



# 35° CONGRESO NACIONAL DE ADENAG

Administración Innovadora:  
desafío o utopía

23 y 24 de Mayo de 2019



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

ISBN 978-987-754-192-2



9 789877 541922

Facultad de Ciencias Económicas - UNT

SAN MIGUEL DE TUCUMÁN - ARGENTINA

35° Congreso Nacional de Adenag  
1° ed compendiada.  
San Miguel de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Tucumán  
Junio de 2019  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-754-192-2

Compilador:  
Martínez, Víctor Francisco  
Páginas 1.047

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del titular del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Queda hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723

Compilación y Edición  
Martínez, Víctor Francisco

## **Facultad de Ciencias Económicas**

### **Universidad Nacional de Tucumán**

#### **Autoridades**

**Decano: Prof. José Luis Jiménez**

**Vice-Decana: Prof. María Liliana Pacheco**

**Secretaria de Asuntos Académicos: Prof. Christine Adriane Isgro**

**Secretaria de Gestión Administrativa: Prof. Mónica Magdalena Delgado**

**Secretario de Gestión y Relaciones Institucionales: Prof. Ariel Germán Apichela**

**Secretario de Posgrado e Investigación: Prof. José Humberto D'Arterio**

**Secretario de Bienestar Estudiantil: Prof. Luis Fernando Pérez Vides**

#### **ADENAG**

#### **Autoridades**

**Presidente: Prof. Raúl Alberto Mangia**

**Secretaria: Prof. María Eugenia Cantallops**

**Tesorero: Prof. Pedro Ignacio Velazco**

**Secretario Permanente: Prof. Juan Marcelo Ingaramo**

**Secretario Regional NOA: Prof. Victor Francisco Martinez**

**Secretario Regional Centro Oeste: Prof. Luis Bellini**

**Secretario Regional Litoral: Prof. Elsa Ibarra**

**Secretario Regional Buenos Aires: Prof. Carlos Alejandro Musticchio**

**Secretario Regional Sur: Prof. Jorge Oscar Romo**

## **Autoridades del Congreso**

### **Comité Académico**

- Rector de la UNT – José García
- Decano Facultad de Ciencias Económicas UNT – José Luis Jimenez
- Vice-Decana Facultad de Ciencias Económicas UNT – Liliana Pacheco
- Presidente de ADENAG – Raul Mangia
- Secretario Regional NOA – Victor Martinez

### **Comité Organizador**

- Víctor Francisco Martínez - UNT
- Liliana Irene Fagre - UNT
- Patricia Mirtha Soto - UNT
- Luis Fernando Pérez Vides - UNT
- Pablo Martín Aguilar - UNT
- Ariel Germán Apichela - UNT
- María Eugenia Alberti - UNT
- Marta Córdoba - UNT
- Jorge Alul - UNT
- Juan Pablo Argota - UNT
- Juan Martini – UNT
- Ulises Barbieri - UNSE
- Pedro Ignacio Velazco – UNER
- María Eugenia Cantallops – UNER
- Guillermo Victorio – UNER
- Marcelo Ingaramo - UNVM

## Comité Científico

- Nicolás Beltramino – UNVM
- Marcelo Ingaramo - UNVM
- Liliana Galán – UNLP
- Elena Saccone – UNLP
- Shirley Saunders - UNC
- Hipólito Fink – UNER
- Raúl Mangia - UNER
- Mariana Foutel – UNDMP
- Alejandro Musticchio - UNDMP
- Elsa Ibarra – UNaM
- Luis Bellini - UNRC
- Patricia Kent – UNSJB
- Jorge Romo – UNLPAM
- Victor Martinez – UNT
- Liliana Fagre – UNT

## Moderadores

- Patricia Azparren - UNLU
- Sebastian Ruiz - UNRC
- Diana Schulman – UNLU
- Jorge Romo – UNLPAM
- Nicolás Beltramino – UNVM
- Carla Maroscia – UNLP
- Soledad de la Vega- UNLP
- Luis Bellini – UNRC
- Guido Curletto – UNRC
- Alejandro Musticchio – UNMDP
- Pablo Martín Aguilar - UNT
- Luis Fernando Perez Vides – UNT

