a Contabilidade Pública e o Controle Interno serem competência de Órgãos distintos do PEF, respectivamente, Ministério da Fazenda e Controladoria Geral da União (CGU).

A existência potencial de entidades públicas cuja gestão pode estar atuando sem o apoio de um adequado sistema de controle interno, capaz de lhe fornecer garantias razoáveis de que caminha para alcançar os objetivos organizacionais almejados e o próprio interesse público, sustenta a motivação deste estudo.

Este trabalho tem como desiderato avaliar a adequabilidade do sistema de controle interno em funcionamento no âmbito das Unidades Gestoras (UG) de uma macroentidade do PEF – o Comando da Aeronáutica (COMAER) do Brasil, segundo as percepções dos agentes responsáveis por seu

gerenciamento, tendo por base os modelos de controle interno organizacional sustentados por instituições de renome internacional que atuam nas áreas de Administração, Contabilidade e Auditoria. Considerando-se as dimensões do PEF brasileiro, optou-se por selecionar o COMAER do Ministério da Defesa (MD), em virtude de fatores como seu peso no Orçamento Público, alcançando cerca de 27% dos 20,7 bilhões de dólares destinados ao MD em 2013 (Anexo II da Lei 12.798, de 4 abril de 2013), e sua presença em todo o território nacional.

O artigo apresenta a seguinte estrutura. A seção seguinte apresenta a governança corporativa no setor público e a função controle, seguida das concepções sobre o controle interno organizacional e uma revisão de estudos sobre o controle interno no setor público brasileiro. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos. Seguem-se a análise dos resultados e, por fim, a conclusão.

### A governança corporativa no setor público e a função controle

O final dos anos 70 e o início dos anos 80 do século XX viram surgir um movimento internacional de aproximação do setor público ao estilo de gestão do setor privado, a NPM (Gruening, 2001; Hood, 1991, 1995; OECD, 1995). Este movimento de reforma global, inspirado pelo pensamento neoliberal e por um conjunto de teorias econômicas e valores normativos que visam aumentar a eficiência (Christensen & Lægred, 2007), ocorrido nos países capitalistas, representou a segunda grande reforma estrutural da Administração Pública, que pode ser descrita sucintamente como a substituição da Administração Pública burocrática, que predominou do início do século XX até os anos 70, por uma Administração Pública gerencial (Bresser Pereira, 1997).

Segundo Hood (1995, 2001), a base conceitual da NPM reside, essencialmente, em reverter as doutrinas norteadoras do modelo da administração tradicional, por um lado, buscando restringir ou remover as diferenças entre o setor público e o setor privado, e, por outro, procurando aumentar o foco no processo de *accountability*, com ênfase nos resultados e na satisfação da demanda dos cidadãos.

Tal como preceituado pela IFAC e pela International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), a *accountability* representa a obrigação, tanto da organização quanto de seus recursos humanos, de responder por suas decisões e ações quanto à gestão dos fundos e recursos públicos, bem como pelos aspectos relativos aos seus desempenhos, submetendo-se ao escrutínio externo apropriado (IFAC, 2001; INTOSAI, 2004).





Tendo em consideração os efeitos danosos que o fracasso das políticas governamentais pode causar às sociedades e economias nacionais, especialmente numa comunidade mundial globalizada, a IFAC (2001) concentrou esforços no estabelecimento de mecanismos de governança corporativa para o setor público. O desenvolvimento de tais mecanismos é fundamental para o fortalecimento da confiança que a sociedade deposita nas entidades do setor público, ao contribuir para aumentar a eficiência no uso dos recursos públicos, melhorar a gestão e prestação de serviços e reforçar a *accountability* na administração desses recursos (IFAC, 2001).

A governança corporativa refere-se às estruturas e processos necessários à tomada de decisão, à *accountability*, ao controle e ao comportamento da alta direção das organizações (IFAC, 2001; Institute of Internal Auditors (IIA), 2010). Uma boa governança corporativa postula e promove definições claras de responsabilidade e a perfeita compreensão do relacionamento entre os *stakeholders* e os encarregados da gestão dos recursos da organização, e depende da aceitação, por todos os envolvidos na administração de

topo, de que deles são esperados os mais altos padrões de integridade e que isso precisa estar claramente visível em todas as suas ações (IFAC, 2001).

O Committee Cadbury (1992) estabeleceu três princípios basilares de governança corporativa a serem observados por entidades listadas na London Stock Exchange, que foram consagrados e estendidos também às organizações do setor público pela IFAC (2001): princípio da transparência; o princípio da integridade e o princípio da *accountability*.

Segundo a IFAC (2001), estes três princípios fundamentais devem permear as quatro "dimensões" da governança corporativa: 1) normas de comportamento, tendentes à formação da cultura da entidade (liderança, códigos de conduta, integridade e honestidade); 2) estruturas e processos organizacionais, que envolvem a comunicação com *stakeholders*, *accountability* e os papéis e responsabilidades do pessoal e da alta direção; 3) controle, que compreende a gestão orçamentária, financeira e de risco, o treinamento do pessoal, a auditoria interna e o controle interno; 4) relatórios externos, que abarcam o relatório financeiro anual,

o uso das normas de contabilidade, a medição do desempenho e a auditoria externa.

Numa entidade do setor público, a sua estrutura de controle assume particular relevância para assegurar a sua boa governança. A função "controle" compreende a verificação da eficiência e eficácia das ações planejadas, organizadas e dirigidas para alcançar os objetivos que foram fixados, bem como a adoção das medidas corretivas necessárias ao aperfeiçoamento do desempenho da organização (Chiavenato, 2003).

Com base numa abordagem contabilística, a IFAC (2001), com o condão de estabelecer as responsabilidades da alta direção de uma entidade do setor público bem como as medidas necessárias ao exercício de uma boa governação, subdivide a dimensão "controle" da governança corporativa em cinco partes: 1) gestão de risco; 2) comitê de auditoria; 3) gestão orçamentária e financeira, e treinamento do *staff*; 4) auditoria interna e 5) controle interno.

### As concepções sobre o controle interno organizacional

A função controle é uma das dimensões mais relevantes da estrutura de governança corporativa das organizações. Integra em seu escopo o controlo interno, cuja amplitude de sua missão abrange os objetivos, os planos, as informações, as políticas, os procedimentos, os processos, os sistemas, as atividades, as funções, os projetos, as iniciativas e empreendimentos de todos os tipos e em todos os níveis de uma organização, bem como o "tom do topo" e outros intangíveis que influenciam a cultura organizacional (IIA, 2012).

Com os diversos movimentos de reformulação e atualização dos modelos de gestão surgidos em especial após a década de 80 do século passado, o controle interno foi alcançando um patamar de importância cada vez maior no âmbito da governação das organizações. Nessa medida, vários organismos internacionais que atuam na área da Administração, Contabilidade e Auditoria elaboraram normas, guias e manuais que aprofundaram o estudo e a compreensão do controle interno. Destacam-se o COSO, a IFAC, a INTOSAI, o Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) e o Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW). Estes organismos estabeleceram uma complexa rede de princípios, conceitos, objetivos, estruturas, atividades, procedimentos e limitações do sistema de controle interno das organizações, para além de uma série de modelos para sua implementação e avaliação. Estes *frameworks* foram ganhando ampla aceitação internacional, passando a ser usados em todo o mundo.

O COSO foi pioneiro ao publicar, em 1992, o *Internal Control – Integrated Framework*, cuja versão atual data de 2013. O COSO (2013) conceitua o controle interno como um processo concebido e desenvolvido pelo conselho de diretores, pela gestão ou outro pessoal de uma organização, projetado para fornecer segurança razoável quanto à consecução dos objetivos relacionados com: (a) a eficácia e eficiência das operações da entidade, incluindo objetivos de desempenho operacional e financeiro, e a salvaguarda dos ativos; (b) a confiabilidade, oportunidade e transparência do sistema de relato da entidade (relato financeiro e não financeiro, interno e externo), e (c) a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis à entidade.

Em complementação, o COSO (2013) esclarece que o controle interno é constituído por cinco componentes inter-relacionados e integrados ao processo de gestão. O ambiente de controle, que consiste num conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para implementar o controle interno através da organização. A segunda componente do controle interno é a avaliação de risco e consiste num processo interativo e dinâmico de identificar e avaliar os riscos que podem pôr em causa o cumprimento dos objetivos da entidade, formando a base para determinar a forma como a gestão do risco será conduzida. Em terceiro lugar, surgem as atividades de controle, que se referem às ações estabelecidas através de políticas e procedimentos que ajudam a assegurar a prossecução das orientações da gestão, visando mitigar o risco em toda a organização. Estas ações permeiam todos os níveis, funções e processos da organização. A quarta componente do controle interno está composta pela informação e pela comunicação, que trata da identificação, do registro e da comunicação oportuna e precisa das informações, relativas ao bom desempenho das atribuições do pessoal em todas as áreas da entidade. Por fim, as atividades de monitoramento referem-se ao acompanhamento da qualidade do desempenho do sistema de controle interno, tendo por objetivos a sua avaliação e a realização dos ajustes julgados necessários.

De acordo com o COSO (2013), existe uma relação direta entre os objetivos e as componentes do controle interno, e esse relacionamento deve estar presente em cada um dos níveis, divisões, unidades de operação ou funções da estrutura de uma entidade, representada pelo que designou de Cubo do Controle Interno.

Esta estrutura conceitual reflete os seguintes aspectos fulcrais do controle interno: (a) é um processo interativo e dinâmico que visa atingir um fim; (b) é realizado por pessoas de todos os níveis da organização; (c) é capaz de

proporcionar uma segurança razoável, mas não absoluta; (d) é orientado para atingir objetivos em diferentes áreas, mas que se interrelacionam, e (e) é adaptável à estrutura da organização (coso, 2013).

Na mesma linha, a IFAC emitiu, em 2012, o *International Good Practice Guidance – Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, no qual o controle interno aparece como parte integrante do sistema de governança corporativa e de gestão de risco da organização. O controle interno é concebido, entendido e acompanhado de forma ativa pelo corpo de diretores, pela gestão ou outro pessoal da entidade, para minimizar os riscos na consecução de seus objetivos, por meio de: (a) processos estratégicos e operacionais eficazes e eficientes; (b) fornecimento de informações confiáveis para os usuários internos e externos, e para a sua tomada de decisão oportuna e eficaz; (c) garantia da conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, e também com as suas próprias políticas, diretrizes e procedimentos; (d) salvaguarda dos recursos contra a perda, fraude, dano e mau uso, e (e) salvaguarda da integridade, disponibilidade e confidencialidade dos sistemas de tecnologia da informação (IFAC, 2012).

A IFAC (2012) afirma que o sucesso das organizações reside na sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de enfrentar as ameaças para melhorar seu desempenho, isto é, na sua capacidade de gerir o risco, valendo-se de um sistema de controle interno eficaz, que é parte crucial de seu sistema de governança corporativa, e que permite, concomitantemente, economizar tempo e dinheiro, bem como criar e preservar valor.

Em seu *International Good Practice Guidance*, a IFAC (2012) estabeleceu nove princípios-base para avaliar e aprimorar o sistema de controle interno das organizações, públicas ou privadas, qualquer que seja seu tamanho ou estrutura: 1) suporte dos objetivos da organização; 2) determinação dos papéis e responsabilidades; 3) fomento de uma cultura motivacional; 4) vinculação ao desempenho individual; 5) garantia de competência suficiente; 6) resposta ao risco; 7) comunicação regular; 8) monitoramento e avaliação, e 9) provimento de transparência e *accountability*.

Estes princípios-chave surgem como resposta a questões formuladas pela IFAC (2012) com o intuito de representar as possíveis dificuldades enfrentadas pelo quadro de diretores ou pela gestão de uma organização aquando da aplicação das diretrizes de controle interno em seu dia a dia.

A INTOSAI, o organismo que no âmbito internacional superintende as entidades que têm a seu cargo o controle externo das finanças públicas, em consonância com o *framework* do coso e no âmbito das *International Standards*

of Supreme Audit Institutions (ISSAI), emitiu a INTOSAI GOV 9100 *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Neste documento, considera o controle interno como um processo integrado efetuado pela administração e pelo pessoal da organização, e projetado para enfrentar os riscos e fornecer uma garantia razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais estão a ser alcançados: (a) a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; (b) o cumprimento das obrigações de *accountability*; (c) o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, e (d) a salvaguarda dos recursos contra perdas, mau uso e dano (INTOSAI, 2004). O cumprimento das obrigações decorrentes da *accountability* será alcançado por meio do desenvolvimento, manutenção e disponibilização de informações financeiras e não financeiras relevantes e confiáveis, e da sua divulgação fidedigna e oportuna em relatórios destinados aos *stakeholders* internos e externos (INTOSAI, 2004).

A INTOSAI (2004) usa a estrutura conceitual e metodológica do coso para proceder à avaliação da adequação do controle interno, e adota também a subdivisão do controle interno em cinco componentes (ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação, e atividades de monitoramento), que serão aplicados a cada um dos quatro objetivos gerais, no tocante à organização como um todo e a seus diversos departamentos.

Adicionalmente, a INTOSAI GOV 9120 *Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government* apresenta um quadro estrutural que contém 28 condições necessárias para o estabelecimento e manutenção de um controle interno eficaz, subdivididas em três áreas distintas: 1) papéis e responsabilidades dos gestores de controle interno; 2) papéis e responsabilidades dos auditores, e 3) práticas comuns de controle interno (INTOSAI, 2001).

O *Criteria of Control Board (coco)*, emitido pelo CICA (1995), apesar de ter incorporado as categorias de objetivos de controle interno definidas pelo coso (1992), acabou ampliando o seu âmbito ao incluir os relatórios internos expedidos pela entidade na categoria "confiabilidade" e as políticas internas na categoria "conformidade". O *coco* (CICA, 1995) estabelece 20 critérios de controle que podem ser usados para avaliar a eficácia do controle, sendo agrupados em quatro elementos: 1) propósito, que reúne os critérios que promovem um senso de direção da organização e engloba os objetivos, os riscos, as políticas, o planejamento, as metas e indicadores de desempenho; 2) compromisso, que agrupa os critérios que facultam um senso de identidade e valores da organização e engloba os valores éticos, as políticas de recursos humanos, a autoridade, a

responsabilidade, a *accountability* e a confiança mútua; 3) capacidade, que reúne os critérios que promovem um senso de competência da organização e engloba os conhecimentos, habilidades e ferramentas, processos de comunicação, de informação, de coordenação e controle de atividades; 4) monitoramento e aprendizagem, que agrupa os critérios que proporcionam um senso de evolução da organização e engloba o monitoramento dos ambientes interno e externo, o desempenho desse monitoramento, as suposições de desafio, a reavaliação das necessidades de informação e sistemas de informação, e os procedimentos de acompanhamento e avaliação da efetividade do controle.

O *Turnbull Guidance*, emitido pelo ICAEW (1999) e posteriormente revisado pelo Financial Reporting Council (FRC, 2005), embora não estabeleça uma lista de princípios a serem observados, apresenta uma proposta de 19 questões a atender quando do acompanhamento e avaliação regular do sistema de controle interno, distribuídas em quatro áreas distintas: 1) avaliação de riscos; 2) ambiente de controle e atividades de controle; 3) informação e comunicação, e 4) monitoramento (Icaew, 1999; FRC, 2005).

De modo a apresentar uma visão integrada das concepções de controle interno apresentadas pelos cinco organismos internacionais, foram elaborados 31 itens de verificação do sistema de controle interno organizacional (scio), expressos em forma de perguntas, com o objetivo de consolidar os principais critérios, condições ou princípios estabelecidos pelos modelos de concepção, implementação ou avaliação do sistema de controle interno propostos pelos organismos internacionais analisados. Ressalta-se que, objetivando-se melhor compreensão e facilitar o estudo da estrutura do modelo ideal de um scio (alicerçada nos modelos de controle interno organizacional preconizados pelos organismos internacionais selecionados), os itens de verificação foram distribuídos, atendendo-se à afinidade de suas características, entre os cinco componentes do controle interno estabelecidos pelo *framework* do coso (2013), conforme tabela 1.

### O controle interno no setor público do Brasil: revisão de estudos

O interesse em explorar o papel do controle interno no âmbito da Administração Pública do Brasil tem crescido ao longo do tempo, tal como demonstra Beuren e Zonatto (2014). Estes autores analisaram o perfil de artigos, publicados em revistas brasileiras e internacionais, tendo concluído que, nos últimos anos, tem havido um incremento ao nível dos estudos sobre controle interno no setor público

brasileiro, e que os temas mais explorados estão relacionados com auditoria, controle interno, gestão de riscos e governança.

Refletindo o interesse em torno do tema, Alencar e Fonseca (2016) exploraram o modo como o controle interno da Marinha do Brasil contribui para a obtenção da excelência na gestão pública dessa entidade, segundo a percepção dos responsáveis por apresentar as contas das unidades jurisdicionadas das organizações militares da Marinha brasileira. Os resultados obtidos sugerem que, no âmbito da Marinha do Brasil, o controle interno é percebido como um fator que contribui para alcançar a excelência na gestão pública.

Por seu turno, Junior e Silva (2016) analisaram a qualidade das práticas de controle interno de 24 Superintendências dos Estados brasileiros, evidenciadas no Relatório de Gestão reportado anualmente ao Tribunal de Contas da União, e a percepção sobre tais práticas por parte dos gestores dessas entidades. A análise realizada permitiu concluir que existem áreas do controle interno dentro dessas unidades jurisdicionadas que são bem-gerenciadas e corretamente percebidas pelos recursos humanos, em particular, o Ambiente de Controle e a Informação e Comunicação. Contudo, as áreas da Avaliação de Riscos, Procedimentos de Controle e o Monitoramento requerem maior atenção por revelarem algumas fragilidades.

Vários são também os estudos que versam sobre questões de operacionalização e de eficiência do sistema de controle interno no âmbito dos municípios do brasileiros.

Araújo, Libonati, Miranda & Ramos (2016) realizaram uma análise de conteúdo aos relatórios de controle interno emitidos pelas Unidades de Controle Interno de 38 municípios brasileiros, com o intuito de verificar se a informação neles contida se encontra relacionada às perspectivas do *framework* do coso. Os resultados evidenciam que a maior parte da informação divulgada nos relatórios de controle interno dos municípios brasileiros se reporta a duas áreas fundamentais: Procedimentos de Controle e Avaliação do Risco. Por outro lado, o grau de divulgação de informação relacionada com as áreas Resposta ao Risco, Informação e Comunicação, e Monitoramento mostra-se bastante reduzido. Os autores concluem que os municípios brasileiros divulgam pouca informação sobre o monitoramento de seus sistemas de controle interno e ações para reduzir os riscos no desempenho das atividades. Revelam ainda que o controle efetuado pelos municípios surge, sobretudo, associado às exigências de normas ou é executado com o objetivo de alcançar metas orçamentárias e financeiras.

Henrique, Chagas, Guimarães e Junior (2016) analisaram a adequação dos procedimentos de controle interno ado-



tados no município de Três Rios, no Estado do Rio de Janeiro. Avaliaram também o perfil dos responsáveis pelos controles interno e externo do município e se eles compreendem a sistemática que os envolve. O levantamento realizado permitiu concluir que os mecanismos e os procedimentos de controle interno adotados no município são relevantes para o desenvolvimento das suas atividades de gestão, e considerados norteadores para evitar erros que podem ferir os princípios da Administração Pública e causar danos à população. Contudo, grande percentagem dos respondentes revela que a falta de esclarecimento quanto à importância do sistema de controle interno é a principal dificuldade para a sua implantação efetiva no município. Como soluções para as principais limitações detectadas, os autores sugerem o treinamento e contratação de pessoal.

Alves e Júnior (2016) examinaram a operacionalização do sistema de controle interno no âmbito da Secretaria de Controle Interno do município de Patos (estado da Paraíba), por meio de um questionário aplicado a cinco servidores desse órgão. Os autores concluem que o controle interno do município de Patos está corretamente operacionalizado, que possui um quadro funcional conhecedor da sua realidade e bem organizado, o que contribui para o desenvolvimento da gestão pública municipal nos aspectos preventivo, detectivo e corretivo. Contudo, o município apresenta algumas limitações e recomenda-se maior dedicação ao treinamento funcional e implantação de controles setoriais, e a melhoria no âmbito da comunicação entre os órgãos controlados.

Galante, Beuren e Oliveira (2009) avaliaram a utilização do controle interno como instrumento de gestão em 20 municípios da região oeste do estado de Santa Catarina. A pesquisa revelou a existência de dificuldades na implantação do sistema de controle interno nos municípios catarinenses, havendo uma generalizada adoção desse sistema por mera exigência legal, e não como procedimento espontâneo, facilitador da gestão.

Cardin, Guimarães, Barbosa, Monteiro & Lopes (2015) verificaram de que forma o controle interno pode auxiliar na economicidade nos processos, no âmbito do município de Pinheiral, no estado do Rio de Janeiro. Com base nos relatos obtidos, os autores concluíram que a criação de mecanismos e rotinas implantadas para o desenvolvimento do trabalho cotidiano dentro dos departamentos do município fortalece o controle interno nos procedimentos da gestão e proporciona, além da transparência, economicidade, eficiência e eficácia dos processos, o bom uso dos recursos públicos, e a construção de uma cultura de educação de economia e responsabilidade pela coisa pública.

A partir dos controles orçamentários e financeiros praticados, Soares e Scarpin (2013) avaliaram o grau de eficiência dos controles internos dos municípios que compõem a região da Associação dos Municípios do Médio Vale do Itajaí (AMMVI), estado de Santa Catarina. Os autores concluíram que a eficiência na atuação do controle interno depende diretamente de uma estrutura capaz de atender aos grandes objetivos do controle interno municipal, direcionando ações que traduzam em resultados efetivos no dia a dia da gestão municipal.

Por fim, Piccoli, Balestrin e Rober (2015) estudaram o controle interno municipal sob a ótica do controle externo, no âmbito de alguns municípios do estado de Santa Catarina. Constataram que os municípios analisados não enviavam em tempo útil o relatório do Controle Interno ao Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, sem que isso, contudo, afetasse o parecer favorável pela aprovação de suas prestações de contas por parte do Órgão de Controle Externo.

As conclusões dos estudos analisados sugerem, de forma geral, que o controle interno é percebido como um fator que contribui para alcançar a excelência na gestão pública. No âmbito dos municípios brasileiros, apesar da geral adequação da operacionalização do sistema de controle interno, é referida várias vezes a necessidade de maior dedicação ao treinamento funcional, a melhoria ao nível da comunicação e das ações relacionadas com a avaliação/resposta aos riscos dessas entidades.

## Procedimentos metodológicos

Adotando o método de estudo de caso de uma macroentidade do PEF, o COMAER, a pesquisa segue uma abordagem positivista, classificando-se, quanto aos seus objetivos gerais, como descritiva, ou seja, aquela que possui como "objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis" (Gil, 2002, p. 42), valendo-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário.

## Hipóteses

Atendendo ao objetivo definido, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

**Hipótese Geral (HG):** *o sistema de controle interno em funcionamento nas Unidades Gestoras Executoras (UGE) do COMAER, segundo a avaliação de seus respectivos Agentes de Controle Interno (ACI), é percebido como adequado*

*em face dos modelos de controle interno organizacional preconizados pelas instituições internacionais;*

**Hipóteses Específicas (HE):** *o sistema de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER, segundo a avaliação de seus respectivos ACI, é percebido como adequado em face dos modelos preconizados pelas instituições internacionais, relativamente a cada um dos seguintes componentes:*

- 1) Ambiente de Controle (AC) – HE1;
- 2) Avaliação de Risco (AR) – HE2;
- 3) Atividades de Controle (ATC) – HE3;
- 4) Informação e Comunicação (IC) – HE4;
- 5) Atividades de Monitoramento (AM) – HE5.

### Instrumento de coleta de dados

A ferramenta de coleta de dados adotada foi o questionário, que pode compreender-se, segundo Marconi e Lakatos (2007), como um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas e que deve ser respondido por escrito, sem a presença do pesquisador, de modo a facilitar aos respondentes compartilharem as informações que venham a conhecer.

O questionário dirigido aos ACI das UGE do COMAER materializou-se em duas partes distintas: a primeira parte, constituída por perguntas abertas, objetivou a coleta de dados necessários à caracterização do próprio respondente e da equipe do setor de controle interno de sua UGE; a segunda parte construiu-se para obter a opinião pessoal dos ACI sobre o grau de adequação do sistema de controle interno implementado em sua UGE, tendo por base os itens de verificação sustentados nos modelos de avaliação da efetividade do SCIO, preconizados pelos organismos internacionais analisados. Esta verificação foi formada por 30 das 31 questões apresentadas na tabela 1, estruturadas para receber respostas objetivas de gradação, com a finalidade de mensurar a opinião dos ACI (Maconi & Lakatos, 2007). Cada uma das questões usadas corresponde a um dos itens de verificação da efetividade relativos a cada um dos cinco componentes do controle interno, como observados na tabela 1. Cumpre esclarecer que o item 1 foi desconsiderado, pois a resposta do ACI a essa questão poderia ser interpretada como uma avaliação do comandante, chefe ou diretor de sua organização militar, seu superior hierárquico e ao qual se encontra diretamente subordinado, vindo a ofender os Princípios da Hierarquia e da Disciplina das Forças Armadas do Brasil.

Com a intenção de reforçar a sua eficácia e validade, o questionário foi acompanhado por uma nota explicativa que versava sobre a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, de modo a despertar o interesse do respondente (Marconi & Lakatos, 2007).

Tal como percebido em Brandão e Bahry (2005, p. 188), com a intenção de identificar e corrigir “eventuais dificuldades de resposta, falhas ou incorreções no questionário, eliminar ambiguidades e itens sugestivos”, realizou-se a validação semântica do questionário junto a cinco ex-ACI do COMAER antes de sua aplicação.

Optou-se pela utilização da escala de intensidade ou de apreciação, na qual “as perguntas são organizadas em forma de mostruário, de acordo com o grau de valorização [...]” (Marconi & Lakatos, 2007, p. 117), de modo a permitir aos respondentes mensurar adequadamente o grau de aderência do sistema de controle interno em funcionamento em sua UGE aos itens de verificação formulados. A escala adotada foi a seguinte: (a) inicial – não prevê este critério, mas já o aplicou de modo informal e pontual em determinados eventos ou situações; (b) básico – prevê o cumprimento genérico deste critério e aplica-o eventualmente aos cargos, funções e processos de trabalho; (c) moderado – prevê o cumprimento dos principais aspectos deste critério e aplica-o regularmente aos principais cargos, funções e processos de trabalho; (d) bom – prevê o cumprimento integral deste critério e aplica-o sistematicamente aos principais cargos, funções e processos de trabalho; (e) avançado – prevê o cumprimento integral e detalhado deste critério e aplica-o sistematicamente a todos os cargos, funções e processos de trabalho significativos.

Com o intuito de se estabelecerem parâmetros para a classificação da aderência alcançada relativamente a cada item, levando-se em consideração todos os graus que lhes foram atribuídos pelos respondentes, foi elaborada nova escala de valorização, atribuindo-lhes os seguintes pesos ou valores: 5 para avançado, 4 para bom, 3 para moderado, 2 para básico e 1 para inicial. Desta maneira, foi possível estabelecer um método para a pontuação de cada um dos 30 itens de verificação (ou do questionário) e, conseqüentemente, para cada um dos cinco componentes.

### Universo, amostra e tratamento dos dados

A pesquisa desenvolvida tem seu foco no COMAER, pelo que cumpre informar que o arcabouço legal do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCIPEF), que atua por meio de seu Órgão Central, a CGU, estabelece o tom



Tabela 1.  
Itens de verificação dos componentes do controle interno organizacional

Componentes		COSO	CICA 1.	ICAEW 2.	IFAC 3.	INTOSAI 4.
<b>Ambiente de Controle</b>						
1	O corpo dirigente e a gestão da organização estabelecem o “tom” do quadro ético da organização, demonstrando possuir compromisso com o compartilhamento desta cultura por todo seu pessoal?	√	√	√	√	√
2	A organização define, claramente, as autoridades (cargos e funções) e responsabilidades, observando a segregação de funções e permitindo que seu pessoal possa tomar as decisões e executar as ações necessárias, de forma coordenada, em todos os seus níveis?	√	√	√	√	√
3	A organização estabelece claramente estratégias e políticas para apoiar a realização de seus objetivos e respectivos planejamentos por sua gestão?		√	√	√	
4	A organização estabelece políticas para a seleção do pessoal com as competências profissionais necessárias ao exercício das autoridades e responsabilidades estabelecidas, bem como para seu desenvolvimento e motivação?	√	√	√		√
5	A organização seleciona os indivíduos envolvidos no sistema de controle interno com base nos conhecimentos, habilidades e experiência necessários para uma atuação adequada?	√			√	√
6	A organização estabelece vínculo entre os objetivos organizacionais e de controle interno e a avaliação de desempenho individual?	√	√	√	√	√
<b>Avaliação de Risco</b>						
7	A organização identifica e avalia os riscos significativos aos quais está exposta para a concretização dos seus objetivos e para o funcionamento de seu sistema de controle interno?	√	√	√	√	
8	A organização especifica seus objetivos e respectivos planejamentos com clareza, abrangência e detalhamento suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos relacionados ao seu alcance?	√	√	√		
9	A organização considera sua vulnerabilidade decorrente das limitações impostas pelo fator humano (imprudência, imprudência, negligência, fraude, etc.) no processo de avaliação de riscos?	√				
10	A organização considera sua vulnerabilidade à ocorrência de mudanças em seus ambientes interno e externo no processo de avaliação de riscos?	√				
<b>Atividades de Controle</b>						
11	A organização implementa as atividades de controle interno como parte integrante de sua gestão, estabelecendo os procedimentos aplicáveis e o que é esperado de cada indivíduo?	√	√	√		√
12	A organização estabelece atividades de controle interno que assegurem o registro e a documentação de todas as transações e eventos significativos, bem como o fornecimento de informações oportunas, relevantes e confiáveis para a gestão e o corpo dirigente?	√	√	√	√	√
13	A organização estabelece controles físicos para a salvaguarda e proteção dos seus ativos vulneráveis?					√
14	A organização implementa com celeridade os ajustes determinados por seus processos de avaliação de riscos e/ou de monitoramento do sistema de controle interno?		√	√		
15	A organização limita a autorização e execução das transações e eventos significativos e o acesso a seus recursos e registros, apenas ao pessoal que atue dentro do âmbito de sua respectiva autoridade?	√				√
16	A organização considera os riscos significativos a que está exposta na seleção, implementação e/ou aprimoramento dos processos, atividades e procedimentos de controle interno, com vista à sua mitigação a níveis aceitáveis?	√	√	√	√	√
<b>Informação e Comunicação</b>						
17	A organização comunica seu quadro de valores éticos como um de seus valores fundamentais a serem compartilhados por todo seu pessoal, de modo a fomentá-lo em todos os seus cargos e funções?		√		√	√
18	A organização comunica claramente seus objetivos e respectivos planejamentos ao seu pessoal, de modo a proporcionar uma direção efetiva para o exercício de todos os seus cargos e funções?		√	√		
19	A organização comunica claramente as responsabilidades estabelecidas para o exercício de todos os seus cargos e funções, de modo que cada indivíduo possa entender o que dele é esperado e o alcance de sua liberdade de agir?		√	√		√
20	A organização comunica claramente os objetivos e políticas de seu sistema de controle interno ao seu pessoal, bem como as atividades e procedimentos para seu funcionamento?	√			√	

**Tabela 1.**  
**Itens de verificação dos componentes do controle interno organizacional (continuação)**

Componentes		COSO	CICA 1.	ICAEW 2.	IFAC 3.	INTOSAI 4.
Ambiente de Controle						
21	A organização comunica, de forma integrada e inteligível, as informações oportunas, fidedignas, relevantes, suficientes e necessárias para apoiar o controle das operações e a tomada de decisão da gestão e do corpo dirigente, bem como o funcionamento do sistema de controle interno?	√	√		√	√
22	A organização comunica, internamente (gestão e corpo dirigente), informações sobre o progresso relativo aos objetivos organizacionais, bem como sobre os riscos relacionados ao seu alcance?			√	√	
23	A organização comunica, em tempo hábil, os problemas identificados no sistema de controle interno aos responsáveis pelas ações corretivas, interna e/ou externamente, conforme a necessidade de cada caso?	√	√		√	√
24	A organização comunica, externamente ( <i>stakeholders</i> ), informações que possibilitem formar opinião sobre sua posição e perspectivas e sobre a eficácia de seu sistema de controle interno?	√		√	√	
Atividades de Monitoramento						
25	A organização monitora e avalia periodicamente a adequação de seus objetivos e respectivos planejamentos ante as mudanças ocorridas nos ambientes interno e externo?		√			
26	A organização monitora e avalia seu desempenho em relação às metas e indicadores estabelecidos em seus objetivos e respectivos planejamentos?		√			√
27	A organização estabelece processos, atividades e procedimentos para o monitoramento e avaliação de seu sistema de controle interno, quanto a sua efetividade e adequação?			√	√	
28	A organização monitora e avalia a efetividade e adequação dos processos, atividades e procedimentos relacionados ao sistema de controle interno?	√	√	√	√	√
29	A organização estabelece atividades e procedimentos para o monitoramento e avaliação de seu processo de avaliação de riscos, quanto à sua efetividade e adequação?			√		
30	A organização monitora e avalia a efetividade e adequação das atividades e procedimentos relacionados ao seu processo de avaliação de riscos?			√		
31	A organização estabelece processos, atividades e procedimentos para o acompanhamento das ações de ajuste determinadas pelos processos de avaliação de riscos e/ou de monitoramento do sistema de controle interno?		√	√		

Nota. Fonte: elaborado pelos autores.

das ações de controle interno no âmbito do MD, ao qual o COMAER se encontra vinculado. Por esta razão, o Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR), embora se encontre administrativamente subordinado ao COMAER, subordina-se sistêmica e tecnicamente à CGU, sendo um dos elos do SCIPEF, cujas políticas e diretrizes encontram-se fielmente espelhadas em seu decreto de criação e em seus regulamento e regimento internos. Por sua vez, o CENCIAR exerce suas atribuições também amparado por outras normas internas já consagradas no COMAER, como o Regulamento de Administração da Aeronáutica (RADA), e valendo-se dos ACI, elos do Sistema que pertencem à estrutura orgânica das UGE do COMAER, responsáveis pelo funcionamento das ações de controle na ponta da linha.

De acordo com o anexo I da Portaria 332/GC3, de 5 de março de 2013, entre as Organizações Militares (OM) do COMAER, 149 eram classificadas como Unidades Administrativas ou Unidades Gestoras (UG), e destas apenas 73 eram consideradas Unidades Gestoras Executoras (UGE), sendo 68 UGE plenas e 5 UGE para atividades sistêmicas. Devido

a tais circunstâncias, a amostra não probabilística intencional do questionário restringiu-se às UGE do COMAER, uma vez que são as UG dotadas de autonomia para a realização de todos os atos necessários à sua gestão. A amostra foi, então, constituída por 73 indivíduos que, ao longo do período em que foi realizado o levantamento, de 12 de junho a 24 de julho de 2013, encontravam-se no exercício da função de ACI, na qual se reúnem as principais responsabilidades relativas ao gerenciamento das ações de controle interno no âmbito das UGE. Do universo de 73 ACI do COMAER, responderam ao questionário 51 indivíduos, o que representa uma taxa de resposta de 70%.

Definidas as limitações relativas ao seu público-alvo, o levantamento procurou identificar a aderência dos sistemas de controle interno em funcionamento no âmbito das UGE do COMAER, segundo as percepções de seus respectivos ACI, aos modelos de SCIO sustentados pelas instituições internacionais. Os dados obtidos foram analisados com recurso ao *software* IBM SPSS 20.0.

## Resultados

### Caracterização dos respondentes

Buscando observar os respondentes considerando suas competências profissionais, verificou-se, quanto à posição hierárquica na Instituição, que cerca de 70% pertenciam ao círculo dos oficiais superiores (major, tenente-coronel ou coronel), que contavam, no mínimo, com 13 anos de serviço ativo no COMAER, o que sinaliza razoável experiência profissional.

No tocante à formação básica ou especialidade, que pode indicar maior domínio das habilidades técnicas necessárias ao exercício da função de ACI, constatou-se que a maioria absoluta dos respondentes (92,1%) pertencia ao Quadro de Oficiais do Quadro de Intendência, o que sugere uma amostra melhor capacitada tecnicamente para o gerenciamento das ações de controle interno, uma vez que se trata da especialidade formada para o exercício das funções da Administração Pública, especialmente as voltadas à logística e à execução do orçamento, das finanças e da contabilidade do COMAER.

### Propriedades métricas e consistência interna do questionário

A análise da validade e da fidedignidade da ferramenta construída e utilizada para a realização do levantamento valeu-se do estudo de sua estrutura fatorial, com o objetivo de assegurar a criação de uma medida global ou índice de aderência ao sistema de controle interno em vigor nas UGE do COMAER em face do modelo consagrado de controle interno e do teste da confiabilidade da medida.

O teste de Keiser-Meier-Olkin apresentou o valor de 0,814 para o levantamento, o que pode ser considerado ótimo, de acordo com o critério de Hutcheson e Sofroniou (1999), permitindo inferir que a dimensão amostral foi adequada para a prossecução da análise fatorial exploratória. Da mesma maneira, no teste de esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 1371,55$ ; 435 graus de liberdade) verificou-se que  $p < 0,001$ , o que demonstra ser estatisticamente significativo e sugere a existência de fortes correlações entre os itens do questionário.

Iniciando-se a análise fatorial exploratória, verificou-se que as comunalidades variaram entre 0,544 e 0,906, o que indica a existência de uma alta percentagem de variância comum entre os itens e um fator latente. O *eigenvalue* do fator é muito elevado (14,876), representando 49,59% de

variância explicada nos resultados. Por sua vez, as saturações fatoriais para os itens do questionário variaram entre 0,48 e 0,86, havendo uma forte relação entre cada item e um fator comum.

Considerando-se a existência de 30 variáveis (itens do questionário), a amostra ser inferior a 250, e algumas comunalidades serem inferiores a 0,7, optou-se analisar o número de fatores a reter por meio da análise do *scree plot*, acatando-se às recomendações de Field (2009). Pelo *scree plot* resultante da análise concluiu-se que a inflexão da curva evidencia a existência de um *eigenvalue* principal, indicando que apenas um fator ou dimensão representa todas as variáveis em estudo.

Em síntese, os resultados da análise realizada legitima a utilização do somatório dos itens do questionário como estatisticamente suficiente para representar a dimensão latente em estudo: a aderência do sistema de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER aos itens do questionário.

Na avaliação da consistência interna do questionário, verificou-se que os coeficientes do Alfa de Cronbach obtidos no levantamento são muito elevados, superando amplamente o valor mínimo de referência de 0,70 (os valores obtidos oscilam entre 0,83 e 0,96). Estes resultados reforçam a qualidade das propriedades métricas do questionário e apoiam a opção de uma análise mais refinada dos resultados, por meio do cálculo não só do total relativo à adequabilidade do sistema de controle interno em funcionamento nas UGE como um todo, mas também dos subtotais parciais, referentes aos cinco componentes do modelo ideal de SCIO.

### Percepções dos agentes de controle interno do Comando da Aeronáutica

De acordo com a HG, os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER, segundo a avaliação de seus respectivos ACI, são percebidos como adequados em face do modelo ideal de SCIO. Já as hipóteses específicas (da HE1 à HE5) apresentam, respectivamente, a mesma posição para os componentes AC, AR, ATC, IC e AM do sistema de controle interno, tomados individualmente.

A tabela 2 somaria os resultados obtidos com o tratamento estatístico dos dados referentes à avaliação da aderência dos sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER, aos 30 itens de verificação, em que a frequência representa o grau de desenvolvimento segundo seus respectivos ACI.

Tabela 2.

**Avaliação da aderência dos sistemas de controle interno em funcionamento nas unidades gestoras executoras do COMAER aos itens do questionário**

Classificação	Componente (%)					Geral (%)
	AC	AR	Atc	IC	AM	
(1) Inicial	7	8	2	3	6	5
(2) Básico	15	21	8	9	20	14
(3) Moderado	33	32	25	23	31	28
(4) Bom	33	27	39	38	31	34
(5) Avançado	12	12	26	27	12	19

Nota. AC – Ambiente de Controle; AR – Avaliação de Risco; Atc – Atividades de Controle; IC – Informação e Comunicação; AM – Atividades de Monitoramento.

Fonte: elaborado pelos autores.

Em seguida, a tabela 3 apresenta a classificação dos itens do questionário em função da pontuação que obtiveram com a avaliação dos 51 respondentes, criando-se um *ranking* de modo a possibilitar conhecer quais os aspectos do SCIO do COMAER, observado como um todo, encontram-se pior avaliados. Considerando que o grau de aderência pode variar de 1 a 5, a pontuação máxima possível de ser obtida por cada item do questionário foi de 255. É também apresentado o grau de aderência médio, bem como o desvio-padrão observado de cada item.

Tabela 3.

**Classificação geral dos itens do questionário para verificação do SCI das UGE do COMAER**

Item do questionário		cp	s	Média	DP	Item do questionário		cp	s	Média	DP
Classif.	Ordem					Classif.	Ordem				
1	22	IC	211	4,14	0,85	16	15	Atc	175	3,43	1,04
2	14	Atc	209	4,10	1,01	17	13	Atc	172	3,37	0,96
3	12	Atc	207	4,10	0,83	18	27	AM	169	3,31	1,01
4	11	Atc	204	4,00	0,89	19	6	AR	168	3,29	1,06
5	1	AC	203	3,98	0,91	20	7	AR	168	3,29	1,08
6	20	IC	202	3,96	0,96	21	30	AM	166	3,25	1,02
7	19	IC	200	3,92	1,09	22	26	AM	165	3,24	1,18
8	18	IC	190	3,73	0,98	23	2	AC	162	3,18	1,13
9	10	Atc	189	3,71	0,97	24	4	AC	160	3,14	1,00
10	16	IC	188	3,69	1,10	25	3	AC	158	3,10	1,01
11	21	IC	186	3,65	0,93	26	8	AR	156	3,06	1,21
12	17	IC	184	3,61	1,12	27	5	AC	155	3,04	1,08
13	23	IC	178	3,49	1,14	28	28	AM	152	2,98	1,10
14	25	AM	177	3,47	1,17	29	9	AR	148	2,90	1,14
15	24	AM	176	3,45	1,01	30	29	AM	147	2,88	1,05

Nota. Classif. – Classificação obtida; Ordem – Ordem original no questionário; cp – Componente do Sistema de Controle Interno Organizacional; s – Somatório dos resultados obtidos pelo item em cada frequência (graus 1 a 5).

Fonte: elaborado pelos autores.

A análise seguinte, sustentada pelas tabelas 2 e 3, atende às hipóteses formuladas, isto é, à hipótese geral e às hipóteses específicas.

### *O Sistema de Controle Interno como um todo*

Verifica-se que cerca de 81% (ver tabela 2: 28%+34%+19%) dos ACI classificam a aderência do sistema de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER em face do modelo ideal de SCIO, no mínimo, como moderada.