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

				Pág.
<b>PROLOGO</b>				13
<b>Ponencias:</b>				15
<b>Metodologías de Enseñanza - Aprendizaje</b>				
N.º	TÍTULO DE LA PONENCIA	AUTOR/ES	UNIVERSIDAD	
1	ENSEÑANZA 4.0, INNOVACION O COLAPSO.	CUELLO, Graciela MERCADO, Dayana QUIROGA CANGIANO, Ivan	UBA	16
2	SOFTWARE ESPECIFICO PARA LA GRAFICACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	AISAMA, María José	UNJu	35
3	LOS BENEFICIOS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL CUANDO SE SOPORTAN MEDIANTE PLATAFORMAS E-LEARNING, PREVIA CORRECCIÓN DE DATOS IMPERFECTOS EN BASES DE DATOS MÚLTIPLES, ANÓMALAS, ABIERTAS Y PÚBLICAS MEDIANTE APRENDIZAJE AUTOMÁTICO	CAVALLER RIVA, Daniel ORTEGA YUBRO, Cristian Darío SOTTILE BORDALLO, Antonio SOSA, Héctor Nicolás SILVA, Diego Vidal MORENO, Roberto	UNCU	45
4	LA FÁBRICA DE AVIONES DE PAPEL- DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA SITUADA Y EXPERIENCIAL	VISENTIN, Mariano Emilio	UNLP	75
5	PRÁCTICAS INNOVADORAS: ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN DEL CICLO FINAL DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA	BLANCO, Daniela COLOMBO, María de la Paz DE GIUSTI, Eduardo Andrés	UNLP	96
6	ESTRATEGIAS DOCENTES INNOVADORAS PARA ESTUDIANTES INGRESANTES	CAFFERATA FERRI, Marcelo CUELLO, Graciela Inés DEBERNARDI, Cintia Elizabet	UNM	112
7	INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN. PROGRAMA 2019. INNOVACIÓN Y CAMBIO	MARTINEZ, Ariel	UNLu UNPAZ	136
<b>Ponencias:</b>				151
<b>Emprendedores</b>				
1	Los brotes verdes de la innovación en Argentina: estudio exploratorio acerca de la naturaleza y causas de las competencias en I+D	CANTERO, Javier	UNGS	152
2	Programa para emprendedores como actividad de Extensión de la FACE-UNT	FAGRE, Liliana Irene	UNT	173

3	PERFIL DEL EMPRENDEDOR TUCUMANO SEGÚN TOMADORES DE LA LINEA DE PRESTAMOS NACION EMPRENDE DEL BANCO DE LA NACION ARGENTINA	QUINTEROS, Juan José QUINTEROS FERNANDEZ, María de Lourdes	UNT	190
4	RELACION UNIVERSIDAD- ORGANIZACIONES DE LA ECONOMIA SOCIAL. FORTALECIMIENTO Y ASESORAMIENTO ADMINISTRATIVO, ECONOMICO Y FINANCIERO	BIASI, Norma ZANINI, Rosana ALANIZ, Alicia BELLINI, Luis SIMON, Leysa	UNRC	211
<b>Ponencias:</b>				233
<b>Articulación, Extensión y Práctica Profesional</b>				
1	LA ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD- EMPRESA. UN DESAFIO PARA LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	GALAN, Liliana SOLARI, Estefania LUNA, Virginia	UNLP	234
2	IMPORTANCIA DE LA PRACTICA PROFESIONAL EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	MARTOS, María Enriqueta	UNT	245
3	LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EXPERIENCIAS DE EXTENSIÓN	PERALTA, Mónica	UNLu	257
4	ANÁLISIS DOCUMENTAL ACERCA DE LAS COMPETENCIAS MATEMÁTICAS UTILIZADAS EN UN TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN SOBRE EL DIMENSIONAMIENTO DE STOCK DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE COSMETICA CAPILAR EN LA CIUDAD DE LA BANDA	MURATORE, Francisco José CEBALLOS, Ana María LESCANO, Omar CASTILLO, Jorge ARCE, María Mercedes	UNSE	274
5	ESCUELA DE GOBIERNO. UNA EXPERIENCIA EXTENSIONISTA	SALERNO, María Liliana PAREDES, María Daniela	UNVM	285
<b>Ponencias:</b>				302
<b>Responsabilidad Social</b>				
1	MUDEZ MORAL: DE ESO NO SE HABLA	LORENZO, Natalia SIMONETTA, Carlos David VINSENNAU, Daniel VINSENNAU, Lautaro	UNICEN	303
2	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD DE LA UNSE: PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS INTERNOS ACERCA DE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA	MURATORE, Francisco José CASTRO DE ACHÁVAL, Matías LEDESMA, Hugo Marcelino ZAMORA, Sergio MOYANO, María Gabriela	UNSE	323
3	RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PERCEPCIONES SOBRE LA ACEPTACIÓN Y APRECIO POR LA DIVERSIDAD EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD	MURATORE, Francisco José MOYANO, María Gabriela LEDESMA, Hugo Marcelino ZAMORA, Sergio LEDESMA, Fabián Alejandro	UNSE	333