Analisando-se os resultados constantes da tabela 3, verificou-se que a maior pontuação obtida foi 211 e a menor 147, ou seja, a avaliação de todos os itens se encontra no intervalo entre 57% e 83% da maior pontuação possível ( $5 \times 51 = 255$ ), o que permite deduzir que mesmo aqueles que se encontram no limite inferior demonstram, ao menos, possuírem uma adequabilidade razoável ao modelo ideal de SCIO. Observa-se, ainda, que todos os itens se encontram numa faixa de amplitude de 26% (83%-57%), cerca de um quarto do total da escala, demonstrando que mantêm entre si um razoável equilíbrio, o que permite verificar a não ocorrência de “ilhas” de excelência ou de elevada criticidade.

Os resultados obtidos suportam a HG, segundo a qual os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER, de acordo com a avaliação de seus respectivos ACI, demonstram ser em boa medida adequados às boas práticas propostas internacionalmente de SCIO. Todavia, observa-se que os demais 19% (5%+14%) dos respondentes percebem seus sistemas de controle interno num estágio de aderência inicial ou básico ao modelo ideal de SCIO.

### ***Componente Ambiente de Controle***

Passando-se à análise por componente do sistema de controle interno, ainda com base na tabela 2, percebe-se que resultados semelhantes foram obtidos para o componente AC. Cerca de 78% do total das respostas dadas aos itens do questionário correspondentes ao AC demonstram que os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE, no que se refere ao ambiente de controle, podem ser classificados, no mínimo, como possuidores de uma aderência moderada ante o modelo ideal de SCIO.

Tais considerações possibilitam concluir que há evidência que suporta a HE1, com os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER, segundo a avaliação de seus respectivos ACI, o que demonstra ser em boa medida adequados aos modelos preconizados pelas instituições internacionais relativamente ao componente AC.

De forma semelhante à análise global, os 22% restantes avaliam que se encontram numa situação de aderência básica ou inicial. Consultando-se a tabela 3, nota-se que, entre os cinco itens de questionário relativos ao componente AC, quatro itens encontram-se no último terço do *ranking*, dos quais dois se relacionam diretamente ao estabelecimento de estratégias e políticas claras para apoiar a realização dos objetivos organizacionais e respectivos planejamentos.

Com base nestas observações, é possível deduzir que, possivelmente, uma significativa parcela das UGE do COMAER pode ter sua gestão atuando sem a necessária verificação de sua sintonia, por exemplo, com seu próprio planejamento ou mesmo com as políticas e diretrizes internas estabelecidas por seu comandante, chefe ou diretor. Em consonância, no âmbito dos municípios brasileiros, um estudo anterior sugere que a eficiência na atuação do controle interno depende diretamente da implantação de uma estrutura capaz de atender aos grandes objetivos do controle interno (Soares & Scarpin, 2013).

Os outros dois itens do componente AC, que se encontram no último terço do *ranking* em comento, retratam as dificuldades advindas da limitação à qual os dirigentes das UGE estão sujeitos, uma vez que a seleção do pessoal

técnico que atua em seu sistema de controle interno fica adstrita, essencialmente, ao próprio efetivo da UGE.

Verifica-se, portanto, que uma significativa parcela das UGE do COMAER pode estar a necessitar de uma política de administração de pessoal mais efetiva, em especial no que se refere às diretrizes e aos mecanismos instituídos para melhor balizar as atividades voltadas à seleção interna, ao desenvolvimento e ao acompanhamento técnico-profissional, bem como ao suporte motivacional do efetivo à frente de suas ações de controle interno. No âmbito dos municípios brasileiros, estudos anteriores também revelam a necessidade de uma maior dedicação ao treinamento funcional (Alves & Júnior, 2016; Henrique et al., 2016).

### ***Componente Avaliação de Risco***

No quesito referente ao componente AR, cerca de 71% das respostas sugerem a classificação dos sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE, conforme tabela 2, ao menos, como possuidores de uma aderência moderada quanto à avaliação de risco, em face do modelo ideal de SCIO assente nas propostas de organismos internacionais. Conclui-se, assim, que existe evidência razoável a suportar a HE2.

Contudo, percebe-se que a quantidade de respondentes que avaliaram sua UGE com graus inicial ou básico alcançou 29% do total. Observando-se a tabela 3, percebe-se que dois itens do questionário relativos ao componente AR, juntamente com outros dois itens relativos ao componente AM, mas diretamente vinculados à avaliação de risco, encontram-se no terço inferior do *ranking*, e que os dois outros itens que compõem o componente AR encontram-se classificados nas duas últimas posições do terço mediano do *ranking*.

Este resultado implica a possibilidade de existir uma significativa quantidade de UGE do COMAER cujos controles internos implementados não estejam sendo capazes de suportar e/ou gerenciar os riscos aos quais sua administração encontra-se exposta. Dois estudos anteriores reportam dificuldades semelhantes no seio das atividades de avaliação e resposta aos riscos nos municípios brasileiros (Araújo et al., 2016; Junior & Silva, 2016).

### ***Componente Atividades de Controle***

No tocante ao componente ATC, os resultados revelaram que cerca de 90% do total das respostas, de acordo com a tabela 2, demonstram que os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE podem ser classificados, no mínimo, como detentoras de uma aderência moderada ao modelo ideal de SCIO. Tais resultados mostram que existe uma forte evidência a suportar a HE3.



Entretanto, constatou-se que 10% dos respondentes consideram o sistema de controle interno de suas UGE numa situação de aderência básica ou inicial. Embora, em termos absolutos, este percentual não seja significativo, verificou-se, tal como evidenciado na tabela 3, que os itens de questionário relativos ao componente AtC que apresentaram as piores classificações tratam-se daqueles voltados à gestão de riscos da UGE.

Tal constatação implica assumir a possibilidade de que 10% das UGE do COMAER podem estar valendo-se de controles internos que não consideram entre seus procedimentos as práticas já consagradas de gestão de riscos.

### **Componente Informação e Comunicação**

No que concerne ao componente IC, novamente os resultados apresentados pela tabela 2 revelam que 88% do total das avaliações demonstram que os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE podem ser classificados, pelo menos, tendo uma aderência moderada em face do modelo ideal de SCIO. Diante de tais resultados, restou comprovada a existência de forte evidência a suportar a HE4.

Apesar de somente 12% das avaliações dos respondentes apontarem que os referidos sistemas têm uma aderência inicial ou básica, ao se analisar a tabela 3, percebe-se que o item do questionário relativo ao componente IC que recebeu a pior avaliação refere-se à efetividade da comunicação externa sobre o desempenho e as perspectivas da UGE, e sobre a eficácia de seu sistema de controle interno. Esta constatação é consistente como a pesquisa realizada a 38 municípios brasileiros, na qual Araújo et al. (2016) também reportam lacunas no que respeita à comunicação, tendo em consideração os princípios do COSO.

Neste sentido, obtempera-se que estes 12% das UGE do COMAER podem estar sendo incapazes de comunicar tais informações aos Grandes Comandos ou Sistemas aos quais se subordinam técnica e/ou administrativamente, impactando a qualidade da governança do COMAER.

### **Componente Atividades de Monitoramento**

Por fim, no domínio do componente AM, os resultados demonstram que cerca de 74% da amostra classificou os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE, no mínimo, como possuidores de uma aderência moderada ao modelo ideal de SCIO, havendo, dessa forma, evidência suficiente a suportar a HE5.

Todavia, cerca de 26% dos respondentes perceberam o sistema de controle interno em funcionamento em suas UGE,

no domínio do componente AM, como numa situação inicial ou básica. Na tabela 3, verifica-se que, dos sete itens de questionário referentes ao componente AM, os quatro relacionados ao monitoramento da efetividade do próprio sistema de controle interno e do sistema de avaliação de riscos restaram classificados no último terço do *ranking*, e os três restantes no terço mediano. Estas evidências estão, uma vez mais, alinhadas com a pesquisa de Araújo et al. (2016), no âmbito dos municípios brasileiros, a qual também mostra um grau de aderência baixo das atividades de monitoramento em face das perspectivas do *framework* do COSO.

Este resultado fornece indícios relevantes sobre a possibilidade da administração de considerável parcela das UGE do COMAER estar valendo-se de controles que podem ter se tornado ineficientes ou ineficazes para proporcionar uma garantia razoável na conquista de seus objetivos organizacionais.

### **O SCIO em funcionamento nas UGE do COMAER versus modelo ideal de SCIO**

A análise das respostas dos ACI relativas ao funcionamento do sistema de controle interno como um todo e de cada um de seus cinco componentes, permite concluir que existem evidências suficientes para confirmar tanto a HG quanto as cinco HE formuladas para este levantamento.

No entanto, em que pese os resultados obtidos terem demonstrado que os sistemas de controle interno em funcionamento nas UGE do COMAER, segundo a perspectiva de seus ACI, apresentam uma aderência, no mínimo, moderada aos itens de verificação que constituíram o questionário aplicado, também fornecem indícios que apontam para *gaps* destes sistemas, relacionados à avaliação de riscos, às atividades de monitoramento do SCIO e ao alinhamento de sua gestão com as políticas e estratégias internas (Ambiente de Controle). Estudos prévios revelam fragilidades idênticas no âmbito dos municípios brasileiros (Soares & Scarpin, 2013; Araújo et al., 2016; Junior & Silva, 2016).

Assim, tentou-se perceber a razão sobre as possíveis diferenças na aderência dos SCIO em funcionamento nas UGE ao modelo ideal de SCIO, em função de quatro características da amostra: 1) nível hierárquico (patente) do ACI, 2) constituição da equipe (tamanho) do setor de controle interno da UGE, 3) principal atividade-fim da UGE e 4) montante de recursos orçamentários recebidos pela UGE. Utilizou-se a Manova, comprovando-se a normalidade e a homogeneidade das matrizes de co-variância com recurso ao teste de Box para as características 1, 3 e 4, bem como a análise univariada. Para a constituição da equipe do setor de controle interno da UGE, ante a ausência de normalidade na



distribuição de resultados, recorreu-se aos coeficientes de correlação de Spearman.

Todavia, a análise dos resultados obtidos<sup>1</sup> possibilitou afirmar que as percepções dos ACI do COMAER, em relação ao grau de aderência do sistema de controle interno de suas respectivas UGE ao modelo ideal de SCIO, não sofreram qualquer influência estatisticamente significativa em função das características da amostra analisadas. Contudo, essa constatação não é suficiente para descartar a existência de outros fatores capazes de neutralizar os possíveis efeitos das características que foram testadas, a exemplo da forte cultura organizacional e do possível receio do ACI se perceber realizando uma autoavaliação.

### Conclusão

Este artigo analisou a adequabilidade do SCIO em funcionamento no âmbito das UG do COMAER, segundo as percepções dos ACI responsáveis pelo seu gerenciamento, com fundamento no modelo ideal de SCIO, elaborado com fulcro em normas editadas por instituições internacionais.

A pesquisa constatou que os resultados provenientes da amostra vieram a confirmar a HG, isto é, que os SCIO em funcionamento nas UGE do COMAER são percebidos pelos ACI como moderadamente adequados ao modelo ideal de SCIO.

No tocante às HE, em que pese para duas delas, a HE3 (componente Atividades de Controle – AtC) e a HE4 (componente Informação e Comunicação – IC), terem sido obtidas evidências suficientes para suportar em larga medida a sua proposição, para as demais, a HE2 (componente Avaliação do Risco – AR), a HE5 (componente Atividades de Monitoramento – AM) e a HE1 (componente Ambiente de Controle – AC), conseguiu-se reunir evidência para suportar moderadamente as hipóteses aventadas. Todavia, seus resultados apresentaram, respectivamente, 29%, 26% e 22% dos sistemas avaliados pelos ACI como num estágio inicial ou básico de aderência, considerados elevados.

Estes resultados fornecem indícios relevantes sobre a possibilidade de uma parcela significativa de UG do PEF possuir controles internos implementados incapazes de suportar os riscos aos quais sua administração se encontra exposta, no caso do componente AR, de estar valendo-se de controles que podem ter se tornado ineficientes ou ineficazes para proporcionar uma garantia razoável na conquista de seus objetivos, no caso do componente AM, ou de vir a produzir resultados não totalmente alinhados às políticas e diretrizes de Governo. No âmbito dos municípios brasileiros, algumas

pesquisas encontraram fragilidades semelhantes (Soares & Scarpin, 2013; Araújo et al., 2016; Junior & Silva, 2016).

Este estudo contribui empiricamente para a literatura da área da gestão pública, fazendo uma reflexão sobre a adequabilidade dos sistemas de controle interno em vigor no COMAER, suportada nas propostas dos organismos internacionais da área. O trabalho constitui também um contributo para a própria organização – COMAER, na medida em que as vulnerabilidades apontadas podem provocar a realização de estudos e ações que visem aprimorar seu sistema de controle interno, de modo a explorar melhor o potencial da estrutura já existente e, assim, proporcionar o fortalecimento de sua governança corporativa.

Por fim, considerando que os ACI do COMAER são influenciados pela forte cultura organizacional e pela percepção de estarem se autoavaliando, obtempera-se que esta investigação poderá ser complementada no futuro, por meio de uma pesquisa documental do aparato normativo, dos processos de trabalho e das rotinas e procedimentos estabelecidos, quer no âmbito da organização estudada, quer alargando o seu escopo a outras macroentidade do PEF.

### Referências bibliográficas

- Alencar, C. O. & Fonseca, A. C. P. D. (2016). Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. *REGE – Revista de Gestão*, 23, 172-184.
- Alves, A. G. S. & Júnior, V. F. M. (2016). O Sistema de Controle Interno da Gestão Pública do Poder Executivo do Município de Patos-PB. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças João Pessoa*, 4(3), 56-71.
- Araújo, D. J. C. A., Libonati, J. J., Miranda, L. C. & Ramos, F. S. (2016). Unidades de Controle Interno dos Municípios Brasileiros: Análise sob a ótica do COSO II. *Revista Universo Contábil*, 12(2), 39-58.
- Beuren, I. M. & Zonatto, V. C. S. (2014). Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração Pública*, 48(5), 1.135-1.163.
- Brandão, H. P. & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público, Brasília*, 56(2), 179-194.
- Bresser Pereira, L. C. (1997). A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*, 1, 1-57.
- Cardin, S. A., Guimarães, F. R. F. B., Barbosa, M. V., Monteiro, A. S. & Lopes, P. L. (2015). Controle Interno na Administração Pública como Ferramenta para Economicidade de Processos. Artigo apresentado no XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, 28 a 30 de outubro, Campus da Associação Educacional Dom Bosco – AEDB, Rio de Janeiro, Brasil.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2007). Introduction – Theoretical Approach and Research Questions. Em T. Christensen & P. Laegreid (Orgs.), *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms* (pp. 1-16). Hampshire: Ashgate Publishing.

<sup>1</sup> Estes resultados poderão ser solicitados diretamente aos autores.

- CICA (1995). *Indicators of Government Financial Condition. Appendix 1 – Guidance on Control*. Canada: The Canadian Institute of Chartered Accountants.
- Committee Cadbury (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Londres: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.
- COSO (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. Durham, EUA: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO (2013). *Internal Control – Integrated Framework. Framework – Executive Summary*. Durham, EUA: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londres: Sage.
- FRC (2005). *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code*. Londres: The Financial Reporting Council.
- Galante, C., Beuren, I. M. & Oliveira, A. B. S. (2009). Controle Interno: seu uso por municípios da Região Oeste do Estado de Santa Catarina. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 1(1), 17-34.
- Gil, A. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, D. R. R. & Magliano Júnior, G. (2014). Demonstração de Resultado Econômico: Percepção do Comando da Aeronáutica do Brasil. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 548-559.
- Groot, T. & Budding, T. (2008). New Public Management's Current Issues and Future Prospects. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 1-13.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Henrique, J. C., Chagas, L., Guimarães, V. A. & Junior, I. C. L. (2016). A Análise da Sistemática de Controle Interno do Município de Três Rios. *Revista Pensamento contemporâneo em Administração*, 10(3), 31-41.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Royal Institute of Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Hood, C. (2001). New Public Management. Em N. J. Smelser & P. B. Baltes (Orgs.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 12.553-12.556). Orlando, EUA: Pergamon.
- Hutcheson, G. D. & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social Scientist*. Londres: Sage Publications.
- ICAEW (1999). *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*. Londres: The Institute of Chartered Accountants of England and Wales.
- IFAC (2001). *Study 13 – Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. International Public Sector Study*. Nova York: The International Federation of Accountants.
- IFAC (2012). *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. Nova York: The International Federation of Accountants.
- IIA (2010). *Practice Advisories Under International Professional Practice Framework (IPPF)*. Lake Mary, EUA: The Institute of Internal Auditors Inc.
- IIA (2012). Institute of Internal Auditors. *IIA Response to IFAC Evaluating and Improving Internal Control – Appendix A*. Lake Mary, EUA: The Institute of Internal Auditors Inc.
- INTOSAI (2001). *INTOSAI GOV 9120 – Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government*. Copenhagen: The International Organization of Supreme Audit Institutions Professional Standards Committee.
- INTOSAI (2004). *INTOSAI GOV 9100-Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Copenhagen: The International Organization of Supreme Audit Institutions Professional Standards Committee.
- Junior, M. S. & Silva, M. Z. (2016). Gestão pública estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 15(46), 47-60.
- Lapsley, I. (2008). The NPM Agenda: Back to the Future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77-96.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- OECD (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. Washington, DC: OECD Publications and Information Center.
- Piccoli, M. R.; Balestrin, R. S. & Rober, A. (2015). O controle interno sobre a ótica do controle externo: estudo de caso em três municípios da região do Meio Oeste de Santa Catarina. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 9(2), 72-90.
- Šević, Ž. (2004). Accounting Aspects of "New Public Management": Accrual Accounting in the Public Sector. *The Journal of Finance and Management in Public Services*, 4(1), 51-66.
- Soares, M. & Scarpin, J. E. (2013). Controle interno na administração pública: avaliando sua eficiência na gestão municipal. *Revista Unopar Científica, Ciências Jurídicas e Empresariais*, 14(1), 05-15.

## Legislação

- Lei 12.798, de 4 abril de 2013. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2013. Brasília.
- Resolução CFC 1.135/2008. Aprova a NBC T 16.8 – Controle Interno. Conselho Federal de Contabilidade. Brasília.

## EFECTO DEL NIVEL DE CAPITAL PSICOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL ESTRÉS LABORAL Y SU INTENCIÓN DE ROTACIÓN

**RESUMEN:** constantes debates han surgido en torno a los métodos para manejar el estrés laboral. Entre estas discusiones, uno de los temas más importantes es cómo incrementar el nivel de resistencia de los empleados contra el estrés. En ese sentido, el objetivo de esta investigación es analizar el efecto del capital psicológico sobre el estrés laboral y la intención de rotación laboral, así como evidenciar la mediación del estrés en el trabajo sobre la relación entre el nivel de capital psicológico de los empleados y su intención de rotación. La investigación se llevó a cabo en un grupo de 719 empleados del sector turístico en Antalya (Turquía), quienes aparentemente se encontraban bajo altos niveles de estrés debido a su constante interacción con los clientes. En este contexto, se realizó un análisis factorial confirmatorio para comprobar si las escalas adaptadas para el estudio resultaban ser adecuadas para el manejo de los datos obtenidos. Adicionalmente, las hipótesis y el efecto de la mediación fueron validados mediante regresión jerárquica. Los resultados demostraron que el capital psicológico tiene un efecto negativo y significativo sobre el estrés laboral y la intención de rotación de los empleados. Además, los hallazgos de la investigación mostraron que el estrés laboral posee cierto rol mediador en el efecto del capital psicológico sobre la intención de rotación laboral. Los profesionales del sector turístico encontrarán información sobre la importancia del capital psicológico, el cual puede ser mejorado mediante planes de capacitación, con el fin de identificar soluciones al estrés laboral y la tasa de rotación de empleados.

**PALABRAS CLAVE:** capital psicológico, eficacia, esperanza, estrés laboral, intención de rotación, optimismo, resiliencia.

## O EFEITO DO NÍVEL DE CAPITAL PSICOLÓGICO DOS EMPREGADOS SOBRE O SEU ESTRESSE LABORAL E A SUA INTENÇÃO DE MUDANÇA DE EMPREGO

**RESUMO:** constantes debates têm surgido em relação aos métodos para manejar o estresse laboral. Entre essas discussões, um dos temas mais importantes é como aumentar o nível de resistência dos empregados contra o estresse. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar o efeito do capital psicológico sobre o estresse laboral e a intenção de mudança de emprego, assim como evidenciar a mediação do estresse no trabalho sobre a relação entre o nível de capital psicológico dos empregados e a sua intenção de mudança de emprego. A pesquisa foi realizada em um grupo de 719 empregados do setor turístico, em Antália (Turquia), que, aparentemente, estavam sob altos níveis de estresse, devido à constante interação deles com os clientes. Nesse contexto, foi realizada uma análise fatorial confirmatória para comprovar se as escalas adaptadas para o estudo eram adequadas para o tratamento dos dados obtidos. Adicionalmente, as hipóteses e o efeito da mediação foram validados mediante regressão hierárquica. Os resultados demonstraram que o capital psicológico tem um efeito negativo e significativo sobre o estresse laboral e a intenção de mudança de emprego dos funcionários. Além disso, os resultados da pesquisa mostraram que o estresse laboral possui certo um papel mediador no efeito do capital psicológico sobre a intenção de rotação laboral. Os profissionais do setor turístico encontrarão informação sobre a importância do capital psicológico, o qual pode ser melhorado mediante planos de capacitação, com a finalidade de identificar soluções para o estresse laboral e a taxa de rotação de empregados.

**PALAVRAS-CHAVE:** capital psicológico, eficácia, esperança, estresse laboral, intenção de mudança de emprego, otimismo, resiliência.

## L'EFFET DU NIVEAU DE CAPITAL PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS SUR LE STRESS AU TRAVAIL ET LEUR INTENTION DE FAIRE UN CHANGEMENT

**RÉSUMÉ :** Des constants débats ont émergé autour des méthodes de gestion du stress au travail. Parmi ces discussions, l'une des questions les plus importantes est de savoir comment augmenter le niveau de résistance des employés contre le stress. En ce sens, le but de cette recherche est d'analyser l'effet du capital psychologique sur le stress au travail et l'intention de changer de travail, ainsi que de démontrer la médiation du stress au travail sur la relation entre le niveau de capital psychologique des employés et leur intention de changer de travail. La recherche a été réalisée dans un groupe de 719 employés du secteur du tourisme à Antalya (Turquie), apparemment soumis à des niveaux de stress élevés en raison de leur interaction constante avec les clients. Dans ce cadre, on a réalisé une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier si les échelles adaptées à l'étude étaient adéquates pour la gestion des données obtenues. De plus, les hypothèses et l'effet de la médiation ont été validées au moyen d'une régression hiérarchique. Les résultats ont montré que le capital psychologique a un effet négatif et significatif sur le stress au travail et l'intention de changer de travail du personnel. En outre, les résultats de la recherche ont montré que le stress professionnel joue un rôle médiateur dans l'effet du capital psychologique sur l'intention de changer de travail. Les professionnels du secteur du tourisme trouveront des informations sur l'importance du capital psychologique, qui peut s'améliorer grâce à des plans de formation, afin d'identifier des solutions au stress au travail et au taux de relais du personnel.

**MOTS-CLÉ :** capital psychologique, efficacité, espoir, stress au travail, intention de changer de travail, optimisme, résilience.

**CITACIÓN:** Çelik, M. (2018). The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention. *Innovar*, 28(68), 67-75. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70472.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70472>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M10, M12, C83.

**RECIBIDO:** febrero 2016. **ACEPTADO:** marzo 2017.

**CORRESPONDENCIA:** Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ŞAHİNBEY, Gaziantep, Turkey.

# The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention

Mazlum Çelik

Ph. D. in Management and Organization  
Associate Professor, Hasan Kalyoncu Üniversitesi  
Gaziantep, Turkey  
mazlum.celik@hku.edu.tr  
orcid.org/0000-0001-5021-3256

**ABSTRACT:** There have been ongoing debates on ways to manage occupational stress. One of the most important debates is on how to increase employees' resistance level against stress. The purpose of this research is to examine the effects of psychological capital on workplace stress and turnover intention, and to reveal the mediation of workplace stress on the relationship between the psychological capital level of employees and turnover intention. Research was conducted on 719 employees of the tourism sector in Antalya (Turkey), thought to be under great stress due to the intense interaction with customers. In this context, confirmatory factor analysis was made in order to test whether the adapted scales were appropriate for research data. Hypotheses and the effect of mediation were tested through hierarchical regression. The results proved that psychological capital has a negative and significant effect on workplace stress and employee turnover intention. Furthermore, research outcomes showed that workplace stress partially mediates the effect of psychological capital on turnover intention. Practitioners of the tourism sector were advised about the importance of psychological capital, which can be improved by training, in terms of finding solutions to job stress and turnover rate.

**KEY WORDS:** Psychological capital, job stress, turnover intentions, efficacy, hope, optimism, resilience.

## Introduction

Gaining and retaining qualified personnel is very important for businesses. It is possible to create value in order to overtop business rivals only with the help of qualified personnel. As long as employees feel secure and satisfied with their company they choose to stay. Otherwise, they would quit their job and search for different employment opportunities.

One of the most important factors in any sector which disturbs workers is job stress; this can be caused by internal and external variables. It is known that high levels of workplace stress cause employees to have physical and psychological problems (Goetzl *et al.*, 1998). There are two ways known to be effective on employee turnover intention: decreasing the causes of stress in the workplace and increasing the stamina of employees against stress. It is believed that psychological capital –made up of four dimensions: optimism, hope, self-efficacy and resilience (Luthans, Youssef & Avolio, 2007)– affects employees' attitudes toward their job and increases employees' stamina (Avey, Luthans & Jensen, 2009). In addition, research findings that

assert each dimension of psychological capital can be developed with training have made psychological capital an important variable (Luthans, 2002a).

This research is significant since the topic under observation has been understudied. Existing research on the questions of this essay has generally been conducted within the framework of the American culture, as exemplified in the work of Avey *et al.* (2009). In this work I develop arguments within the Turkish cultural framework. According to research results by Hofstede (1980), Turkish culture is different from others in terms of being collectivist and feminine, presenting a high rate of avoidance on ambiguity and power distance. Centralized decision-making, powerful leadership and limited delegation are other salient cultural characteristics of Turkish culture (Ronen, 1986). Therefore, testing the emic results of Avey *et al.* (2009) on a different culture to the western, both in norms and values, would contribute significantly to the existing literature on the topic.

Furthermore, the sector examined in this research, that is, the tourism sector, is characterized for having employees under high levels of interaction with customers which is often seen as a cause of high stress. Taking into consideration that tourism sector is intensely service-oriented and that its services are mostly produced within the same environment with the costumers, and that mistakes made by workers of the sector directly impact customers' satisfaction, the value of this research could better be understood. The findings of this research could help organizations to implement precautions and/or develop actions to reduce employees' stress levels at work, which in turn will contribute to a lower level of mistakes by workers and, therefore, to a high level of customer satisfaction. Moreover, the outcomes of this study could help to reduce employee turnover in the tourism sector, which appears to be a great problem for firms of this sector.

## Literature Review

### Psychological Capital

Psychology science aims to help people reach psychological stamina against problems by providing them cures or preventing problems before they occur. However, experts of this domain have mostly focused on people's weaknesses and problems. In the 1990's, a group directed by Seligman, the chairman of the American Psychological Association, took steps towards emphasizing the importance of optimism by focusing on its strengths and ignoring its weaknesses. With this point of view a new initiative had

been brought to psychology. Understanding and developing the positive emotions and personality traits of people instead of trying to solve their problems has become the new goal (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006). Studies by Seligman and his friends have turned the reactive point of view of psychology into a proactive one (Luthans, 2002a).

Such change in psychology has also caused a transformation in organizational behavior (Erkuş & Findikli, 2013), and the positive organizational behavior approach has been put forward by Luthans *et al.* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2007). Positive organizational behavior is defined as "the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace" (Luthans, 2002b, p. 58). This approach aims to measure, develop and manage the positive psychological capital of employees in order to effectively turn it into an organizational outcome.

Human capital, conceptualized by Fitz-Enz (2009), is made of four types of capitals: intellectual, emotional, psychological and social. Out of these, psychological capital is seen as a sub-dimension that handles human affairs in an organization (Shahnawaz & Jafri, 2009). Psychological capital, which was developed by Luthans *et al.* based on positive psychology and positive organizational behavior, differs from economic, human and social capitals (Avey, Luthans & Jensen, 2009).

Psychological capital, consisting of four independent dimensions, that is, self-efficacy, optimism, hope and resilience, was defined by Luthans, Youssef and Avolio (2007) in 4 dimensions, where each item describes a dimension of the psychological capital:

- 1) Having self-confidence in order to overcome challenges (efficacy).
- 2) Having positive attitudes and expectations in order to be successful at the present or in the future (optimism).
- 3) Having perseverance towards success and reconsidering options (hope).
- 4) To be able to deal with problems and keep moving forward (resilience).

According to Luthans *et al.* (2007), psychological capital means more as a core structure than just the sum of the effect of these dimensions.

In addition, psychological capital was also defined as "personal skills including carrying economic, human and social





capital into the organization to attain efficiency" (Enwick, 2005, p. 41). Since the effect of psychological capital on the efficiency of employees and competitiveness of the companies has been revealed, the number of studies regarding psychological capital has increased as well. The fact that psychological capital and its dimensions are personal skills that can be improved has also raised the importance of this study.

## Hypothesis

### The Relationship between Psychological Capital and Workplace Stress

The World Health Organization (WHO) considers workplace stress as a disease that causes serious health problems and negative business manners. Stress, first used by Selye (1976) and defined as "the non-specific response of the body to any demand for change" (Aydın, 2004, p. 49), was also defined by Davis (1982) as "a state of tension caused

by a threat to one's coping potential in his/her emotions, thought processes or physical conditions" (p. 441).

Although the number of studies about stress and coping strategies has been increasing, there hasn't been much development on the causes of stress (Colligan & Higgins, 2006), coping mechanisms (Nelson & Sutton, 1990), and the ways to manage stress effectively (Kram & Hall, 1989). Psychological capital is thought to be a very important variable in coping with the stress. It is believed that psychological capital, which can be improved by training (Luthans, Avey & Patera, 2008; Bandura, 1997; Masten & Reed, 2002; Seligman, 1998; Snyder, 2000), has an important role in reducing causes of stress, gaining resilience and developing a positive attitude towards work (Luthans *et al.*, 2008). Research conducted by Jensen (2012) also indicated that psychological capital has a negative effect on employees' stress.

Despite the fact that PsyCap is more efficient as a whole than each of its dimensions separately (Luthans *et al.*, 2007), there are theoretical explanations about the effects

of such dimensions on workplace stress and occupational withdrawal. The efficacy dimension, which is based on the social cognitive theory by Bandura (1997), has an influence on people's perception and interpretation of events. Feeling self-confidence and self-efficacy against challenges reduces the level of stress employees may have. Research has also supported this notion so far. For example, in a research conducted by Matsui and Onglatco (1992) results show that intense amount of workload is affected by perceived self-efficacy, and that female employees with a low level of self-efficacy perception undergo more stress than those with a high rate of self-efficacy.

Optimism means internalizing the positive events and externalizing the negative ones (Seligman, 1998) based on a positive point of view and a realistic assessment (Luthans *et al.*, 2007). This creates a notion of tolerance and seeing the future as an opportunity (Schneider, 2001), which, therefore, reduces employees' level of stress (Seligman, 1998). In a study conducted by Totterdell, Wood and Wall (2006), it is stated that optimism plays a key moderating role between job characteristics and workplace stress.

There haven't been many studies on the effect of hope over stress so far (Avey *et al.*, 2009). However, there are research findings regarding high level of job satisfaction and performance seen in employees who have high rate of hope (Peterson & Luthans, 2003; Luthans & Jensen, 2002; Youssef & Luthans, 2007). Studies in clinical psychology about hope-stress relationship indicate that hope provides positive support for employees in a stressed workplace. These studies reveal that employees' level of hope protects them from vulnerability, uncontrollability and unpredictability (Snyder, 2000). The study by Snyder *et al.* (1991) shows that hope has a negative correlation with anxiety.

Resilience is defined as "developable capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, failure, or even positive events, progress, and increased responsibility" (Masten & Reed, 2002, p. 74). Resilience is seen as a very important source in terms of combating stress for it provides people with emotional stability at the time of distress and environmental changes (Tugade & Fredrickson, 2004). According to research results, there is a positive relationship between resilience and employee performance (Luthans *et al.*, 2007), job satisfaction, organizational commitment and prosperity in the workplace environment (Youssef & Luthans, 2007).

Based on the theoretical explanations and research results, Hypothesis 1 has been developed;

**H1:** *Employees' PsyCap will have a negative relationship with their job stress.*

## Psychological Capital and Turnover Intentions

Research results show that employees who have a high level of psychological capital also present a high rate of job satisfaction and a positive attitude towards the organization (Luthans *et al.*, 2005, 2007). People who are satisfied with their jobs and workplaces are less likely to quit, which indicates the positive effect of psychological capital on turnover intentions (Avey *et al.*, 2010). In fact, as confirmed by Avey *et al.* (2009), psychological capital has a negative effect on employees' turnover intention and tendency to look for a new job. In another study conducted by Youssef (2004) on approximately 1,000 employees and managers, a positive and significant correlation between psychological capital and work performance, workplace satisfaction and organizational commitment is identified. Particularly, in very high-stressed work conditions, turnover intentions of employees (Chiu & Tsai, 2006; Wright & Bonnett, 1997; Wright & Cropanzano, 1998) creates a notion related to the role of workplace stress as a moderating factor between psychological capital and turnover intentions. Research results of Avey *et al.* (2009) support this view. Therefore, Hypothesis 2 is formulated as follows:

**H2:** *Employees' PsyCap will have a negative relationship with their turnover intentions.*

Because PsyCap has impacts both on turnover intention and work stress (Avey *et al.*, 2009, 2010; Luthans & Jensen, 2002; Luthans *et al.*, 2007; Youssef & Luthans, 2007), and because work stress has impact on turnover intention (Chen, Lin & Lien, 2010; Applebaum *et al.*, 2010), it is evaluated that some degree of the impact of PsyCap on the turnover intention might be transferred through work stress. Thus, to test this idea, Hypothesis 3 is developed as follows:

**H3:** *Job stress mediates the relationship between PsyCap and turnover intentions.*

## Job Stress and Turnover Intentions

There has been a lot of research about turnover intentions, a concept that is defined by Tett and Meyer (1993) as "a conscious and deliberate willfulness to leave the organization" (p. 263) –especially those studies on the effect of job stress over the intention to quit, which increases since stress becomes widespread (Chen, Lin & Lien, 2010; Applebaum *et al.*, 2010). It has been stated that workplaces with high rates of stress obtain higher levels of dissatisfaction from employees, leading to occupational withdrawal (Applebaum *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2010; Parasuraman & Alutto, 1984; Podsakoff, LePine & LePine, 2007). With the psychological and physical destruction caused by stress,

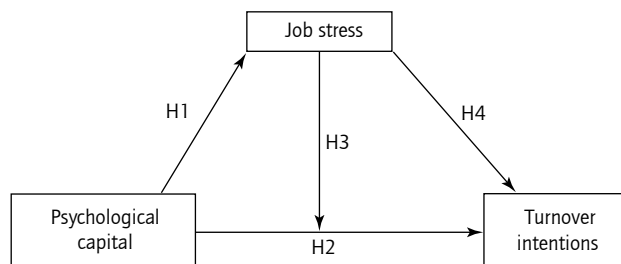


employees' intentions to quit their jobs seem only fair (Curbow *et al.*, 2001). As a matter of fact, according to research results by Manlove (1994) conducted in kindergarten teachers, stress lowers job satisfaction and increases the intention to quit a job. Studies conducted by Paillé (2011) and Yin-Fah *et al.* (2010) reveal that the stress level of employees has a significant positive correlation with turnover intentions. In this sense, Hypothesis 4 was developed based on the theoretical explanations and research findings regarding the effect of workplace stress on intentions to quit a job.

**H4:** *Workplace stress will have a positive relationship with turnover intentions.*

### Methods and Measures

In this study, focused on the effect of the psychological capital on turnover intentions and the role of job stress as a mediator between these two factors, there is information about samples and scales. Then, results were analyzed based on the research model (figure 1) developed by Avey *et al.* (2009). Then, hypotheses and the effect of mediation were tested with hierarchical regression analysis.



**Figure 1.** Research model. Source: Own elaboration.

The population for this research consists of employees working at hotels in Antalya. There are approximately 10,000 people working in these hotels, including temporary workers. After meeting the hotel managers, research permission was obtained from 3 hotels. Most of the managers denied the permission saying that employees were very busy due to the summer season. Participants were informed about the research objectives and met at lunch hours. In order to learn their true feelings and thoughts, employees were asked to put the questionnaires they filled-in to the boxes at the exit of their cafeteria. Out of 800 questionnaires 751 were returned. After the elimination of cases with incomplete data and outliers, we obtained a total sample of 719 questionnaires. From the final sample, 67.6% (n = 486) of the participants were male and 69.1% (n = 497) were single. Additionally, 56% of the participants were high school graduates and the average age of the scale was 26.

In the survey, three (3) different scales were used. Since the KMO value of all the scales was above 0.70 and Bartlett's test was determined to be significant, it was decided that data was sufficient for factor analysis and had a normal distribution.

### Psychological Capital Scale

In order to determine the psychological capital level of employees we used a 6-point Likert scale (1 = strongly disagree, 6 = strongly agree) developed by Luthans *et al.* (2007). The 24-item Psychological Capital Scale consists of four components including hope, self-efficacy, resilience and optimism, each of which contains 6 items. Sample components in this scale were: "I feel confident in analyzing solutions to long paced problems"; "I can think of many ways out of an impasse at the workplace"; "I have trouble pulling myself together to carry on after facing difficulty at workplace"; and "I usually expect the best to come out of an uncertainty at the workplace". According to the results of reliability analysis (Luthans *et al.*, 2007), Cronbach alpha reliability coefficient was calculated to be 0.93 for all the scale. For each dimension hope was 0.87, self-efficacy 0.87, resilience 0.72, and optimism 0.79.

Turkish validation of the scale was done by Çelik and Turunç (2015). Three items were omitted from the original scale due to low factor load and the structure of the scale, which had 21 items and one verified factor (Luthans *et al.*, 2007; Luthans, Youseff & Avolio, 2007; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008). As a result of the confirmatory factor analysis by AMOS 6.0, one factor model of the scale was verified and factor loads determined to be between 0.63 and 0.78. Goodness of fit values of the scale was shown in table 1 with the other scales' values. Cronbach's alpha coefficient of 21-item Psychological Capital Scale is 0.93.

### Turnover Intention Scale

The scale used in this study was developed by Wayne, Shore and Linden (1997). In this one, factored scale turnover intentions was measured with 3 items. An example of an intention to quit scale item is "I intend to quit seriously my present job" and was set on anchors from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The scale reliability of this study was determined as 0.69.

As a result of the confirmatory factor analysis by AMOS 6.0, one factor model of the scale was verified and the factor loads were determined to be between 0.85 and 0.88. Goodness of fit values of the scale is shown in table 1 with the other scales' values. Cronbach's alpha reliability coefficient of the scale was 0.838.

**Table 1.**  
*Goodness of fit indexes of the scales.*

Variables	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ df ≤ 5	GFI ≥ 0.85	AGFI ≥ 0.80	CFI ≥ 0.90	NFI ≥ 0.90	TLI ≥ 0.90	RMSEA ≤ 0.08
Psychological capital	8.62	3	2.87	0.99	0.94	0.98	0.98	0.95	0.07
Job stress	10.8	4	4.5	0.98	0.95	0.99	0.99	0.98	0.07
Turnover Intention	11.5	4	2.8	0.95	0.99	0.98	0.98	0.98	0.08

Note. Value range of goodness of fit has been arranged according to acceptable standards. Source: Own elaboration.

The short version of pss scale developed by Cohen, Kamarck and Mermelstein (1983) was used in order to measure employees' level of stress. The short-version scale consists of 4 items, while the original one has 14 items and one factor. Adaptation of the scale to the Turkish language and culture was carried out by Küçükusta (2007) as part of a doctorate dissertation. He reported good reliability for the adapted 4 items version of the scales (Cronbach's alpha = 0.76). An example of Job Stress Scale item is "It reached the level that I could not cope with the difficulties I encountered recently" and was set on anchors from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

We executed the confirmatory factor analysis using the AMOS 6.0 program to the scale to check fit index. The result showed the overall fit of the one factor model stress scale. Factor loadings of the item ranged from 0.688 to 0.893. Cronbach's alpha coefficient of the scale was 0.816.

## Results of Hypotheses Tests

The gathered data were analyzed using SPSS 16.0 software. We first performed a Kolmogorov-Smirnov analysis to test whether data are normally distributed. As a result of the analysis it was found that all data used fit the normal distribution ( $p > 0.05$ ). Then, we examined descriptive statistics such as means, standard deviations and Pearson correlation analysis of the study variables. In the second phase we ran a series regression analysis.

Table 2 displays the means, standard deviations and correlations among the study variables. Reliabilities of scales (Cronbach's alpha) are provided in parentheses in table 2. As seen, there is a significant correlation among all 3 variables and a negative relationship between PsyCap and job stress ( $\beta = -0.41$ ;  $p < 0.01$ ). There was full support for hypothesis 1; hypothesis 2 predicted negative relationship between PsyCap and turnover intention; hypothesis 4 predicted a positive relationship between job stress and turnover intention. As seen in table 2, there was support for both hypothesis 2 ( $\beta = -0.37$ ;  $p < 0.01$ ) and hypothesis 4 ( $\beta = 0.65$ ;  $p < 0.01$ ).

**Table 2.**  
*Means, standard deviation and correlation values.*

Variables	Ort.	S. S.	1	2	3
1. Psychological Capital*	4.7	0.79	(0.93)		
2. Job Stress	2.2	0.83	-0.41**	(0.816)	
3. Turnover Intention	2.3	0.69	-0.37**	0.65**	(0.838)

Note. \*Data was collected by 6-point Likert scale; \*\* $p < 0.01$ .  
Source: Own elaboration

After correlation analysis, we employed a series of regression models to test whether job stress mediated the relationship between PsyCap and turnover intention. The results of regression models are presented in table 3. In the first step, results showed that psychological capital is negatively and significantly related to turnover intention ( $\beta = -0.413$ ,  $p < 0.001$ ). Psychological capital explains the 39% variance of turnover intention. Also when we look at the collinearity of the model to see whether there is a multicollinearity problem, we can see there isn't any multicollinearity among variables (VIF = 1.00, Tolerans = 1.00).

In the second step results indicated that PsyCap related job stress ( $\beta = -0.374$ ,  $p < 0.01$ ). Psychological capital explains the 16% variance of job stress. In the third step, both the mediator variable (job stress) and PsyCap added to the model to test the mediation effect of job stress. According to test-3 job stress has a partial mediating effect between psychological capital and turnover intentions with a significant beta value ( $\beta = -0.413$ ,  $\beta = -0.127$ ,  $p < 0.001$ ). Moreover the Sobel test was performed in order to identify the significance level of job stress' mediating effect (Sobel test  $z = 4.62$ ). There was partial support for hypothesis 3 since this predicted that job stress has full mediating effect between PsyCap and turnover intention. Results of regression analysis regarding the effect of job stress on turnover intentions are shown in table 3 in the column Test-2. As expected, job stress affects turnover intentions both negatively and significantly and also job stress explains 42% of the variance on turnover intentions ( $\beta = 0.653$ ,  $p < 0.001$ ). As a result of the analysis, hypotheses 1, 2 and 4 were fully supported, while hypothesis 3 was partially supported.