4	DESAFÍOS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO: DISCAPACIDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS AULAS	OLIVERIO, Emmanuel COLACIOPPO, Paula	UBA	343
5	INVESTIGACION EN RESPONSABILIDAD SOCIAL TERRITORIAL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS E INICIATIVAS DE GÉNERO EN LA IES	CONCI, María Cecilia MOINE, María Beatriz TAMAGNO, María Virginia PRIAROLLO, María Ileana	UNVM	354
6	ADMINISTRACION y RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL: ¿UNA DIFUSIÓN PENDIENTE?	IBARRA, Elsa	UNaM	375
7	LOS GRADUADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	MUSSOLINI, María Susana CELLI, Belén RUIZ, Sebastián	UNRC	398
8	LAS EMPRESAS DE SANTIAGO DEL ESTERO, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS ODS: PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUS PRÁCTICAS RELACIONADAS AL TRABAJO DECENTE	MARTINEZ, Mónica SOZA, Carlos	UNSE	408
9	GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA SUSTENTABILIDAD EN GOBIERNOS LOCALES. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EN LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS	TISOCCO, Fabián Gustavo FRANCO, Jorge Amadeo DAL MOLÍN, Yanina Itatí JACQUET, Cintia Valeria	UNER	422
10	PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL CAMBIO CLIMÁTICO. ANÁLISIS DE CASOS EN ÁREAS URBANAS Y PERIURBANAS. PROVINCIA DE BUENOS AIRES	MERCADO DUGARTE, Dayana STEIN, Natalia STEIN, Jesica ACQUISTO, Ana	UBA	445
11	DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. CONCEPTOS.	ALBERTI DELGADO, María Eugenia SOTO, Patricia Mirtha	UNT	472
<b>Ponencias:</b>				489
<b>Innovación y Creatividad Educativa</b>				
1	CREATIVIDAD PARA ALUMNOS QUE INNOVAN	RODRIGUEZ, María Florencia	UNPSJB	490
2	EL USO DEL JUEGO COMO PUENTE ENTRE SABERES DIVERSOS	BLANCO, Daniela ECHAYRE, Silvina ODRIOZOLA, Julieta	UNLP	516
3	ASISTÍ, PARTICIPÁ, APROBÁ	RUIZ, Paula Cecilia GALAN, Liliana Cristina GOMEZ VALENTE, Ricardo	UNLP	531



4	LAS DIVERSAS EXPECTATIVAS SOBRE LA UNIVERSIDAD Y LA IMAGEN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN. INNOVACIÓN EN EL AULA PARA ACERCAR LA ADMINISTRACIÓN AL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.	ALFONSO, Alejandra CINQUETTI, Tamara ODRIOZOLA, Julieta	UNLP	545
5	EL DESAFÍO DE LA INTEGRALIDAD DOCENCIA, EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN. UNA EXPERIENCIA INNOVADORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL GRAN LA PLATA	GALAN, Liliana MAROSCIA, Carla	UNLP	566
<b>Ponencias:</b>				587
<b>Enseñanza de Administración</b>				
1	SEGURIDAD INFORMÁTICA, ÁREA DE VACANCIA DISCIPLINAR EN LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	GARCÍA, Marcelo Adrián MASCLEF, María Alejandra	UNT	588
2	¿QUE TRANSMITIMOS CUANDO ENSEÑAMOS ADMINISTRACIÓN Y GESTION DE NEGOCIOS?	CASAS, Carlos Javier	UNJu	617
3	REPENSANDO LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNLZ	SALVATIERRA, Norma MACEIRAS, Fabiana HEIMER Angélica	UNLZ	643
4	GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN - UNC	SAUNDERS Shirley HUANCHICAY Silvia FLORES Verónica	UNC	657
5	CONTENIDOS DE ADMINISTRACIÓN INCLUIDOS EN LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO. UN PRIMER ANÁLISIS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	MARTINEZ, Ariel	UNLu UNPAZ	673
<b>Ponencias:</b>				690
<b>Gestión de Organizaciones</b>				
1	MODELOS MENTALES EN LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL: ANÁLISIS DE LA IMAGEN FUTURA, LA MORAL Y LA ÉTICA	REINA, Rubén José LORENZO, María Natalia LORENZO, Carlos Alberto DIAZ, Héctor Ricardo DURANTE, Mario Omar	UNICEN	691
2	LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y GERENCIAL FRENTE A LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES DE LA ACTUALIDAD	URRIZA, María Natalia MANZANAL, Melisa	UNS	714
3	CONDUCCIÓN Y GÉNERO EN EL SERVICIO PENITENCIARIO BONAERENSE	BENTANCOR, Lucía CONRADI, Úrsula HIPEDINGER, José Manuel	UNS	725
4	GESTIONADO ORGANIZACIONES: EL RELATO DE SUS PROTAGONISTAS	BLANCO, Daniela PLANO, María Amanda	UNLP	744

5	DESCRIPCIÓN DE LA CADENA GLOBAL DE VALOR DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: ACTORES, ACTIVIDADES E IMPACTOS EN LA SUSTENTABILIDAD REPORTADOS	AMATO, Celina BERRINO, Liliana COHEN, Natalia PEREYRA, Walter ROMERO, Mariano Andrés	UNC	759
6	HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PYMES	AGUILAR, Pablo Martin	UNT	791
7	REFLEXIONES SOBRE LAS COMPETENCIAS PEDAGÓGICAS EN ADMINISTRACIÓN IDENTIFICADAS EN LOS DIRECTIVOS DE ESCUELAS SECUNDARIAS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA	PONSELLA, Carlos Alberto	UNVM UNC	815
8	EL CAPITAL ESTRUCTURAL, LA INNOVACIÓN, EL RENDIMIENTO Y LA SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA	BELTRAMINO, Nicolás Salvador INGARAMO, Juan Marcelo GAZZANIGA, Lilia Carina PIECKENSTAINER, Ana Laura BELTRAMINO, Natalia Andrea COLOMBANO, Francisco	UNVM	828
9	TRANSPARENCIA, CORRUPCIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LAS PYMES	BELTRAMINO, Nicolás Salvador INGARAMO, Juan Marcelo GAZZANIGA, Lilia Carina PIECKENSTAINER, Ana Laura BELTRAMINO, Natalia Andrea COLOMBANO, Francisco	UNVM	866
10	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN. COSTOS APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL ACTUAL	TAMAGNO, Mario Raúl GONZALEZ TREGLIA, Julián Martín	UNVM	879
<b>Ponencias:</b>				892
<b>Comportamiento y Cultura</b>				
1	¿CÓMO COMPRAMOS LAS MUJERES?	BELTRÁN, Natacha FERNANDEZ SIREROL, Sandra	UNC	893
2	ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL VALORADOS POR LOS MILLENNIALS	SOLER, César Eduardo CURLETTO, Guido UICICH, Martín PICCO, Verónica Cristina	UNRC	920
3	NEGOCIACION UTILIZANDO LA MATRIZ DE INFLUENCIA Y EL ESQUEMA AXIAL PARA CASOS DE ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN INTERNACIONAL	CASTILLO, Jorge Segundo CEBALLOS, Ana María MURATORE, Francisco José NABARRO BELTRAN, Sylvia del Carmen LESCANO, Carlos Omar	UNSE	931
4	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO, EN LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO Y ÁREAS DE VINCULACIÓN, DE LA FHCSYS – UNSE. 2018-2019	BARBIERI, Ulises SECCO, Noelia Soledad	UNSE	948
5	SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS Y ESCUELAS DE SAN FRANCISCO Y ZONA	YENNERICH, Germán GAZZANIGA, Lilia Carina	UNVM	974