**Table 3.**  
*Results of Hierarchical Regression Analysis.*

Turnover intentions				
	Test 1- Turnover intentions		Test 2- Job stress	
	$\beta$	t	$\beta$	T
PsyCap	-0.413**	-0.374 ***	21.21	
	R = 0.37 R <sup>2</sup> = 0.14 Düz. R <sup>2</sup> = 0.39 F = 112,38 p(F) 0.000		R = 0.41 R <sup>2</sup> = 0.170 Düz. R <sup>2</sup> = 0.169 F = 142.55 p(F) 0.000	
			JS → TI b = 0.653* R <sup>2</sup> = 0.426 Düz. R <sup>2</sup> = 0.426 F = 527.99 p(F) 0.000	
Test 3- Turnover intentions				
	$\beta$	t		
PsyCap	-0.127***	-4.04		
Job Stress	0.59	19.10		
	R = 0.66 R <sup>2</sup> = 0.437 Düz. R <sup>2</sup> = 0.436 F = 267.61 p(F) = 0,000			
Sobel Test (z) (z = 4.62***; p < 0.001).				

Note. Dependent (ti), independent (PsyCap); \*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\*p < 0.001; N = 719. Source: Own elaboration.

## Discussion and Implications

The purpose of this study was to confirm the effect of psychological capital on turnover intentions and the role of job stress as a mediator. Results and findings confirm our hypothesis on the tourism sector within the specific framework of Turkish cultural environment as well.

In order to examine the relationship between the dependent and the independent variables correlation analysis was conducted. The results of the analysis indicate significant relationships between the three variables. The level of the psychological capital in the sample is above average (Ort = 4.7)<sup>1</sup> while the level of turnover intentions is average (Ort = 2.2, 2.3). Means show this sample is similar to that of Avey *et al.* (2009).

Results of the regression analysis, conducted in order to determine the effect of psychological capital on both job stress and intentions to quit job, demonstrate that PsyCap has a significant negative effect on the two variables. Furthermore, it was found that job stress has an important effect on employees' turnover intentions (42%). Similarly, moderation analysis reveals that job stress has a mediating effect between psychological capital and turnover intentions. The results of this research are compatible

with previous studies (Avey *et al.*, 2009; Bonanno, 2004; Luthans *et al.*, 2007; Manlove, 1994; Salahudin *et al.*, 2012; Paillé, 2011; Yin-Fah *et al.*, 2010).

The results of analysis from research data prove that the initial expectation related to implementing precautions and/or developing actions by increasing PsyCap level in order to reduce the stress level of employees may help decreasing turnover rates. Our research results which are specific to the Turkish culture and tourism sector are consistent with research results by Avey *et al.* (2009) in the USA. This compliance shows that psychological capital lowers the level of job stress and turnover intentions in different societies. This increases the universality of the findings of this research.

Too much stress, as known to all, causes destruction on employees and negatively affects their attitudes towards their job. This leads them to think about leaving their jobs (Applebaum *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2010; Parasuraman & Alutto, 1984; Podsakoff *et al.*, 2007). Stress is about personality characteristics as much as it is about job related issues. Some Human Resources departments developed methods before final decision for hiring. One of such methods is to run some tests on potential candidates during hiring process in order to determine their predisposition towards stress. Unfortunately, as a result of these tests, some of the candidates are being disqualified due to their tendency to stress. However, such candidates could receive professional assistance for strengthening their skills to overcome their stress tendencies. For this reason, psychological capital helps increase resistance threshold of individuals by providing them with skills to combat stress and is seen as a very important factor in this regard. With the assistance of training programs, applicants with stressful personalities are no longer considered and obstacle for the workplace (Avey *et al.*, 2009; Totterdell *et al.*, 2006). Sector managers and Human Resources departments should take these conclusions into consideration more seriously.

One of the reactions of employees to their stressful workplace environment is to quit their jobs despite the fact that they get trainings provided by their companies to increase efficiency (Paillé, 2011). Businesses with high rate of turnover make investments in the new employees. Inexperienced workers automatically increase costs due to the necessity of training the hiring company needs to provide them with. In production sectors in which goods are produced in different environments with the customers, costs do not affect customer satisfaction directly. However, when production takes place in the same environment with customers, it could cause customer dissatisfaction and

<sup>1</sup> Data was collected by 6-point Likert scale.

increase costs due to employees' mistakes. For example, if a glass is broken in the factory, the cost is just the price of the glass. If the glass is broken while serving a customer, the cost is the sum of the price and the dissatisfaction of the customer. Therefore employees should be trained to increase their psychological capital level so that the level of job stress and rate of turnover can decrease.

### Limitation and Conclusion

This study has the characteristics of being the Turkish replica of Avey *et al.* (2009) research in the American culture. This may seem as a limitation. However, in order to be able to generalize local data, replication of similar research in culturally different settings and verification from different samples is necessary. Thus, the suggestion for researchers is that they should conduct research about the effect of psychological capital on job stress in other cultural settings, such as India and China. Only in this way results could attain a higher level of reliability and generalizability.

One limitation of this study is that employees have presented their own perception of stress levels. It is a very important limitation considering the psychological state of participants at the moment of the survey and stress-causing factors in their private lives. Another limitation is employees' claims regarding their intentions to leave their jobs. Some seasonal workers may not have been honest about their thoughts since they want a permanent position, although they were informed their identities will be held confidentially.

Despite limitations in terms of data collection methods, the findings of this study are believed to contribute to the psychological capital literature because of the aforementioned results and conditions. This study will raise awareness among researchers about the importance of psychological capital and positive psychology.

### References

- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *Journal of Nursing Administration, 40*, 323-328.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*, 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, 36*(2), 430-452.
- Aydin, S. (2004). Organizational stress management. *Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences, 6*(3), 49-74.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely adverse events?. *American Psychologist, 59*(1), 20-28.
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2010). Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The Service Industries Journal, 31*(8), 1327-1345.
- Chiu, S. F., & Tsai, M. C. (2006). Relationships among burnout, job involvement and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology, 140*(6), 517-530.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior, 24*, 385-396.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace-stress etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health, 21*(2), 89-97.
- Curbow, B., Spratt, K., Unagaretti, A., McDonnell, K., & Breckler, S. (2001). Development of the child care worker job stress inventory. *Early Childhood Research Quarterly, 15*(4), 515-535.
- Davis, K. (1982). *Human behavior at work*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Enkvick, B. R. (2005). Beyond human and social capital: The importance of positive psychological capital for entrepreneurial success. *The Entrepreneurial Executive, 10*, 41-52.
- Erkuş, A., & Findikli, M. A. (2013). A research on the impact of psychological capital to job satisfaction, job performance and intention to quit. *Istanbul University Journal of the School of Business, 42*(2), 302-318.
- Fitz-Enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. Second Edition. New York, NY, USA: Amacom.
- Goetzel, R. Z., Anderson, D. R., Whitmer, R. W., Ozminkowski, R. J., Dunn, R. L., & Wasserman, J. (1998). The relationship between modifiable health risks and health care expenditures: An analysis of the multi-employer hero health risk and cost database. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 40*(10), 843-854.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Newbury Park: Sage Publications.
- Jensen, M. S. (2012). Psychological capital: Key to understanding entrepreneurial stress?. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives, 4*, 44-55.
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1989). Mentoring as an antidote to stress during corporate trauma. *Human Resource Management, 28*(1), 493-510.
- Küçükusta, D. (2007). The impact of Work-Life Balance on work life quality in hospitality sector. *Unpublishing Doctoral Dissertation*. Izmir. Dokuz Eylül University.
- Linley, A. P., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology, 1*(1), 3-16.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.



- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*. New York, NY, USA: Oxford University Press.
- Manlove, E. E. (1994). Conflict and ambiguity over work roles: The impact on child care worker burnout. *Early Education and Development*, 5, 41-55.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. In: Snyder, C. R., & Lopez, S. (Ed.). *Handbook of Positive Psychology* (74-88). Oxford: Oxford University Press.
- Matsui, T., & Onglatco, M. L. (1992). Career self-efficacy of the relation between occupational stress and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 79-88.
- Nelson, D. R., & Sutton, C. (1990). Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions. *Academy of Management Journal*, 33(4), 859-869.
- Paillé, P. (2011). Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: toward the development of a structural model. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: Wiley.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56(3), 250-263.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism*. New York, NY, USA: Pocket Books.
- Seligman M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Selye, H. (1976). Further thoughts on stress without distress. *Med. Times*, 104, 124-132.
- Shahnawaz, M. G., & Jafri, H. (2009). Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 78-84.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope*. San Diego, CA, USA: Academic Press.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-93.
- Totterdell, P., Wood, S., & Wall, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(12), 63-85.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *J. Appl. Psychol.*, 83(3), 486-493.
- Wright, T. A., & Bonnet, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y., Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57-64.
- Youssef, C. M. (2004). Resiliency Development of Organization, Leaders and Employees: Multi Level Theory Building and Individual-Level, Path-Analytical Empirical Testing. *Unpublishing Doctoral Dissertation*. University of Nebraska-Lincoln.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In: Gardner, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (Ed). *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development* (303-343). Oxford: Elsevier.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.





# Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones del turista que visita Quito, Ecuador\*

*Guzmán Muñoz Fernández*

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesor, Universidad de Córdoba

Córdoba, España

Grupo de investigación "Dirección de Empresas y Economía Aplicada"

guzman.munoz@uco.es

<http://orcid.org/0000-0003-4521-4793>

*Wilmer Carvache-Franco*

Máster Internacional de Turismo

Profesor, Escuela Superior Politécnica del Litoral

Guayaquil, Ecuador

wcarvach@espol.edu.ec

<http://orcid.org/0000-0001-5420-1092>

*Mónica Torres-Naranjo*

Máster en Comercio Internacional

Profesora, Escuela Superior Politécnica del Litoral

Guayaquil, Ecuador

mmtorres@espol.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-0653-1297>

*Tomás López-Guzmán*

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesor, Universidad de Córdoba

Córdoba, España

Grupo de investigación "Economía del Turismo, de la Cultura y del Deporte"

tomas.lopez@uco.es

<http://orcid.org/0000-0001-8800-8223>

SOCIODEMOGRAPHIC ANALYSIS OF THE PROFILE AND THE MOTIVATIONS OF TOURISTS VISITING QUITO, ECUADOR

**ABSTRACT:** This paper presents a fieldwork-based analysis on the socio-demographic characteristics, travel arrangements, motivations and travel experience evaluation of tourists visiting Quito, Ecuador. The results of this research show differences in the profile of tourists in terms of travel arrangements, their motivation and their evaluation of the destination, based on tourists' geographical origin. The main practical implication of this research is to better understand the characteristics of tourists who visit Quito, with the purpose of designing cultural and touristic products that meet the needs of different groups of travelers.

**KEYWORDS:** Destination, Latin America, motivation, cultural tourism.

ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E DAS MOTIVAÇÕES DO TURISTA QUE VISITA QUITO (EQUADOR)

**RESUMO:** este artigo apresenta uma análise fundamentada em um trabalho de campo sobre as características sociodemográficas, as formas de planejamento, as motivações e as apreciações sobre a viagem que têm os turistas que visitam Quito (Equador). Os resultados da pesquisa mostram a diferença do perfil do turista quanto ao planejamento, à motivação e à apreciação do destino, dependendo da área geográfica da qual proceda. A principal aplicação prática desta pesquisa é compreender as características dos turistas que visitam Quito, com o objetivo de conceber produtos culturais e turísticos que satisfaçam as necessidades dos diferentes grupos de turistas.

**PALAVRAS-CHAVE:** América Latina, destino, motivação, turismo cultural.

UNE ANALYSE DU PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE ET DES MOTIVATIONS DU TOURISTE QUI VISITE QUITO, EQUATEUR

**RÉSUMÉ:** Cet article présente une analyse, basée sur un travail de terrain, des caractéristiques sociodémographiques, les formes de préparation, les motivations et les évaluations du voyage des touristes qui visitent Quito, en Équateur. Les résultats de l'enquête montrent la différenciation du profil du touriste en termes de préparation, de motivation et d'évaluation de la destination, en fonction de la zone géographique d'où il provient. La principale application pratique de cette recherche est de comprendre les caractéristiques des touristes qui visitent Quito, dans le but de concevoir des produits culturels et touristiques qui répondent aux besoins des différents groupes de touristes.

**MOTS-CLÉ:** destination, Amérique latine, motivation, tourisme culturel.

**CITACIÓN:** Muñoz Fernández, G., Carvache-Franco, W., Torres-Naranjo, M., & López-Guzmán, T. (2018). Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones del turista que visita Quito, Ecuador. *Innovar*, 28(68), 77-90. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70473.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70473>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** D12, I83, N76.

**RECIBIDO:** mayo 2016. **APROBADO:** noviembre 2016.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Dr. Guzmán A. Muñoz Fernández. Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. P/Puerta Nueva, s/n.14071. Córdoba, España.

**RESUMEN:** Este artículo presenta un análisis, fundamentado en un trabajo de campo, sobre las características sociodemográficas, las formas de preparación, las motivaciones y las valoraciones del viaje de los turistas que visitan Quito, Ecuador. Los resultados de la investigación muestran la diferenciación del perfil del turista en cuanto a preparación, motivación y valoración del destino, dependiendo del área geográfica de la cual proceda. La principal aplicación práctica de esta investigación es comprender las características de los turistas que visitan Quito, con el objetivo de concebir productos culturales y turísticos que satisfagan las necesidades de los distintos grupos de turistas.

**PALABRAS CLAVE:** destino, Latinoamérica, motivación, turismo cultural.

\* El artículo se deriva del proyecto de investigación "Demanda turística enciudades patrimonio de la humanidad". La entidad financiadora del proyecto de investigación es la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Guayaquil (Ecuador).

## Introducción

Cada año la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por su sigla en inglés), con sede en París, publica tres listados en los que se confieren los títulos de Patrimonio de la Humanidad (lugares), Patrimonio Inmaterial de la Humanidad (prácticas y expresiones) y Patrimonio de la Humanidad en Peligro (lugares protegidos). La inclusión en uno de estos listados supone el reconocimiento de una determinada área o de una experiencia como un valor de excelencia universal (Tucker y Carnegie, 2014). No obstante, y aunque el objetivo de la UNESCO con la publicación de estos listados es preservar y conservar estos lugares y experiencias, en la mayoría de los casos ello implica un incremento significativo del número de visitantes, sobre todo de los turistas internacionales (Breakey, 2012). La inscripción por parte de la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad supone, en la mayoría de las ocasiones, un incremento significativo del número de visitantes a esa zona geográfica, un aumento de los recursos económicos derivados del turismo y un cambio en cuanto a la gestión empresarial y medioambiental del área (Nguyen y Cheung, 2014). En este sentido, diferentes estudios analizan la relación que existe entre la herencia patrimonial y el turismo, centrado sobre todo en la herencia patrimonial cultural tangible y en los lugares Patrimonio de la Humanidad (en adelante WHS, por la sigla del inglés *World Heritage Site*). Así, por ejemplo, y en relación con el WHS, encontramos investigaciones realizadas en Israel (Poria, Butler y Airey, 2003), Macao (Vong y Ung, 2012), Portugal (Correia, Kozak y Ferradeira, 2013) o Vietnam (Nguyen y Cheung, 2014).

El objetivo de este artículo es presentar los resultados de un trabajo de campo realizado en Quito, Ecuador, e inscrita por la UNESCO como WHS, que aborda el perfil socio-demográfico de los visitantes, la preparación del viaje, las motivaciones de estos turistas y las valoraciones realizadas por ellos acerca de diferentes atributos de la ciudad. Para conseguir este objetivo, el artículo se estructura, tras esta introducción, en un segundo apartado en el que se realiza la revisión de la literatura, un tercer apartado que hace referencia a la descripción del área geográfica, un cuarto apartado donde se presenta la metodología de la investigación, y un quinto apartado donde se muestra los resultados. El artículo finaliza con las conclusiones y la bibliografía consultada.

## Revisión de la literatura

### Turismo y herencia patrimonial

Actualmente, la relación entre el turismo y la herencia histórico-patrimonial de los destinos se ha ampliado para dar

respuestas a las nuevas inquietudes de la propia sociedad. En este sentido, la UNESCO ha reforzado el concepto de Patrimonio Material de la Humanidad, incluyendo, además de los monumentos o lugares arqueológicos, otros diferentes espacios culturales como, por ejemplo, formas de producción o escenarios patrimoniales. Asimismo, la UNESCO ha incorporado el concepto de Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, que está permitiendo salvaguardar para las generaciones futuras expresiones culturales inmateriales de las sociedades. Y, obviamente, ello ha provocado que la relación entre turismo y lugares WHS sea un segmento cada vez más extendido, que permite un correcto desarrollo sostenible cultural del turismo. Entre otros trabajos científicos que analizan esta relación, destacamos las investigaciones realizadas por Timothy y Boyd (2003), Di Giovine (2009), Timothy (2011) o Park (2014).

El turismo patrimonial (en inglés, *heritage tourism*) se refiere tanto a las actividades de visitar un determinado lugar como a las experiencias que se obtienen con dicho viaje, con independencia de que sean entornos culturales o naturales, y de que se encuentren ubicados en lugares urbanos o rústicos (Nguyen y Cheung, 2014). Ello implica que el visitante busca una conexión con sus raíces y con su herencia cultural y patrimonial (Remoaldo, Vareiro, Ribeiro y Santos, 2014). Por tanto, en ocasiones, la inscripción de un lugar como WHS es percibido por los turistas como una marca (Timothy, 2011) o, incluso, como una etiqueta (Yang, Lin y Han, 2010); por consiguiente, este reconocimiento por parte de la UNESCO tiene una fuerte atracción para que el turista visite esos lugares y, en numerosas ocasiones, significa incluso una recomendación cualificada para conocer un determinado destino (Poria *et al.*, 2003), ya que los turistas viajan buscando nuevas experiencias y lugares diferentes (Timothy y Boyd, 2006).

Un importante número de artículos científicos ha abordado el estudio del turismo patrimonial con la finalidad de identificar el perfil de turista que visita estos lugares y las motivaciones de su atracción hacia ese destino, intentando, asimismo, definir diferentes tipos de viajeros (Nguyen y Cheung, 2014). Así, diferentes estudios (entre otros, Chen y Chen, 2010; Correia *et al.*, 2013; Nguyen y Cheung, 2014; Antón, Camarero y Laguna-García, 2017) analizan el perfil sociodemográfico de los turistas y concluyen, de forma unánime, que esta tipología de turistas tiene un nivel educativo elevado, en general con estudios universitarios, y una renta de nivel media y media-alta.

Por otro lado, los turistas planifican su viaje por diferentes motivaciones (Correia *et al.*, 2013) y la cultura es una de las principales. Esto implica que hay que analizar cada uno de los destinos, ya que existe una gran diversidad de



características y de atributos que afectan a cada uno de estos destinos (Breakey, 2012). Además, existe una fuerte competencia entre los destinos para atraer turistas, sobre todo internacionales (Remoaldo *et al.*, 2014), debido —tal y como hemos señalado— a las elevadas rentas económicas de esta tipología de turistas.

Siguiendo a Abuamoud, Libbin, Green y Alrousan (2014), la demanda de realizar una visita a lugares caracterizados por su importancia de herencia histórico-patrimonial está también muy influenciada por los servicios prestados tanto por las autoridades públicas como por las diferentes empresas privadas. En el mismo sentido, es necesario una predisposición de la comunidad local por estimular el turismo en estas zonas. Así, y siguiendo a Vong y Ung (2012), el desarrollo del turismo en cada uno de los destinos se establece con base en cuatro factores clave: 1) la herencia cultural e histórico-patrimonial del lugar declarado whs; 2) las facilidades e infraestructuras que encuentren los turistas tanto para llegar al destino como ya en el propio lugar; 3) la interpretación del patrimonio que se le presta a los turistas, y 4) los atractivos que esta herencia patrimonial tenga para los viajeros.

No obstante, y en numerosos destinos, los turistas encuentran que la herencia patrimonial no forma parte de su propia cultura y, en este sentido, se encuentran como meros observadores de un patrimonio excepcional y universal (Saipradist y Staiff, 2007). Todo esto implica que es necesario, en estas situaciones y en estos destinos, considerar diferentes contextos socioculturales para encontrar vías de entendimiento y comprensión entre el visitante, el patrimonio y la herencia cultural del lugar (Saipradist y Staiff, 2007), para conseguir así un importante nivel de satisfacción para el turista en este lugar. En definitiva, es necesario reforzar la comprensión del whs por parte de turistas con diferentes culturas (Poria *et al.*, 2003), sobre todo cuando se trata de lugares visitados por turistas internacionales (Tucker y Carnegie, 2014), con culturas diferentes.

### Turismo e imagen

Antes de viajar a un determinado destino, un turista crea una imagen en su mente de lo que sería el patrimonio histórico del lugar, imagen que, posteriormente, va a comparar con la realidad de ese lugar. En este sentido, podemos



definir la imagen de un destino como “la suma de creencias, ideas e impresión que la gente tiene sobre el destino turístico” (Hidalgo, 2014, p. 20). La creación de esta imagen y su comparación con la realidad histórico-artística del lugar tienen un efecto muy importante sobre las percepciones del turista, su comportamiento y su nivel de satisfacción (Chen y Chen, 2010). Esto implica que la comparación puede ser positiva o negativa y, en ambos casos, tendrá efectos —lógicamente positivos o negativos—, tanto sobre el nivel de satisfacción como sobre la lealtad al destino (Millet, 2011).

La imagen de un destino está muy relacionada con la marca de un determinado lugar y, de forma más general, con la marca tanto del país como regional. En este sentido, es necesario por parte de las autoridades públicas y de las empresas privadas gestionar correctamente la marca de ese lugar y la imagen que el visitante tiene ella. Para ello, también es fundamental que esta marca esté relacionada con la promoción que se haga del destino y que responda objetivamente a la imagen que se quiere transmitir al propio visitante (Anholt, 2006). Ahí es donde un *marketing* turístico, centrado en el estudio y análisis del visitante, de su comportamiento, de los mercados turísticos, de las acciones y de las estrategias de comercialización relevantes, tiene sentido.

Por supuesto, no hay que olvidar los factores tanto de atracción (*push*) como de empuje (*pull*) (Crompton, 1979; Crompton y McKay, 1997; Yuan y Jang, 2008; Devesa, Laguna y Palacios, 2010; Hosany y Gilbert, 2010) que hacen que un determinado destino tenga éxito. Tampoco se debe dejar de lado que el potencial turístico no tiene un perfil uniforme y existe una relación directa o indirecta según sus diferencias culturales y expectativas, así como valoración y satisfacción de un destino o servicio turístico (García-Sanchís y Gil, 2005), aunque hay autores que se han limitado a estratificar a los turistas según sus nacionalidades, sin incluir la dimensión cultural propiamente dicha (Kozak, 2001; Leclerc y Martin, 2004). Así, para efectos de la investigación, es posible simplificar esta segmentación de Estado-nación por ámbitos culturales, minimizando las diferencias culturales (Hofstede, 1983) de los individuos estudiados por origen.

### Hipótesis que se contrastarán

La segmentación por culturas nacionales es una de las técnicas más utilizadas para responder a las necesidades de los grupos que comparten estilos de vida, valores y pautas de comportamiento (Ko, Kim, Taylor, Kim y Kang, 2007), por lo que se plantean las siguientes cuestiones a la hora

de analizar los factores que determinan la formación de la imagen de Quito:

**H1.** *Existe relación entre el origen del turista y la forma de preparación del viaje a este destino* (Money y Crotts, 2003; Gursoy y Umbreit, 2004).

**H2.** *La conectividad aérea de Quito con otros destinos turísticos de Ecuador es una las motivaciones principales para visitar a la ciudad* (Pisonero, 2012).

**H3.** *Existen diferentes motivaciones para visitar una ciudad patrimonial como es Quito* (Crompton, 1979, Dann, 1981; Kozak, 2002; Devesa *et al.*, 2010).

**H4.** *La valoración de los atributos de la ciudad de Quito depende de la zona de origen del turista* (Kozak, 2001; Bruner, Stöcklin y Opwis, 2008).

### Descripción del área geográfica

El Producto Interno Bruto (PIB) nominal de Ecuador alcanzó, en el 2015, los 100.200 millones de dólares. En el mismo año, el crecimiento de su economía fue del 4,7% en relación con el año anterior. Ecuador cuenta con una gran riqueza patrimonial, ciudades propicias para el turismo de negocios y de sol y playa, parques naturales, y una variada gastronomía. Así, en los últimos años el país se está configurando como uno de los principales destinos turísticos en América Latina, recibiendo a 1.543.165 turistas extranjeros en el 2015 (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2016).

Actualmente, el turismo ocupa un lugar muy importante en la balanza de pagos del país. Así, la actividad turística aportó al país en el 2015 la cantidad de 1.557,4 millones de dólares (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2016). Sin considerar los ingresos procedentes de la actividad petrolera, estas cifras refuerzan a este sector económico como el tercer mayor sector exportador, siendo el primer sector exportador no energético el del banano y el segundo, el del camarón (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2016). Lógicamente, este importante impacto económico del turismo en Ecuador también ha tenido su reflejo en el aumento de las publicaciones científicas que analizan el sector turístico en el país. Así, y entre las diferentes investigaciones académicas realizadas en los últimos años, destacamos los trabajos de Erskine y Meyer (2012), Croes y Rivera (2015), Everingham (2015), Gascón (2016) y Sidali, Yépez-Morocho y Garrido-Pérez (2016). Todos estos estudios confluyen en la importancia que tiene en la actualidad la actividad turística en Ecuador y, sobre todo, su potencialidad.

En cuanto al área geográfica objeto de esta investigación, Quito, capital de la República del Ecuador, se encuentra



situada en el norte del país, en el lado occidental de la Cordillera de los Andes, y cuenta con una población de 2,2 millones de habitantes. Quito refleja una diversidad evidente de la cultura del mestizaje en América, destacando la belleza de su entorno natural y su herencia cultural. En 1978, Quito fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, con el fin de preservar su estilo colonial del centro histórico. Este reconocimiento supone la conservación de 130 edificaciones monumentales y 5.000 inmuebles, distribuidos en una superficie de 387 hectáreas.

El trabajo de investigación se centra en el turista extranjero que visita Quito. No existen datos oficiales del número de visitantes de la ciudad, por lo que se ha determinado de forma indirecta, tomando como datos de partida los visitantes recibidos a través del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, proporcionados por la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo (EPMGDT, 2016) y el número de viajeros no residentes alojados en establecimientos hoteleros (tabla 1). Aunque no todos los visitantes extranjeros tienen que llegar a Quito por vía aérea, la información recopilada permite hacer una aproximación de la demanda turística de la ciudad. A partir de los datos mencionados, así como de los datos extraídos a través del trabajo de campo realizado, se ha determinado un universo de 717.818 visitantes extranjeros. Asimismo, el número de turistas alojados en establecimientos hoteleros de esta ciudad en 2015 fue de 827.560, siendo 438.822 extranjeros (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2016).

### Metodología

En este estudio se presentan los resultados de un trabajo de campo para realizar el análisis del turista que visita Quito (Ecuador), haciendo referencia al perfil sociodemográfico

del viajero, a la preparación del viaje, a la motivación para realizarlo y a la valoración de diferentes atributos del destino turístico. Así, cuando la literatura científica analiza estos campos de estudio, suele globalizar las muestras y, en ocasiones, caracterizar la población por conglomerados de difícil aplicación práctica a la hora de implementar políticas de promoción turística, puesto que no queda concretado el mercado objetivo turístico.

La principal aportación de esta investigación es analizar el perfil de los turistas que acuden a este destino por su origen de procedencia, siguiendo los grupos de dimensiones culturales realizadas por Hofstede (1983), aunque simplificando los grupos, debido al tamaño de la muestra y al número de turistas encuestados que se disponía de algunos países. Para la realización de este análisis, se han utilizado técnicas estadísticas descriptivas y de análisis no paramétrico. Además, dado el ámbito concreto donde se realizó la encuesta y la metodología empleada, los resultados tienen un sesgo que es difícil de interpolar a otros lugares distintos del estudiado. La encuesta utilizada en este trabajo tiene su fuente en trabajos previos sobre turismo cultural (Poria *et al.*, 2003; Devesa *et al.*, 2010; Remoaldo *et al.*, 2014; Pérez, Muñoz y López-Guzmán, 2015), siguiendo asimismo las aportaciones de Lilien y Rangaswasmy (2003).

### Recolección de los datos

No se estratificó la muestra por ninguna variable como *género, edad, formación, nacionalidad*, ya que no existen investigaciones previas que permitieran esta estratificación. La tasa de rechazos a la encuesta fue baja y no significativa, y tampoco se percibió en función de ninguna variable específica. El número total estimado de visitantes a Quito, en el 2015, fue —como se ha indicado— de 717.818

Tabla 1. *Llegadas al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de turistas y viajeros alojados en establecimientos hoteleros.*

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Llegadas Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre</b>						
Nacionales	45.806	38.776	32.942	46.931	53.859	65.394
Extranjeros	428.415	448.602	500.516	581.999	649.187	641.455
Total de turistas	<b>474.221</b>	<b>487.378</b>	<b>533.458</b>	<b>628.930</b>	<b>703.046</b>	<b>706.848</b>
<b>Viajeros alojados en establecimientos hoteleros</b>						
Nacionales	421.372	413.237	452.984	450.349	430.314	388.738
Extranjeros	394.165	386.292	415.992	452.371	450.658	438.822
Total de viajeros	<b>815.537</b>	<b>799.529</b>	<b>868.976</b>	<b>902.720</b>	<b>880.972</b>	<b>827.560</b>

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo (EPMGDT, 2016).

visitantes, cifra que se ha considerado como el universo objeto de estudio.

Se realizó un total de 539 encuestas, bajo la premisa de que tenían que ser turistas no ecuatorianos, de las que 516 fueron válidas. Por esta razón, el error muestral de esta investigación para un nivel de significación del 95% sería del 3,1%. El periodo de realización del trabajo de campo se realizó entre agosto y noviembre del 2015, en la terminal de salidas internacionales del Aeropuerto Mariscal Sucre. Por lo tanto, estos turistas podían dar una opinión fundamentada sobre el destino, ya que habían permanecido un determinado tiempo en la ciudad (Correia *et al.*, 2013; Remoaldo *et al.*, 2014). El trabajo de campo fue llevado a cabo por un equipo de encuestadores especialmente capacitados para este proyecto, vinculados a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) de Guayaquil (Ecuador), y coordinados y dirigidos por los autores de esta investigación. La encuesta se realizó en español e inglés. La tabulación y análisis estadístico de los datos fue realizada por el equipo colaborador, utilizando el programa informático SPSS v. 22. La selección de los encuestados fue mediante un muestreo de conveniencia entre los pasajeros. Los participantes rellenaron la encuesta con total independencia, aunque los encuestadores estaban presentes por si tenían alguna dificultad. La encuesta era totalmente anónima.

## Resultados de la investigación y discusión

Dado que las necesidades de los consumidores son heterogéneas, una herramienta clave del *marketing* estratégico es entenderlas, garantizando de esta forma una adecuada orientación del destino. La segmentación del mercado es el primer paso para poder tener un posicionamiento y facilitar las decisiones sobre otros aspectos de la comercialización de las actividades turísticas (Lilien y Rangaswamy, 2003). Para ello, se ha efectuado un análisis de los ámbitos de investigación, basándonos en el origen del visitante y teniendo en cuenta las dimensiones culturales de los turistas. Así, se han considerado cuatro grupos de turistas dependiendo de su origen: 1) América Latina, 2) Europa, 3) Estados Unidos, Canadá y Australia, y 4) Asia.

### Perfil sociodemográfico del turista

En la tabla 2 se presenta el perfil sociodemográfico de los turistas encuestados, en el que se hace referencia al género, la edad, el nivel de formación, el país de procedencia, su actividad profesional y su renta económica.

De acuerdo con la tabla 2, del perfil sociodemográfico se puede apreciar un sesgo respecto al género masculino (61,9%) frente al femenino (38,1%); también destaca la juventud de los encuestados, ya que más de tres cuartas

Tabla 2.  
Perfil sociodemográfico de los turistas que visitan Quito.

VARIABLES		Porcentaje	VARIABLES		Porcentaje	
<b>Género</b> (N = 506)	Hombre	61,9%	<b>Nivel de formación</b> (N = 510)	Enseñanza primaria	0,0%	
	Mujer	38,1%		Enseñanza secundaria	17,6%	
<b>Edad</b> (N = 514)	Menos de 30 años	43,3%		<b>País de origen</b> (N = 516)	Título universitario	61,4%
	30-39 años	33,5%			Posgrado/Máster universitario	21,0%
	40-49 años	15,6%	Estados Unidos		18,8%	
	50-59 años	3,7%	Colombia		12,8%	
	60-69 años	1,6%	Venezuela		7,8%	
	70 o más años	0,4%	Chile		7,8%	
<b>Renta</b> (N = 506)	Menos de 700 \$	24,3%	Argentina		6,6%	
	De 700 a 1.000 \$	12,3%	Perú		6,4%	
	De 1.000 a 1.500 \$	16,6%	México		5,0%	
	De 1.500 a 2.500 \$	28,5%	Alemania		5,0%	
	De 2.500 a 3.500 \$	12,5%	Otros	29,8%		
	Más de 3.500 \$	5,9%	<b>Categoría Profesional</b> (N = 503)	Estudiante	23,2%	
		Profesional independiente				
		Asalariado		22,3%		
		Funcionario/a público		22,2%		
		Ama de casa		13,7%		
		Empresario/a o Directivo/a		8,3%		
		Jubilado/a	6,1%			
			3,8%			
			0,4%			

Fuente: elaboración propia.

partes de los turistas tienen una edad inferior a los 40 años, siendo el porcentaje de los que tienen menos de 30 años el 43,3%. Por lugar de procedencia, la mayoría corresponde a ciudadanos procedentes del continente americano (77,9%), básicamente de Estados Unidos (18,8%), Colombia (12,8%), Venezuela y Chile (ambos con el 7,8%) y Perú (6,4%). Mientras que el número de turistas de otros continentes es más reducido, destacando Europa con el 20,3%. Los turistas presentan un alto nivel de formación, ya que el 82,4% tiene título universitario y, de ellos, un 21% posee, además, estudios de posgrado. En cuanto a su categoría profesional, más de la mitad corresponde a profesionales asalariados a tiempo completo (52,3%), seguidos de profesionales independientes (15,9%), empresarios (7,2%) y profesionales liberales o directivos de empresas.

### Preparación del viaje y característica del destino

Los turistas encuestados fueron consultados sobre el último medio de transporte que utilizaron para llegar a Quito, siendo el avión el 71,8% de las respuestas, frente al 25,5% que llegó por autobús; no existen diferencias significativas por zonas geográficas. Este resultado está en consonancia con la existencia de un aeropuerto internacional que tiene una media de 59 movimientos diarios de aeronaves, con origen o destino internacional, y 91 movimientos domésticos (EPMGDT, 2015), que facilita el acceso de los turistas a la ciudad. Más de la mitad de los encuestados respondió que es la primera vez que visitan la ciudad (55,8%), mientras que el 29,7% afirmó que habían visitado la ciudad

entre una y tres veces; tan solo el 14,5% la había visitado más de tres veces. Estos resultados se corresponden con una ciudad que, aunque no está dentro de los grandes circuitos turísticos internacionales, está experimentando un incipiente desarrollo turístico.

A la pregunta sobre la forma de conocimiento de Quito como destino turístico, los principales resultados se encuentran en la tabla 3. Así, los encuestados podían elegir más de una opción, por lo que la suma da un resultado superior al 100%. La mayoría de los encuestados afirman que han conocido la ciudad a través de redes sociales tales como Facebook o Twitter (41%), por recomendación de amigos y familiares (39,4%) o por información encontrada en Internet (37,3%), a través de páginas web sobre viajes, blogs viajeros y otros similares. Se ha observado que se puede rechazar la hipótesis de independencia entre las variables *zona geográfica de origen* y las variables *recomendación de redes sociales, recomendación de amigos y familiares, información encontrada en Internet, recomendación de agencias de viajes online, experiencia propia de la visita y anuncios en los medios de comunicación tradicionales*.

De acuerdo con los datos de la tabla 3, se observa que los ciudadanos de origen latinoamericano son los que más se informan por recomendaciones de sus amigos o familiares (53,9%), frente a una media del 20,3% del resto de los encuestados, y por experiencia propia de una visita previa, es decir, su fuente de información es debido a experiencias anteriores y a recomendaciones de personas relacionadas con los círculos de confianza de esos turistas. Esto

Tabla 3.  
*Forma de conocimiento de Quito como destino turístico.*

Forma de conocimiento	América Latina	Europa	EE. UU., Canadá y Australia	Asia	Total	Coefficiente de Contingencia Sig.
Recomendación de amigos y familiares	53,9%	17,8%	23,6%	0,0%	39,4%	0,348; 0,000*
Experiencia de visita previa	39,6%	14,4%	16,3%	22,2%	29,3%	0,260; 0,000*
Folletos turísticos	38,2%	20,0%	26,0%	33,3%	32,0%	0,160; 0,050
Recomendación de redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)	30,0%	58,9%	52,8%	55,6%	41,0%	0,250; 0,000*
Recomendación de agencias de viajes <i>online</i>	20,1%	41,1%	43,1%	55,6%	29,3%	0,240; 0,000*
Información encontrada en Internet	16,7%	64,4%	65,0%	55,6%	37,3%	0,489; 0,000*
Anuncios en los medios de comunicación tradicionales	10,6%	44,4%	45,5%	44,4%	25,4%	0,365; 0,000*
Recomendación de agencias de viajes presencial	6,1%	3,3%	5,7%	11,1%	5,6%	0,055; 0,671
No tenía ninguna información	3,8%	1,1%	1,6%	0,0%	2,7%	0,075; 0,411

Nota. \* Significativo al 5%. Fuente: elaboración propia.

también está relacionado con que aquellos países donde existe una mayor comunidad ecuatoriana los ciudadanos de esos países tienen una mayor información directa gracias a estos residentes.

También se comprueba que los turistas no latinoamericanos tienen fuentes de información más lejanas y relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación preferentemente. Especialmente, destaca el uso de Internet para conocer como destino turístico Quito, con un 64,4%, frente a tan solo el 16,7% de los turistas latinoamericanos. Estos resultados muestran la importancia que tienen las experiencias previas de los turistas, no solo para repetir el viaje por lealtad al destino, sino en la recomendación que estos visitantes puedan hacer sobre su experiencia, bien directamente a sus familiares o amigos, bien mediante las redes sociales. Además, es evidente el valor de las tecnologías de la información y comunicación a la hora de promocionar y dar a conocer en los mercados turísticos, para el caso de los viajeros del resto del mundo. Los responsables turísticos deben ser conscientes de las opiniones que se difunden en las redes sociales e Internet sobre un destino, y tener en cuenta las inquietudes que se puedan expresar. También deben proporcionar información sobre el lugar en otras lenguas distintas al español, para fiscalizar la información que se difunde y no dejar en manos de terceros el control de esta. En otro orden, los resultados muestran que los sistemas de promoción turística tradicionales tienen un menor impacto y repercusión en el conocimiento del destino a pesar de su mayor coste.

En la tabla 4 se presentan los recursos de Internet utilizados por los viajeros en la preparación del viaje. En esta pregunta, los encuestados podían elegir más de una opción, por lo que la suma da un resultado superior a 100%.

En la utilización de los recursos de Internet en función de la preparación del viaje, también se observa un diferente

comportamiento entre los turistas procedentes de América Latina y el resto de los encuestados. Los recursos de Internet más utilizados por los primeros son preferentemente las recomendaciones en redes sociales (Facebook o similar), existiendo una relación por el origen del encuestado (Sig. < 0,05). Para el resto de los turistas procedentes de otras zonas geográficas, los principales recursos que utilizan para preparar el viaje son principalmente Internet en general, páginas de reservas de hoteles y comentarios en webs de viajes. De nuevo se rechaza la hipótesis de independencia en la utilización de recursos de Internet por zonas geográficas (Sig. < 0,05). También se confirma la misma tendencia, ya que los turistas de origen latinoamericano prefieren fuentes de información más cercanas y conocidas, frente a los turistas de otras zonas que preparan el viaje utilizando fuentes de información más lejanas y neutras. Estos datos confirman el diferente comportamiento a la hora de preparar el viaje, dependiendo del origen de procedencia de los encuestados. Los resultados de la investigación corroboran la hipótesis de que existe una relación entre el origen del turista y la forma de preparación del viaje al destino turístico (H1).

#### Nivel de renta e impacto económico

De los turistas encuestados, el 28,6% contestó tener un ingreso comprendido entre los 1.500 y 2.500 dólares (tabla 5), mientras que el porcentaje de turistas que superan esa renta asciende al 18,1%. Es decir, estamos ante un turista que tiene una renta y una capacidad adquisitiva media-alta. Existe una ligera diferencia de renta entre los visitantes atendiendo al género del encuestado, ya que el nivel de renta declarada por las mujeres es superior al de los hombres, pero esta asociación no es significativa (coeficiente de contingencia = 0,147; Sig. = 0,053).

En los datos presentados en la tabla 6 se observa que existe relación entre la procedencia de los encuestados

Tabla 4.  
Recursos de Internet utilizados en la preparación del viaje.

	América Latina	Europa	EE. UU., Canadá y Australia	Asia	Total	Coefficiente de Contingencia Sig.
Recomendaciones de redes sociales (Facebook, etc.)	45,5%	27,5%	21,3%	0,0%	35,6%	0,238; 0,000*
Internet en general	35,3%	76,9%	79,5%	77,8%	54,1%	0,404; 0,000*
Páginas de reservas de hoteles (Booking, etc.)	30,1%	61,1%	59,0%	55,6%	43,0%	0,285; 0,000*
Google Maps	24,1%	20,9%	14,8%	33,3%	21,5%	0,101; 0,156
Comentarios de webs de viajes (Trip Advisor, etc.)	17,8%	36,3%	34,4%	22,2%	25,2%	0,193; 0,000*

Nota. \* Significativo al 5%. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.**  
*Renta mensual familiar disponible según género.*

Niveles de renta	Género		Total
	Masculino	Femenino	
Menos de 700 \$	29,0%	17,2%	24,6%
De 700 a 1.000 \$	13,2%	11,3%	12,5%
De 1.000 a 1.500 \$	15,2%	17,7%	16,1%
De 1.500 a 2.500 \$	26,5%	32,3%	28,6%
De 2.500 a 3.500 \$	11,3%	14,0%	12,3%
Más de 3.500 \$	4,8%	7,5%	5,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia.

y la renta mensual que declaran (coeficiente de contingencia = 0,390; Sig. = 0,000). Los turistas procedentes de países europeos (especialmente Holanda, Italia, España y Francia) son los que declaran mayor renta, ya que más de las tres cuartas partes de los encuestados afirman tener rentas mensuales superiores a 1.500 dólares, y en menor medida los originarios de Estados Unidos, Canadá

y Australia (66,1%). Los turistas de países de América Latina declaran niveles de rentas inferiores, ya que tan solo el 30% de los encuestados superan esta cifra, a excepción de los turistas chilenos que en un 65% tienen rentas superiores a los 1.500 dólares.

El gasto medio diario por persona que han realizado los turistas encuestados en Quito asciende a 61 dólares. Para este caso, se puede comprobar que existe asociación positiva entre las variables nivel de renta familiar disponible de los encuestados y gasto previsto diario (coeficiente de contingencia = 0,066, Sig. = 0,000). Si se estudia una posible asociación entre las variables *género* y *gasto previsto diario*, aunque se puede rechazar la hipótesis de independencia entre dichas variables ( $X^2$  de Pearson = 20,437, Sig. = 0,002), no se puede afirmar que exista asociación positiva entre ellas (coeficiente de contingencia = 0,066, Sig. = 0,082).

Atendiendo a la zona geográfica de procedencia, existe una asociación significativa entre *gasto diario planeado* y *origen de los turistas* (coeficiente de contingencia = 119,13; Sig. = 0,000). Los viajeros procedentes de América Latina

**Tabla 6.**  
*Renta mensual familiar disponible según origen.*

	América Latina	Europa	EE. UU., Canadá y Australia	Asia	Total
Menos de 700 \$	34,9%	5,5%	12,7%	28,6%	24,6%
De 700 a 1.000 \$	13,5%	11,0%	10,2%	14,3%	12,5%
De 1.000 a 1.500 \$	21,5%	9,9%	11,0%	0,0%	16,1%
De 1.500 a 2.500 \$	19,4%	40,7%	40,7%	28,6%	28,6%
De 2.500 a 3.500 \$	8,3%	22,0%	14,4%	28,6%	12,3%
Más de 3.500 \$	2,4%	11,0%	11,0%	0,0%	5,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.**  
*Gasto planeado en la visita según origen.*

Gasto planeado	América Latina	Europa	EE. UU., Canadá y Australia	Asia	Total
Menos de 20 \$	24,1%	3,3%	3,3%	12,5%	15,2%
De 21 a 40 \$	25,5%	8,8%	7,3%	0,0%	17,8%
De 41 a 60 \$	17,6%	13,2%	20,3%	0,0%	17,2%
De 61 a 80 \$	13,4%	27,5%	24,4%	12,5%	18,6%
De 81 a 100 \$	13,4%	30,8%	23,6%	37,5%	19,3%
De 101 a 120 \$	2,4%	9,9%	10,6%	0,0%	5,7%
Más de 120 \$	3,4%	6,6%	10,6%	37,5%	6,3%

Fuente: elaboración propia.



son los que tienen previsto un menor gasto diario, alrededor de 48,6 dólares, frente a 76,2 dólares de los europeos, o los 76,6 dólares diarios de los procedentes de Estados Unidos, Canadá o Australia, siendo los turistas procedentes de Asia los que tienen un mayor gasto planeado por día, 93,1 dólares, aunque tan solo suponen el 1,6% de los encuestados.

Partiendo del número de turistas que se hospedaron en establecimientos hoteleros de Quito durante el 2014, al que se ha añadido aquellos que, según la encuesta, se hospedaron en otros lugares, se ha llevado a cabo una estimación de gasto realizado por el turismo. Así, esta cifra estaría en torno a los 186,9 millones de dólares de ingresos anuales, relacionados con la actividad de los turistas extranjeros que revierten en la ciudad.

### Motivaciones de la visita

La literatura científica sobre el turismo señala que un viaje es generalmente el resultado de varios motivos (Crompton, 1979; Aziz, Rahman, Hassan y Hamid, 2015). Así, el tercer ámbito de investigación de este trabajo fue conocer los principales motivos para realizar el viaje. En este ámbito

se presentó a los encuestados una relación de 13 ítems de motivaciones, que debían ser valoradas según una escala Likert de 5 puntos (siendo 1 muy poco y 5 mucho).

Inicialmente, se procedió a comprobar la fiabilidad del instrumento de medida del conjunto de ítems a través del método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach para el total de las motivaciones seleccionadas, dando como resultado un valor de 0,665 que puede ser calificado como cuestionable, al ser inferior a 0,7, aunque existen umbrales más bajos que se han utilizado en la literatura (Nunnally y Bernstein, 1994). Dado que el interés se centra en las puntuaciones que se derivan de dichos componentes como instrumento para determinar la fuerza de las motivaciones de los visitantes, se puede considerar que los valores encontrados son aceptables para este tipo de análisis. A partir de la división en cuatro conglomerados de la muestra, por el origen geográfico de los turistas que visitaron Quito, el análisis de las motivaciones proporciona la importancia relativa que los viajeros extranjeros señalan los distintos atributos que debe tener un destino. Las valoraciones de las motivaciones de los viajeros para visitar este destino resultan de utilidad para caracterizar cada uno de los grupos o clúster de turistas.

**Tabla 8.**  
*Motivaciones de los viajeros para visitar Quito.*

Motivaciones de la visita	América Latina		Europa		EE. UU., Canadá y Australia		Asia		Total	
	Media	Ranking	Media	Ranking	Media	Ranking	Media	Ranking	Media	Ranking
El deseo de conocer sitios nuevos	4,55	1	4,63	1	4,66	1	4,11	4	4,58	1
Desconectar de lo cotidiano	4,44	2	4,32	3	4,43	3	4,33	2	4,41	2
Ser un destino turístico accesible para mi bolsillo	4,00	5	4,52	2	4,47	2	4,78	1	4,22	3
Degustar su gastronomía	4,19	3	3,92	6	4,16	6	4,00	5	4,13	4
Conocer su riqueza histórica monumental	3,98	6	4,31	4	4,26	5	3,89	7	4,11	5
Fama y reputación turística de la ciudad	4,08	4	3,91	7	4,17	7	4,00	6	4,07	6
Una visita más de mi itinerario turístico (Galápagos, etc.)	2,72	8	4,21	5	4,37	4	4,33	3	3,40	7
Visitar a familiares o a amigos	3,12	7	1,92	11	2,25	10	3,78	8	2,72	8
Asistir a eventos culturales	1,82	11	2,01	10	2,50	9	3,22	12	2,65	9
Aprender el idioma	1,65	12	3,04	8	3,16	8	3,78	9	2,30	10
La cercanía a mi lugar de residencia	2,13	9	1,79	12	2,02	12	3,33	10	2,07	11
Visita de trabajo o negocios	1,82	10	2,34	9	2,19	11	3,33	11	2,03	12

Fuente: elaboración propia.

En esta investigación se confirma que *el deseo de conocer sitios nuevos y desconectar de lo cotidiano* son dos motivos principales asociados a los viajeros que realizan un viaje por gusto (Iso-Ahola, 1982). Estas motivaciones aparecen entre las mejor valoradas en todos grupos de las distintas áreas geográficas de los turistas; además, estos dos motivos, junto con *fama y reputación turística de la ciudad*, son los únicos que, según el test de Kruskal-Wallis, puede afirmarse que tienen igualdad de promedios poblacionales para los cuatro grupos estudiados. También aparece, como motivación importante, el *factor económico*, aunque existe alguna diferencia por ámbito geográfico, ya que los turistas procedentes de países latinoamericanos tienen una valoración inferior a los provenientes del resto de las zonas geográficas, donde el factor económico se encuentra valorado entre el primer o segundo motivo en importancia. En este aspecto, la literatura que ha estudiado la incidencia de los atributos de precio no llega a un consenso en torno a si esta motivación puede resultar como un inhibidor o un atractivo turístico del destino (Nicolau y Mas, 2006). Por otro lado, también es importante señalar que, para los turistas procedentes de Asia, la tercera motivación más importante es que la visita a Quito es parte de su itinerario que, lógicamente y en gran medida, continúa con la visita a la isla de Galápagos. De hecho, esta motivación también es significativa para los ciudadanos procedentes de América del Norte y Australia y de Europa, mientras que no lo es para los ciudadanos latinoamericanos. Pero, en general, se puede afirmar que Quito es un destino propio y consolidado, distinto de otros de la República de Ecuador, indistintamente de que la ciudad pueda ser punto de conexión a otros destinos conocidos, por lo que se rechaza *H2*.

Otras de las informaciones de interés sobre las valoraciones de las motivaciones respondidas por los encuestados son las relacionadas con la monumentalidad de esta ciudad Patrimonio de la Humanidad, como sería la motivación de conocer su riqueza histórica y monumental. Para esta cuestión, los visitantes procedentes de Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia tienen una mejor consideración de esta motivación que los procedentes de Asia y especialmente de los ciudadanos de Latinoamérica. Llama la atención, además, la buena reputación gastronómica de la ciudad, con valoraciones superiores a cuatro puntos en los turistas procedentes de todas las áreas geográficas, a excepción de los europeos, donde existe un menor conocimiento de la gastronomía latinoamericana. El turismo gastronómico de una zona, unido a su riqueza histórica y patrimonial, es un importante factor de atracción turística. Los resultados de

la investigación corroboran que existen diferentes motivaciones para visitar la ciudad de Quito (*H3*).

Con respecto a la motivación relacionada con motivos de trabajo, hemos de indicar que en Quito se sitúan en la actualidad sucursales de las principales empresas multinacionales del mundo.

### Valoración del destino turístico

En la tabla 9 se presentan las valoraciones de los encuestados referentes a distintos atributos relacionados con su visita, agrupándolas por su origen de procedencia. El coeficiente del alfa de Cronbach tiene un valor de 0,788, que indica una consistencia interna aceptable entre los aspectos de la visita. Se puede afirmar que, aunque existen algunos aspectos de la visita que no permiten rechazar la hipótesis de igualdad de promedios poblacionales, en la mayoría de los aspectos de la visita existen diferencias de promedios en función del origen del visitante (Test de Kruskal-Wallis).

En general, casi todos los atributos seleccionados recibieron una valoración alta, siendo los mejor puntuados *belleza de la ciudad, hospitalidad de los residentes, diversidad y calidad de la gastronomía y oportunidad de realizar compras de artesanía y artículos de alimentación tradicionales*. En el lado contrario, aunque tienen una valoración media por encima de 3,5 puntos en la escala Likert, los atributos menos valorados son *servicios de transporte público, seguridad ciudadana y cuidado y limpieza de la ciudad*.

Las diferencias de evaluación más importantes encontradas en función del origen de los turistas fue *seguridad ciudadana*, donde existe una importante diferencia de valoración entre los visitantes procedentes de América Latina y Asia, por una parte, con una puntuación de 4 o más, y los provenientes de Europa, Estados Unidos, Canadá o Australia, por otra, que no superan los 3 puntos. Esta baja valoración puede suponer un importante desincentivo de esta ciudad como destino turístico para esos mercados emisores. En este sentido, sería necesario indagar las razones de esta discrepancia en la percepción sobre el concepto de seguridad ciudadana entre los turistas de diferentes ámbitos geográficos. Para los aspectos relacionados con la información turística, los turistas de origen latinoamericanos valoran menos la relación calidad-precio y la atención y calidad de los guías turísticos, con respecto a los turistas procedentes de otras zonas geográficas. Los resultados de la investigación corroboran que la valoración de diferentes atributos de Quito depende de la zona de origen del turista (*H4*).

**Tabla 9.**  
**Valoración de diversos atributos de Quito.**

Aspectos de la visita	América Latina	Europa	EE. UU., Canadá, y Australia	Asia	Kruskal Wallis (Sig. asintót.)
La belleza de la ciudad	4,75	4,52	4,61	4,44	16,747; 0,001*
Hospitalidad de los residentes	4,58	4,58	4,69	4,11	9,687; 0,021*
Diversidad y calidad de la gastronomía local	4,41	4,31	4,50	4,22	8,798; 0,032*
Oportunidad de realizar compras de artesanía y alimentos tradicionales	4,34	4,44	4,55	4,56	5,140; 0,164
El casco histórico y conservación del patrimonio monumental y artístico	4,28	4,46	4,36	4,33	2,942; 0,401
Atención y calidad de los alojamientos turísticos	4,24	4,47	4,41	4,44	12,479; 0,006
Atención y calidad de los restaurantes y bares	4,23	4,48	4,48	4,22	16,154; 0,000*
Relación calidad-precio de la ciudad	4,22	4,52	4,61	4,56	46,139; 0,000*
La accesibilidad a los edificios y monumentos emblemáticos	4,21	3,75	3,78	4,11	25,922; 0,000*
Cuidado y limpieza de la ciudad	4,11	3,53	3,59	4,33	38,245; 0,000*
Seguridad ciudadana	4,04	2,82	2,94	4,00	75,679; 0,000*
Atención y calidad de los guías turísticos	4,01	4,51	4,48	4,22	45,914; 0,000*
Información turística	3,86	4,51	4,40	4,33	59,620; 0,000*
Oferta complementaria de ocio	3,81	4,24	4,35	4,56	45,551; 0,000*
Servicios de transporte público	3,46	3,58	3,47	4,33	8,103; 0,044*

Nota. \* Significativo al 5%. Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

Los resultados de esta investigación sugieren que existen fundamentos razonables para diferenciar el perfil del turista que visita Quito por ámbito geográfico y cultural, resultado interesante a la hora de gestionar las políticas de promoción de este destino turístico. El turista extranjero que visita la ciudad es una persona joven, con alta formación académica y procedente de Latinoamérica, aunque hay un importante grupo de norteamericanos y europeos, con un porcentaje de casi el 40%. Su renta es media-alta, aunque difiere dependiendo de su procedencia.

Aunque ya existe literatura que apunta la importancia de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para proporcionar asistencia en la elección y preparación del destino, se observan divergencias en los métodos de información y preparación del destino según la procedencia del turista: mientras que el viajero latinoamericano prefiere redes sociales y fuentes de información próximas y conocidas, tanto en la información sobre el destino como en la preparación del viaje, los turistas de otras zonas geográficas utilizan principalmente Internet en general, páginas de reservas de hoteles y comentarios en webs de

viajes, donde esas fuentes de información son más desconocidas y lejanas del turista que elige un destino. Esta información —en nuestra opinión— debe ser objeto de estudio y seguimiento por las administraciones turísticas, para comprender qué imagen tiene el lugar, dar soluciones a las inquietudes y ofrecer aquellos productos turísticos demandados por los mercados emisores. Además, los resultados muestran que los sistemas de promoción turística tradicionales tienen un menor impacto y repercusión en la imagen y promoción turística, que es lo que tradicionalmente se realizaba. La procedencia del turista determina su capacidad de gasto. Así, la mayor renta disponible de los turistas no latinoamericanos hace que el gasto de estos visitantes sea mayor que los procedentes de Latinoamérica, siendo la repercusión del gasto anual del turismo extranjero en la ciudad de 186,9 millones de dólares.

La inscripción de Quito como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO supone, además de un reconocimiento cultural universal, un aliciente al turismo que la visita, que es claramente cultural, independiente de otros destinos turísticos culturales, y tiene entre los principales estímulos internos o *push* (Crompton, 1979; Moulin, 2000) el conocer

sitios nuevos y desconectar de lo cotidiano, aunque el factor económico es importante para los turistas europeos, estadounidenses, canadienses y australianos; por otra parte, en las motivaciones *pull*, la reputación gastronómica de la ciudad (Kim, Goh y Yuan, 2010), junto a la motivación histórica y patrimonial (Kim y Lee, 2002), supone dos importantes factores de atracción generadores de demanda.

Sobre la valoración de la ciudad, no existen importantes diferencias por origen de los visitantes, recibiendo valoraciones altas en aspectos como la belleza de la ciudad, la hospitalidad de los residentes, la diversidad y calidad de la gastronomía y la oportunidad de realizar compras de artesanía y artículos de alimentación tradicionales; sin embargo, es destacable la distinta percepción sobre la seguridad ciudadana que tienen los visitantes procedentes de Latinoamérica y Asia, por un lado, y los visitantes procedentes de Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia, por otro. Este resultado puede ser un importante obstáculo en la promoción turística en estas zonas geográficas que es necesario tener presente.

Los resultados obtenidos por esta investigación aportan información de valor para las autoridades que gestionan la planificación y gestión turística de Quito, con la finalidad de crear un destino turístico sostenible en el que se conjugue tanto la cultura como la actividad turística.

Entre las limitaciones de esta investigación hemos de indicar que, durante el periodo de realización del trabajo de campo, no se realizó ningún encuentro o congreso internacional de relevancia que pudiera implicar un aumento del número de turistas con fines culturales.

Como futuras líneas de investigaciones planteamos la profundización de las investigaciones en el campo del turismo patrimonial, llevando a cabo estudios similares en otras ciudades latinoamericanas declaradas por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, con el objetivo de poder identificar nexos comunes y rasgos diferenciadores entre los visitantes.

## Referencias bibliográficas

Abuamoud, I. N., Libbin, J., Green, J., & Alrousan, R. (2014). Factors affecting the willingness of tourists to visit cultural heritage site in Jordan. *Journal of Heritage Tourism*, 9(2), 148-165. doi:10.1080/1743873X.2013.874429.

Anholt, S. (2006). *Competitive Identity: The News Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Londres: MacMillan Education.

Antón, C., Camarero, C., & Laguna-García, M. (2017). Towards a new approach of destination royalty drivers: satisfaction, visit intensity and tourist motivation. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 238-260. doi:10.1080/13683500.2014.936834.

Aziz Y. A., Rahman A. A., Hassan H., & Hamid S. H. (2015). Exploring the Islamic and halal tourism definition. *Hospitality and Tourism 2015: Proceedings of HTS 2015 (Malacca, Malaysia, 2-3 November 2015)*, 139

Breakey, N. M. (2012). Studying World Heritage visitors: the case of the remote Riversleigh Fossil Site. *Visitor Studies*, 15(1), 82-97. doi:10.1080/10645578.2012.660845.

Bruner, T. A., Stöcklin, M., & Opwis, K. (2008). Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1095-1105. doi:10.1108/03090560810891163.

Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceive value, satisfaction, and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35. doi:10.1016/j.tourman.2009.02.008.

Correia, A., Kozak, M., & Ferradeira, J. (2013). From tourist motivations to tourist satisfaction. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(4), 411-424. doi:10.1108/IJCTHR-05-2012-0022.

Croes, R., & Rivera, M. (2015). Tourism's potential to benefit the poor: a social accounting matrix model applied to Ecuador. *Tourism Economics*, 23(1), 29-48. doi: 10.5367/te.2015.0495.

Crompton, J.L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 408-424. doi:10.1016/0160-7383(79)90004-5.

Crompton, J. L., & McKay, S. L. (1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 425-439. doi:10.1016/S0160-7383(97)80010-2.

Dann, G. M. (1981). Tourist motivation an appraisal. *Annals of tourism research*, 8(2), 187-219. doi:10.1016/0160-7383(81)90082-7.

Devesa, M., Laguna, M., & Palacios, A. (2010). The role of motivation in visitor satisfaction: Empirical evidence in rural tourism. *Tourism Management*, 31(4), 547-552. doi:10.1016/j.tourman.2009.06.006.

Di Giovine, M. A. (2009). *The heritage-scape. UNESCO, World Heritage, and Tourism*. Lanham: Lexington Book.

Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turismo [EPMGDT]. (2016). *Llegadas y salidas a Quito*. Recuperado el 23 de octubre del 2017, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/estadísticas/llegadas-y-salidas-quito>.

Erskine, L. M., & Meyer, D. (2012). Influenced and influential: the role of tour operators and development organisations in tourism and poverty reduction in Ecuador. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 339-357. doi:10.1080/09669582.2011.630470.

Everingham, P. (2015). Intercultural exchange and mutuality in volunteer tourism: The case of intercambio in Ecuador. *Tourist Studies*, 15(2), 175-190. doi:10.1177/1468797614563435.

García-Sanchís, M. G., & Gil, I. G. (2012). Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional. *Papers de Turisme*, 37-38, 7-25.

Gascón, J. (2016). Residential tourism and depeasantisation in the Ecuadorian Andes. *Journal of Peasant Studies*, 43(4), 868-885. doi:10.1080/03066150.2015.1052964.

Gursoy, D., & Umbreit, W. T. (2004). Tourist information search behaviour: crosscultural comparison of European Union member states. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 55-70. doi:10.1016/j.ijhm.2003.07.004.

Hidalgo, M. C. (2014). *Cognitive and affective dimensions of tourism destination image. An approach through the theory of social representation*. Murcia: Universidad de Murcia.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.

- Hosany, S., & Gilbert, D. (2010). Measuring tourists' emotional experiences toward hedonic holiday destinations. *Journal of Travel Research, 49*(4), 513-526. doi:10.1177/0047287509349267.
- Iso-Ahola, S. E. (1982). Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of Tourism Research, 9*(2), 256-262. doi:10.1016/0160-7383(82)90049-4.
- Kim, Y. H., Goh, B. K. & Yuan, J. J. (2010). Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring Food Tourist Motivations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 11*(71), 56-71. doi:10.1080/15280080903520568.
- Kim, S. S. & Lee, C. K. (2002). Push and pull relationships. *Annals of tourism research, 29*(1), 257-260.
- Ko, E., Kim, E., Taylor, Ch. R., Kim, K. H., & Kang, I. J. (2007). Cross-national market segmentation in the fashion industry. A study of European, Korean, and US consumers. *International Marketing Review, 24*(5), 629-651. doi:10.1108/02651330710828022.
- Kozak, M. (2001). Comparative assessment of tourist satisfaction with destinations across two nationalities. *Tourism Management, 22*, 391-401. doi:10.1016/S0261-5177(00)00064-9.
- Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism Management, 23*, 221-232. doi:10.1016/S0261-5177(01)00090-5.
- Leclerc, D. & Martin, J. N. (2004). Tour guide communication competence: French, German and American tourists' perceptions. *International Journal of Intercultural Relations, 28*, 181-200. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.06.006.
- Lilien, G. L. & Rangaswamy, A. (2003). *New Product and Brand Management: Marketing Engineering Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Millet, O. F. (2011). *La imagen de un destino turístico como herramienta de marketing*. Málaga: Grupo Eumednet.
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2016). *Estadísticas de turismo 2009-2015*. Quito: Servicio de Publicaciones.
- Moulin, C. (2000). Gastronomy and tourism: must every tourist wish our command? *Revue du Tourisme, 1*, 19-24. doi:10.1108/eb058326
- Money, R. B., & Crofts, J. C. (2003): The effect of uncertainty avoidance on information search, planning, and purchases of international travel vacations. *Tourism Management, 24*, 191-202. doi:10.1016/S0261-5177(02)00057-2.
- Nguyen, T. H. H., & Cheung, C. (2014). The classification of heritage visitors: a case of Hue City, Vietnam. *Journal of Heritage Tourism, 9*(1), 35-50. doi:10.1080/1743873X.2013.818677.
- Nicolau, J. L., & Mas, F. (2006). The influence of distance and prices on the choice of tourist destinations. The moderating role of motivations. *Tourism Management, 27*(5), 982-996. doi:10.1016/j.tourman.2005.09.009.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Park, H. Y. (2014). *Heritage tourism*. Londres: Routledge.
- Pérez, J., Muñoz-Fernández, G., & López-Guzmán, T. (2015). Wine festivals as a vehicle of promotion of a tourist destination. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6*(3), 574-581. doi:10.5901/mjss.2015.v6n3s2p574.
- Pisonero, R. D. (2012). La incidencia del turismo en la evolución de la conectividad aérea española (1970-2008). *Cuadernos de Turismo, 29*, 137-159.
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2003). The core of heritage tourism. *Annals of Tourism Research, 30*, 238-254. doi:10.1016/S0160-7383(02)00064-6.
- Remoaldo, P. C., Vareiro, L., Ribeiro, J. C., & Santos, J. F. (2014). Does gender affect visiting a World Heritage Site? *Visitor Studies, 17*(1), 89-106. doi:10.1080/10645578.2014.885362.
- Saipradist, A., & Staiff, R. (2007). Crossing the cultural divide: Western visitors and interpretation at Ayutthaya World Heritage Site, Thailand. *Journal of Heritage Tourism, 2*(3), 211-224. doi:10.2167/jht061.0.
- Sidali, K. L., Yépez-Morocho, P., & Garrido-Pérez, E. I. (2016). Food tourism in indigenous settings as a strategy of sustainable development: The case of Ile guayusa Loes in the Ecuadorian Amazon. *Sustainability, 8*, 967-984. doi:20.3390/su8100967.
- Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2003). *Heritage tourism*. New Jersey: Pearson Education.
- Timothy, D. J. & Boyd, S. W. (2006). Heritage tourism in the 21st century: Valued traditions and new perspectives. *Journal of heritage tourism, 1*(1), 1-16. doi:10.1080/17438730608668462.
- Timothy, D. J. (2011). *Cultural heritage and tourism: An introduction*. Brighton: Channel View Publications.
- Tucker, H., & Carnegie, E. (2014). World heritage and the contradictions of universal value. *Annals of Tourism Research, 47*, 63-76. doi:10.1016/j.annals.2014.04.003.
- Vong, L. T.-N., & Ung, A. (2012). Exploring critical factors of Macau's heritage tourism: what heritage tourists are looking for when visiting the city's iconic heritage site. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 17*(3), 231-245. doi:10.1080/10941665.2011.625431.
- Yang, C. H., Lin, H. L., & Han, C. C. (2010). Analysis of international tourist arrivals in China: The role of World Heritage Sites. *Tourism Management, 31*(6), 827-837. doi:10.1016/j.tourman.2009.08.008.
- Yuan, J., & Jang, S. (2008). The effects of quality and satisfaction on awareness and behavioral intentions: exploring the role of a wine festival. *Journal of Travel Research, 46*(1), 279-288. doi:10.1177/0047287507308322.



# Políticas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile

POLICIES AND STRATEGIES FOR UNIVERSITY-COMMUNITY ENGAGEMENT IN REGIONAL PUBLIC UNIVERSITIES OF COLOMBIA AND CHILE

**ABSTRACT:** The relationship between the University and its setting has been widely approached from different perspectives since the 19<sup>th</sup> century, enabling a conceptual evolution to understand this link based on the ruling vision of the role of the University in a specific context and time. In Latin America, two major visions currently coexist: Extension and engagement with the environment, whose conceptions have common roots. However, in the absence of a clear consensus on its constitutive characteristics, it is difficult to analyze and compare the results, both nationally and internationally. This article presents an analysis of the results of a comparative study on engagement policies and strategies in a sample of regional public universities in Colombia and Chile, defining the main area of connection in these. The work followed a qualitative methodology under a descriptive approach. The results allow stating that the field of engagement is under construction, that the concepts of engagement and extension coexist, and that culture is the most important dimension, with a trend towards economic or transfer issues above the social aspects.

**KEYWORDS:** University extension, university management, university policies, relationship with the environment.

POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE VINCULAÇÃO COM O MEIO EM UNIVERSIDADES REGIONAIS ESTATAIS DA COLÔMBIA E DO CHILE

**RESUMO:** a relação entre universidade e entorno tem sido abordada de diferentes perspectivas, desde o século XIX, e há uma evolução conceitual para entender esse vínculo em função da visão que predomina sobre o papel da universidade, em um determinado contexto e época. Na América Latina, atualmente, duas abordagens predominantes convivem: a extensão e a vinculação com o meio, cujas concepções têm raízes comuns. Porém, ao não existir um consenso claro sobre suas características constitutivas, a análise e a comparação dos resultados é dificultada, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Este artigo analisa os resultados de um estudo comparativo de políticas e estratégias de vinculação com o meio em uma amostra de universidades regionais estatais da Colômbia e do Chile, além de defender o âmbito de vinculação preponderante nelas. O trabalho foi desenvolvido através do paradigma qualitativo, sob uma abordagem descritiva. Os resultados permitem afirmar que a área de vinculação com o meio está em construção, que os conceitos de vinculação e extensão coexistem e que o âmbito com maior preponderância é o cultural, inclinando-se ao econômico ou de transferência, mais que ao social.

**PALAVRAS-CHAVE:** extensão universitária, gestão universitária, políticas universitárias, vinculação com o meio.

LES POLITIQUES ET LES STRATÉGIES POUR CRÉER DES LIENS AVEC L'ENTOURAGE DANS LES UNIVERSITÉS RÉGIONALES DE LA COLOMBIE ET DU CHILI

**RÉSUMÉ:** La relation entre l'université et l'environnement a été abordée sous différents angles depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle. Il y a une évolution conceptuelle pour comprendre ce lien en termes de vision, qui prédomine sur le rôle de l'université dans un certain contexte et dans un certain temps. En Amérique latine, deux approches prédominantes coexistent actuellement : l'extension et le lien avec l'entourage, dont les conceptions ont des racines communes. Mais en l'absence d'un consensus clair sur ses caractéristiques constitutives, il est difficile d'analyser et de comparer les résultats, tant au niveau national qu'international. Cet article analyse les résultats d'une étude comparative des politiques et des stratégies de lien avec le milieu dans un échantillon d'universités publiques régionales en Colombie et au Chili, en définissant la portée du lien prépondérant pour chacune. Le travail a été développé selon le paradigme qualitatif, sous une approche descriptive. Les résultats permettent d'affirmer que la zone de connexion avec le milieu est en construction ; que les notions de lien et d'extension coexistent, et que le domaine ayant la plus grande prépondérance est le domaine culturel, avec une tendance vers l'économique ou le transfert, au-delà du social.

**MOTS-CLÉ:** extension universitaire, gestion universitaire, politiques universitaires, relation avec l'entourage.

**CITACIÓN:** Cancino, V., & Cárdenas, J. (2018). Políticas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile. *Innovar*, 28(68), 91-104. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70474.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70474>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** I23, I25, M1.

**RECIBIDO:** marzo 2016. **APROBADO:** marzo 2017.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Víctor Eduardo Cancino Cancino. Avenida Carlos Schorr 255. Talca, Chile.

*Víctor Cancino*

Doctorando en Dirección de Empresas  
Profesor asociado, Universidad Santo Tomás de Chile  
Talca, Chile  
Centro de Investigación y Modelación en Negocios  
vcancino@santotomas.cl  
<https://orcid.org/0000-0003-0298-080X>

*Julían Cárdenas*

Maestría en Política y Gestión Educacional  
Universidad de Talca  
Talca, Chile  
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional  
julianestebancardenas@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0001-7658-8742>

**RESUMEN:** La relación entre universidad y entorno ha sido abordada desde distintas perspectivas desde el siglo XIX, existiendo una evolución conceptual para entender este vínculo en función de la visión que predomina sobre el papel de la universidad, en un determinado contexto y época. En América Latina conviven actualmente dos enfoques predominantes: la extensión y la vinculación con el medio, cuyas concepciones tienen raíces comunes. Pero al no existir un consenso claro sobre sus características constitutivas, se dificulta su análisis y la comparación de los resultados, tanto en el ámbito nacional como internacional. Este artículo analiza los resultados de un estudio comparativo de políticas y estrategias de vinculación con el medio en una muestra de universidades regionales estatales de Colombia y Chile, definiendo el ámbito de vinculación preponderante en estas. El trabajo se desarrolló a través del paradigma cualitativo, bajo un enfoque descriptivo. Los resultados permiten afirmar que el área de vinculación con el medio está en construcción, que los conceptos de vinculación y extensión coexisten y que el ámbito con mayor preponderancia es el cultural, con tendencia hacia el económico o de transferencia, por encima de lo social.

**PALABRAS CLAVE:** extensión universitaria, gestión universitaria, políticas universitarias, vinculación con el medio.

## Introducción

A partir del siglo XIX, han emergido diversos enfoques y aproximaciones conceptuales para abordar la relación entre universidad y entorno, sin que aún haya un consenso frente al tema. Actualmente, lo que prevalece al momento de definir la relación de la universidad con el medio son características generales que han permitido darle un significado particular, de acuerdo con el contexto histórico y el lugar geográfico donde nos situemos.

Esta situación se presenta porque el concepto de vinculación está en construcción. Lo que hasta ahora se puede interpretar como un consenso respecto al tema, es que la relación universidad-entorno se enmarca dentro de lo que se conoce como la "tercera misión" de la universidad.

El presente trabajo aborda el estudio de las relaciones que se dan entre la universidad y el entorno, delimitado desde el contexto universitario, y tiene como propósito caracterizar las políticas y estrategias de vinculación con el medio, definidas por las universidades seleccionadas en la muestra, identificando el ámbito de vinculación preponderante en estas.

En primera instancia, se realiza un abordaje conceptual sobre la evolución de la tercera misión de la universidad en términos globales, cuya dinámica deriva en una relación más compleja con el entorno, generando un proceso incipiente de vinculación con el medio, cuya clave está en la incorporación de la investigación como ámbito fundamental de la universidad. Esta vinculación se da inicialmente de manera informal, asociando la investigación con la industria, sin que se explicita como una función permanente de la universidad.

En América Latina, la noción de *vinculación con el medio* surge con la Reforma Universitaria de Córdoba en 1918<sup>[1]</sup>, asociada al concepto de extensión, que tiene un sentido social y de divulgación de la cultura, como una forma particular de entender la vinculación.

A partir de la revisión bibliográfica, es posible esbozar una aproximación conceptual que permite analizar la relación de la universidad con el medio en tres ámbitos de vinculación: el ámbito económico o de transferencia, el ámbito social y el ámbito cultural.

La segunda parte del trabajo de investigación se apoyó en el marco conceptual para establecer las características de las políticas y estrategias vigentes de vinculación con el medio en un grupo de seis universidades regionales estatales de Chile y Colombia, estableciendo los ámbitos preponderantes en cada una de ellas.

### Consideraciones teóricas

#### Universidad y vinculación con el medio

La universidad moderna como estructura genérica ha organizado la gestión institucional en torno a tres misiones: formación (o docencia), investigación y extensión. Cada

una de ellas surge en un tiempo histórico particular que le otorga un valor para ser reconocidas como pilares estructurales. Por esencia, desde la Edad Media la universidad se focaliza en la enseñanza, pero es a partir de la incorporación de las cátedras de investigación en las universidades Humboltianas, durante el siglo XIX, que la universidad desarrolla esta área (Sanabria, Morales y Ortiz-Riaga, 2015; Brunner, 2014).

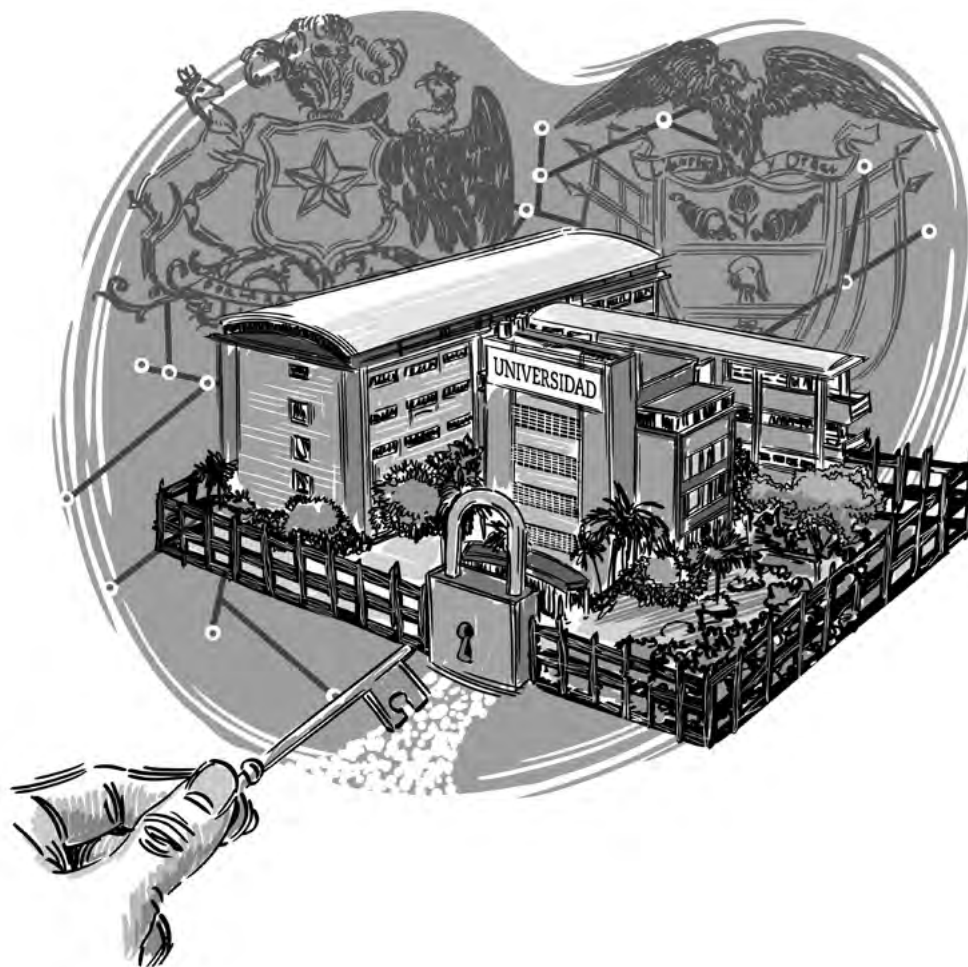
Para Campos y Sánchez (2006), la definición sobre la vinculación en las universidades tiene dos posturas sobre su aparición: una, respecto del momento histórico en que esta emerge, asociada al concepto de universidad moderna, cuyo origen se daría a finales del siglo XIX; otra, que concibe la vinculación como un proceso histórico en evolución, definido por las condiciones del entorno y contexto social de cada momento.

La tercera misión puede ser entendida como la forma en que la universidad se relaciona con su entorno, expresándose desde la aparición de la universidad moderna, mediante una vinculación más estrecha con el sector productivo, impulsando a las universidades a participar de forma directa en el desarrollo económico de su zona de influencia. No obstante, este enfoque se diferencia del carácter de la tercera misión que se le da en la universidad latinoamericana, asociada fundamentalmente al desarrollo social de la población (Vizarreta y Tinoco, 2014; González y González, 2013).

La Reforma Universitaria de Córdoba marcó una inflexión en la forma en que se exigía a la universidad latinoamericana relacionarse con la sociedad, posicionando a partir de este momento la extensión o tercera misión como una función social y de divulgación de la cultura que esta debía ejercer para con la sociedad (Sanabria, Morales y Ortiz-Riaga, 2015).

La vinculación con el medio puede ser entendida también, en una de sus dimensiones, como la relación entre la universidad y el sector productivo, aspecto con mayor tradición en países desarrollados de Norte América, Europa y Asia, cuyo foco ha sido principalmente la innovación y la transferencia tecnológica (Brescia, Colombo y Landoni, 2016; Calcagnini, Favaretto, Giombini, Perugini y Rombaldoni, 2016), pero cuyo fenómeno tiene sus orígenes en América Latina solo a partir de la década de los ochenta. Este fue un proceso no exento de dificultades, puesto que en el continente existe una tradición de celo entre ambos sectores, que ha provocado que se genere un distanciamiento a lo largo del siglo XX, por temor a afectar la autonomía de la docencia y la investigación universitaria subordinada a la mercantilización de la universidad (Medina, Gutiérrez,

<sup>1</sup> Según Tünnermann (2000), este movimiento tiene su origen en Argentina, específicamente en la Universidad Nacional de Córdoba (para posteriormente expandirse a los demás países de América Latina), y surge a partir de movimientos estudiantiles y sociales, fundamentalmente de clase media, generando las bases para un proceso de Reforma Universitaria que abarcó aspectos académicos como también redefiniendo la función social de la universidad, a través de la proyección de su quehacer hacia la sociedad.



Molina y Barquero, 2016; Castro y Vega (2009), citado por González y González, 2013).

Las universidades en América Latina, desde inicios del siglo XXI, han puesto mayor énfasis en su orientación hacia la vinculación con el medio, instalando nuevas estructuras en la relación con el entorno socioeconómico y con especial relevancia en la empresa, "evidencia de ello ha sido la creación de oficinas de transferencia de tecnología en las IES<sup>2</sup> y la profesionalización de expertos en el ámbito de la gestión de la innovación" (Badillo, Buendía y Krücken, 2015, p. 396).

Nuevas tendencias en gestión universitaria asocian la vinculación con el medio con la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), concepto que tiene presencia y aplicación en Chile y Colombia hace más de una década (Gaete, 2010; Hernández y Saldarriaga, 2009); sin embargo, Núñez, Alonso y Pontones (2015) identifican este último enfoque más con los impactos que tienen las actividades desarrolladas en un conjunto acotado de dimensiones institucionales,

que con un marco de actuación general para comprender y gestionar la relación entre universidad y su entorno.

### Vinculación con el medio en el contexto universitario en Colombia y Chile

La vinculación con el medio en el contexto universitario de ambos países adquiere un mayor grado de formalización con el desarrollo de los sistemas de acreditación universitaria. Existe evidencia en las universidades colombianas sobre el registro de las actividades de extensión desde comienzos del siglo XX. Sin embargo, es solo con el Decreto Ley 80 de 1980 que esta área obtiene reconocimiento jurídico (Asociación Colombiana de Universidades —ASCUN—, 2008). Más adelante y con vigencia, el área de extensión reafirma su sentido al ser incorporada y reconocida por la Ley 30 de 1992, en el artículo 120. En la actualidad, los Lineamientos de Acreditación Institucional del Consejo Nacional de Acreditación incluyen el factor *pertinencia e impacto social* como evaluable (Consejo Nacional de Acreditación, 2015, p. 44).

<sup>2</sup> Los autores se refieren a *Instituciones de Educación Superior*.

Entre tanto, es hasta 1999 que en Chile se crea la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo que lidera la creación y ejecución de planes pilotos de acreditación institucional, de carreras y programas de posgrado (Cancino y Schmal, 2014). La Ley 20.129 de 2006 establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, que reglamenta, en el artículo 17, los ámbitos de acreditación institucional, entre los que se encuentra como un área opcional la vinculación con el medio.

Tanto en Colombia como en Chile, ya sea bajo la denominación de *extensión* o *vinculación con el medio*, el marco institucional vigente ha relacionado esta área con los sistemas de aseguramiento de la calidad, siendo parte significativa de los aspectos que son objeto de evaluación en los procesos de acreditación.

No obstante, no existe claramente en la historia un punto de quiebre entre el concepto de vinculación y extensión. La construcción de un concepto que defina unívocamente la relación entre universidad y entorno es una tarea compleja, ya que esta dinámica tiene matices según la tendencia hacia donde apunta cada definición en el marco de la tercera misión. Los matices predominantes en cada concepto están descritos en la tabla 1.

Si buscamos una forma de explicar por qué hasta ahora los conceptos de vinculación y extensión han coexistido, es posible reconocer que entre estos existen nexos y relaciones que

generan una amalgama. Se puede afirmar entonces que más que un "quiebre" que establezca la aparición del concepto de vinculación, lo que se ha dado es una coexistencia de los conceptos desde una perspectiva histórica y geográfica.

Sin embargo, resulta fundamental establecer que la vinculación en sí no es extensión, ya que si bien ambas integran el trabajo que la universidad debe desarrollar en términos de relación con su entorno, la vinculación, en el sentido de la pertinencia, conlleva a abrir nuevas categorías de análisis y desafíos para la gestión universitaria, particularmente en miras al desarrollo estratégico y los procesos de acreditación institucional.

### Ámbitos de vinculación con el medio en el contexto universitario

Autores como Sanabria, Morales y Ortiz-Riaga (2015), Molina-Roldán (2015), Vizarreta y Tinoco (2014), González y González (2013), Ortiz-Riaga y Morales-Rubiano (2011), Chang (2010) y Bueno y Casani (2007) manifiestan que pueden existir diversos modelos de vinculación de acuerdo con el contexto, lo que permite documentar como ámbitos de vinculación el económico o de transferencia, el social y el cultural. Estos ámbitos muestran ciertas tendencias respecto a cómo la universidad puede generar la vinculación más allá de limitarse a establecer relaciones solo con sectores productivos del mercado.