<b>Posters:</b>				985
<b>Docencia</b>				
<b>1</b>	LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN LA ENSEÑANZA DE SABERES, HERRAMIENTAS Y HABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DEL SIGLO XXI. EXPERIENCIAS, REFLEXIONES Y DESAFÍOS. EL CASO UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN	AZPARREN, Celia Patricia BERGARA, Guadalupe CANTO, Adela DEL BUONO, María Isabel GASSMANN, Patricia Elisabeth OTTAVIANO, Clarisa	UNLu	986
<b>2</b>	ARTICULACIÓN ENTRE CÁTEDRAS: DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING A EMPRENDIMIENTOS INCUBADOS EN LA FACULTAD, ARTICULANDO CON UN TRABAJO PREVIO REALIZADO POR OTRA CÁTEDRA	CUETO, Aníbal COELHO MENDES, Martín DIAZ, Evelina DALLA VALLE, Bruno NUCETELLI, Diego	UNLP	992
<b>Posters:</b>				996
<b>Investigación</b>				
<b>1</b>	LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO: APORTES PARA EL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS EN ORGANIZACIONES DEL RUBRO LÁCTEO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNLu. ESTUDIO DE CASO: LA PLANTA PILOTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN (1ª Etapa)	AZPARREN, Celia Patricia BERGARA, Guadalupe CANTO, Adela DEL BUONO, María Isabel GASSMANN, Patricia Elisabeth	UNLu	997
<b>2</b>	LOS SISTEMAS DE CONTROL INTEGRAL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: APORTES PARA EL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA TABLERO DE CONTROL ESTRATEGICO EN ORGANIZACIONES DEL RUBRO LÁCTEO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNLu. ESTUDIO DE CASO: LA PLANTA PILOTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN (1ª Etapa)	AZPARREN, Celia Patricia BERGARA, Guadalupe CANTO, Adela DEL BUONO, María Isabel GASSMANN, Patricia Elisabeth	UNLu	1004
<b>3</b>	INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO - ESTUDIO SOBRE LA INDUSTRIA AUTOPARTISTA EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA	SAUNDERS, Shirley GARBINO, Patricia Alejandra CONCI, Esteban	UBP	1010
<b>4</b>	EN TREN DE DERECHOS: LAS MUJERES EN EL FERROCARRIL METROPOLITANO	GONZALEZ, Natalia	UNGS	1014

5	LAS COMPETENCIAS MATEMÁTICAS PRESENTES EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO	CEBALLOS, Ana María CASTILLO, Jorge Segundo FREDIANI, Pablo MURATORE, Francisco José LESCANO, Carlos Omar ARCE, María Mercedes NABARRO BELTRAN, Sylvia del Carmen	UNSE	1019
6	LA IMPORTANCIA DE LOS CLÚSTERS COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO REGIONAL	NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis PUEBLA, Patricia Liliana VILLEGAS, Analía GALLARDO MARTINEZ, Romina Paola PIZARRO VALLE, Aldana Julieta SOSA, Claudia Carina Yolanda DIAS, Ezequiel Luis ECHEGARAY, Rodolfo Gabriel LUCERO ALCARAZ, Marcelo CONTRERAS, Érica Yemina CUNLIFFE, Matthew Thomas MARCHEVSKY MANSUR, Elías Naum	UNCU	1024
7	PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. DESDE INICIOS DEL SIGLO XX A INICIOS DEL SIGLO XXI	URRIZA, María Natalia MANZANAL, Melisa ORTIZ, Raúl Fernando DITLER, Diego	UNS	1030
8	TRABAJO Y FUTURO. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE CAPACIDADES LABORALES Y PERFILES OCUPACIONALES EN PARQUES INDUSTRIALES	SALERNO, María Liliana	UNVM	1032
<b>Posters:</b> <b>Extensión</b>				1040
1	LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS EN LA ARGENTINA. CARACTERÍSTICAS, PROBLEMÁTICAS, DIFICULTADES Y DESAFÍOS. APORTES PARA SU MEJORA. EL CASO "LUJÁN RUGBY CLUB"	AZPARREN, Celia Patricia BERGARA, Guadalupe CANTO, Adela DEL BUONO, María Isabel GASSMANN, Patricia Elisabeth	UNLu	1041

## Prologo

Un Congreso es un espacio de discusión, de intercambio de ideas, es el lugar natural donde el conocimiento fluye, donde se generan debates, donde los pensamientos se expresan y se ponen a prueba.

ADENAG, ha elegido a Tucumán para llevar a cabo su 35° Congreso Nacional, y la organización del mismo buscó honrar este mandato mediante una gama interesante de actividades, entre las que se destacan conferencias, talleres, exposición de trabajos científicos, muestras de posters, charlas debates, entrevistas y paneles de empresarios, docentes y actores de la sociedad civil.

Desde la organización del 35° Congreso de ADENAG, se buscó generar un encuentro con mucha participación de los asistentes, bajo el convencimiento que el Congreso lo hace la gente.

En el acto inaugural contamos con la presencia del Sr Rector de la UNT Ing. José García y otras autoridades de la UNT y otras universidades nacionales. Hicieron uso de la palabra el Secretario Regional NOA de ADENAG, el Presidente de ADENAG y el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas la UNT, precisamente este último, Mg. José Luis Jiménez, en sus palabras destacó la importancia de esta actividad para nuestra Facultad y le dio una calurosa bienvenida a las personas que visitan en esta oportunidad nuestra casa de estudios.

El Congreso contó con una importante concurrencia de docentes, alumnos y público en general, provenientes de todas partes del país, que a lo largo de los dos días que duró el mismo compartieron innumerables experiencias académicas, científicas y sociales.

Docentes de todo el país presentaron sus ponencias en paneles agrupados por áreas de interés, generándose interesantes debates a partir de dichas presentaciones, habiéndose recibido un total de 63 trabajos científicos (entre ponencias y posters), los que se encuentran en el presente libro del Congreso.

También pudieron apreciarse una muy buena cantidad de posters resultado de diferentes investigaciones llevadas a cabo en las universidades intervinientes.

Entre las conferencias centrales, debe destacarse las presencias internacionales, como la de Peter Sonderegger quién trabajó en la consultora Strategyzer, creadora del mundialmente conocido modelo CANVAS y la de Takashi Nakajima, consultor de JICA (Japan International Cooperation Agency), quién está recientemente radicado en

Tucumán para la implementación del Kaizen Tango, programa conjunto desarrollado entre los gobiernos de Argentina y Japón.

Un punto alto del Congreso, lo tuvo Mercedes Paz, Empresaria Tucumana, Ex Tenista Profesional (llegó al puesto 28 del ranking mundial), Ex Dirigente de la WTA “Women Tennis Association”, y actual Capitana Equipo Argentino de la Fed Cup, quién hizo un recorrido por su vida profesional y empresarial, ilustrando con varios ejemplos los lazos existentes entre el deporte, la administración y los negocios.

En el plano empresarial, también tuvieron destacadas intervenciones las presentaciones de empresarios y gerentes que nos hablaron sobre sus negocios, planes a futuro y acciones de responsabilidad social.

Es necesario agradecer al equipo docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata, que desarrolló un taller para docentes y además dio una conferencia sobre el poder de la imagen, en ambos casos merecedores de excelentes comentarios.

Quiero hacer referencia a la presentación del plan estratégico de la Universidad Nacional de Mar del Plata, desarrollado con enorme profesionalismo, y que inspiró a varios de los presentes a trabajar en la misma línea.

Por último, se habló de la reciente RT 49, primera norma técnica de Argentina de la carrera Licenciado en Administración, lo que nos llevó a reflexionar sobre la problemática de la Administración y de las Organizaciones, y sobre otros temas como hacer docencia en nuestras carreras y el perfil profesional que demanda el medio y el mundo.

Concluyendo, las distintas actividades generaron en los asistentes al Congreso una importante cantidad de inquietudes, convirtiendo a este espacio en un ámbito rico en experiencias, con debates más que interesantes, que nos interpelaron constantemente, motivo por el cuál entendemos desde la organización del 35° Congreso Nacional de Adenag cumplió con los objetivos que se había trazado cuando comenzó a diseñar este encuentro.

**Prof. Mg. Víctor Francisco Martínez**  
Facultad de Ciencias Económicas – UNT  
Secretario Regional NOA – ADENAG  
Presidente Comité Organizador

# PONENCIAS

## METODOLOGIAS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

## ENSEÑANZA 4.0, INNOVACION O COLAPSO

CUELLO, Graciela

Celular: 011 15 6480 4112

Mail: [gcuello@economicas.uba.ar](mailto:gcuello@economicas.uba.ar)

MERCADO, Dayana

Celular: 011 15 4444 0539

Mail: [dayanamercado@econ.uba.ar](mailto:dayanamercado@econ.uba.ar)

QUIROGA CANGIANO, Ivan

Celular: 011 15 6360 0319

Mail: [ivan@economicas.uba.ar](mailto:ivan@economicas.uba.ar)

Universidad de Buenos Aires

MAYO 2019



## Resumen Ejecutivo

Examinamos las cuestiones más relevantes de nuestro presente y ofrecemos una alternativa metodológica de enseñanza innovadora para la materia de Dirección General de la Licenciatura en Administración.

Sostenemos que no se trata de los perfiles profesionales en Ciencias Económicas del futuro. Afirmamos que el reto actual que nos evita el colapso organizacional es construir hoy el perfil profesional que acompañe la Revolución 4.0. Traemos al aula la simulación de la realidad organizacional actual, el ámbito presente de actuación profesional.

Planteamos la diferencia entre Transformación Organizacional y Gestión de Cambio. Presentamos los análisis que profundizan este tema y por lo tanto establecen el alcance de nuestra labor docente.

Describimos las dimensiones que involucra la actual Revolución 4.0 en la que estamos inmersos. Reflexionamos como impacta en la metodología de enseñanza que requiere. La llamamos Enseñanza 4.0 y la caracterizamos. Recorremos los parámetros considerados en su diseño: el eje estratégico (contenidos), las actividades (metodología) y los resultados esperados (lo que evaluamos).

Finalmente, concluimos que nuestra propuesta de valor como docentes de Administración, es construir junto a nuestros alumnos propuestas superadoras que resuelvan las principales tensiones que impone la tecnología en la transformación organizacional.

Palabras claves:

- Revolución 4.0
- Dirección General
- Modelo de enseñanza 4.0
- Trabajo del futuro
- Metodologías innovadoras

## Introducción

Año a año venimos reflexionando en las Jornadas de ADENAG sobre los desafíos a los que nos enfrenta nuestro contexto organizacional. En la puesta en común y en el pensar juntos, anualmente, congreso a congreso, surgen cada una de las propuestas que llevamos a nuestras aulas. Cada vez con mayor frecuencia combinamos diferentes actividades en nuestros cursos en pos de encontrar la forma de transmitir la complejidad de nuestras organizaciones.

Nuestra vinculación Docente transcurre en varias oportunidades de la Licenciatura en Administración y en todo momento -en distinto grado de profundidad- abordamos la complejidad en las aulas. Particularmente el Curso de Dirección General que dictamos desde hace algunos años en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, nos lleva a reflexionar y proponer metodologías donde la innovación ya no es una alternativa sino una condición que evita el colapso. Contenidos generados, transformados y descartados por la tecnología nos llevan a diseñar una propuesta en sintonía con la realidad organizacional (nuestro ámbito profesional).

Presentamos la Enseñanza 4.0 como una propuesta surgida de la necesidad de llevar a nuestras materias los mecanismos que desarrollen las competencias necesarias para que nuestros alumnos reconozcan aquellas estrategias de autoaprendizaje que les permitan diseñar propuestas innovadoras en cada una de sus organizaciones.

En la primera parte del trabajo, describiremos los