Tabla 1. *Relación concepto/matiz de los términos vinculación y extensión.*

Término	Categoría	Concepto / Matiz
Vinculación	Concepto	"La vinculación es un proceso dinámico y cambiante. (...) enfatiza la relación existente entre la universidad con industrias, empresas del sector productivo del país, éstas últimas suelen ser de capital privado, lo que ha generado algunos cambios desde el ámbito social y político, al mejoramiento continuo de los sistemas tradicionales" (Chang, 2010, p. 90). En Chile, "la vinculación con el medio se refiere al conjunto de nexos establecidos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, con el fin de mejorar el desempeño de las funciones institucionales, de facilitar el desarrollo académico y profesional de los miembros de la institución y su actualización o perfeccionamiento, o de cumplir con los objetivos institucionales" (CNA, 2013, p. 10).
	Matiz de orientación del concepto	Muestra una tendencia a definir la relación entre la universidad y el sector productivo, sin descartar relaciones con otros ámbitos. La investigación y el conocimiento se muestran como el insumo más importante que media en este tipo de relación. La transferencia de conocimiento desde la universidad y el apoyo financiero de privados son una característica predominante en la definición de bidireccionalidad.
Extensión	Concepto	"La extensión universitaria es el proceso que tiene como propósito promover cultura en la comunidad intra y extrauniversitaria como parte de la contribución universitaria al desarrollo cultural" (González y González, 2013, p. 7) En Colombia, "la extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad" (Congreso de Colombia, 1992).
	Matiz de orientación del concepto	Muestra una tendencia a establecer una relación entre la universidad y el entorno, a través de acciones de intervención social y difusión cultural. El diálogo constante con las comunidades del entorno por medio de acciones de intercambio de conocimiento y experiencias que retroalimentan la riqueza cultural marca la definición de bidireccionalidad. La universidad salvaguarda el tesoro cultural y lo pone a disposición de la comunidad.

Fuente: elaboración propia con base en González y González (2013), CNA (2013), Chang (2010) y Congreso de Colombia (1992).



### **Ámbito económico o de transferencia**

La vinculación, desde el ámbito económico o de transferencia, centra su interés en establecer relaciones entre la universidad y los diferentes sectores que pueden representar una rentabilidad económica (Vizarreta y Tinoco, 2014), que potencie el financiamiento de la investigación que se produce (González y González, 2013). Bajo este ámbito, es común encontrar relaciones entre universidad, empresa, industria, sector productivo y otros centros de investigación, traduciendo la vinculación de la universidad en acciones estratégicas ligadas a la obtención de patentes y licencias, financiamiento en coinvestigación, transferencia de conocimiento, investigación básica y aplicada, *spin off* o emprendimientos. La mayoría de estos mecanismos, a pesar de su relevancia, han sido poco estudiados en cuanto a su impacto interno y externo en las universidades (Schoen, Van Pottelsberghe de la Potterie y Henkel, 2014).

Este ámbito, además potencia sus esfuerzos hacia la búsqueda de recursos financieros como medio de sostenimiento de las actividades de investigación. Esta forma de captación de recursos tiene sentido bajo el modelo de universidad emprendedora que identifica Clark (2000). El ámbito económico ubica la generación de conocimiento como un valor fundamental por su aporte a la competitividad; de allí que también pueda ser llamado ámbito de transferencia de conocimiento. Colmenárez (2001, citado por Ortiz-Riaga y Morales-Rubiano, 2011) sostiene que este tipo de vínculo "debe entenderse como un mecanismo que ayuda a elevar la calidad de la investigación y de la docencia, y a lograr una mejor integración con las necesidades sociales" (p. 353), visión que comparten otros autores (Misas, 2004; Martínez, Mavarez, Rojas, Rodríguez y Carvallo, 2006).

Agrupados en este ámbito, podemos identificar diferentes modelos con los que se ha trabajado la vinculación, siendo estos: el Triángulo de Sábato, los Sistemas de Innovación, y el Modelo de Triple Hélice.

### **Ámbito social**

En este ámbito, las relaciones que se generan entre universidad y otros sectores productivos, empresariales, de investigación o comunidades, deberían buscar el financiamiento de investigación o emprendimientos en el orden social. Las acciones que se circunscribe en este ámbito están orientadas a contribuir en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades que impactan (Vizarreta y Tinoco, 2014).

Las acciones más representativas son las que giran en torno a las intervenciones de servicio social, así como de

asistencia en salud, psicológica o prestación de asesorías jurídicas. El ámbito social "propone la necesidad de introducir una nueva práctica, en la que los estudiantes se vinculen a procesos participativos que los acerquen a los problemas de la comunidad y en los que puedan desarrollar su sentido crítico y su creatividad" (Carlevaro, 2009, citado por Ortiz-Riaga y Morales-Rubiano, 2011 p. 356).

Por otra parte, hasta ahora aquellas acciones que van dirigidas hacia la conservación o la relación amigable con el medio ambiente o de desarrollo sostenible pueden ser consideradas dentro de este ámbito; sin embargo, la relevancia que tiene este tema para nuestra sociedad posiblemente llevará a que sea considerada en poco tiempo como un nuevo ámbito, con un lugar propio dentro del análisis de la vinculación.

### **Ámbito cultural**

Bajo este ámbito, la vinculación se desarrolla en torno a la generación de redes que combinan capitales privados y públicos en pro de la conservación de la identidad local y regional, a partir del patrimonio cultural de las comunidades de impacto.

De este modo, se promueven y realizan intercambios de experiencias, y se busca la protección del patrimonio artístico, arquitectónico y cultural. Además, se preserva la memoria histórica y se hace para que sea difundida a través de mecanismos que permitan la cercanía de la universidad con las comunidades que generan constantemente patrimonio (Sanabria, Morales y Ortiz Riaga, 2015).

Este ámbito, en algunos casos, sirve como una plataforma que amplía su oferta de vinculación, al tener en cuenta actividades de formación integral para la comunidad universitaria, con actividades orientadas al componente artístico y deportivo, ligadas a la atención a la comunidad universitaria (Molina, 2015).

Por otra parte, es común encontrar agrupadas en este ámbito las acciones propias de comunicación e información, en las que se propicia un diálogo permanente entre la comunidad científica y la sociedad, a través de la difusión de programas radiales o televisivos, publicaciones de revistas, periódicos, contenidos en página web, entre otros (Molina, 2015).

## **Propuesta metodológica**

El trabajo se desarrolló bajo un paradigma cualitativo, puesto que permite comprender un fenómeno en su propio contexto, facilitando el abordaje del tema en estudio en la muestra de universidades seleccionadas y respetando las particularidades de cada caso. El estudio se aborda bajo



una metodología de análisis documental, basado en la sistematización y análisis de contenido (Mayring, 2000), desde un enfoque descriptivo, ya que el propósito es “describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio” (Salkind, 1999, p. 210), situación que se ajusta a los fines del estudio.

### Muestra seleccionada

Las universidades seleccionadas como muestra debían cumplir tres criterios: 1) que fueran universidades estatales de Colombia y Chile, 2) que el domicilio de cada universidad estuviera registrado en una ciudad diferente a la capital de cada país y 3) que estuvieran ubicadas dentro de los 100 primeros lugares del ranking QS Latinoamérica de 2014. Los criterios señalados refuerzan la relevancia y pertinencia de la vinculación en el medio, tomando en consideración, respectivamente: 1) la orientación pública de la universidad, 2) el impacto de su accionar desde un enfoque territorial y 3) la calidad de la instituciones desde una perspectiva internacional comparada. La tabla 2 presenta las universidades que cumplieron los criterios.

Tabla 2.  
*Puesto del ranking QS Latinoamérica de 2014, asociado a universidades regionales estatales de Colombia y Chile, seleccionadas para la muestra.*

Colombia		Chile	
Puesto	Universidad	Puesto	Universidad
23	Universidad de Antioquia	63	Universidad de Talca
51	Universidad del Valle	78	Universidad de La Frontera
69	Universidad Industrial de Santander	83	Universidad de Valparaíso

Fuente: elaboración propia con base en QS Top Universities (2014).

La caracterización de políticas y estrategias se hizo a partir de información obtenida de documentos oficiales, como las políticas y planes estratégicos de las instituciones, informes de autoevaluación institucional, planes de acción e informes de acreditación. En cuanto a las políticas, se tomaron los documentos seleccionados para el análisis y, al contrastar la información, se identificó qué tanto la estructura del diseño de la política se acercaba al marco de referencia constituido por nueve aspectos, identificados previamente al estudiar el conjunto de políticas de las universidades de la muestra. El procedimiento con el trato de la información sobre las estrategias fue el mismo. Se tomaron los documentos disponibles, que en su totalidad eran documentos de gestión y planificación estratégica de cada universidad. Se analizó la información contrastando

los hallazgos con un marco referencial documentado, de tres ámbitos (el económico o de transferencia, el social y el cultural) y 23 áreas o factores de vinculación con el medio.

Para el tratamiento de la información, se usaron dos instrumentos basados en el sustento teórico del trabajo: la matriz de caracterización de las políticas de vinculación con el medio y la matriz de caracterización de las estrategias de vinculación con el medio. Estas matrices permitieron la sistematización de los aspectos constitutivos en torno a la estructura y el diseño de las políticas y los aspectos preponderantes en torno a la definición de las estrategias de vinculación.

El estudio presenta como limitante que aborda el análisis solo desde el contexto universitario de seis universidades que cumplieron con los criterios, a partir de documentos oficiales que cada institución ha dispuesto de dominio público en sus páginas web institucionales.

## Análisis de resultados

### Caracterización de políticas de vinculación con el medio

La política de vinculación con el medio (en adelante PVM) se entiende como los lineamientos institucionales que orientan la relación de la universidad con su entorno. La política proporciona las líneas de interés para el levantamiento de estrategias tendientes a su cumplimiento. Cada universidad define su PVM de acuerdo al contexto y proceso histórico, lo que le da un sentido particular a cada una de ellas.

La tabla 3 contiene una caracterización de políticas de vinculación, compuesta por nueve factores relacionados con la estructura de la PVM de cada universidad.

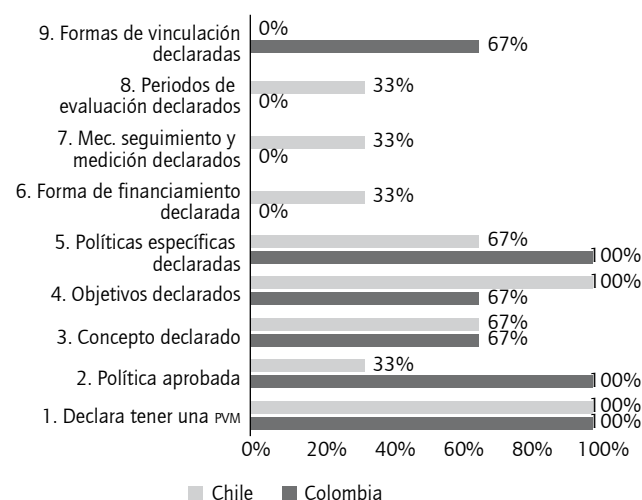
Al desagregar los factores y cuantificar la frecuencia en porcentaje de incorporación del aspecto en el diseño de la PVM por cada país, los resultados muestran un panorama más detallado, que permite formular las consideraciones expresadas en la gráfica 1.

Al hacer una revisión general de la matriz, se observa que las estructuras de las PVM de las universidades seleccionadas son heterogéneas. Tanto en Colombia como en Chile, se le otorga importancia a esta área de gestión al declararse que el 100% de las universidades cuentan con una PVM, situación que puede estar relacionada con el impulso que esta dimensión institucional adquiere a partir de la relevancia de los procesos de acreditación. En Colombia resalta que las universidades cuentan con una PVM aprobada por algún órgano del gobierno universitario, lo que la pone en ventaja frente a los resultados referidos a Chile.

**Tabla 3.**  
*Matriz de caracterización de pvm.*

N	Factores	Colombia			Chile		
		Universidad de Antioquia	Universidad del Valle	Universidad Industrial de Santander	Universidad de Talca	Universidad de La Frontera	Universidad de Valparaíso
1	La universidad declara, a través de información de dominio público, tener una política que oriente la relación con el medio.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	La universidad cuenta con una política que oriente la vinculación con el medio, aprobada por algún órgano del gobierno universitario.	✓	✓	✓	✓	X	X
3	La política declara un concepto que la defina.	X	✓	✓	✓	X	✓
4	La política plantea objetivos.	X	✓	✓	✓	✓	✓
5	La política formula políticas de vinculación específicas para diferentes campos estratégicos de desarrollo.	✓	✓	✓	X	✓	✓
6	La política declara su forma de financiamiento.	X	X	X	✓	X	X
7	La política define mecanismos o instrumentos para el seguimiento y la medición de sus impactos.	X	X	X	✓	X	X
8	La política define periodos de evaluación de su impacto.	X	X	X	✓	X	X
9	La política define formas de vinculación con el medio.	X	✓	✓	X	X	X

Fuente: elaboración propia con base en Universidad de Antioquia (1997), Universidad del Valle (2012a), Universidad Industrial de Santander (2005), Universidad de Talca (2013), Universidad de La Frontera (2008) y Universidad de Valparaíso (s. f.).



**Gráfica 1.** Comparativo entre países del porcentaje de universidades que incluyen el aspecto en el diseño de la pvm. Fuente: elaboración propia, con base en la matriz de caracterización de pvm.

Las universidades comparten características en cuanto a que definen conceptualmente cómo entienden la vinculación con el medio, declaran objetivos ya sean generales o específicos en la pvm y definen políticas específicas por campos estratégicos en la pvm. Las diferencias entre una y

otra están dadas por que hay universidades que estos aspectos son explicitados en reglamentos o estatutos.

Entre los aspectos que se encuentran descendidos, las universidades especifican escasamente las fuentes o formas de financiamiento de la política, no definen mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación de los impactos de la pvm, no delimitan temporalmente el periodo de evaluación de la implementación de la política, ni especifican formas de vinculación declaradas explícitamente en la pvm. Ninguna de las seis universidades seleccionadas cumple cabalmente con los nueve factores establecidos en la matriz.

En resumen, se puede concluir que las pvm en general se caracterizan por:

- Otorgar importancia al área de vinculación con el medio en los procesos de gestión institucional.
- Validar la pvm a través de actos administrativos emanados por algún órgano del gobierno universitario.
- Definir conceptualmente la pvm, otorgándole atributos relacionados con el ámbito de la vinculación social.
- Establecer objetivos generales o específicos de la pvm, en función de campos estratégicos de desarrollo institucional.

- Delimitar campos estratégicos de desarrollo institucional y otorgarles sentido de proyección económica o de transferencia, social o cultural.
- Ausencia de definiciones de formas y fuentes de financiamiento de la PVM.
- Falta de definición de mecanismos e instrumentos para el seguimiento y la medición de los impactos de la PVM.
- Falta de acuerdos sobre periodos de temporalidad para la medición de los impactos de PVM.
- Relativismo en las formas de vinculación con el medio.

### Caracterización de estrategias de vinculación con el medio

Las estrategias de vinculación con el medio (en adelante EVM) se entienden como el conjunto de acciones perfiladas al cumplimiento de la PVM. La caracterización de las EVM, relacionada en la tabla 4, se sistematiza a partir de orientaciones estratégicas, planes de acción e identificación de acciones específicas reportadas en los informes de autoevaluación de cada universidad. Solo en el caso de la Universidad de Valparaíso, se toma información procedente del *Informe de Evaluación Institucional* (Universidad de

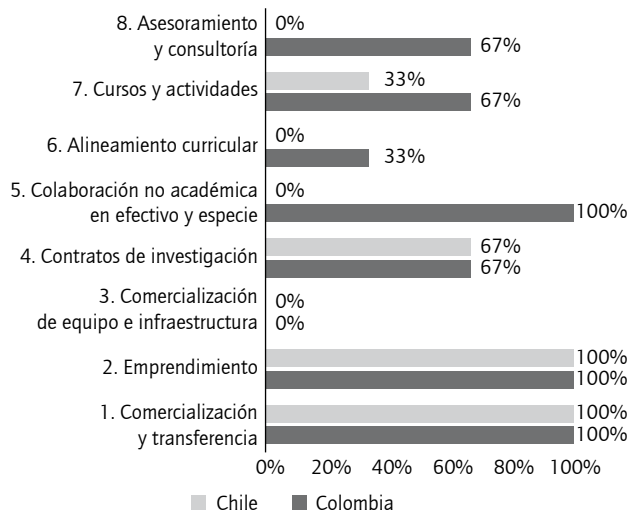
Tabla 4.  
Matriz de caracterización de EVM.

Ámbito	Área o dimensión implicada en la estrategia u objetivos estratégicos	Colombia			Chile		
		Universidad de Antioquia	Universidad del Valle	Universidad Industrial de Santander	Universidad de Talca	Universidad de La Frontera	Universidad de Valparaíso
Económico o de transferencia	Comercialización y transferencia del conocimiento derivada de la acumulación de saberes de la docencia e investigación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Actividades de fomento al emprendimiento	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Comercialización de equipamientos e infraestructura física universitaria	X	X	X	X	X	X
	Contratos de investigación	✓	X	✓	✓	✓	X
	Colaboración no académica en efectivo y especie en investigación académica	✓	✓	✓	X	X	X
	Alineamiento curricular a las necesidades económicas	✓	X	X	X	X	X
	Cursos y actividades de aprendizaje	✓	✓	X	X	✓	X
Asesoramiento y consultoría	✓	✓	X	X	X	X	
Social	Uso de equipamientos universitarios	X	X	X	X	X	X
	Colaboración no académica en investigación académica	X	X	X	X	X	X
	Movilidad de personal académico, científico y técnico	✓	✓	✓	X	✓	X
	Prácticas para estudiantes en entidades no académicas	✓	✓	✓	X	X	X
	Adecuación activa de la docencia a las necesidades sociales	✓	✓	✓	✓	X	X
	Actividades de aprendizaje	X	X	X	X	X	X
	Participación en programas o redes sociales	✓	✓	✓	✓	✓	X
	Actividades de asesoría	X	X	X	X	X	X
	Contribución a la solución de problemas específicos de la sociedad	✓	✓	✓	✓	X	X
	Impacto externo	X	✓	✓	X	X	X
	Apropiación del conocimiento para la investigación, la docencia y la gestión	X	X	X	X	X	X
Transferencia del conocimiento derivada de la formación de estudiantes	✓	✓	✓	✓	X	X	
Cultural	Difusión/ Divulgación no académica	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Difusión/ Divulgación académica	✓	✓	✓	✓	✓	X
	Comunicación y transferencia de cultura y valores	✓	X	✓	✓	✓	X

Fuente: elaboración propia con base en Universidad de Antioquia (2006, 2012, 2013), Universidad del Valle (2005, 2012b), Universidad Industrial de Santander (2007), Universidad de Talca (2011, 2014), Universidad de La Frontera (2008, 2013a-b) y Universidad de Valparaíso (2009, 2014).

Valparaíso, 2009), pues la información referente al plan estratégico no es de dominio público.

Al analizar el ámbito económico o de transferencia en detalle, se pueden observar características propias por país que permiten tener una perspectiva mucho más puntual en relación con cada área de vinculación (gráfica 2).



**Gráfica 2.** Comparativo del ámbito económico o de transferencia entre países por porcentaje de preponderancia, de acuerdo con el área de la estrategia. Fuente: elaboración propia, con base en la matriz de caracterización de EVM.

Se observa que las universidades centran su accionar en las áreas de comercialización y transferencia del conocimiento, derivadas de la acumulación de saberes de la docencia e investigación y actividades de fomento al emprendimiento. Esta situación puede ser un indicativo de la forma en que las universidades interpretan preferentemente la vinculación con el medio en este ámbito.

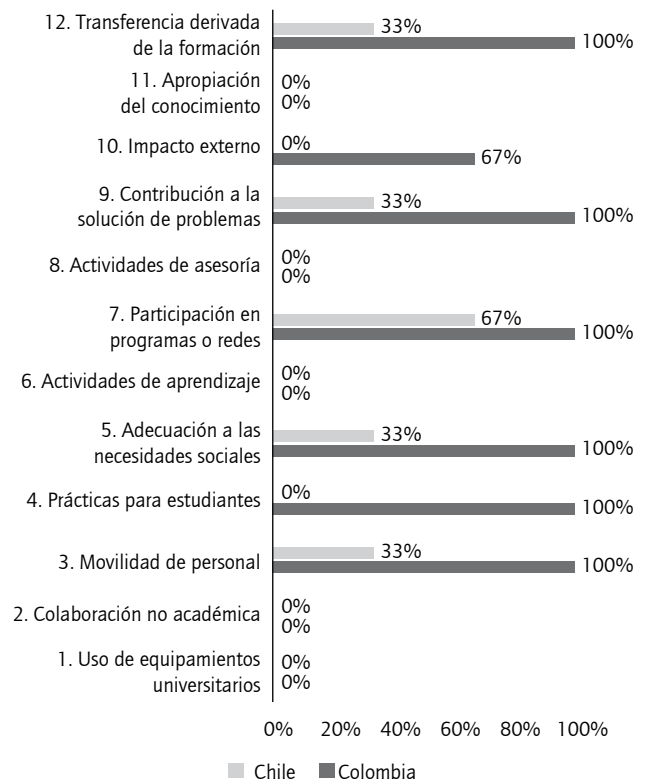
Por otra parte, en ambos países las universidades vienen incluyendo, como una tercera área de relevancia, los diseños de estrategias que incluyan la consecución de contratos de investigación, siendo un eje vector que propicia el apalancamiento de recursos para el financiamiento de la investigación. En el ámbito económico o de transferencia, se hace evidente que la búsqueda de otras fuentes de financiación para la investigación es una condición fundamental para el desarrollo institucional, coincidentemente con el enfoque de universidad emprendedora que establece Clark (2000).

También se puede interpretar que las estrategias diseñadas en este ámbito consideran el área de colaboración no académica en efectivo y especie para las investigaciones académicas, como otras fuentes de financiamiento, evidenciando el tránsito que están teniendo las universidades estatales entre la dependencia financiera del Estado

y la inclusión de capitales privados al financiamiento de un porcentaje de la investigación, situación que es más evidente en el caso de Colombia.

Para Salmi (2009), las universidades con una orientación marcada hacia la ciencia y la tecnología, que aspiran a posicionarse en primer nivel mundial, han desarrollado "la capacidad para atraer contratos de investigación de empresas extranjeras y de empresas multinacionales" (p. 48), siendo este un buen mecanismo para valorar el nivel científico de estas instituciones.

En los procesos de transferencia tecnológica, según Barro y Fernández (2015), resulta fundamental que las universidades cuenten con unidades especializadas con experiencia acumulada en este ámbito, ya que esto permea las capacidades para gestionar aspectos clave como la comercialización, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico, lo que facilita generar redes de transferencia.

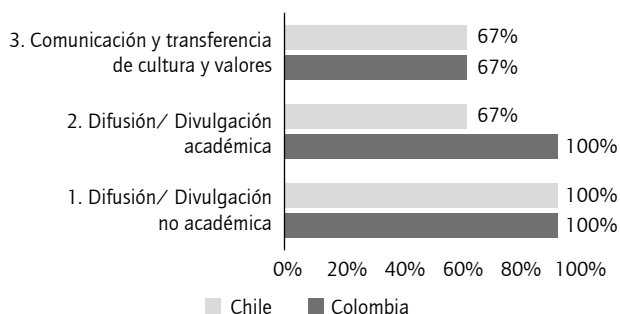


**Gráfica 3.** Comparativo del ámbito social entre países por porcentaje de preponderancia, de acuerdo al área de la estrategia. Fuente: elaboración propia, con base en la matriz de caracterización de EVM.

En el ámbito social, como se observa en la gráfica 3, las universidades diseñan sus estrategias inspiradas en la comprensión de su papel como instituciones creadoras de conocimiento, al servicio de la sociedad, siendo de su interés la contribución a la solución de problemas específicos de la sociedad. Como característica latente, se evidencia que

el componente de participación en redes se convierte en el eje vector del ámbito. Las universidades han venido entendiendo que el valor del conocimiento se multiplica, en la medida en que se generan formas colaborativas para su desarrollo.

Otra característica de este ámbito se encuentra en el reconocimiento por parte de las universidades del papel que cumplen los egresados de sus instituciones, y la oportunidad que tienen estas al mantener una oferta de servicios orientada a la formación continua y cualificación especializada para ellos. Las estrategias en relación con este ámbito también se caracterizan por encaminar procesos de movilidad académica y estudiantil. Este factor es consonante con el interés de las universidades por establecer procesos de intercambio de experiencias y desarrollo de redes de investigación. Estas características asociadas a la movilidad académica y estudiantil, así como a los procesos de intercambio de experiencias y desarrollo de redes de investigación, son componentes relevantes de una tendencia hacia la internacionalización de las universidades.



**Gráfica 4.** Comparativo del ámbito cultural entre países por porcentaje de preponderancia, de acuerdo con el área de la estrategia. Fuente: elaboración propia con base en la matriz de caracterización de EVM.

Las características de las estrategias en torno al ámbito cultural son quizás las mejor evidenciables (gráfica 4), puesto que la tradición latinoamericana entiende en principio que la vinculación se asocia prioritariamente a la extensión social y cultural, como parte constitutiva de la identidad universitaria en este ámbito.

Las estrategias comparten características de difusión y divulgación, tanto de su quehacer institucional en cuanto a formación, como en cuanto a su quehacer en investigación. Las estrategias se caracterizan por tener una fuerte inclinación a la transferencia cultural y de valores, asumiendo su papel de salvaguardar la identidad cultural de la sociedad.

En resumen, las EVM se caracterizan en general por:

- Incluir un fuerte componente de comercialización y transferencia de conocimiento, derivadas de la acumulación de saberes de la docencia e investigación.

- Fomentar el emprendimiento en todos los niveles.
- Buscar la diversificación de sus servicios especializados como fuentes de financiamiento de la gestión institucional y la investigación.
- Acercar a estudiantes y académicos a los sectores productivos de la sociedad, en función de establecer relaciones de cooperación.
- Promover la movilidad del personal con formación avanzada y con proyección académica, así como incluir movilidad en pregrado y posgrado, como forma de posicionar la internacionalización.
- Motivar entre los académicos la reflexión y aplicación de investigación a la solución de problemas específicos de la sociedad.
- Establecer redes y participar en procesos de intercambio de saberes.
- Asumir que los egresados siguen siendo parte de la institución y se potencian como una oportunidad para el establecimiento de alianzas estratégicas.
- Funcionar como salvaguardas de la identidad cultural de la sociedad.
- Comunicar el quehacer institucional en gestión, formación e investigación, en función de establecer puentes de relación cercana con la sociedad.

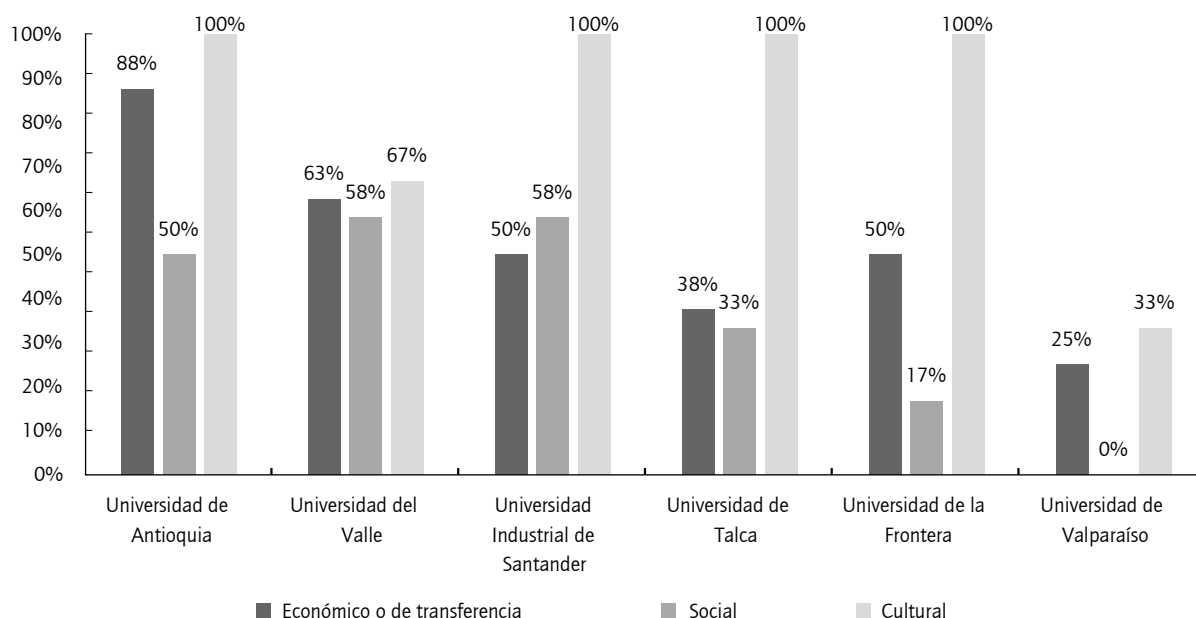
Dentro de la caracterización de las EVM en las universidades en estudio, queda en deuda la visualización de características en torno al vínculo entre el nivel de educación superior y el sistema de educación escolar, como oportunidad de articulación y fortalecimiento del sistema educativo en todos los niveles.

### Identificación de ámbitos de vinculación preponderante por cada universidad seleccionada

Los resultados del análisis de la matriz de caracterización de las PVM y las EVM permiten tener una noción global de estos dos aspectos. A su vez, la matriz de caracterización de EVM posibilita analizar, de acuerdo con las frecuencias de las áreas reflejadas en el diseño de las estrategias, cuál es el ámbito de vinculación preponderante en cada universidad. La gráfica 5 representa esta situación.

La Universidad de Antioquia tiene una preponderancia orientada al ámbito cultural, con alta influencia del ámbito económico o de transferencia. Este resultado no está fuera del contexto de una universidad con más de 200 años desde su apertura, y con proyección de posicionarse en el contexto nacional y latinoamericano como una universidad de





**Gráfica 5.** Comparativo entre universidades según preponderancia de las estrategias utilizadas en los ámbitos de vinculación. Fuente: elaboración propia con base en la matriz de caracterización de EVM.

investigación. Tanto el componente cultural como investigativo están claramente incorporados en la visión de la institución. El ámbito social se ubica como un sector factible de potenciar.

La Universidad del Valle tiene una preponderancia equilibrada entre el ámbito cultural y económico o de transferencia; sin embargo, los porcentajes en ambos ámbitos apenas se ubican por encima de la media, dejando a la universidad camino al desarrollo. Este resultado está dentro del contexto de una universidad que alcanza los 70 años de trayectoria y que busca la consolidación de su estrategia de regionalización. Si bien la visión expresa es proyectar una universidad internacional e investigadora, el porcentaje de preponderancia en el ámbito económico o de transferencia es un avance, sin que esté notablemente consolidado.

Por otra parte, la Universidad Industrial de Santander tiene una preponderancia relevante hacia el ámbito cultural, seguido equilibradamente del ámbito social y luego el económico o de transferencia; sin embargo, los porcentajes en estos dos últimos ámbitos apenas pasan por incluir el 50% de las áreas reflejadas en el diseño de las estrategias, dejando a esta universidad como una institución con predominio del ámbito cultural. Esta universidad, además, tiene una trayectoria de 67 años y, a pesar de declarar en la visión un compromiso con el desarrollo social y económico del país, esto no se ve marcadamente en el diseño de sus estrategias. El ámbito económico o de transferencia, pese

a que se proyecta como una fuerte idea en la visión, se ve relegado a un tercer lugar por debajo del ámbito cultural y social.

En el contexto chileno, la Universidad de Talca tiene una preponderancia relevante hacia el ámbito cultural, seguido por debajo de un 40% en primer lugar por el ámbito económico o de transferencia y, luego, por el ámbito social. Los porcentajes en estos dos últimos son bajos, dejándola como una institución con oportunidades de mejora en el diseño de las estrategias, sin abandonar el predominio del ámbito cultural. Esta universidad tiene una trayectoria de 34 años y, a pesar de declarar en la misión y visión un compromiso con el desarrollo social y económico de la región, esto no se ve marcadamente en el diseño de sus estrategias. El ámbito cultural se proyecta como una fortaleza de la institución al compararlo con el ámbito económico o de transferencia y el social.

Por su parte, la Universidad de La Frontera tiene una preponderancia hacia el ámbito cultural, seguido por el ámbito económico o de transferencia. Destaca el bajo porcentaje de preponderancia del ámbito social, dejando a esta universidad como una institución con oportunidades de mejora en este caso. La universidad tiene una trayectoria de 34 años y, a pesar de declarar una misión amplia, el ámbito social se queda en deuda con el alcance de la declaración misional. El ámbito cultural se proyecta como una fortaleza de la institución al compararlo con el bajo porcentaje del ámbito social.

Finalmente, la Universidad de Valparaíso, más allá de no reflejar ámbitos preponderantes, no dispone de suficiente información de dominio público en su página web. Esta situación se replica al no hallarse información relevante como el Plan Estratégico Institucional, lo que impidió recabar información suficiente para evidenciar la preponderancia de los ámbitos en el diseño de las estrategias. La falta de información no permite más que decir que el área con mayor porcentaje es el ámbito cultural, seguido del ámbito económico o de transferencia; sin embargo las áreas implicadas son tan pocas que prácticamente no es posible hablar de ámbitos preponderantes. Esta universidad tiene una trayectoria de 34 años y, a pesar de declarar una misión y visión amplia, los ámbitos quedan en deuda ante el análisis. Ante este caso, es prudente no emitir juicio de valor sobre la preponderancia de algún ámbito.

### Conclusiones

Los resultados permiten evidenciar que el área de vinculación con el medio en el contexto universitario en estudio es un área aún en construcción, considerando las evidencias encontradas en la literatura y en el análisis desarrollado, en el que se logró determinar que cada universidad seleccionada en la muestra tiene una forma particular de definición de políticas y estrategias para la vinculación con el medio, lo que se configura como una característica común entre las universidades estudiadas. Por lo limitado de la muestra, no sería prudente hablar de los hallazgos como una tendencia en los países en estudio; sin embargo, es posible tener la hipótesis que, al ampliar la muestra de universidades públicas de calidad y regionales, la característica común se mantendría.

En relación con las características de las políticas definidas por las universidades analizadas, se puede concluir que en el contexto institucional se le otorga un reconocimiento relevante al área de vinculación con el medio, siendo esto concordante con las dinámicas instaladas por los sistemas de acreditación nacional de cada país. Pero no en todos los casos la política se encuentra reconocida por los órganos de gobierno universitario, dando cuenta de que las universidades desarrollan acciones emergentes tensionadas por la necesidad de ajustarse a los requerimientos de los procesos de autoevaluación y de acreditación institucional.

Por otra parte, las políticas definen su concepto, objetivos y áreas relevantes de vinculación; asimismo, no es habitual que definan fuentes de financiamiento o que establezcan mecanismos y periodos de evaluación, existiendo también una diversidad en cuanto a los mecanismos de vinculación. Lo anterior evidencia heterogeneidad en el diseño de la política de vinculación con el medio y un riesgo sobre la

viabilidad de la implementación de las acciones propias del área.

En cuanto a las características de las estrategias de vinculación, se puede concluir que su diseño evidencia una tendencia mayor hacia estrategias dirigidas a la comercialización y transferencia del conocimiento, derivadas de la acumulación de saberes de la docencia e investigación. Este rasgo responde a las tendencias de políticas gubernamentales que incitan a las universidades a diversificar sus servicios y sus fuentes de financiamiento. Un riesgo potencial de esta dinámica radica en los alcances que puedan tener sobre la autonomía universitaria, específicamente sobre sus políticas y prácticas de investigación.

En definitiva, esta tendencia hacia la diversificación y autofinanciamiento de la investigación y los servicios profesionales es una característica propia de la tipología de universidad emprendedora, sin que en estricto rigor cumplan cabalmente con este perfil. No obstante, es destacable que existan acciones dirigidas a fomentar y fortalecer una cultura del emprendimiento, siendo un factor que refuerza esta lógica de tránsito desde una universidad clásica hacia una universidad emprendedora.

Respecto a los ámbitos preponderantes de las políticas y estrategias de vinculación en las universidades analizadas, se logró establecer que el ámbito cultural es el de mayor preponderancia, existiendo siempre la presencia de uno de los otros ámbitos, con una tendencia en segundo plano hacia el ámbito económico o de transferencia. El ámbito social parece diluirse en el diseño de las estrategias, perdiendo relevancia en la priorización por fortalecer las relaciones entre la universidad y el sector productivo.

Que el ámbito cultural sea preponderante no es del todo casual y refleja al menos una alineación hacia una condición heredada de la Reforma Universitaria de Córdoba, en cuanto a que la universidad debe funcionar como salvaguarda de la identidad cultural de la sociedad, papel indiscutible en el medio académico latinoamericano.

Todo esto no hace más que reflejar la tensión existente entre el desafío por hacer que el conocimiento sea considerado exclusivamente como un bien social y aquel que lo vincula prioritariamente con el sector productivo. Si bien los principios fundantes de la Reforma Universitaria de Córdoba han impregnado la implementación de los procesos de vinculación en América Latina, estos debieran convivir en armonía con los desafíos de pertinencia y eficacia en el desarrollo de la misión de una universidad moderna y compleja, resguardando la responsabilidad que esta tiene, desde sus procesos de investigación y de servicios, con los sectores más vulnerables y excluidos.

Referencias

- Asociación Colombiana de Universidades [ASCUN] (2008). *Documento de trabajo sobre políticas de extensión*. Bogotá: Red Nacional de Extensión Universitaria.
- Badillo, R. Buendía, A. & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(65), 393-417. Recuperado el 8 de febrero de 2016, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es).
- Barro, S. & Fernández, S. (2015). De la I+D al tejido productivo: luces y sombras. En Barro (coord.), *La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Educación superior en Iberoamérica - Informe 2015* (pp. 471-511). Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Brescia, F., Colombo, G., & Landoni, P. (2016). Organizational structures of knowledge transfer offices: An analysis of the world's top-ranked universities. *Journal of Technology Transfer*, 41(1), 132-151. doi:10.1007/s10961-014-9384-5
- Brunner, J. J. (2014). La idea de la *universidad pública* en América Latina: Narraciones en escenarios divergentes. *Educación XXI*, 17(2), 17-34. doi:10.5944/educxxi.17.2.11477.
- Bueno, E., & Casani, F. (2007). La tercera misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Revista Economía industrial*, 366, 43-59.
- Campos, G., & Sánchez, G. (2006). La vinculación universitaria y sus interpretaciones. *Revista Ingenierías*, 9(30), 18-25.
- Cancino, V., & Schmal, R. (2014). Sistema de acreditación universitaria en Chile: ¿Cuánto hemos avanzado? *Revista Estudios Pedagógicos*. 40(1), 41-60.
- Calcagnini, G., Favaretto, I., Giombini, G., Perugini, F., & Rombaldoni, R. (2016). The role of universities in the location of innovative start-ups. *Journal of Technology Transfer*, 41(4), 670-693. doi:10.1007/s10961-015-9396-9
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Clark, B. (2000). Collegial Entrepreneurialism in Proactive Universities: Lessons from Europe. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 32(1), 10-19.
- Consejo Nacional de Acreditación [CNA] (2015). *Lineamientos para la Acreditación Institucional*. Colombia: CNA.
- Comisión Nacional de Acreditación [CNA] (2013). *Reglamento sobre áreas de acreditación acorde al artículo 17 de la Ley 20.129*. Chile: CNA.
- Gaete, R. A. (2010). Discursos de responsabilidad social universitaria: el caso de las universidades de la macro zona norte de Chile pertenecientes al Consejo de Rectores. *Perfiles educativos*, 32(128), 27-54.
- González, M., & González, G. (2013). ¿Extensión universitaria, proyección social o tercera misión? Una reflexión necesaria. *Revista Congreso Universidad*, 2(2), 1-11.
- Hernández, R. D., & Saldarriaga, A. (2009). Gestión de la responsabilidad social universitaria. Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia –EIA-. *Dyna*, 76(159), 237-248.
- Congreso de Colombia. (1992). *Ley 30. Título Sexto. Capítulo I, Artículo 120*. Colombia.
- Martínez, C., Mavarez, R., Rojas, L., Rodríguez, J., & Carvallo, B. (2006). La responsabilidad social como instrumento para fortalecer la vinculación universidad-entorno social. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología Sociedad e Innovación CTS+ I. México. OEI, AECI, UNAM, IPN, UAM, Academia Mexicana de Ciencias y la Academia de Ingenieros*.
- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis. *Forum qualitative social research*, 1(2). doi:10.17169/fqs-1.2.1089
- Medina, M., Gutiérrez, L., Molina, V. M., & Barquero, J. D. (2016). Sistema de vinculación universidad empresa: validación de su impacto económico y social. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1) p. 81-93.
- Misas, G. (2004). *La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Molina-Roldán, A. (2015). La Extensión universitaria: un espacio fundamental para el desarrollo de la gestión cultural. *PragMATIZES, Revista Latino-Americana de Estudios em Cultura*, 9, 106-118. doi:10.22409/pragmatizes.v0i9.96
- Núñez, M. Alonso, I., & Pontones, C. (2015). Responsabilidad Social Universitaria: estudio empírico sobre la fiabilidad de un conjunto de indicadores de Gobierno Corporativo. *Innovar*, 25(58), 91-104. doi:10.15446/innovar.v25n58.52428.
- Ortiz-Riaga, M. C., & Morales-Rubiano, M. E. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Revista Educación y Educadores*, 14(2), 349-366.
- QS Top Universities. (2014). *QS University Rankings: Latin America 2014*. Recuperado el 27 de julio del 2014, de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region+=+country+=+faculty+=+stars=false+search=>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Salmi, J. (2009). *El Desafío de Crear Universidades de Rango Mundial*. Colombia: Banco Mundial y Mayol.
- Sanabria, P. E., Morales, M. E., & Ortiz-Riaga C. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134. doi:10.5294/edu.2015.18.1.7
- Schoen, A., Van Pottelsberghe de la Potterie, B., & Henkel, J. (2014). Governance typology of universities' technology transfer processes. *Journal of Technology Transfer*, 39(3), 435-453. doi:10.1007/s10961-012-9289-0
- Tünnermann, C. (2000). El Nuevo Concepto de la Extensión Universitaria. Memorias V Congreso Iberoamericano de Extensión (págs. 1-18). Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Morelia, México.
- Universidad de Antioquia. (1997). Acuerdo superior 125. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/a012597.html>
- Universidad de Antioquia. (2006). *Plan de Desarrollo 2006-2016*. Recuperado el 2 de abril del 2015, de [http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan\\_dilo.pdf](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/ElementosDiseno/Documentos/General/plan_dilo.pdf)
- Universidad de Antioquia. (2012). *Plan de Acción Institucional 2012-2015*. Recuperado el 2 de abril del 2015, de <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/PlandeAccion2012-2015.pdf>
- Universidad de Antioquia. (2013). *Informe de Gestión y Resultados Sociales*. Recuperado el 19 de noviembre del 2014, de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/a.InformacionInsitucional/E.ResultadosGestion/A.gestion2013>

- Universidad de La Frontera. (2008). *Política de Investigación, Desarrollo e Innovación*. Recuperado el 4 de abril del 2015, de [http://www.fagro.ufro.cl/doc/Politica\\_Investigacion\\_Desarrollo\\_e\\_Innovacion\\_pdf.pdf](http://www.fagro.ufro.cl/doc/Politica_Investigacion_Desarrollo_e_Innovacion_pdf.pdf)
- Universidad de La Frontera – Temuco. (2013a). *Plan Estratégico de Desarrollo 2013–2023*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de [http://analisis.ufro.cl/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=475:plan-estrategico-de-desarrollo-2013-2023&Itemid=29](http://analisis.ufro.cl/index.php?option=com_k2&view=item&id=475:plan-estrategico-de-desarrollo-2013-2023&Itemid=29)
- Universidad de La Frontera. (2013b). *Informe de Autoevaluación Institucional*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de <http://www.bib.ufro.cl/portav3/files/institucional-informe-autoevaluacion-institucional-2013.pdf>
- Universidad de Talca. (2011). *Plan estratégico 2015*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de [http://www.otalca.cl/medios/otalca2010/plan2015\\_.pdf](http://www.otalca.cl/medios/otalca2010/plan2015_.pdf)
- Universidad de Talca. (2013). *Política de Vinculación con el Medio*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de [http://transparencia.otalca.cl/pdf/resoluciones\\_2013/RU-1732-2013.pdf](http://transparencia.otalca.cl/pdf/resoluciones_2013/RU-1732-2013.pdf)
- Universidad de Talca. (2014). *Resumen ejecutivo, informe de evaluación interna*. Recuperado el 19 de noviembre del 2014, de [http://acreditacioninstitucional.otalca.cl/portal/docs/resumen\\_ejecutivo.pdf](http://acreditacioninstitucional.otalca.cl/portal/docs/resumen_ejecutivo.pdf)
- Universidad de Valparaíso (s/f). *Política general de vinculación con el medio*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de <http://vinculos.uv.cl/attachments/article/14/1.politica.pdf>
- Universidad de Valparaíso. (2009). *Informe Institucional de Evaluación*. Recuperado el 5 de abril del 2015, de <https://fevsantiago.files.wordpress.com/2009/06/universidad-de-valparaiso-informe-institucional-de-evaluacion-mayo-2009.pdf>
- Universidad de Valparaíso (2014). *Anuario 2013*. Recuperado el 8 de abril del 2015, de [http://www.uv.cl/archivos/anuario\\_UV\\_2013.pdf](http://www.uv.cl/archivos/anuario_UV_2013.pdf)
- Universidad del Valle (2005). *Plan de Desarrollo 2005–2015*. Recuperado el 20 de octubre del 2014, de [http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005\\_2015.pdf](http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pdf)
- Universidad del Valle. (2012a). *Política de Proyección Social y Extensión*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/resoluciones/2012/RCS-028.pdf>
- Universidad del Valle. (2012b). *Plan de Acción 2012-2015*. Recuperado el 7 de abril del 2015, de <http://www.univalle.edu.co/direccion-de-regionalizacion/9-contenido-univalle/200-elaboracion-plan-de-accion-2012-2015>
- Universidad Industrial de Santander. (2005). *Políticas de Extensión*. Recuperado el 2 de septiembre del 2014, de: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/politicasExtension.pdf>
- Universidad Industrial de Santander (2007). *Plan de desarrollo institucional 2008-2018*. Recuperado el 12 de septiembre del 2014, de <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/rectoria/documentos/planDesarrollo.pdf>
- Vizarreta, R., & Tinoco, O. (2014). Extensión universitaria, proyección social y su relación con la investigación y formación profesional en el marco del proceso de acreditación universitaria en la FII. *Industrial Data*, 17(1) 39-45. Recuperado el 4 de octubre del 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640855006>.

# Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach\*

*Elsa Nieves-Rodríguez*

Ph. D. en Administración de Empresas  
Catedrática auxiliar, Universidad de Puerto Rico  
San Juan, Puerto Rico  
elsanieves@ltp.uprrp.edu  
<https://orcid.org/0000-0001-5032-1839>

*Lorena A. Palacios-Chacón*

Ph. D. en Administración de Empresas  
Profesora tiempo completo, Universidad del Norte  
Barranquilla, Colombia  
Grupo de Investigación en Marketing  
lorenapalacios@uninorte.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0003-1919-2527>

*Myra Mabel Pérez-Rivera*

Ph. D. en Administración de Empresas  
Catedrática, Universidad de Puerto Rico  
San Juan, Puerto Rico  
myra.perez@upr.edu  
<https://orcid.org/0000-0003-0476-1125>

*Victor Quiñones-Cintrón*

Ph. D. en Mercadeo  
Catedrático, Universidad de Puerto Rico  
San Juan, Puerto Rico  
victor.quinones1@upr.edu  
<https://orcid.org/0000-0003-0464-9352>

## CARACTERIZACIÓN DE LAS MOTIVACIONES PARA LA SUBCONTRATACIÓN OFFSHORE: UN ENFOQUE TEÓRICO

**RESUMEN:** La subcontratación *offshore* por parte de las organizaciones ha venido consolidándose gracias a los avances en las tecnologías de la información y a las diferencias en costos que esta conlleva. No obstante, una revisión de literatura sobre el fenómeno señala que los estudiosos del tema han centrado su atención en las empresas multinacionales de los sectores de manufacturas y de servicios, dejando de lado a las pequeñas y medianas empresas (PME). A través de la formulación de una serie de proposiciones, este documento sugiere que las PME, debido a sus características y necesidades particulares, también podrían obtener beneficios de este modelo de tercerización. El documento discute además las similitudes y diferencias en las motivaciones de PME y empresas multinacionales para subcontratar actividades más allá de sus fronteras. Esta información resulta ser importante para que proveedores en el extranjero puedan adaptar y ampliar su oferta con base en las necesidades de estas empresas.

**PALABRAS CLAVE:** tercerización en el extranjero, motivaciones, PYMES, empresas multinacionales.

## CARACTERIZAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES PARA A SUBCONTRATAÇÃO OFFSHORE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

**RESUMO:** a subcontratação *offshore* por parte das organizações tem se consolidado, graças às diferenças em custos que isso implica e aos avanços na tecnologia da informação. Porém, uma revisão de literatura sobre o fenômeno sinaliza que os estudiosos do tema centraram sua atenção nas empresas multinacionais dos setores de manufaturas e de serviços, sem considerar pequenas e médias empresas (PME). Através da formulação de uma série de proposições, este documento sugere que as PME, devido a suas características e necessidades particulares, também poderiam obter benefícios deste modelo de terceirização. O documento também discute as similaridades e diferenças nas motivações de PME e empresas multinacionais para subcontratar atividades além das suas fronteiras. Essa informação resulta ser importante para que fornecedores no exterior possam adaptar e ampliar a sua oferta com base nas necessidades dessas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** terceirização no exterior, motivações, PME, empresas multinacionais.

## LA CARACTÉRISATION DES MOTIVATIONS DE L'OUTSOURCING OFFSHORE : UNE APPROCHE THÉORIQUE

**RÉSUMÉ:** L'outsourcing offshore de la part des organisations s'est consolidé grâce aux progrès des technologies de l'information et aux différences de coûts impliquées. Cependant, une revue de la littérature sur le phénomène indique que les chercheurs du sujet ont concentré leur attention sur les entreprises multinationales dans les secteurs de la fabrication et des services, laissant de côté les petites et moyennes entreprises (PME). En tant que de la formulation d'une série de propositions, ce document suggère que les PME, en raison de leurs caractéristiques et de leurs besoins particuliers, pourraient également bénéficier de ce modèle d'externalisation. Le document discute également des similitudes et des différences dans les motivations des PME et des sociétés multinationales à externaliser des activités au-delà de leurs frontières. Cette information est importante pour les fournisseurs à l'étranger voulant adapter et élargir leur offre en fonction des besoins de ces entreprises.

**MOTS-CLÉ:** externalisation à l'étranger, motivations, PME, multinationales.

**CITACIÓN:** Nieves-Rodríguez, E., Palacios-Chacón, L. A., Pérez-Rivera, M. M., & Quiñones-Cintrón, V. (2018). Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach. *Innovar*, 28(68), 105-116. doi: 10.15446/innovar.v28n68.70475.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n68.70475>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** F23, F29, M16.

**RECIBIDO:** diciembre 2015. **APROBADO:** marzo 2017.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Lorena A. Palacios-Chacón. Km. 5 vía Puerto Colombia. Universidad del Norte. Escuela de Negocios. Oficina 4-33G2. Barranquilla, Colombia.

**ABSTRACT:** Offshore outsourcing by organizations has been gaining momentum, powered by advances in information technology and costs differentials. A review of the literature on the subject, though, shows that those scholars who have focused on offshore outsourcing have centered their attention on the activities of multinational enterprises (MNEs) in the manufacturing and services sectors, leaving behind small and medium enterprises (SMEs). Through a number of propositions, this paper suggests that SMEs could also benefit from offshore outsourcing given their particular characteristics and needs. The paper also discusses the similarities and differences in the motivations that SMEs might have in subcontracting their activities outside their boundaries in comparison to MNEs. Knowing this information is important for foreign suppliers in order to adapt and expand their offerings to the needs of these particular firms.

**KEYWORDS:** Offshore outsourcing, motivations, SMEs, MNEs.

\* A preliminary version of this paper was presented at the CLADEA 2013 Conference in Rio de Janeiro, Brazil, available at: [http://cladea.org/proceedings\\_2013/wp-content/uploads/2013/11/2013-XC-0164\\_cdc328ec5c227c063c47deebeef3c6ef.pdf?cv=1](http://cladea.org/proceedings_2013/wp-content/uploads/2013/11/2013-XC-0164_cdc328ec5c227c063c47deebeef3c6ef.pdf?cv=1). We thank the reviewers and participants for their useful comments. Dr. Palacios-Chacón started working on this research while she was a faculty member at Sergio Arboleda University. She worked on the final stages of this publication at Universidad del Norte, where she currently holds a faculty member position.



## Introduction

Offshore outsourcing has been experiencing accelerated growth in practice (Doh, 2005). However, there is a fragmentation of existing research that has prevented the accumulation of knowledge on the subject (Mihalache & Mihalache, 2015). A review of published material shows that the few researchers who have put time and effort into the study of offshore outsourcing have focused on theoretical issues and/or activities of multinational enterprises (MNEs) within the manufacturing and services sectors, leaving behind small and medium enterprises (SMEs). It is the purpose of this paper to address this issue, concentrating its discussion on the benefits of offshore outsourcing for SMEs versus MNEs.

Sourcing strategy is defined in the literature as the decisions that determine the supply of components for production and the markets to be served (Davidson, 1982; Kotabe, 1990; Kotabe & Omura, 1989; Kotabe & Swan, 1994). Kotabe (1998) develops a matrix that shows four different types of sourcing strategies that a firm could consider depending on its location and whether they are making or buying. The four strategies are: domestic in-house sourcing, offshore subsidiary sourcing, domestic purchase arrangement (domestic outsourcing) and offshore outsourcing.

Di Gregorio, Musteen and Thomas (2009) define offshore outsourcing as those activities that an organization subcontracts in a foreign country, including both manufacture and services. This practice has been associated with overall economic benefit in terms of productivity, quality and customer satisfaction (Farrell, 2003; Tate & Ellram, 2009). Furthermore, highly competitive markets resulting from globalization are pushing firms to subcontract activities overseas in order to stay in business. Offshore outsourcing started as a regional practice in the 1960s, but economic liberalization and improvements in the telecommunications sector have made it possible to transfer business functions to other firms located around the world (Agrawal, Goswami & Chatterjee, 2010; Bahrami, 2009).

Alternatively, there has been some debate regarding the downward implications of offshore outsourcing such as the loss of jobs (Drezner 2004; Tate & Ellram, 2009) by clearing out the productive base from homeland (James, 2011). Additionally, Mihalache and Mihalache (2015) indicate there are two main types of risks associated with this practice. The first one is the strategic risk, which refers to the diminishing control over some of the firm's capabilities. The second is the operational risk, which refers to the costs of doing business abroad (*i.e.* wage levels, currency fluctuations, cultural barriers).

The subcontracting of manufacturing activities internationally is widely known, but recently services offshore outsourcing has been a growing phenomenon (Musteen & Ahsan, 2011; Tate, Ellram, Bals & Hartmann, 2009). Some scholars have even started to pay attention to the offshore outsourcing of subareas within the services sector such as professional services (Di Gregorio *et al.*, 2009; Ellram, Tate & Billington, 2008; Sinha, Akoorie, Ding & Wu, 2011), opening doors for future research endeavors.

Most of the studies related to offshore outsourcing have been in the context of MNEs, rarely addressing this topic from the perspective of SMEs (Di Gregorio *et al.*, 2009; Doh, 2005; Kotabe, 1992; Scully & Fawcett, 1994; Sinha *et al.*, 2011; Yu & Lindsay, 2011). The fact that global outsourcing of manufacturing tasks by MNEs is considered a more mature business practice (Orberg & Pedersen, 2012) could be a possible explanation. Among scholars, Hätönen and Eriksson (2009) stand out with their work centered on the evolution of the concept. Bierce (2003) also develops a typology of the different ways that offshore outsourcing can take place. Additionally, Bertrand (2011) addresses the impact of this practice on the export performance of MNEs.

Perhaps, another reason for the lack of studies focused on SMEs is that researchers typically see these firms as basically serving domestic markets and/or users of locally available resources, although scholars recognize that SMEs are actively engaged in the international arena (Mohiuddin, 2011; Sen & Haq, 2010; Yu & Lindsay, 2011). For example, Bell (1995), Craig and Douglas (1996), and Liesch and Knight (1999) state the importance of these firms for their local economies in terms of export growth and employment. In 2002, the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) mentions that "SMEs account for between a quarter and two-fifths of worldwide manufactured exports" (George, Wiklund & Zahra, 2005, p. 210).

In the line of analyzing sourcing strategies, Hätönen and Eriksson (2009) created a literature analysis framework based on the research and practice of outsourcing of MNEs since the decade of the 1980s. Their analysis, guided by the *why, how, what, where, and when* firms outsource, led them to capture the evolution of the concept in three distinct eras: Big Bang, when it gained popularity; the Bandwagon, when companies started to follow the trend; and Barrierless Organization, when boundaries became blurry and faded. As part of the growth of outsourcing, different theoretical approaches emerge in each era, giving insights about the possible answers for the five basic questions concerning the topic.

Using the theoretical framework of Hätönen and Eriksson (2009), the purpose of this paper is to question if SMEs



could also benefit from offshore outsourcing given their particular characteristics, and to inquire about the possible tangencies and differences in the motivations that these firms might have to subcontract internationally in comparison to manufacturing MNEs. Knowing what drives SMEs to engage in offshore outsourcing is especially important for the countries and the foreign suppliers in order to adapt and expand their offerings to the particular needs of these firms. Propositions will be established in an attempt to model the possible motivations for this business practice.

## Profiling the Firms

### Multinational Enterprises

A multinational enterprise is a firm that engages in foreign direct investment (FDI) and owns or –in some way– controls value-added activities in more than one country (Dunning & Lundan, 2008). As these authors state, the latter is accomplished by engaging in a variety of cross-border cooperative ventures such as licensing agreements, turnkey operations and strategic alliances.

A distinctive feature of MNEs is that besides exchanging goods and services across national boundaries, goods and services are transacted internally before or after carrying out a value-added activity owned or controlled in a foreign country (Dunning & Lundan, 2008). According to these authors, this means that MNEs access, organize and coordinate multiple value-added activities across national boundaries, making them the only institutions that engage in both cross-border production and transactions.

A typical multinational firm possesses some degree of market power due to the intangible assets it owns, such as advanced technology, brand name and marketing skills (Fujita, 1995). Furthermore, MNEs usually have an independent department for research and development (R&D) in their home country; and, its internationalization is growing because of the increasing importance of economies of scope, shorter product cycles and access to better scientific and technical personnel (United Nations, 1992).

Overseas operations, including the foreign sourcing of intermediate goods and knowledge, have become the basis of global competitiveness for the world's leading industrial

and services MNEs (Dunning & Lundan; Dunning & McKaig-Berliner, cited in Dunning & Lundan, 2008). At the same time, MNEs are also increasingly participants in international networks of related economic activity and as their systems tend to increasingly concentrate on their core value-added activities, making these arrangements is becoming more important (Dunning & Lundan, 2008).

### Small and Medium-sized Enterprises

"Small and medium-sized enterprises (SMEs) are non-subsidiary, independent firms which employ fewer than a given number of employees. This number varies across countries" (OECD, 2005, p. 17). Some scholars consider SMEs as specialists, suppliers of raw materials, components, parts, and subassemblies to MNEs, thereby becoming a key player in the global supply chain setup. SMEs are seen as narrower in vision, with shorter term goals than MNEs. Typically, SMEs deal with a highly centralized decision-making process, small capital base, limited information database, and low R&D emphasis, *vis-à-vis* MNEs (Morya & Dwivedi, 2009).

Besides the differences between SMEs and MNEs described by Morya and Dwivedi (2009), the literature on SMEs highlights some of the characteristics of these firms that make their entry to foreign markets and the expansion of sales more difficult than that of MNEs. Internal lack of resources and skills seems to be a distinctive characteristic and the one most agreed upon by researchers (Chetty & Agndal, 2007; George *et al.*, 2005; Kamyabi & Devi, 2011; Murphy *et al.*, 2012; Oviatt & McDougall, 1994; Reuber & Fischer, 1997). Additionally, George *et al.* (2005) also include international inexperience as a particular feature of SMEs.

Emphasizing another distinctive feature of SMEs, Chetty and Holm (2000), Di Gregorio *et al.* (2009) and Korhonen, Luostarinen and Welch (1996), mention that some researchers, without focusing on the extent and scope of SMEs internationalization, have found some evidence indicating that the process of doing business outside the country of origin usually begins with the sourcing activity instead of the direct and indirect exports. Still, the small set-up makes it difficult for these firms to fully achieve economies of scale, which in turn causes an increase in overhead costs (Agrawal *et al.*, 2010).

Additionally, Di Gregorio *et al.* (2009) point out that SMEs have a strong entrepreneurial perspective and an ability to adopt innovations that arise from their relations abroad. Others underline the ability of SMEs to adapt their structures and processes to the dynamic of overseas competition (Liesch & Knight, 1999). In this line, Etemad (2004)

mentions that these firms are known for having a rapid pace, evidenced in the short life cycles of products and technology and the high cost of R&D.

### Manufactures

Manufacturing has particular characteristics that distinguish it from other economic sectors. Lovelock and Wirtz (2016) mention that, typically, inputs and outputs needed for operational activities tend to be consistent, and that inventory is possible considering that goods can be stored. Additionally, according to these authors, manufacturing requires physical distribution channels, and clients are not involved in the production of the goods.

Somehow, all of the above characteristics make it possible to subcontract manufacturing activities in countries outside national borders. For example, when standardization of production is achieved, replication is feasible in other parts of the world. Similarly, one of the advantages of having inventory is that during the time span needed for goods to move from a location to the consumer, demand can be met with the product in storage. Moreover, production processes can be established in remote locations since clients are not directly involved in them. Finally, goods need to be moved from the manufacturing site to the buyer through physical channels, regardless of the location of the customer. For these reasons, the trend towards (offshore) outsourcing of manufacturing-related activities has been particularly pronounced (McIvor, 2010).

### Services

Services firms usually carry out activities that can be classified into two types: the core service and the supplementary services (Kotabe & Murray, 2004; Lovelock & Wirtz, 2016). The core service includes those activities the company must provide and perform well to stay in business, while the supplementary services are those needed to carry out the core service or to improve its quality (Kotabe & Murray, 2004). The latter are probably more likely to be conducted offshore.

Tate and Ellram (2012) mention two aspects that differentiate services from goods: the nature of the relationships and how value is created. In this regard, academics have come up with a variety of characteristics to conceptualize this differentiation, particularly agreeing in four of them (Lovelock & Gummesson, 2004). The first characteristic is intangibility, meaning that services cannot be touched or grasped mentally, and this is considered a critical distinction. The second is heterogeneity, which refers to variability or difficulty in achieving uniform output. The third

is inseparability, denoting a simultaneous production and consumption process. The fourth and last is perishability, which means that services cannot be saved, stored, resold or returned. Most of these characteristics represent a challenge for services firms in regards to performing particular activities overseas.

The degree of intangibility provides a way to classify services firms as "pure" or "non-pure", depending on the amount of tangible or intangible elements embedded in their activities (Shostack, 1977). Service-related activities with a higher degree of intangibility usually require the involvement of people (Kotabe & Murray, 2004; Lovelock & Yip, 1996) and tend to be more customized in order to fit the needs of particular customers (Bitner, Brown & Meuter, 2000; Kotabe & Murray, 2004). In contrast, services firms that engage in activities with a lower degree of intangibility typically make use of physical goods, which implies there is a gap between the order and the actual delivery of the good (Kotabe & Murray, 2004).

According to Lovelock (1983), a useful way to identify suitable strategies for services is to group them by their shared characteristics. In this context, the author presents a classification scheme that considers the nature of the service act, the relationship between the service firm and the customer, the customization and judgment in the service delivery, the nature of demand and supply, and the method of service delivery. This classification makes it possible to define which activities can be more easily outsourced abroad.

### Offshore Outsourcing: The Motivations Underneath

Academics have combined different theoretical approaches to address the motivations of firms that seek subcontracting their activities, either domestically or overseas. Cost, resource and organizational perspectives have been the most reiterated explanations for outsourcing, particularly among MNEs. Some scholars (Di Gregorio *et al.*, 2009; Sinha *et al.*, 2011) argue that such explanations are equally valid for SMEs.

Researchers explain that firms' motives to engage in offshore outsourcing typically change over time (Nieto & Rodríguez, 2011; Lewin & Couto, 2007). Initially, firms pursue cost reductions and efficiency in other countries, but as the need for resources and flexibility arises (Nieto & Rodríguez, 2011), structural adaptations take place (Tate *et al.*, 2009). The paragraphs that follow discuss in some detail the three theoretical perspectives in the context of offshore outsourcing, including both MNEs and SMEs, but

additionally making a distinction between manufacturing and services firms.

### Transaction and Production Costs Perspective

The roots of the transaction cost perspective can be found in Coase's (1937) argument about the firm. He states that all economic exchanges have a cost and businesses will continue to grow until the costs of undertaking an additional activity inside the firm are equal to doing the transaction in the market or to subcontract it to another firm. Later on, Williamson separates transaction costs from production costs; the former embodies all the costs related to the movement of the product from one partner to the other within the supply chain, while the latter refers to all the costs associated with the production of a good or service (as cited in Kotabe, Mol & Murray, 2009). Harland, Knight, Lamming and Walker (2005) argue that the make or buy decision is based on the most effective option in terms of costs.

The reduction of transaction costs is one of the reasons for the establishment of foreign subsidiaries (Yang, Wacker & Sheu, 2012), since it is more efficient for MNEs to maintain control of intangible assets when there are market failures (Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1988; Kotabe & Swan, 1994; Rugman, 1985). In addition, Kotabe *et al.* (2009) state that the establishment of a subsidiary may reduce the transaction costs related to institutional, cultural and language barriers; although firms subcontracting activities abroad can benefit from lower production costs, considering that foreign suppliers typically produce more efficiently (Kotabe *et al.*, 2009). Overall, (offshore) outsourcing is probably an attractive option when savings in production costs outweigh transaction costs (Farrell, 2005; Kang, Wu & Hong, 2009; Sinha *et al.*, 2011).

Manufacturing firms, regardless their size, typically require a significant amount of labor. This cost can be reduced when the related activities are subcontracted overseas (Choi & Beladi, 2014; Paul & Wooster, 2010). The production of many services, however, cannot be separated from their consumption. This makes the offshore outsourcing of labor-related tasks less viable and more oriented toward the reduction of administrative costs (Paul & Wooster, 2010).

The increasing internationalization of R&D has made MNEs, both from the manufacturing and services sectors, benefit from a cost reduction in this activity. Meanwhile, manufacturing SMEs can reduce costs by achieving economies of scale through offshore outsourcing, while services SMEs can avoid initial set-up costs and its related fixed costs



(e.g., office space and infrastructure). Technology has played an important role in the reduction of transaction costs by reducing information asymmetries, particularly benefiting services firms given that they are mainly dependent on information technology and telecommunications to be offered (Tate *et al.*, 2009). The development and evolution of business services models, producing costs reductions, have also driven the rise of service offshoring (Lovelock & Wirtz, 2016). Altogether, reducing costs frees financial resources that can be invested in other profit-generating activities, such as new lines of production or R&D, employee training, or adding a new business venture (Bahrami, 2009).

When it comes to the motivations of doing offshore outsourcing from the transaction and production costs perspective we propose the following:

**P1a:** *MNEs will subcontract activities overseas when the savings in production costs outweigh transaction costs.*

**P1b:** *MNEs will establish a subsidiary when the transaction costs of doing business abroad outweigh the savings in production costs.*

**P2a:** *Manufacturing MNEs and SMEs mainly seek a reduction in labor costs.*

**P2b:** *Services MNEs and SMEs mainly seek a reduction in administrative costs.*

**P3a:** *Manufacturing SMEs mainly seek economies of scale.*

**P3b:** *Services SMEs mainly seek to avoid set-up costs and its related fixed costs.*

### Resource-based View Perspective

The perspective based on resources has surfaced with the objective of analyzing the sources of sustainable competitive advantage of firms. The resources of the firms (including capabilities) are strengths that allow enterprises to develop and implement strategies (Barney, 1991). These, in turn, facilitate companies to gain efficiency and effectiveness. Grant (1991) highlights that resources allow firms to obtain certain capabilities (core competences) that create competitive advantages.

Authors using the resource-based view (RBV) perspective have argued that firms decide to outsource as an opportunity to focus on their core competences (Gilley & Rasheed, 2000; Harland *et al.*, 2005; Hätönen & Eriksson, 2009; Jain & Ramachandran, 2011). Therefore, focusing on these abilities allows the firm to center its attention in allocating resources on the activities it does best, and outsource those tasks for which it has a relative disadvantage (Gilley

& Rasheed, 2000). This allows the exploitation of more advanced technology owned by other firms (Harland *et al.*, 2005).

In the context of services, Kedia and Lahiri (2007) use the RBV perspective to explain strategic partnership as a way to gain from accumulative experience and learning scope resources. "RBV thus provides a compelling argument to empower the management of client companies to focus on their most promising activities by releasing them from non-core responsibilities" (Wirtz, Tuzovic & Ehret, 2015, p. 577). For Doh (2005), the motivation for focusing on the core competencies may have more weight than the motivation for merely reducing costs that has been taken from the transaction and production costs perspective. Value enhancement seems to be a more powerful motivation (Agrawal *et al.*, 2010; Quinn, 1999).

Taking advantage of the resources available overseas is an important strategy for firms' international competitiveness (Bahrami, 2009; Kamyabi & Devi, 2011; McIvor, 2010; Orberg & Pedersen, 2012). MNEs have the option of establishing international subsidiaries, while SMEs depend on doing business with enterprises outside their home country. Smaller firms need this strategy to compensate their lack of certain capabilities and resources (Gooderham, Tobiassen, Doving & Nordhaug, 2004; Kamyabi & Devi, 2011). Nevertheless, as in the cost perspective, under the RBV there are also motivations for MNEs to do offshore outsourcing.

Considering that core activities are those that offer competitive advantage, firms most likely will keep these under their control and subcontract abroad non-core activities. In the case of manufacturing multinationals, given their branding and marketing skills (Fujita, 1995), the activities that provide competitive advantage do not necessarily have to be manufacture-related. For example, firms like Nike specialize in the design and marketing phases while outsourcing abroad the manufacturing of their products. In contrast, the intangibility, inseparability and perishability of services makes it more common for these companies to gain competitive advantages from a service-related activity, even when other manufacturing or service activities are performed in-house or outsourced overseas (Kotabe & Murray, 2004). Business services such as call centers, financial processing, data management and accounting are some of the non-core activities being internationally outsourced by many firms because they lack the ability to provide competitive advantage (Tate & Ellram, 2012).

The heterogeneity of services increases their asset specificity, resulting in a smaller amount of the core business being subcontracted abroad. In the case of manufacturing firms, activities with high asset specificity remain difficult



to imitate, and therefore more challenging to outsource; however, technology is making outsourcing possible over time (Kamyabi & Devi, 2011; Massini & Miozzo, 2012). As a result, the manufacturing industry is becoming saturated, making offshore outsourcing an attractive tool for multinationals to access new markets (Gilley & Rasheed, 2000). For manufacturing SMEs, decreasing transportation and communication costs are allowing access to sources of innovation and dynamic capabilities (Sinha *et al.*, 2011).

Offshore outsourcing allows firms to take advantage of the existing experience around the world (Bean, 2003), where suppliers are specialized companies that offer higher quality and expertise in a particular area and, therefore, can contribute to the creation of knowledge (Agrawal *et al.*, 2010; Quinn & Hilmer, 1994). Through this interaction between firm and supplier occurs a co-creation of value (Songailiene, Winklhofer & McKechnie, 2011).

Multinationals have the financial resources to take advantage of the worldwide capabilities available through the establishment of subsidiaries, whereas smaller firms do not have the same option. Consequently, we propose:

**P4a:** *Offshore outsourcing is a matter of choice for MNEs.*

**P4b:** *Offshore outsourcing is necessary for the survival and acquisition of competences by SMEs.*

Subcontracting overseas the non-core activities can provide certain benefits to all type of firms, although it is still important to perform core activities in-house, which provides competitive advantage. Therefore, we propose:

**P5a:** *Manufacturing MNEs perform the core activities in-house, which can be manufacture-or-service-related.*

**P5b:** *Manufacturing SMEs perform the core activities in-house, which are manufacture-related.*

**P5c:** *Services firms perform the core activities in-house, which are service-related.*

When it comes to manufacturing firms, the main motivation to search for international suppliers basically differs depending on the size. Smaller firms lack more resources than larger firms, but have an advantage in capturing niche markets. Thus, we propose:

**P6a:** *Manufacturing MNEs seek new markets through offshore outsourcing.*

**P6b:** *Manufacturing SMEs seek access to sources of innovation and capabilities.*

Nevertheless, all firms, regardless their size and industry, equally benefit from the expertise and knowledge of international suppliers. As a result, we propose:

**P7:** *MNEs and SMEs from the manufacturing and services sectors seek co-creation of value by partnering with international suppliers.*

### Organizational Perspective

Within the broad range of theories about the organization and the firm, Hätönen and Eriksson (2009) point out that systems theory (Alexander, 1964; Simon, 1962) and network theory (Håkansson & Johanson, 1992; Johanson & Mattson, 1988) have been used in the literature to explain the motivations of MNEs to do outsourcing. The systems perspective sees the organization as interconnected subsystems that are mutually dependent (Alexander, 1964; Simon, 1962). In a complementary way, a network is composed of enterprises that act more like partners with common objectives rather than adversaries (Hunt, Arnett & Madhavaram, 2006).

Previous research has found that another motivation for MNEs (Hätönen & Eriksson, 2009) and manufacturing firms (Scherrer-Rathje, Deflorin & Anand, 2014) to outsource is the need to transform the organization into an adaptive system in an era where sustainable competitive advantage not necessarily lies in cost-efficiency or in the resources, but in the flexibility of the organization. Thus, systems theory offers a useful approach by focusing on the inter-related processes that can make the firm more adaptable, while the network approach offers a valuable way of understanding the complex relationships among the actors involved in each of the processes (Hätönen & Eriksson, 2009).

For all types of firms, finding a supplier they can trust and establish a long-term relationship facilitates the decision of doing offshore outsourcing (Agrawal *et al.*, 2010). Establishing and managing a partnership is particularly easier for SMEs given their entrepreneurial skills and ease for doing business (Etemad, 2004). For MNEs, these relationships with foreign companies are important because they allow a degree of flexibility that vertically integrated organizations usually do not have (Agrawal *et al.*, 2010). In addition, they enable business transformations that facilitate 24/7 operations (Bahrami, 2009; Bean, 2003). Finally, through these partners MNEs acquire knowledge about culture and consumption patterns in other countries (Bahrami, 2009) that facilitate product adaptation.

SMEs can equally benefit from gathering information about culture and consumption patterns, but their focus is directed towards finding niche markets. Additionally, these small companies can achieve increased operational capacity and reduction of risk (Mazzanti, Montresor & Pini, 2011; Rasheed & Gilley, 2005; Sinha *et al.*, 2011); although MNEs can also gain from the latter, but to a lesser extent.

Following Agrawal *et al.* (2010), establishing long-term relationships with a trustful supplier is an important part in any firm's decision for offshore outsourcing. However, the benefits multinationals and smaller firms gain from these partnerships may differ. With this in mind, we propose the following:

**P8:** *MNEs seek through partnerships with suppliers to increase flexibility and business transformations to operate 24/7.*

**P9:** *SMEs seek through partnerships with suppliers to increase capacity and share the risks.*

**P10:** *Both MNEs and SMEs seek through partnerships with suppliers to gain knowledge about foreign cultures and consumption patterns, although MNEs pursue information that is valuable for product adaptations, while SMEs focus on finding niche markets.*

### Concluding Remarks

The practice of offshore outsourcing has shown accelerated growth, particularly by MNEs. However, a reduced number of academics have shown interest in the theoretical issues or topics of offshore outsourcing involving SMEs. Most probably, researchers perceive SMEs as being too involved with domestic markets, even when scholars themselves acknowledge that SMEs play important roles in the international arena (*i.e.* export and employment growth). Furthermore, economic liberalization and improvements in telecommunications have made possible to transfer business activities to firms located around the world, contributing to offshore outsourcing growth.

The purpose of this paper was to question if SMEs could also benefit from offshore outsourcing given their particular characteristics, and to inquire about the possible similarities and differences in the motivations these firms might have to subcontract internationally in comparison to MNEs. Knowing what drives SMEs to subcontract internationally is especially important for the countries and the foreign suppliers in order to adapt and expand their offerings to the particular needs of these firms. The propositions established in this paper are an attempt to model the possible motivations based on the existing literature (see appendix 1).

Our review of the available literature leads us to conclude that even when the motives to engage in offshore outsourcing may change over time, both MNEs and SMEs might participate in international outsourcing as a way of reducing labor costs. These costs are typically lower in underdeveloped and emerging economies, whereas in the

developed world labor costs are increasing due to demands from unions and/or due to the cost of living in those countries. One could argue that as manufacturing evolves and new ways are introduced to automate production activities, MNEs will be motivated to base their offshore activities on market expansion and/or competitive advantages rather than on labor costs.

The literature also reveals that in the case of services organizations involvement in offshore outsourcing is probably due to the need to reduce administrative costs related to activities such as information processing, customer services and research and development, rather than to the service provision itself. This is not true on those occasions in which services providers cannot separate production from consumption, as would be the case of haircuts and surgeries, for example. However, as services providers look to satisfy customers' needs without simultaneously being present at the location of production (*i.e.* courses taught at a distance), offshore outsourcing to reduce production costs could become an attractive option.

Following the RBV, engaging in offshore outsourcing is advantageous when an organization needs to focus on core competencies and recognizes that it cannot improve as needed in a number of operational (productivity) and strategic (goal achievement) areas. That is the moment to search for answers wherever available. Although most firms equally face competition from domestic and international suppliers, SMEs probably lack more competencies than larger organizations; thus, are in more need to subcontract third parties outside their borders in order to succeed in places where they do business. MNEs will also need to subcontract offshore in order to advance market expansion and to get to new developments within their area of business (*i.e.* innovations). As the globalization of operations and markets continue to move forward, new competition will be available, and markets will be able to communicate with suppliers anywhere in the world. Stagnation is no longer acceptable, so partnerships and strategic alliances are becoming imperative for doing business.

In the case of SMEs, alliances and partnerships might be easier to implement. We assert this because these type of firms are known for being more flexible and easier to adapt than their counterparts (MNEs). Probably, it is because SMEs are characterized by fewer bureaucratic layers than MNEs, because in many cases they are managed by its founder who defines the route to follow without delays. Increasing production and marketing capabilities might be more of a motivation for SMEs to engage in partnerships, either because market saturation makes sales growth difficult or because there are no local suppliers to look at as investors.

Nonetheless, MNEs could also benefit from finding trusted partners outside their domestic frontiers who can help them achieve more flexibility, which nowadays seems to be a more important business endeavor for these firms.

The conceptual framework and the typology suggest an opportunity for theory building, empirical testing, development of better measures and methods, and the application/replication of findings from other fields. Following, Mihalache and Mihalache (2015), future research should consider a more integrated approach. The propositions in this study provide various starting points for research. Each one could be explored and expanded through empirical research. In addition to the basic research suggested by the framework and propositions, there is a need for research that will illuminate the differential importance and differential effects across types of MNEs and SMEs. Research opportunities also are available in exploring the ability to achieve particular objectives of the firm, and at what cost.

Our research has limitations as well. We centered our attention on the motivations for offshore outsourcing, yet there are risks involved that were not fully considered. Although the propositions are based on the literature available at the time of writing this paper, they have not been empirically tested. In addition, we did not consider the place of origin of the firms. Perhaps, the motivations for subcontracting internationally would be different if a distinction was to be made between firms from advanced and emerging economies. Furthermore, studies such as that by Musteen and Ahsan (2013) introduce an analysis from the intellectual capital perspective that goes beyond the theories usually cited in the literature on offshore outsourcing. Future research should take into account new theories and keep in mind that prominent MNEs in the manufacturing sector, such as Apple, Ford and General Electric, are reshoring their manufacturing activities back to their homeland (Abbasi, 2016).

## References

- Abbasi, H. (2016). It's not offshoring or reshoring but right-shoring that matters. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 10(2), 1-6.
- Agrawal, S., Goswami, K., & Chatterjee, B. (2010). The evolution of offshore outsourcing in India. *Global Business Review*, 11(2), 239-256. doi: 10.1177/097215091001100208.
- Alexander, C. (1964). *Note on the synthesis of form*. Boston, MA, USA: Harvard University Press.
- Bahrami, B. (2009). A look at outsourcing offshore. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(3), 212-223. doi: 10.1108/10595420910962089.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bean, L. (2003). The profits and perils of international outsourcing. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14(6), 3-10.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bertrand, O. (2011). What goes around comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. *Journal of International Business Studies*, 42(2), 334-344. doi:10.1057/jibs.2010.26.
- Bierce, W. B. (2003). *International outsourcing: The legal view of what's different*. Retrieved from: <http://www.outsourcing-law.com/articles/legalview.asp>.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Chetty, S. K., & Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29. doi: <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.15.1.001>.
- Chetty, S. K., & Holm, D. B. (2000). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1), 77-93.
- Choi, J. Y., & Beladi, H. (2014). Internal and external gains from international outsourcing. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 23(2), 299-314.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (1996). Developing strategies for global markets: An evolutionary perspective. *Columbia Journal of World Business*, 31(Spring), 70-81.
- Davidson, W. (1982). *Global strategic management*. New York, NY, USA: John Wiley & Sons.
- Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969-988. doi:10.1057/jibs.2008.90.
- Doh, J. P. (2005). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3), 695-704. DOI:10.1111/j.1467-6486.2005.00515.x.
- Drezner, D. W. (2004). The outsourcing bogeyman. *Foreign Affairs*, 83(3), 22-34.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2<sup>nd</sup> Ed.). Northampton: Edward Elgar Publishing Inc.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2) 148-163.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 1-21.
- Farrell, D. (2005). Offshoring: Value creation through economic change. *Journal of Management Studies*, 42(3), 675-683.
- Fujita, M. (1995). Small and medium-sized transnational corporations: Salient features. *Small Business Economics*, 7(4), 251-271.
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233. doi: 10.1177/0149206304271760.

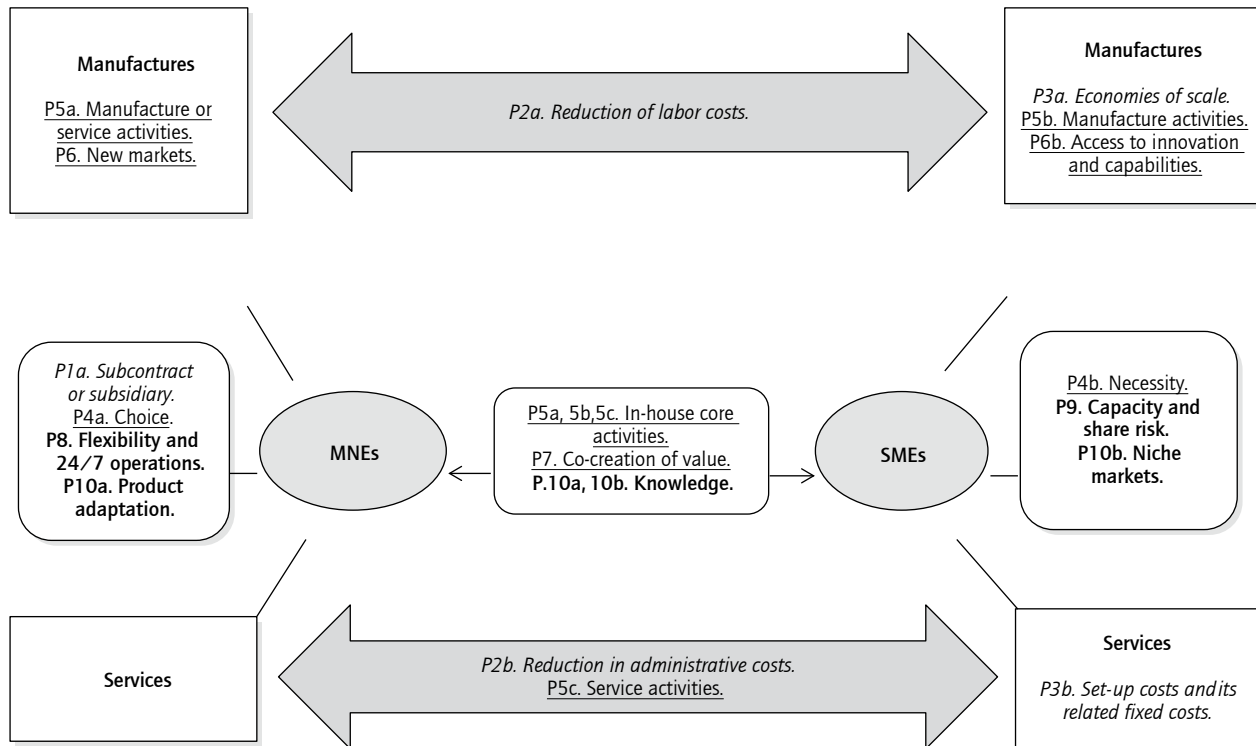
- Gilley, M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Doving, E., & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, 22(1), 5-22.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. In: B. Axelsson & G. Easton (Eds.). *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 28-34). London: Routledge.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing: Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15, 142-155. doi:10.1016/j.intman.2008.07.002.
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72-87. doi: 10.1108/10610420610651296.
- Jain, R. K., & Ramachandran, N. (2011). Factors influencing the outsourcing decisions: A study of the banking sector in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(3), 294-322. doi: 10.1108/17538291111185485.
- James, G. (2011). *Top ten reasons offshoring is bad for business*. CBS Moneywatch. Accessed December 15, 2016 from: <http://www.cbsnews.com/news/top-10-reasons-offshoring-is-bad-for-business>.
- Johanson, J., & Mattson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems: A network approach. In: N. Hood & J. E. Vahlne (Eds.). *Strategies in global competition* (pp. 287-314). London: Routledge.
- Kamyabi, Y., & Devi, S. (2011). An empirical investigation of accounting outsourcing in Iranian SMEs: Transaction cost economics and resource-based views. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 81-94.
- Kang, M., Wu, X., & Hong, P. (2009). Strategic outsourcing practices of multinational corporations (MNCs) in China. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 240-256.
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13(1), 22-37. doi: 10.1016/j.intman.2006.09.006.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., & Welch, L. (1996). Internationalization of SMEs: Inward-outward patterns and government policy. *Management International Review*, 36(4), 315-329.
- Kotabe, M. (1990). The relationship between offshore sourcing and innovativeness of U.S. multinational firms: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 623-638.
- Kotabe, M. (Ed.). (1992). *Global sourcing strategy: R&D, manufacturing, and marketing interfaces*. Praeger Pub Text.
- Kotabe, M. (1998). Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 107-119. doi: 10.5465/AME.1998.1334000.
- Kotabe, M., Mol, M., & Murray, J. (2009). Global sourcing strategy. In: M. Kotabe & K. Helsen (Eds.). *The SAGE handbook of international marketing* (pp. 288-303). London: SAGE publications. doi: 10.4135/9780857021007.n14.
- Kotabe, M., & Murray, J. (2004). Global procurement of service activities by service firms. *International Marketing Review*, 21(6), 615-633. doi: 10.1108/02651330410568042.
- Kotabe, M., & Omura, G. S. (1989). Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: A comparison. *Journal of International Business Studies*, 20(1), 113-130.
- Kotabe, M., & Swan, K. S. (1994). Offshore sourcing: Reaction, maturation, and consolidation of U.S. multinationals. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 115-140.
- Lewin, A. Y., & Couto, V. (2007). *Next Generation Offshoring: The Globalization of Innovation*. Durham: Duke University CIBER/Booz Allen Hamilton Report.
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383-394.
- Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whiter services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41. doi: 10.1177/1094670504266131.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th Ed.). New Jersey, NJ, USA: World Scientific Publishing.
- Lovelock, C., & Yip, G. (1996). Developing global strategies for service business. *California Management Review*, 38(2), 64-86.
- Massini, S., & Miozzo, M. (2012). Outsourcing and offshoring of business services: Challenges to theory, management and geography of innovation. *Regional Studies*, 46(9), 1219-1242.
- Mazzanti, M., Montresor, S., & Pini, P. (2011). Outsourcing, delocalization and firm organization: Transaction costs versus industrial relations in a local production system of Emilia Romagna. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(7-8), 419-447.
- Mclvor, R. (2010). The influence of capability considerations on the outsourcing decision: The case of a manufacturing company. *International Journal of Production Research*, 48(17), 5031-5052.
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2015). A decisional framework of offshoring: Integrating Insights from 25 years of research to provide direction for future. *Decision Sciences*, 47(6), 1103-1149. doi: 10.1111/dec.12206.
- Mohiuddin, M. (2011). Research on offshore outsourcing: A systematic literature review. *Journal of International Business Research*, 10(1), 59-76.
- Morya, K. K., & Dwivedi, H. (2009). Aligning Interest of SMEs with a Focal Firm (MNC) in a Global Supply Chain Setup. *ICFAI Journal of Supply Chain Management*, March, 49-59.
- Murphy, P., Wu, Z., Welsch, H., Heiser, D., Young, S., & Jiang, B. (2012). Small firm entrepreneurial outsourcing: Traditional problems, non-traditional solutions. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 5(3), 248-275. doi: 10.1108/17538291211291774.
- Musteen, M., & Ahsan, M. (2013). Beyond cost: The role of intellectual capital in offshoring and innovation in young firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 421-434.
- Nieto, M., & Rodriguez, A. (2011). Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance. *Journal of International Business Studies*, 42, 345-361.



- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2002). *Small and Medium Enterprise Outlook*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] (2005). *OECD SME and entrepreneurship outlook: 2005*. Paris: OECD.
- Orberg, P., & Pedersen, T. (2012). Offshoring and international competitiveness: Antecedents of offshoring advanced tasks. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 313-328. doi: 10.1007/s11747-011-0286-x.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Paul, D. L., & Wooster, R. B. (2010). An empirical analysis of motives for offshore outsourcing by us firms. *The International Trade Journal*, 24(3), 298-320.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rasheed, A. A., & Gilley, M. K. (2005). Outsourcing: National and firm-level implications. *Thunderbird International Business Review*, 47(5), 513-528.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Rugman, A. (1985). Internalization is still a general theory of foreign direct investment. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 121, 570-575.
- Scherrer-Rathje, M., Deflorin, P., & Anand, G. (2014). Manufacturing flexibility through outsourcing: Effects of contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(9), 1242-1210. doi: 10.1108/IJOPM-01-2012-0033.
- Scully, J. I., & Fawcett, S. E. (1994). International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm. *Production and Inventory Management Journal*, 35(2), 39.
- Sen, A., & Haq, K. (2010). Internationalization of SMEs: Opportunities and limitations in the age of globalization. *International Business & Economics Research Journal*, 9(5), 135-142.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.
- Simon, H. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 467-482.
- Sinha, P., Akoorie, M., Ding, Q., & Wu, Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 67-88. doi: 10.1108/17538291111108435.
- Songailiene, E., Winklhofer, H., & McKechnie, S. (2011). A conceptualization of supplier-perceived value. *European Journal of Marketing*, 45(3), 383-418. doi: 10.1108/03090561111107249.
- Tate, W., & Ellram, L. (2009). Offshore outsourcing: a managerial framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 256-268. doi: 10.1108/08858620910939804.
- Tate, W., & Ellram, L. (2012). Service supply management structure in offshore outsourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 48(44), 8-29.
- Tate, W., Ellram, L., Bals, L., & Hartmann, E. (2009). Offshore outsourcing of services: An evolutionary perspective. *International Journal of Production Economics*, 120(2), 512-524. doi:10.1016/j.ijpe.2009.04.005.
- United Nations, Transnational Corporations and Management Division (1992). *World Investment Report 1992: Transnational Corporations as Engines of Growth*. New York, NY, USA: United Nations.
- Yang, C., Wacker, J. G., & Sheu, C. (2012). What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4462-4476.
- Yu, Y., & Lindsay, V. (2011). Operational effects and firms' responses: Perspectives of New Zealand apparel firms on international outsourcing. *Logistics Management*, 22(3), 306-323. doi: 10.1108/09574091111181345.
- Wirtz, J., Tuzonic, S., & Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, 26(4), 565-587.



Appendix 1. Summary of the motivations of firms for offshore outsourcing based on the interactions between the theoretical perspectives and each type of firm.



Note. Transaction and Production Costs Perspective (italics); Resource-based View Perspective (underline); Organizational perspective (bold). Source: Authors' creation based on the literature review.



**Reseña de Wong-González, P., Núñez-Noriega, L., & Salazar-Solano, V. (Coord.) (2014). *Desarrollo económico territorial: visión y experiencias desde la región norte de México*. Ciudad de México: Clave.**

**Maximiliano Gracia Hernández**

Ph. D en Economía  
Profesor-investigador titular A, Colegio del Estado de Hidalgo  
Pachuca, México  
Grupo de investigación "Estudios Internacionales"  
[graciamaximiliano@hotmail.com](mailto:graciamaximiliano@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-9948-9621>

**Juan Francisco Enríquez Carrillo**

Licenciado en Economía  
Universidad de Guadalajara  
Guadalajara, México  
Grupo de investigación "Estudios globales: enfoques y nuevas aproximaciones"  
[enriquezfrancisco@outlook.es](mailto:enriquezfrancisco@outlook.es)  
<https://orcid.org/0000-0001-8614-7457>

Frente al complejo y multidimensional trabajo que requiere hablar de desarrollo, diversos autores han ahondado en el tema, añadiendo y transformando el conocimiento preexistente. A través de los 19 capítulos que componen la obra *Desarrollo económico territorial: visión y experiencias desde la región norte de México*, se profundiza en este hecho y se hace énfasis en el concepto

de Desarrollo Económico Territorial (DET).

El texto se compone de seis secciones: I. Globalización y territorio; II. Desarrollo económico territorial, competitividad y sistemas regionales de innovación; III. Técnicas y metodologías para el análisis del desarrollo económico territorial; IV. Actores, redes e instituciones para el desarrollo económico territorial; V. Experiencias en procesos, programas y proyectos de desarrollo económico territorial, y VI. Epílogo. Cabe destacar que en esta reseña se abordarán solo los capítulos que presenten un nivel de relevancia mayor para el lector interesado en el DET.

La primera sección presenta el trabajo del economista chileno Sergio Boisier, titulado *El retorno del actor territorial a su nuevo escenario*, en el que el autor establece conceptos fundamentales en la conceptualización e interacción del territorio con la nueva dinámica global. El texto refleja un mensaje claro para los lectores: el papel relevante del territorio frente a procesos complejos (globalización).

Se ha llegado a pensar que el fenómeno de la globalización no es sino una *conspiración perversa* del sistema capitalista, y que tal conspiración nace de individuos malvados ubicados estratégicamente. El autor del capítulo refuta la idea anterior, argumentando que la globalización es una metáfora poderosa para describir los procesos universales que están en curso, y que es uno de los temas más importantes en la discusión internacional después de la Guerra Fría.

Es en este punto cuando Boisier comienza a abordar las implicaciones que tiene el fenómeno de la globalidad en el desarrollo, explícitamente su relación con el desenvolvimiento de una región. Cuando se llega a tal planteamiento, y tras la exposición de varios ejemplos ocurridos en Latinoamérica, se llega a la piedra angular

del texto con la siguiente pregunta, interesante, pero a la vez provocadora: ¿se está preparado técnicamente para empujar un crecimiento y desarrollo desde abajo hacia arriba con un adecuado nivel de contemporaneidad en las propuestas?

Ante este cuestionamiento, Boisier señala la importancia de descifrar el entorno por medio de la búsqueda de aquellos componentes que lo integran. Boisier establece que la composición del entorno en la que se suscribe toda acción territorial está estructurada por doce elementos, de los que destaca la identidad, el ser de aquí o de allá; el liderazgo dentro del territorio en cuestión; la asociatividad; el poder, y la virtualidad, relacionada con la globalidad.

A continuación, Boisier expone cada uno de los elementos de manera profunda, enfatizando la importancia de la composición del entorno para la acción territorial en general, y su posterior decodificación. Con lenguaje fluido, poco a poco se ahonda en el tema. Al final de la sección, se establecen las conclusiones, señalando que la interacción entre el sujeto y su entorno es lo que define la inteligencia, así como el aprendizaje que se genera de esta interacción.

La segunda sección lleva por nombre "Desarrollo económico territorial, competitividad y sistemas regionales de innovación". El objetivo del primer trabajo de esta sección se centra en el análisis de casos de competencia territorial, que se define en el trabajo como aquel proceso en el que diversos actores locales llevan a cabo acciones deliberadas para incrementar la atractividad de sus respectivos territorios. Ese trabajo se divide en dos partes: la primera constituye la parte teórico-conceptual, en la que se definen conceptos y categorías analíticas; la segunda describe de forma general casos empíricos. En este capítulo se

argumenta que la competencia territorial es un espacio del conocimiento en el que no se ha profundizado a nivel teórico-conceptual en comparación con otros.

En la segunda parte de este capítulo, se evalúa el grado de competitividad de cuatro entidades de la República mexicana, que corresponden a la región noroeste de trece ciudades, destacando Los Cabos, Tijuana, Mazatlán y Hermosillo. A través de la metodología que se estableció en la primera sección, las autoras se proponen encontrar cuáles han sido los beneficios de la integración comercial y cuáles no en materia de competencia territorial, dando como resultado un mayor nivel de competitividad en aquellas ciudades que están más cercanas a la frontera norte con Estados Unidos.

El segundo capítulo de esta sección, titulado "Una propuesta de desarrollo endógeno para la región Norte-Noroeste de México", presenta una propuesta encaminada de abajo hacia arriba para alcanzar el desarrollo. Tal y como lo señala la autora, desde sus orígenes la teoría del desarrollo endógeno ha hecho polémico el tratar de comprender cuáles son las causas para generar un crecimiento económico, si exógenas o endógenas. Lo que es importante remarcar es que esta diferencia ha hecho posible el surgimiento de un debate que ha traído como resultado avances en la comprensión del desarrollo.

La autora contempla en su estudio seis entidades de la República mexicana, estableciendo la importancia del desarrollo regional endógeno en la dinámica creada en la región Noroeste y Norte del país, en la que los territorios dejan de ser receptores pasivos de las estrategias de las empresas transnacionales para implementar sus propias estrategias e incidir en la dinámica local. El texto concluye con el desafío de buscar estrategias de crecimiento y

desarrollo para todas las regiones, desafío que se encuentra principalmente en aquellos países y regiones que no han podido alcanzar sus metas de crecimiento y, mucho menos, converger con las naciones más desarrolladas.

La tercera sección del libro se compone de cuatro trabajos en los que se establecen técnicas y metodologías para el análisis del desarrollo económico territorial. El primer trabajo, titulado "El método de componentes principales para medir el desarrollo municipal de Sonora", expone la importancia de la Nueva Geografía Económica (NGE), a través de la cual, y mediante un modelo econométrico, intenta exponer la relevancia presentada por el modelo centro-periferia, que establece cómo surgen economías de aglomeración y la generación de una economía birregional claramente diferenciada en dos partes: la primera, como un centro industrializado, y la segunda, como una periferia agrícola.

Los autores señalan que el Índice de Desarrollo Socioeconómico Municipal (IDSM) está en función del índice de urbanización, de las unidades productivas en la industria manufacturera del municipio, la población económicamente activa y el valor agregado de la industria manufacturera del municipio. Con base en ello, se encontró que existen 22 municipios con un índice alto, 25 con un desarrollo medio, y 23 con un desarrollo bajo.

La información obtenida es contundente. De los 22 municipios con el IDSM más alto, el estado de Sonora posee el 85% de la población total, mientras que los municipios con un IDSM más bajo solo representa el 10,99% de la población total de la entidad. Como conclusión, los autores señalan la importancia de la NGE en el estudio del desarrollo a nivel municipal.

El siguiente capítulo, llamado "Sistemas de información geográfica (SIG) como eje articulador del desarrollo

económico territorial", presenta un trabajo en el que se establecen los SIG como una de las herramientas para analizar el desarrollo territorial. Es en su definición que reside la ventaja de la utilización de esta herramienta, en la que se destaca que los datos están centralmente almacenados y administrados, además que el uso de modelos de datos en su construcción la hace funcional, ya que estos capturan la manera en la que se comporta el "mundo real" bajo una visión cartográfica. Asimismo, existen aplicaciones del SIG en el DET, ya que podrán permitir la identificación de fortalezas y potencialidades dentro de la planeación del DET, debido a la adaptabilidad que presenta. Todo este análisis permitió a la autora llegar a las conclusiones de que el SIG como herramienta en el DET permitirá la identificación de un punto de partida en cualquier estrategia territorial y la creación de modelos espaciales.

El siguiente capítulo aborda el tema de la tercerización de la economía en ciudades fronterizas, con el título "Tercerización de la economía en ciudades mexicanas adyacentes a la frontera con Estados Unidos de América (1988-2003)". El texto comienza con un análisis del contexto actual, en el cual se resalta la importancia de lo local, derivado de la nueva expansión acelerada a escala mundial y de la producción manufacturera, a partir de la fragmentación de los procesos en todos los rincones del planeta. Esta fragmentación sugiere la existencia de interdependencia entre los diversos territorios, lo que genera a su vez la creación de agentes que se encarguen de brindar algún servicio a la flexible producción manufacturera.

Posterior a la introducción de ese capítulo, el autor plantea cómo el sector de servicios se ve construido a partir del entorno creado en ciudades mexicanas. Los autores señalan la existencia de 39 municipios colindantes con

el vecino del norte; sin embargo, el proyecto solo contempla las ocho ciudades adyacentes a la línea divisora. Después de ello, se presenta la metodología para el caso de estudio, en la que primero se establece una correlación entre la tercerización y el grado de urbanización de los espacios seleccionados y, posteriormente, se construye un modelo econométrico a través de datos de panel. El trabajo de los autores es conciso y claro. En función de los resultados preliminares encontrados en el trabajo, se puede establecer que sí existe relación entre el grado de urbanización y el comportamiento del empleo en el sector terciario.

La sección cuatro se compone de cuatro capítulos, y se le denomina "Actores, redes e instituciones para el desarrollo económico territorial". Esta sección inicia con la presentación del trabajo "El impulso de la innovación en el sector alimentario: condición para el desarrollo territorial en Nayarit", en el que se identifican cinco apartados: el primero describe las características del medio, sus recursos para la producción y la industria agroalimentaria; el segundo aborda el impacto que tiene la industria agroalimentaria (sector agrícola, ganadería, pesca y acuicultura); el tercero expone la importancia socioeconómica y la competitividad de las cadenas alimentarias; el cuarto se centra en la información concerniente a las necesidades científicas y tecnológicas específicas de los eslabones productivos, y el quinto señala las conclusiones a las que se llega con el análisis generado. El trabajo expone con fluidez la situación en la que se encuentra la industria agroalimentaria del estado de Nayarit y llega a conclusiones importantes en materia de demandas científicas y tecnológicas, así como al establecimiento de necesidades específicas que presenta cada uno de los eslabones de dicha industria.

En el siguiente trabajo los autores señalan los tres escenarios que poseen una relación directa con la deforestación de la Costa de Hermosillo. El primero se desarrolla a partir de un auge agrícola suscitado durante el periodo 1949 y 1962, en el que se llevó a cabo la perforación de diversos pozos encaminados a satisfacer la demanda de agua de los agricultores, y el declive durante 1970 del sector agrícola en la Costa de Hermosillo, relacionado con la sobreexplotación de los mantos acuíferos y su posterior abandono, aunado con un sobre-endeudamiento. Según se documenta, esto generó una búsqueda de ingresos complementarios por parte de los agricultores. En segundo lugar, se mencionan las reformas a la tenencia de la tierra, que significó, junto con el escenario anterior, la ausencia de empleos locales y el agotamiento del mezquite, lo que los llevaría a la venta de su patrimonio. Finalmente, los autores señalan cómo el desarrollo de la camaronicultura, con ausencia de un programa de integración, dio como resultado una reducción de los espacios ejidales, el prolongamiento de la actividad carbonera y el despoblamiento de asentamientos humanos. Este espacio ahora presenta una dinámica económica muy distinta en comparación con los últimos 40 años, que tiene incidencia en la calidad de vida de sus habitantes.

La sección quinta, llamada "Experiencias de procesos, programas y proyectos de desarrollo económico territorial", inicia con el trabajo de Madoery y Prudencio, quienes mencionan la importancia de fomentar observatorios de fomento para la acción pública del desarrollo local, y las implicaciones que este tiene para el fomento de desarrollo local. Como se dijo al inicio de esta reseña, un observatorio DET es una herramienta que, por sus características, servirá para poner en disposición toda aquella información de relevancia económica territorial

de la región en cuestión. Finalmente, se establece la información generada para el diseño de indicadores.

Por su parte, en el trabajo denominado "Identificación de oportunidades estratégicas para el desarrollo del corredor Monterrey-Saltillo", se genera una propuesta interesante de análisis para el corredor de referencia, que trasciende los límites geopolíticos y se centra en la alta interacción y relación entre sectores económicos que presentan los municipios estudiados. El propósito del trabajo es identificar oportunidades estratégicas para el desarrollo de nueve municipios de Nuevo León y dos de Coahuila. En la investigación de referencia se inicia con el marco teórico-conceptual de desarrollo regional; posteriormente, se presenta la estructura metodológica, que detalla la forma en la que se desarrollará el análisis; finalmente, se ofrece una conclusión en la que se identifican clústeres para esa región, identificados a partir de la metodología establecida previamente.

El interesante trabajo titulado "Estrategias para la integración turística regional. La ruta de Las Misiones de Sonora, México" señala la importancia que ha jugado en las últimas tres décadas el turismo como medio para el desarrollo de las regiones. Este trabajo reúne los resultados de un estudio enfocado en el diseño de una ruta turística sustentable. Es importante señalar que la región donde se plantea establecer la ruta, a diferencia de otras regiones agrícolas, no ha presentado una pérdida en el dinamismo económico y en el ingreso, sino que, al contrario, lo ha dinamizado.

El planteamiento de este diseño supone un avance para lograr un desarrollo a partir de las capacidades propias de la región, en la que tiene un rol activo el territorio, la cultura y los individuos, entre otros. A manera de conclusión, se establecen las estrategias

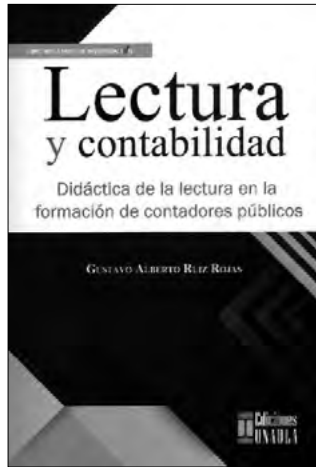
y acciones que han de seguirse en el largo plazo para garantizar el correcto desenvolvimiento del proyecto.

Por último, la sexta sección, denominada "Epílogo", reúne los cometarios finales de los coordinadores de este libro, quienes participaron activamente en la generación y aplicación del conocimiento. Asimismo, se establece el consenso al que se llegó con respecto al objetivo principal del seminario: la formulación de un observatorio DET. Este consenso establece que dicho

observatorio debería presentar una visión multidimensional, incluyendo las áreas social, económica, política, ambiental y tecnológica.

La obra sin duda cumple con su objetivo: reunir trabajos de calidad relacionados con el DET, a través de un análisis extenso en cada uno de los trabajos. Con la obra objeto de esta reseña, se abona al conocimiento en los temas del desarrollo territorial, tema fundamental en los tiempos de desorden actual.





## Leer sobre la lectura en la educación contable

**Reseña de Ruiz-Rojas, G. A. (2017). *Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la formación de contadores públicos*. Medellín: Unaula.**

### Mauricio Gómez Villegas

Ph. D. en Contabilidad  
Profesor asociado, Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia  
mgomezv@unal.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0001-9043-6358>

¿Existe una orfandad en los procesos de lectura en contaduría pública? Y si es así, ¿cómo podríamos enfrentar dicha orfandad? Estas preguntas se encuentran implícitas en el trabajo del profesor Gustavo Alberto Ruiz Rojas, que aquí reseñamos.

### El *con-texto*

En el país se vienen diagnosticando, de tiempo atrás, algunos de los problemas de lectura en los diferentes niveles de la educación formal. El Estudio Internacional sobre el Progreso en Comprensión Lectora (PIRLS, por su sigla en inglés) o el Programa para la Evaluación Internacional de

Estudiantes (PISA) entregan resultados, subrayan dificultades y permiten identificar algunos de los retos del país en esta materia. Es posible señalar que varios indicadores muestran el incremento en los niveles de lectura de los colombianos; no obstante, los niveles alcanzados están lejos de lo que ocurre en otras latitudes o en otros países de la región.

Una evaluación integradora de los datos disponibles permite concluir que, pese al crecimiento promedio en el nivel de lectura, múltiples circunstancias y procesos contextuales inciden negativamente en la capacidad comprensiva y transformadora de la lectura sobre los individuos y la sociedad. Aún estamos a la espera de los resultados de la Encuesta Nacional de Lectura de 2017, que seguramente permitirán contrastar y complementar los indicadores internacionales, aportando a nuestra comprensión de las causas y dinámicas complejas de la situación nacional.

### Los *pre-textos*

En el campo de la educación universitaria y, particularmente, de la educación contable, también tenemos algunas aproximaciones analíticas y múltiples percepciones, quizás basadas en la experiencia más que en la sistematización de evidencias, relativas a los procesos de lectura. Como lo plantea Ruiz-Rojas en su libro, existen diferentes representaciones sociales sobre la actividad lectora, así como sobre su papel en la formación de contadores. También existen ciertas representaciones sociales sobre el ser y el hacer de la profesión y la disciplina que generan obstáculos en los procesos de lectura en la educación contable.

El profesor Ruiz-Rojas, licenciado en español y literatura y magíster en educación y desarrollo humano, ha venido

consolidando una línea de reflexión (que desde nuestro punto de vista se constituye en un programa de investigación), sobre los procesos de lectoescritura en la educación contable (Ruiz-Rojas y Arcila, 2012; Ruiz-Rojas y Muñoz-López, 2015). Para beneficio de la comunidad contable nacional, su experticia disciplinar, su trayectoria profesional y su capacidad de trabajo e imaginación crítica están al servicio de nuestros estudiantes, actualmente como profesor de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín. Sus aportaciones vienen trascendiendo su actividad pedagógica cotidiana, gracias a sus reflexiones escritas y a sus trabajos de investigación, que han visto la luz pública en los últimos años. Los resultados de sus investigaciones sistematizan evidencias sobre los procesos de lectura, a partir de robustos referentes conceptuales en pedagogía y didáctica.

Este libro complementa las miradas de algunos trabajos señeros en educación contable en el país (Quijano, Martínez, Gracia, Ariza y Rojas, 2002) y ciertas reflexiones más concretas sobre el sentido de la lectura en contabilidad (Rojas-Rojas, 2015), gracias a los avances interdisciplinarios que buscan comprender las dimensiones socioculturales de la lectura y la escritura. Estas aproximaciones trascienden las miradas funcionales-cognitivas, incorporando perspectivas sociolingüísticas y críticas.

### El *texto*

El libro es fruto del proyecto Observatorio de Lectura, y hace parte de la serie Libro Resultado de Investigación, de ediciones Unaula. El profesor Ruiz-Rojas deja entrever que los problemas de lectura en la formación de contadores surgen de una conjunción compleja de aspectos estructurales, de

representaciones sociales y de diseño curricular:

A las debilidades generales de formación en procesos de lectura y escritura derivadas de la deficiente formación en la educación básica, se suman las representaciones sociales que, aunque valoran la lectura y la escritura, conciben ambos procesos como actividades propias de intelectuales y humanistas, como habilidades generalizables a cualquier dominio y como responsabilidad propia de los docentes de las áreas de competencias comunicativas ubicadas en los comienzos del currículo (p. 70).

Adicionalmente, el autor enfatiza en que el papel del profesor, concretamente del docente del campo de conocimientos contables, impacta en la dinámica de lectura, puesto que:

Si bien existen docentes preocupados por fortalecer la lectura y la escritura en sus áreas, no existe el conocimiento didáctico de cómo efectuarlo y, sobre todo, no poseen los conocimientos lingüísticos textuales y discursivos acerca de los mecanismos de interacción propios de la lectura y la escritura (p. 70).

De allí que el libro esté principalmente dirigido a los profesores, buscando entregar elementos didácticos para la formación de los estudiantes por medio de la lectura. Aunque su pretensión original se extiende al abordaje de la didáctica en la escritura, ello no es completamente desarrollado en esta obra, lo que por cierto resulta comprensible por la intensidad del esfuerzo y por la profundidad en el abordaje de la didáctica de la lectura que se presenta en el trabajo.

El texto está compuesto por tres capítulos. El primero de ellos se titula "Acerca de las representaciones sociales en la lectura y la escritura

universitaria: implicaciones y posibilidades didácticas". En él, se plantean tres representaciones características de la lectura (como dominio generalizable, como responsabilidad exclusiva del estudiante, como acto de relajación) y tres representaciones sociales de la escritura (como acto de inspiración, como tarea del docente y como reflejo del conocimiento); también se sintetizan los resultados de un proceso de caracterización de las actitudes de los estudiantes de contaduría pública de la Unaula frente a la lectura y a la escritura.

En el capítulo dos, titulado "Aspectos teóricos relacionados con la lectura", se presentan las fuentes teóricas de tres formas de alfabetización (literacidad): funcional, académica y crítica. La comprensión y la ubicación de las coordenadas conceptuales e interdisciplinarias de cada una de las perspectivas sobre la alfabetización resultan determinantes para superar la visión funcional-cognitiva de la lectura y para explorar sus dimensiones sociológicas, políticas, culturales e, incluso, subjetivas. También se materializa en este capítulo una serie de estrategias que movilizarían una didáctica de lectura en cada una de las formas de alfabetización previamente referidas.

Finalmente, el tercer capítulo del libro lleva por nombre "Lectura académica contable, una aproximación textual y discursiva", en el que se presenta una ejemplificación de las estrategias propuestas en el capítulo precedente y se desarrollan explicaciones específicas de interpretación, vinculación y construcción del sentido en la lectura, utilizando algunos textos de amplia acogida y relevancia en la formación de contadores públicos en asignaturas como Introducción a la Contaduría o Fundamentos de Pensamiento Contable, entre otras, en el país. Allí, se estructuran las estrategias en las etapas ("momentos" según Ruiz-Rojas) de prelectura, lectura y poslectura

Con todo ello, la respuesta clara de Ruiz-Rojas es que sí existe una orfandad en los procesos de lectura de los estudiantes de contaduría pública por factores estructurales de la educación previa, por el diseño de los currículos universitarios, por las representaciones sociales dominantes sobre la lectura, pero sobre todo por la carencia de una actitud y un conocimiento de las dimensiones y potencialidades didácticas de la lectura por parte de los profesores del campo disciplinar. Superar estas problemáticas implica un cambio en la perspectiva de la labor del docente de contaduría pública, para acompañar la lectura e introducir de forma adecuada al estudiante en los valores, las representaciones, las reglas y el contexto discursivo de la disciplina. También implica cuestionarse por los intereses, las preocupaciones y las características de los estudiantes. Esto sugiere la necesidad de transformar las relaciones de los estudiantes con el texto, del texto con los profesores y de los profesores con los estudiantes en el proceso colectivo de construcción de sentido que implica la lectura.

En su propósito, el autor aporta un conjunto de estrategias y herramientas que permitirían un reforzamiento didáctico de la lectura, desde enfoques que trasciendan la mirada funcional de la literacidad o la alfabetización.

Este es un libro interesante y bien estructurado, que integra aportes teóricos, estrategias didácticas y ciertas evidencias para repensar y revisar nuestras prácticas docentes y nuestras propias dinámicas de lectura. Creo que resulta relevante, no solo para profesores e investigadores, sino incluso para estudiantes, por el proceso metacognitivo (Bateson, 2006) al que nos invita: leer sobre la lectura.

## Referencias bibliográficas

- Bateson, G. (2006). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Quijano, O., Martínez, G., Gracia, E., Ariza, D., & Rojas, W. (2002). *Del hacer al saber: realidades y perspectivas de la educación contable en Colombia*. Popayán: Universidad del Cauca.
- Rojas-Rojas, W. (2015). Lectoescritura y pensamiento crítico: desafío de la educación contable. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(41), 307-328.
- Ruiz-Rojas, G., & Arcila, Y. (2012). ¿Cómo cambian los conceptos acerca de la lectura y la escritura en la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma Latinoamericana? *Visión Contable*, 10, 190-224.
- Ruiz-Rojas, G., & Muñoz-López, S. M. (2015). Experiencia didáctica de alfabetización académica para estudiantes de primer semestre de contaduría pública. *Visión Contable*, 13, 32-73.



*INNOVAR* surgió como revista académica de los departamentos de Gestión Empresarial y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia en 1991, con el propósito de servir como medio de difusión de los trabajos de investigación en el campo de la administración de empresas y de la contaduría pública. Está dirigida a estudiantes, docentes e investigadores interesados en temas teóricos, empíricos y prácticos de las ciencias sociales y administrativas.

Durante los tres primeros números tuvo una periodicidad anual. A partir de 1993 cambió su nombre por *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, desde el 2011 se publica con una frecuencia trimestral. El tiraje de cada edición es de 350 ejemplares, que circulan nacional e internacionalmente, bajo las modalidades de suscripción, canje institucional y venta al público a través de distribuidores comerciales en las principales librerías del país.

El contenido de la revista está distribuido en secciones, formadas por artículos que giran alrededor de diversos temas como cultura de la empresa, gestión y economía internacional, mercadotecnia y publicidad, historia empresarial, gestión de la producción, docencia, narcotráfico y sociedad, relaciones industriales, administración pública, medio ambiente, factor humano, contabilidad, finanzas, costos, organizaciones, debates bibliográficos y reseñas de libros actuales sobre estos tópicos.

Los contenidos de los artículos son responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.

Para la publicación de trabajos en *INNOVAR*, el autor debe hacer llegar su contribución a la dirección de la revista, de acuerdo con las especificaciones contempladas en nuestras pautas, y escrita de forma clara, concisa y, en especial, con rigurosidad tanto en los planteamientos como en la argumentación de lo expuesto en su documento. A continuación se inicia el proceso de evaluación cuyos resultados permiten al comité editorial establecer la aceptación plena del artículo o la solicitud de modificaciones y ajustes que el autor debe efectuar para someter nuevamente el documento a evaluación.

Para la adquisición de números anteriores, el interesado puede comunicarse con la dirección de *INNOVAR*, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, o al correo electrónico: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

*INNOVAR* emerged as an academic journal published by the Entrepreneurial Management and Finance Departments of the Economic Sciences School at Universidad Nacional de Colombia in 1991; it was designed as a vehicle for broadcasting research work in the field of business administration and public accountancy. It is aimed at students, teachers and researchers interested in theoretical, empirical and practical themes related to the social and administrative sciences.

The first three numbers were published annually. From 1993 onwards the journal changed its name to *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* and is currently edited four times a year with 350 printed copies. Up to date *INNOVAR* is one of the most recognised journals in the fields of Business Administration and Social Sciences in Colombia.

The journal's content is divided into sections made up of articles dealing with different themes such as: business culture; international management and economics; marketing techniques and publicity; entrepreneurial and business history; production management; teaching; narcotrafficking and society; industrial relationships; public administration; the environment; the human factor; accountancy; finance; costs; organisations; bibliographical debates; and reviews of current books dealing with these topics.

The content of an article is the author's responsibility; editorial policy is open and democratic.

To have an article published in *INNOVAR* an author must send his/her contribution to the journal e-mail address, according to those specifications contemplated in our guidelines. Such articles must be clearly and concisely written, the authors paying rigorous attention to both how matters are raised, approached and argued in their documents. An evaluation process is then begun whose results lead to the editorial committee being able to accept an article in its entirety or request modifications and adjustments, which an author must make before submitting the document for evaluation again.

Interested parties can obtain back-copies of previous issues by getting in touch with the office managing *INNOVAR*, at the Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Bogotá, Colombia, South America, at e-mail address: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).



## Information éditoriale

*INNOVAR* apparaît comme une revue académique appartenant aux départements de gestion et finances de la Faculté de Sciences Economiques de l'Université Nationale de la Colombie en 1991, avec le propos de se constituer en un moyen de diffusion des résultats de la recherche en matière de gestion d'entreprises et de comptabilité publique. Celle-ci est dirigée aux étudiants, enseignants et chercheurs intéressés aux sujets théoriques, empiriques et pratiques des sciences sociales et administratives.

Les trois premiers numéros ont eu une périodicité annuelle. Dès 1993 elle a changé son nom à *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* et est publiée actuellement tous les trois mois. La revue a un tirage de 350 exemplaires, qui circulent national et internationalement sous des modalités d'abonnement, échange institutionnel et vente directe à travers les principales librairies du pays.

La revue est distribuée en sections, touchant plusieurs thèmes tels que la culture de l'entreprise, la gestion et l'économie internationale, les techniques de marché et publicité, l'histoire des entreprises, la gestion de la production, la pédagogie, le trafic de drogues et la société, les relations industrielles, l'administration publique, l'environnement, le facteur humain, la comptabilité, les finances, les coûts, l'organisations, les débats bibliographiques et les reports de livres actuels traitant ces mêmes thèmes.

Le contenu des articles est la responsabilité des auteurs et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

Pour la publication des travaux dans *INNOVAR*, l'auteur doit adresser son travail à la direction de la revue suivant nos conventions ; écrire de façon claire, concise et surtout avoir de la rigueur tantôt au niveau des idées présentées que dans l'argumentation de celles-ci. Lors d'un processus d'évaluation, le comité éditorial établit soit la pleine acceptation de l'article, soit la demande de modifications de la part de l'auteur afin que le document puisse être présenté à nouveau.

Pour l'acquisition de numéros précédents, prière de se communiquer avec la direction de *INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310*, (Bogotá-Colombie), au email: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

## Informação editorial

*INNOVAR* surgiu como uma revista acadêmica dos departamentos de Gestão Empresarial e Finanças da Faculdade de Ciências Econômicas da *Universidad Nacional de Colombia* em 1991, com o propósito de servir como meio de difusão dos trabalhos de investigação no campo da administração de empresas e da contabilidade pública. É dirigida a estudantes, docentes e investigadores interessados em temas teóricos, empíricos e práticos das ciências sociais e administrativas.

Durante os três primeiros números teve uma periodicidade anual. A partir de 1993 mudou seu nome a *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* e sua periodicidade atual é trimestrais, com uma tiragem de 350 exemplares, que circulam nacional e internacionalmente baixo as modalidades de assinatura, permuta institucional e venda ao público através de distribuidores comerciais nas principais livrarias do país.

O conteúdo da revista está distribuído em seções formadas por artigos que giram ao redor de diversos temas como cultura da empresa, gestão e economia internacional, mercadologia e publicidade, história empresarial, gestão da produção, docência, narcotráfico e sociedade, relações industriais, administração pública, meio ambiente, fator humano, contabilidade, finanças, custos, organizações, debates bibliográficos e resenhas de livros atuais sobre estes tópicos.

Os conteúdos dos artigos são de responsabilidade dos autores. A política editorial é aberta e democrática.

Para a publicação de trabalhos na *INNOVAR*, o autor deve enviar sua contribuição à direção da revista, de acordo com as especificações contempladas em nossas pautas, e escrito de forma clara, concisa e, em especial, com rigorosidade tanto nas propostas como na argumentação do exposto no seu documento. Em seguida é iniciado o processo de avaliação cujos resultados permitem ao Comitê Editorial estabelecer a aceitação plena do artigo ou a necessidade de modificações e ajustes que o autor deve efetuar para submeter novamente o documento à avaliação.

Para a aquisição de numéros anteriores, o interessado pode comunicar-se com a direção de *INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria*. Também através do e-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co).

## PAUTAS PARA LOS COLABORADORES

### PAUTAS GENERALES PARA LOS ARTÍCULOS

Las políticas editoriales de la revista contemplan la publicación de temáticas administrativas y sociales en un tipo de artículos específicos:

**Artículos de investigación:** este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados originales de proyectos de investigación. Su estructura incluye cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

**Artículos de reflexión:** este tipo de artículo presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

**Artículo de revisión:** este tipo de artículo deberá ser resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia y tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

### DIRECTRICES PARA LOS RESÚMENES DE LOS ARTÍCULOS

#### Extensión

Se prefiere que los resúmenes tengan máximo entre 1500 y 2000 caracteres. La extensión debe ser proporcional con el tamaño del artículo; es decir, los artículos menos extensos requerirán un resumen corto, mientras que un artículo extenso tendrá un resumen con el máximo de caracteres.

#### Redacción

- Los resúmenes deben ser claros y fáciles de leer, y proporcionar información suficiente para que los lectores puedan comprender el asunto del artículo.
- Las frases deben tener una ilación lógica.
- El resumen debe escribirse en un español gramaticalmente correcto.

#### Elementos clave en la redacción

Los resúmenes deben presentar los siguientes elementos clave de forma precisa y breve, sin extenderse en datos innecesarios. No deben contener tablas, figuras o referencias. Su objetivo es reflejar con precisión el contenido del artículo. Estos elementos clave varían según el tipo de artículo.

#### Elementos clave para artículos de investigación

- Propósito del estudio
- Breve descripción de las materias
- Metodología
- Ubicación del estudio (si es pertinente o de alguna particularidad)
- Resultados, conclusiones y repercusiones

#### Elementos clave para artículos de reflexión

- Tema principal
- Desarrollo lógico del tema
- Punto de vista del autor
- Repercusiones, inferencias o conclusiones

#### Elementos clave para artículos de revisión (debate bibliográfico)

- Alcance de la revisión
- Periodo de las publicaciones revisadas
- Origen de las publicaciones
- Tipos de documentos revisados
- Opinión del autor sobre la literatura estudiada, aspectos destacables o información sobre algunos hallazgos que resultaron de la investigación
- Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

### PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTÍCULOS Y RESEÑAS

El comité editorial de INNOVAR considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos y reseñas elegibles para publicación. De tal modo, solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

- Solo serán considerados para publicación trabajos inéditos cuyos aportes sean originales. No es aceptable la presentación de artículos publicados en otros idiomas o cuyos resultados estén publicados.
- El artículo que se someta a la revista no puede estar bajo evaluación en otro medio.
- Los autores deben ser profesionales, docentes e investigadores con una formación mínima de posgrado y expertos en el tema.
- El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.
- El título del artículo debe ser conciso y corresponder al contenido, sin dejar de señalar específicamente el tema o la materia estudiada.
- Toda aclaración sobre el trabajo (carácter, agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicará en una página de presentación en la que se incluye el resumen, palabras clave y datos de los autores del artículo.
- Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) según la temática que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica (los códigos deben ser específicos y no más de 3). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>.
- Para la extensión de los artículos se sugiere entre 5 mil a 8 mil palabras. Sin embargo, ningún artículo enviado podrá superar las 10 mil palabras, incluyendo referencias.
- Los originales deben enviarse en formato de Word al correo electrónico ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). Todos los artículos deben contener resumen y palabras clave (mínimo cuatro). Asimismo, las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluirse en el cuerpo del texto en un formato editable o adjuntarse en los programas originales en los que se realizaron.
- Las reseñas, que son textos de carácter divulgativo, no deben superar las 1500 palabras y deben entregarse también en archivo de Word, acompañadas de una imagen de la carátula del libro o de la publicación que se está reseñando (jpg, de mínimo 300 dpi).
- En el momento de presentar un artículo, cada autor deberá cumplimentar, firmar y remitir por correo electrónico una ficha en la que se incorporan sus datos completos, además de declarar que el artículo postulado es inédito y que no se encuentra en proceso de evaluación en otra revista.
- Las referencias bibliográficas, dentro del texto corrido de los artículos, emplearán el sistema parentético (apellido, año, página), así: (Nieto, 1992, p. 4). Al final del contenido del artículo debe incluirse el listado de referencias bibliográficas, en orden alfabético (incluyendo comas, paréntesis, puntos, mayúsculas y cursivas), siguiendo las normas de citación y de estilo de la American Psychological Association (APA), sexta edición. Se debe asegurar que el número de referencias que se indique sea el mismo que las citadas dentro del artículo (ni mayor ni menor). También, en caso de que las referencias cuenten con DOI, se debe indicar en las mismas (para mayor información comuníquese con la coordinación editorial).

### PROCESO DE EVALUACIÓN

La revista podrá desestimar la publicación de un artículo si, por decisión interna, se determina que no cumple con ciertos estándares académicos o editoriales. Además, si se detecta que un artículo postulado ya ha sido publicado total o parcialmente, o si existen trabajos similares ya publicados por los mismos autores y se establece que la contribución del artículo es residual, será rechazado definitivamente del proceso

**Convocatoria de evaluadores.** Los artículos postulados serán puestos bajo la atención de expertos en el tema, para que de manera independiente (evaluación "ciega") conceptúen sobre el trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.

El evaluador tiene la potestad de emitir su concepto en el formato sugerido o de la manera que a bien tenga. La revista ha revisado previamente los perfiles de los evaluadores y considera que tienen el bagaje académico suficiente para desarrollar su labor con total independencia.

**Confidencialidad.** El proceso de evaluación de la revista se realizará bajo las condiciones del arbitraje "doblemente ciego". La revista reserva todos los datos de los auto-

res y revisores, y los detalles y resultados del proceso únicamente se revelarán a los directamente involucrados (autores, evaluadores y editores). Se pide a los autores que al momento de elaborar sus artículos eviten una excesiva autocitación o cualquier tipo de dato en el cuerpo del texto que ofrezca pistas sobre su identidad o la del grupo autorial. Asimismo, las alusiones a proyectos de investigación relacionados con los artículos o los agradecimientos, se deben incluir en el texto solo si el artículo resulta aprobado (no obstante, se debe informar a los editores estos datos para evitar eventuales conflictos de intereses en el contacto de lectores del trabajo).

**Tiempos de evaluación.** Entre la convocatoria de los pares, su aceptación y entrega del concepto transcurre un tiempo promedio de ocho (8) meses. Sin embargo, ese periodo puede ser menor o mayor, de acuerdo con la disponibilidad de los revisores y otros factores que pueden dilatar o acelerar el proceso. La revista solo remitirá a los autores una comunicación oficial sobre su artículo, una vez tenga un resultado decisorio sobre la aceptación completa, aceptación condicionada (con cambios leves) o rechazo (con modificaciones que implican un replanteamiento sustancial de la propuesta. De igual manera informará cuando el artículo escapa del interés de la revista).

**Entrega de correcciones.** Si los conceptos de los pares sugieren modificaciones leves, los autores deberán ceñirse a una línea de tiempo que no exceda las ocho (8) semanas. Si un artículo recibe conceptos que suponen modificaciones sustanciales, y la Dirección estima que puede ser aceptado para un nuevo ciclo de evaluaciones, los autores tendrán que remitir sus ajustes en un periodo no mayor a 16 semanas. En todos los casos, se deberá entregar un reporte anexo relacionando los cambios que se efectuaron en la propuesta.

**Rechazo de artículos.** El propósito del proceso de evaluación en INNOVAR, además de validar los avances en el conocimiento en nuestras áreas temáticas, es el de ofrecer una oportunidad a los autores de mejorar sus propuestas y afinar sus planteamientos, hacia la construcción de artículos más sólidos. En este sentido, esperamos que los autores sepan aprovechar los comentarios de los evaluadores cuando su documento resulta descartado para publicación. Aunque la revista está dispuesta a recibir artículos replanteados, se pide a los autores no volver a someter una versión corregida de un artículo rechazado antes de un lapso que oscila entre los tres (3) a seis (6) meses. El editor informará a los autores del tiempo que deberán esperar, si expresan interés de volver a someter su artículo. El rechazo definitivo de un artículo, se dará cuando no corresponda a la línea editorial o temática de la revista, o cuando la Dirección así lo exprese.

**Reseñas.** Por ser de índole divulgativo, las reseñas serán evaluadas internamente por el equipo editorial de la revista para definir su publicación.

### NOTAS DE INTERÉS

- El envío de un artículo a un proceso de evaluación no obliga al Comité editorial de INNOVAR ni a sus editores a realizar la publicación.
- Los artículos y las reseñas se recibirán sin interrupciones todo el año.
- Si la coordinación de la revista no acusa recibo de la postulación de un trabajo dentro de un lapso de ocho (8) días o si no ha recibido respuesta a cualquier tipo de mensaje en ese plazo, por favor, redirija su mensaje al correo electrónico opcional: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Cuando un artículo es aprobado, el(los) autor(es) cede(n) los derechos de publicación a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Los artículos publicados en INNOVAR no pueden aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin ser citada la publicación previa en *Innovar*. En el caso de publicaciones de recopilación, los autores deberán pedir autorización expresa a la revista y/o a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Teléfono (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

Correo electrónico: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Página web: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)

## GUIDELINES FOR CONTRIBUTING AUTHORS

### GENERAL POINTS ABOUT ARTICLES

The journal's publisher policy contemplates publishing specific articles on administrative and social topics:

**Research articles:** this type of article presents detailed original results from research projects. Its structure has four important parts: introduction, methodology, results and conclusions.

**Reflection articles:** this type of article presents the results of research from an author's original source-based analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.

**Review articles:** this type of article must be the result of research analysing, systematising and integrating published or unpublished research results in a field of science and technology giving an account of advances and trends in R&D. It must give a careful bibliographic review having at least 50 references.

### SPECIFIC GUIDELINES FOR ABSTRACTS

A maximum of 1.500 to 2.000 characters is preferred. The length may be proportionate to the article. That is, shorter articles warrant shorter abstracts, whereas an abstract for a longer article may be at the maximum.

#### Construction

- Abstracts should be clear and easy to read with enough detail to help the reader understand what the article is about.
- Sentences should flow logically.
- The abstract should be written with correct English-language grammar and spelling.

#### Elements

Key elements for an abstract vary according to the type of article. Note: the order in which key elements are placed may vary from article to article for any type.

#### Key Elements for Experimental/Research Articles

- Study purpose
- Brief description of the subjects
- Methodology
- Study location (if important or unusual)
- Results, conclusions or implications.

#### Key Elements for Discussion Articles

- Major theme
- Logical development of the theme
- Author's point of view
- Implications, inferences, or conclusions.

#### Key Elements for Literature/Research Reviews

- Scope of the review
- Publication time span
- Publication origin
- Types of documents reviewed
- Author's opinion of the reviewed literature, particularly unique or important research findings
- Conclusions about the research trends.

Abstracts should present key elements precisely and concisely, with no extraneous information. Abstracts should not contain data tables, figures, or references. Most of all, they must accurately reflect the content of the article.

### SPECIFIC GUIDELINES FOR ARTICLES AND REVIEWS

INNOVAR's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. Only unpublished works whose contributions are original will be accepted for publication. Submission of articles published in other languages or whose results have been published is unacceptable;
2. Articles submitted to the journal cannot be under evaluation by another medium;
3. Authors must be professionals, professors and researchers having at least postgraduate training and be experts on the topic;
4. The content of an article is an author's responsibility, publisher policy being open and democratic;
5. An article's title must be concise and correspond to its content whilst specifically indicating the topic or material being studied;
6. All clarifications regarding the work (character, acknowledgments, collaborators, etc.) shall be indicated on a presentation page which includes the abstract, keywords and data on the authors of the article;
7. Each article must give the Journal of Economic Literature classification (JEL classification) to which it corresponds, according to the codes established for international searches of bibliographic production (the codes must be specific, no more than 3 being given). Such classification can be consulted at: <http://www.aeaweb.org>.
8. It is suggested that the articles have between 5000 and 8000 words. However, no article submitted shall have more than 10,000 words, including references;
9. Original articles must be sent to our e-mail ([revinnovabog@unal.edu.co](mailto:revinnovabog@unal.edu.co)). All files must contain the text in Word, an analytical summary and the article's key words (a minimum of four). At the same time, the graphics, tables, images and other elements must be included within the body of the text in an editable format or annexed in the original programs in which they were created;
10. The reviews, which are texts in the nature of publicity, must not total more than 1500 words and must also be submitted in Word files, accompanied by an image of the cover of the book or other publication that is being summarized (jpg, of a minimum of 300 dpi);
11. When delivering material, each author must complete, sign and send a form by e-mail which will provide a record of her/his complete data, as well as declaring that the article being put forward for consideration is unedited and is not being evaluated by any another journal.
12. Bibliographic citations within the text of an article must use the parenthetical system (surname, year, page), as follows: (Nieto, 1992, p. 4). A list of bibliographic references must be included at the end of the complete text of an article, in alphabetic order of authors' surnames (including commas, brackets, full-stops, capital and italic letters), following the American Psychological Association (APA), sixth edition, referencing and style system for presenting publishable articles. Authors must verify that listed references correspond to the cites within the body of the paper (neither more nor less). Additionally, when references count on a DOI number this must be included in the list (for further information, you may enter the journal's web page or get in touch with staff in the editorial office).

### EVALUATION PROCESS

The journal has the right to reject publication of an article if, by internal decision, it determines that the article does not fulfill certain academic or editorial standards. Additionally, if it is found that a submitted article has already been totally or partially published, or if similar works exist that have already been published by the same authors and it is determined that the article's contribution is residual, it will definitively be rejected.

**Evaluators' role.** Articles being put forward for consideration will be scrutinised by experts on the topic so that they may independently give their concept of the work (blind evaluation), taking the following criteria into consideration: quality or academic level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in presentation, clarity in how the work has been written and the literature used and cited, interest and topicality of the subject matter.

The evaluator may deliver his/her anonymous concept in the suggested format or in the way which suits him/her best. The journal has previously reviewed the evaluators' academic profiles and considers that they have sufficient academic experience and knowledge for working independently.

**Confidentiality.** The journal's evaluation will involve double-blind review conditions. The journal reserves all data pertaining to the authors and reviewers; the details and results of the process will only be revealed to those directly involved (authors, evaluators and editors). All authors are asked to avoid excessively citing themselves when writing their articles and avoid putting any type of data within the body of the text offering clues as to their identity or that

of the group of authors. Likewise, allusions to research projects related to the articles or such like acknowledgements may only be included in the text if the article is approved (nevertheless, the editors must be informed of such data to avoid eventual conflicts of interest when readers come into contact with the work).

**Evaluation time.** An average of eight (8) months elapses between the time when reviewers have been asked to give their peer evaluation of any work, its acceptance and the delivery of their opinion. However, such period may be shorter or longer depending on reviewers' availability and other factors which could postpone or accelerate the process. The journal will only send prospective authors an official communication about their articles once a decision has been made on whether to offer complete acceptance, conditional acceptance (slight changes must be made) or reject the article (modifications must be made which imply substantial rethinking of the proposal, or similarly when an article submitted for consideration has nothing to do with the journal's field of interest).

**Making corrections and sending in the corrected manuscript.** If the peers' opinions suggest that slight modifications should be made, then authors must adhere to a time-line which will not exceed eight (8) weeks. If the peers' opinions demand that an article be submitted to substantial modification and the editorial committee considers that it could be accepted for a new cycle of evaluations, then the authors will have to remit their adjustments within a period no greater than 16 weeks. In all cases, a report must be attached in which all changes made to the proposal have been related.

**Rejecting an article.** The purpose of the evaluation process in Innovar (as well as validating advances being made in knowledge (know-how) in our thematic areas) is to offer authors an opportunity to improve their proposals, refine their thinking, so that they construct more solid articles. We would thus expect that authors know how to take advantage of evaluators' comments when their document has been rejected for publication. Even though the journal is willing to receive rethought/reworked articles, authors are asked not to resubmit a corrected version of a rejected article before three (3) to six (6) months have elapsed. The editor will inform the authors of the time they must wait if they have expressed an interest in resubmitting their article. An article may receive a definitive rejection when it does not correspond to the journal's editorial or thematic line, or when the editorial committee expresses its considered decision to reject it.

**Reviews.** As these are informative by nature, reviews will be evaluated internally by the journal's editorial team who will decide on whether to publish them.

### NOTES OF INTEREST

- An article having been sent to the journal and its eventual submission to an evaluation process does not oblige Innovar's Editorial Committee or its editors to publish such work.
- Articles and reports will be received without interruption throughout the whole year.
- If the journal's coordination office has not acknowledged receiving work submitted for consideration with a lapse of eight (8) days, please redirect your message to the following optional e-mail: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- All authors cede their publication rights to the Universidad Nacional de Colombia's School of Business Administration and Public Accountancy (Economics Faculty) when an article has been approved for publication.
- The articles published in Innovar must not appear in any other means of mass communication without citing prior publication in Innovar. In the case of publications which are compilations of other work, then the authors must ask the journal and/or the School of Business Administration and Public Accountancy's express authorisation to submit such work.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: [revinnovabog@unal.edu.co](mailto:revinnovabog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)

## PAUTAS PARA OS COLABORADORES

### PAUTAS GERAIS PARA OS ARTIGOS

As políticas editoriais da revista contemplam a publicação de temáticas administrativas e sociais em um tipo de artigos específicos:

**Artigos de investigação:** Este tipo de artigo apresenta de forma detalhada os resultados originais de projetos de investigação. Sua estrutura inclui quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

**Artigos de reflexão:** Este tipo de artigo apresenta resultados de investigação desde uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

**Artigos de revisão:** Este tipo de artigo é resultado de uma investigação onde se analisam, sistematizam e integram os resultados de investigações publicadas ou não publicadas, sobre um campo em ciência e tecnologia, com o fim de dar conta dos avanços e tendências de desenvolvimento. Deve apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

### DIRETRIZES PARA OS RESUMOS DOS ARTIGOS

#### Extensão

É preferível que os resumos tenham máximo entre 1500 e 2000 caracteres. A extensão deve ser proporcional ao tamanho do artigo. Ou seja, os artigos menos extensos requererão um resumo curto, enquanto que um artigo extenso terá um resumo com o máximo de caracteres.

#### Redação

- Os resumos devem ser claros e fáceis de ler e proporcionar informação suficiente para que os leitores possam compreender o assunto do artigo.
- As frases devem ter uma ilação lógica.
- O resumo deve ser escrito em um espanhol gramaticalmente correto.

#### Elementos chave na redação

Os resumos devem apresentar os seguintes elementos chave de forma precisa e breve, sem se estender em dados desnecessários. Não devem conter tabelas, figuras ou referências. Seu objetivo é refletir com precisão o conteúdo do artigo. Estes elementos chave variam segundo o tipo de artigo.

#### Elementos chave para artigos de investigação

- Propósito do estudo
- Breve descrição das matérias
- Metodologia
- Posicionamento do estudo (se é pertinente ou de alguma particularidade)
- Resultados, conclusões e repercussões

#### Elementos chave para artigos de reflexão

- Tema principal
- Desenvolvimento lógico do tema
- Ponto de vista do autor
- Repercussões, inferências ou conclusões

#### Elementos chave para artigos de revisão (debate bibliográfico)

- Alcance da revisão
- Periodo das publicações revisadas
- Origem das publicações
- Tipos de documentos revisados
- Opinião do autor sobre a literatura estudada, aspectos destacáveis ou informação sobre algumas descobertas resultantes da investigação
- Conclusões sobre as linhas de investigação estudadas

### PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTIGOS E RESENHAS

O Comitê Editorial de INNOVAR considerará os seguintes aspectos para aceitar ou recusar em primeira instância os artigos e resenhas, selecionados para publicação. Dessa forma, solicitamos aos nossos colaboradores que tenham em vista estas recomendações:

- Somente serão considerados para publicação trabalhos

inéditos cujas contribuições sejam originais. Não é aceitável a apresentação de artigos publicados em outros idiomas ou cujos resultados estejam publicados.

- O artigo que seja submetido à revista não pode estar pendente de avaliação em outro meio.
- Qualidade dos autores: Os autores devem ser profissionais, docentes e investigadores com uma formação mínima de pós-graduação e experts no tema.
- O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores e a política editorial é aberta e democrática.
- O título do artigo deve ser conciso e corresponder ao conteúdo, sem deixar de demonstrar especificamente o tema ou a matéria estudada.
- Toda a clarificação sobre o trabalho (caráter, agradecimentos, colaboradores, etc) será indicada em uma página de apresentação na qual se incluirá o resumo, palavras chave e dados dos autores do artigo.
- Para cada artigo deve-se anexar a classificação do Journal of Economic Literature (JEL Classification) segundo a temática correspondente, de acordo com os códigos estabelecidos para pesquisas internacionais de produção bibliográfica (os códigos devem ser específicos e não superiores a 3). Esta classificação pode ser consultada em: <http://www.aeaweb.org>.
- Quanto à extensão dos artigos sugere-se entre 5 mil a 8 mil palavras. Sem embargo, nenhum artigo enviado poderá superar 10 mil palavras, incluindo referências.
- Os artigos devem ser entregues através de um documento em formato Word, contendo o texto original, resumo analítico e palavras chave (mínimo quatro), a nosso email ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). Da mesma forma, os gráficos, tabelas, imagens e demais elementos deverão estar incluídos no corpo do texto, em um formato passível de edição, ou adjuntos aos programas originais nos que se realizaram.
- As resenhas, que são textos de caráter divulgativo, não deverão superar 1500 palavras e devem ser entregues também em arquivo de Word, acompanhadas de uma imagem da capa do livro ou da publicação que está sendo resenhada (.jpg, de, no mínimo, 300 dpi).
- No momento de entregar o material, cada autor deverá preencher, assinar e remeter por e-mail uma ficha que contenha seus dados completos, além de declarar que o artigo apresentado é inédito e que não se encontra em processo de avaliação em outra revista.
- As referências bibliográficas, dentro do texto corrido dos artigos, prepararão o sistema parentético (sobrenome, ano, página), assim: (Nieto, 1992, p. 4). Ao final do conteúdo do artigo deve ser incluída a lista de referências bibliográficas, em ordem alfabética (incluindo vírgulas, parênteses, pontos, maiúsculas e itálicas), seguindo as normas de citação e de estilo da American Psychological Association (APA), sexta edição, para a apresentação dos artigos publicáveis. Deve-se garantir que o número de referências que se indique seja o mesmo que as citadas no artigo (nem maior nem menor). Também, caso as referências contem com DOI, este deve ser indicado (para maiores informações pode-se acessar o site da revista ou comunicar-se com a coordenação editorial).

### PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A revista poderá desconsiderar a publicação de um artigo se, por decisão interna, estabeleça-se que não cumpre com certos padrões acadêmicos ou editoriais. Além disso, caso seja detectado que um artigo postulado já foi publicado total ou parcialmente, ou que existam trabalhos similares já publicados pelos mesmos autores e se estabelece que a contribuição do artigo é residual, será este definitivamente rechaçado do processo.

**Convocação de avaliadores.** Os artigos apresentados serão colocados a disposição de especialistas no tema para que, de maneira independente (avaliação cega) expressem um conceito sobre o trabalho, considerando os seguintes critérios: qualidade ou nível acadêmico, originalidade, contribuição ao conhecimento e à docência, clareza na apresentação, clareza da redação e da literatura, interesse e atualidade do tema.

O avaliador tem a faculdade de emitir seu conceito no formato sugerido ou da maneira que entender melhor. A revista examinou previamente os perfis dos avaliadores e considera que têm a bagagem acadêmica necessária para desenvolver seu trabalho com total independência.

**Confidencialidade.** O processo de avaliação da revista será realizado sob as condições da arbitragem "duplamente cega". A revista reserva todos os dados dos autores e re-

visores, e os detalhes e resultados do processo serão revelados unicamente aos diretamente interessados (autores, avaliadores e editores). Solicita-se aos autores que, no momento da elaboração de seus artigos, evitem uma excessiva auto-citação ou qualquer tipo de dado no corpo do texto que ofereça pistas sobre sua identidade ou do grupo autor. Da mesma forma, as alusões a projetos de pesquisa relacionados com os artigos, ou os agradecimentos, somente devem ser incluídos no texto em caso de aprovação do artigo (não obstante, deve-se informar aos editores estes dados para evitar eventuais conflitos de interesses no contato de leitores do trabalho).

**Período de avaliação.** Entre a convocação dos pares, sua aceitação e entrega do conceito, transcorre um tempo médio de oito (8) meses. Sem embargo, esse período pode ser menor ou maior, de acordo com a disponibilidade dos revisores e outros fatores que podem dilatar ou acelerar o processo. A revista somente remeterá aos autores uma comunicação oficial sobre seu artigo após um resultado decisório sobre a aceitação completa, aceitação condicionada (com pequenas modificações) ou rechaço (com modificações que implicam uma revisão substancial da proposta. Da mesma forma informará quando o artigo escapa ao interesse da revista).

**Entrega de correções.** Se os conceitos dos pares sugerem pequenas modificações, os autores deverão limitar-se a um período não superior a oito (8) semanas. Se um artigo recebe conceitos que supõem modificações substanciais, e a Direção estima que pode ser aceito para um novo ciclo de avaliações, os autores terão que remeter seus ajustes em um período não superior a dezesseis (16) semanas. Em todos os casos, deve ser entregue um relatório anexo, relacionando as modificações que foram efetuadas na proposta.

**Rechaço de artigos.** O propósito do processo de avaliação na INNOVAR, além de validar os avanços no conhecimento em nossas áreas temáticas, é o de oferecer uma oportunidade aos autores de aperfeiçoarem e apurarem suas propostas, para a construção de artigos mais consistentes. Neste sentido, esperamos que os autores saibam aproveitar os comentários dos avaliadores quando seu documento seja eventualmente descartado para publicação. Ainda que a revista esteja disposta a receber artigos revistos, solicita-se aos autores que voltem a submeter à avaliação uma versão corrigida de um artigo rechaçado antes de um lapso temporal de três (3) a seis (6) meses. O editor informará aos autores do tempo que deverão esperar, caso expressem interesse em voltar a submeter seu artigo à avaliação. O rechaço definitivo de um artigo ocorrerá quando não corresponda à linha editorial ou temática da revista, ou quando a Direção assim o expresse.

**Resenhas.** Por serem de índole divulgativa, as resenhas serão avaliadas internamente pela equipe editorial da revista para definir sua publicação.

### NOTAS DE INTERESSE

- O envio de um artigo e sua eventual apresentação a um processo de avaliação, não obriga o Comitê Editorial da INNOVAR nem os seus editores a realizar a publicação.
- Os artigos e as resenhas serão recebidos ininterruptamente durante todo o ano.
- Se a coordenação da revista não informar o recebimento de um trabalho dentro de um período de oito (8) dias, favor reenviar sua mensagem ao e-mail opcional: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Quando um artigo é aprovado, o autor cede os direitos de publicação à *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*.
- Os artigos publicados na INNOVAR não podem aparecer em nenhum meio massivo de comunicação sem ser citada sua prévia publicação na revista. No caso de publicações de recopilação, os autores deverão solicitar expressa autorização da revista INNOVAR e/ou da *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)



## NORMES POUR LES COLLABORATEURS

### RÈGLES GÉNÉRALES POUR LES ARTICLES

Les politiques d'éditions de la revue envisagent la publication d'articles spécifiques sur des thèmes administratifs et sociaux :

**Articles de recherche:** Ce genre d'article présente de façon détaillée les nouveaux résultats de projets de recherches. Sa structure comprend quatre points importants : l'introduction, la méthodologie, les résultats et les conclusions.

**Articles de réflexion:** Ce genre d'article présente des résultats de recherche dans une perspective analytique, interprétative ou critique de l'auteur, sur un sujet spécifique, en faisant référence aux sources de l'auteur.

**Article de révision:** Ce genre d'article sera le résultat d'une recherche qui analyse, systématise ou intègre les résultats de recherches publiées ou non, dans un domaine scientifique et technologique, afin de rendre compte des avancées et des tendances de développement. Il devra présenter une révision bibliographique minutieuse d'au moins 50 références.

Des articles de réflexion, des articles critiques et des synthèses de livres seront également publiés.

### DIRECTIVES POUR LES RÉSUMÉS DES ARTICLES

#### Taille

Il est préférable que les résumés comprennent entre 1500 et 2000 caractères au maximum. La taille doit être proportionnelle à celle de l'article. C'est-à-dire que plus l'article est court et plus le résumé devra l'être alors que le résumé d'un article long aura le maximum de caractères.

#### Rédaction

- Les résumés doivent être clairs, faciles à lire et donner suffisamment d'informations pour que les lecteurs puissent comprendre le sujet de l'article.
- Les phrases doivent avoir une suite logique.
- Le résumé doit être écrit dans un espagnol grammaticalement correct.

#### Éléments clés dans la rédaction

Les résumés doivent présenter les éléments-clés suivants de façon précise et brève, sans s'étendre à des données inutiles. Ils en doivent pas contenir de tableaux, de figures ou de références. Son but est de refléter avec précision le contenu de l'article. Ces éléments clés changent selon le genre d'article.

#### Éléments-clé pour des articles de recherche

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

#### Éléments-clés pour des articles de réflexion

- Sujet principal
- Développement logique du sujet
- Point de vue de l'auteur
- Répercussions, conséquences ou conclusions

#### Éléments-clé pour des articles de révision (débat bibliographique)

- Étendue de la révision
- Période des publications révisées
- Origine des publications
- Genres de document révisé
- Opinion de l'auteur sur le texte étudié, aspects à mettre en valeur ou information sur quelques découvertes qui résultent de la recherche
- Conclusions sur les lignes de recherche étudiées

### RÈGLES SPÉCIFIQUES POUR LES ARTICLES ET LES RÉSUMÉS

Le comité d'édition d'INNOVAR tiendra compte de plusieurs aspects pour accepter ou refuser à leur réception les articles ou les résumés qui pourront être publiés. Pour cette raison, nous demandons à nos collaborateurs de tenir compte des recommandations suivantes :

- Les travaux inédits dont l'apport est original seront seulement considérés pour leur publication. La présenta-

tion d'articles publiés en d'autres langues ou dont les résultats sont déjà publiés n'est pas acceptable.

- Tout article remis à la revue ne peut être en processus d'évaluation dans une autre publication.
- Qualité des auteurs : Les auteurs doivent être des professionnels, des professeurs et des chercheurs, au moins titulaires d'un diplôme de troisième cycle et experts en la matière.
- Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.
- Le titre de l'article doit être concis et en rapport avec le contenu, tout en mentionnant spécifiquement le sujet ou la matière étudiée.
- Toute information au sujet du travail (type de texte, remerciements, collaborateurs, etc.) sera indiquée sur la page de présentation comprenant le résumé, les mots-clés, et les données des auteurs de l'article.
- Chaque article doit être accompagné de la classification du Journal of Economic Literature (JEL Classification) selon le sujet correspondant et en accord avec les codes établis pour des recherches internationales de production bibliographique (les codes doivent être spécifiques et au plus au nombre de 3). Cette classification peut être consultée à : <http://www.aeaweb.org>.
- La longueur suggérée pour les articles est de 5 mille à 8 mille mots. De toute façon, aucun article envoyé ne pourra dépasser 10 mille mots, y compris les références.
- Le texte original doit être rendu accompagné de son archive à la direction de la revue ou envoyé à notre courrier électronique ([revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)). Les archives doivent contenir le texte en Word, le résumé analytique et les mots clé de l'article (minimum quatre). De même, les graphiques, tableaux, images et autres éléments doivent être inclus dans le texte sous forme éditable ou annexés dans les programmes originaux dans lesquels ils ont été réalisés.
- Les critiques bibliographiques, en tant que textes de divulgation, ne doivent pas dépasser 1500 mots et doivent également être remises en archive Word, accompagnées d'une reproduction de la couverture du livre ou de la publication concernée. (jpg, de minimum 300 dpi).
- Au moment de la remise du matériel, chaque auteur devra remplir, signer et envoyer par courrier électronique une fiche contenant ses coordonnées complètes, et déclarer en outre que l'article proposé est inédit et ne se trouve pas en processus d'évaluation dans une autre revue.
- Les références bibliographiques, apparaissant dans le texte de chaque article, utiliseront le système de parenté (nom, année, page), ainsi : (Nieto, 1992, p.4). La liste des références bibliographiques doit apparaître à la fin du contenu de l'article, par ordre alphabétique (y compris les virgules, parenthèses, points, majuscules et italiques), suivant les règles de citation et de style d'American Psychological Association (APA), sixième édition, pour la présentation d'articles à publier. Veuillez vérifier que le nombre de références indiquées soit le même que celles qui sont citées dans l'article (ni davantage, ni moins). En plus, si les références sont identifiées avec DOI, il est nécessaire de l'indiquer (pour plus d'informations, veuillez consulter la page web de la revue ou vous communiquer avec le bureau de coordination éditoriale).

### PROCESSUS D'ÉVALUATION

La revue pourra rejeter la publication d'un article si, par décision interne, il est déterminé que certains standards académiques et éditoriaux ne sont pas respectés. En outre, s'il est découvert qu'un article proposé a déjà été publié totalement ou partiellement, ou s'il existe des travaux semblables déjà publiés par les mêmes auteurs et la contribution de l'article est considérée comme résiduelle, celui-ci sera rejeté définitivement.

**Convocation d'experts évaluateurs.** Les articles proposés seront soumis à des experts sur les thèmes concernés ; ceux-ci donneront leur opinion sur le travail, de façon indépendante (évaluation "aveugle"), tenant compte des critères suivants : qualité ou niveau académique, originalité, contribution pour la connaissance et l'enseignement, clarté de la présentation, clarté de la rédaction et de la littérature, intérêt et actualité du thème. L'expert évaluateur peut donner son opinion suivant le formulaire suggéré ou d'une autre façon. La revue a effectué une révision préalable des experts évaluateurs et considère qu'ils ont les compétences académiques suffisantes pour effectuer leur tâche de façon autonome.

**Confidentialité.** Le processus d'évaluation de la revue sera réalisé par arbitrage « en double aveugle ». La revue maintient sous réserve toutes les données des auteurs et réviseurs, les détails et les résultats du processus seront seulement révélés aux personnes directement concernées (auteurs, experts évaluateurs et éditeurs). Il est demandé aux auteurs d'éviter d'utiliser un excès d'autocitations dans l'élaboration de leurs articles ou tout autre type de données dans le texte qui pourrait faire connaître leur identité en tant qu'auteur ou en tant que groupe d'auteurs. De même, les allusions à des projets de recherche en rapport avec les articles ainsi que les remerciements seront inclus dans le texte seulement après approbation de l'article (cependant, ces données doivent être signalées aux éditeurs pour éviter des conflits d'intérêt éventuels pour les lecteurs du travail).

**Durée d'évaluation.** Une durée moyenne de huit (8) mois sera déterminée à partir de la convocation des pairs, leur acceptation et la remise du résultat de l'évaluation. Cependant, ce délai pourra être plus élevé ou moins élevé, suivant la disponibilité des réviseurs et d'autres facteurs pouvant faire dilater ou accélérer le processus. La revue remettra seulement une communication officielle aux auteurs sur leur article, quand elle aura une décision finale en ce qui concerne l'acceptation complète, l'acceptation sous conditions (avec de légers changements) ou le refus (avec des modifications impliquant un changement substantiel de la proposition. De même, si l'article traite un thème ne concernant pas la revue, l'auteur en sera informé).

**Remise de corrections.** Si l'évaluation collégiale suggère de légères modifications, les auteurs disposeront d'un délai maximum de huit (8) semaines. Si un article est soumis à une évaluation supposant des modifications importantes et si la Direction estime qu'il pourrait être approuvé lors d'un nouveau cycle d'évaluations, les auteurs devront remettre leurs modifications dans un délai maximum de 16 semaines, annexant, en tous cas, un rapport avec les changements effectués dans la proposition initiale.

**Refus d'articles.** Au delà de la validation des avances dans la connaissance de thèmes qui sont du domaine de la revue, l'objectif du processus d'évaluation d'INNOVAR est de permettre aux auteurs de développer leurs propositions et de préciser leurs idées pour la construction d'articles plus consistants. En ce sens, nous espérons que les auteurs pourront tirer profit des commentaires effectués par les experts évaluateurs au cas où un document serait refusé pour la publication. Bien que la revue soit disposée à recevoir des articles modifiés, il est demandé aux auteurs de ne pas soumettre une version corrigée d'un article refusé avant un délai oscillant de trois (3) à six (6) mois. L'éditeur informera les auteurs du temps d'attente, s'ils expriment leur intérêt à soumettre à nouveau leur article. Un article sera définitivement refusé quand il ne correspondra pas à la ligne éditoriale ou au thème de la revue, ou quand la Direction en prendra la décision.

**Critiques bibliographiques.** Etant donné leur caractère de divulgation, les notices bibliographiques seront évaluées de façon interne par l'équipe éditoriale de la revue pour en définir la publication.

### NOTES

- L'envoi d'articles et le processus éventuel d'évaluation n'oblige pas le Comité Éditorial d'INNOVAR, ni les éditeurs, à les publier.
- Les articles et les notices bibliographiques seront recus durant toute l'année sans interruption.
- Si la coordination de la revue n'accuse pas réception d'une proposition de travail huit (8) jours après l'envoi, veuillez renvoyer votre message au courrier électronique optionnel: [innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)
- Lors de l'approbation d'un article, l'auteur ou les auteurs cède(nt) les droits de publication à « *la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia* ».
- Les articles publiés dans la revue INNOVAR ne peuvent paraître dans aucun autre moyen de communication sans que leur publication dans la revue INNOVAR ne soit citée au préalable. S'il s'agit de la publication d'un recueil, les auteurs devront en demander l'autorisation à la revue et/ou à « *la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública* ».

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)  
[innovarjournal@gmail.com](mailto:innovarjournal@gmail.com)

Web page: [www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)





## UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE BOGOTÁ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO - CID  
PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUADA

**ÁREAS DE PROFUNDIZACIÓN:** El PEC cuenta con diversas áreas de profundización a través de las cuales se estructuran cursos que van desde temas básicos hasta los más avanzados. De esta manera los participantes podrán lograr un dominio de las áreas que les son más afines a sus actividades profesionales, abordar temáticas de actualidad o enriquecer sus conocimientos.

### ÁREA DE FINANZAS Y AFINES

Esta área se orienta al conocimiento y aplicación de herramientas de manejo financiero de las organizaciones, desde el punto de vista interno y del ambiente de negocios en general. Los cursos brindan a los participantes un conjunto de herramientas analíticas y prácticas que podrán utilizar para tomar decisiones de inversión, involucrando para ello escenarios con información real de los mercados financieros, el manejo del riesgo y la funcionalidad de las aplicaciones informáticas.

### ÁREA DE PROYECTOS

Los cursos de esta área se centran en determinar los componentes principales para la identificación, formulación, evaluación económica, financiera y social, de diferentes clases de proyectos. De igual manera, brindan los conocimientos relativos a las herramientas, los criterios y métodos más frecuentemente utilizados en la gerencia de proyectos, aplicando la teoría mediante la metodología del caso a la solución de problemáticas específicas, y apoyándose en herramientas informáticas.

### ÁREA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Esta área está integrada por cursos cuyo objetivo principal es brindar las herramientas y los conocimientos necesarios para incrementar la eficacia y la eficiencia tanto de las organizaciones como del desempeño de los individuos que la integran, mediante el aprovechamiento de su potencial intelectual y emocional.

### ÁREA DE AUDITORÍA Y CONTROL

Área enfocada al conocimiento, formulación y aplicación de herramientas de gestión, fundamentales para la toma de decisiones. También se proporcionan los conocimientos teórico-prácticos sobre el control y los procesos de auditoría interna, financiera y de gestión.

### ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

En estas áreas los participantes del curso obtendrán un marco conceptual que potencialice el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para desempeñar una gestión del servicio al cliente acorde con los recursos y requerimientos de la organización. Asimismo, aborda la planeación, coordinación y ejecución de sistemas de calidad, su mantenimiento y seguimiento.

### ÁREA DE GESTIÓN PÚBLICA

Los cursos de esta área brindan los conceptos e instrumentos de las ciencias y técnicas de gobierno aplicados al fortalecimiento de los sistemas de planeación, información, monitoreo, control y evaluación de la gestión institucional.

### ÁREA DE SISTEMAS

Esta área está orientada a desarrollar habilidades necesarias para la utilización eficiente de las herramientas informáticas en el contexto organizacional, de manera que se constituyan en elementos de apoyo para el suministro de información con la calidad y oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

### ÁREA DE ECONOMÍA Y DERECHO

El objetivo de los cursos de esta área es mejorar la comprensión y el estudio de los fundamentos económicos, jurídicos, sociales y políticos del país, proporcionando herramientas necesarias para el desarrollo de las organizaciones en el contexto regional y mundial.

Carrera 30 No. 45-03, Facultad de Ciencias Económicas, Edificio 310, segundo piso, oficina 201.

Teléfono: (57-1) 316 5054 Conmutador: (57-1) 316 5000 Ext. 12305, 12306, 12307.

Página Web: [www.fce.unal.edu.co](http://www.fce.unal.edu.co) | Correo electrónico: [uniei\\_fcebog@unal.edu.co](mailto:uniei_fcebog@unal.edu.co)



Ciclos distributivos y crecimiento económico en América Latina

*Germán Alarco Tosoni*

La carga tributaria sobre los ingresos laborales y de capital en Colombia: el caso del impuesto sobre la renta y el IVA

*Jorge Armando Rodríguez y Javier Ávila Mahecha*

Desigualdad persistente. Un ejercicio con datos de Argentina (1993-2015)

*Jorge Paz*

Income redistribution and inequality in the Mexican tax-benefit system

*Linda Llamas, Abdelkrim Araar y Luis Huesca*

Nuevas estimaciones de distribución del ingreso en Colombia entre 1938 y 1988. Metodología de estimación y principales resultados

*Javier Rodríguez-Weber*

Desigualdad del ingreso en Colombia: un estudio por departamentos

*Roberto Mauricio Sánchez-Torres*

A tale of two decades: Income inequality and public policy in Argentina (1996-2014)

*Dario Judzik, Lucía Trujillo y Soledad Villafañe*

The rise of the middle class in Ecuador during the oil boom

*Iván Gachet, Diego Grijalva, Paúl Ponce y Damián Rodríguez*

Labour income inequality and the informal sector in Colombian cities

*John Ariza y Gabriel Montes-Rojas*

Propuesta alternativa para las líneas de indigencia y de pobreza existentes en Colombia

*Julián Augusto Casas Herrera y Manuel Muñoz Conde*

Oferta de trabajo del hogar remunerado en el Perú: 2007-2014

*Cecilia Garavito Masalías*

El enfoque de redes en economía y sociología

*Sagar Hernández Chulíá*

La teoría de la regulación y la influencia del pensamiento económico italiano

*Andrés Musacchio*

Distribución funcional del ingreso y régimen de crecimiento en México y España

*Julio Herrera Revuelta y José Raúl Luyando Cuevas*

Maurice Allais sobre capital y equilibrio en los años 1940, y sus implicancias para la teoría del equilibrio general

*Ariel Dvoskin*

¿Compartimos la misma idea cuando utilizamos el término Neoclasicismo?

*Francisco Lozano y Jonathan Moreno*

Una explicación a la curva de salarios

*Daniel Velázquez Orihuela y Zeus Salvador Hernández Veleros*

El estado del arte sobre la teoría de la estructura de capital de la empresa

*Luis Miguel Ramírez Herrera y María José Palacín Sánchez*

Fragilidad financiera empresarial y expectativas de ingresos: evidencias de un modelo multi-agentes

*Rémi Stellan, Jenny Paola Danna-Buitrago y David Andrés Londoño Bedoya*

Sobre la Relevancia de los Modelos Económicos Teóricos

*Juan David Durán y Francisco Lozano*

Felicidad en la política pública: una revisión de literatura

*Jhonathan Rodríguez, Mario García Molina y Liliana Chicaiza*

Early Childbearing and the Option to Postpone

*Blanca Zuluaga*

### Reseña

La crisis del euro y el futuro de Europa *Daniel Rojas Lozano*

### Informes

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia Carrera 30 No. 45-03 Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial. Teléfono. (+571) 3165000 ext. 12308 correo electrónico [revcuaeco\\_bog@unal.edu.co](mailto:revcuaeco_bog@unal.edu.co) página web [www.ceconomia.unal.edu.co](http://www.ceconomia.unal.edu.co). Bogotá DC. Colombia



# EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

ISSN 0123-5923

## Indexada en:

Índice Nacional de Publicaciones Seriadas, Científicas y Tecnológicas de Publindex - Colciencias; ScienceDirect; SciELO Citation Index; SciELO; JEL; EconLit; RedALyC; Thomson Gale; RePEc; Latindex; Ulrich's; EBSCO; Dotec; DOAJ; Clase; Dialnet.

Vol. 33, No. 145, octubre - diciembre de 2017

- 1** La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida / Daniel Arturo Cernas Ortiz, Patricia Mercado Salgado y Filadelfo León Cázares
- 2** Productividad de las empresas de la zona extractiva minera-energética y su incidencia en el desempeño financiero en Colombia / José Morelos Gómez y Miguel Ángel Nuñez Bottini
- 3** Electoral apathy among Chilean youth: New evidence for the voter registration dilemma / Andrés A. Acuña-Duarte
- 4** La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial / Jorge Carro-Suárez, Susana Sarmiento-Paredes y Genoveva Rosano-Ortega
- 5** Representation of unlearning in the innovation systems: A proposal from agent-based modeling / Santiago Quintero Ramírez, Walter Lugo Ruiz Castañeda y Jorge Robledo Velásquez
- 6** Valuación de empresas: enfoque integral para mercados emergentes e inflacionarios / Gastón Silverio Milanesi
- 7** Resolución del problema de carteras de inversión utilizando la heurística de colonia artificial de abejas / Mauricio I. Gutiérrez Urzúa, Patricio Galvez Galvez, Benjamin Eltit y Hernaldo Reinoso
- 8** Estimación de una función de producción y análisis de la productividad: el sector de innovación global en mercados locales / Segundo Camino Mogro
- 9** Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco / Julio C. Alonso, Ana M. Arboleda, Andrés Felipe Rivera-Triviño, Denys Yohana Mora, Rubilma Tarazona y Pablo José Ordoñez-Morales
- 10** Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: el caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas / Héctor Ochoa Díaz, Juan Manuel Correa Lenis y Alexander Atehortúa Rizo

## Suscripciones, canje y postulación de artículos

Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135  
PBX: 555 2334, ext. 8210. Cali, Colombia  
E-mail: [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)  
[www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)



FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS



W W W . 4 - 7 2 . C O M . C O

► Línea de Atención al Cliente Nacional 01 8000 111210 ◀




# INNOVAR

La *Revista Innovar*, 28(68) fue editada por la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Se terminó de imprimir y encuadernar en los talleres de Proceditor Ltda., en marzo del 2018, con un tiraje de 300 ejemplares, sobre papel bond blanco bahía de 70 g.


Editorial


### *Contabilidad y Finanzas*

Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional  
GLORIA INÉS MACÍAS VILLALBA, SERGIO ANDRÉS PARRA HORMIGA  
& LUZ HELENA CARVAJAL HERRERA 

Contabilidad asimétrica de las reservas  
JORGE IVÁN GONZÁLEZ 

### *Gestión Pública*



La percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España  
ANA BELÉN FERNÁNDEZ-SOUTO, MONTSERRAT VÁZQUEZ-GESTAL  
& JOSÉ PITA CASTELO 


A adequabilidade do controle interno no Comando  
da Aeronáutica: uma percepção endógena  
TÂNIA MENEZES MONTENEGRO, LÍDIA CRISTINA ALVES MORAIS DE OLIVEIRA  
& MARCELLO DE SOUZA LOPES 



### *Gestión Humana*

The Effect of Psychological Capital Level of Employees on  
Workplace Stress and Employee Turnover Intention  
MAZLUM ÇELIK 

### *Aportes a la Investigación y Docencia*

Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones  
del turista que visita Quito, Ecuador  
GUZMÁN MUÑOZ FERNÁNDEZ, WILMER CARVACHE-FRANCO,  
MÓNICA TORRES-NARANJO & TOMÁS LÓPEZ-GUZMÁN   


Políticas y estrategias de vinculación con el medio en  
universidades regionales estatales de Colombia y Chile  
VÍCTOR CANCINO & JULIÁN CÁRDENAS 

Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach  
ELSA NIEVES-RODRÍGUEZ, LORENA A. PALACIOS-CHACÓN,  
MYRA MABEL PÉREZ-RIVERA & VÍCTOR QUIÑONES-CINTRÓN   


### *Reseñas*

*Desarrollo económico territorial: visión  
y experiencias desde la región norte de México*  
MAXIMILIANO GRACIA HERNÁNDEZ & JUAN FRANCISCO ENRÍQUEZ CARRILLO 

*Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura  
en la formación de contadores públicos*  
MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS 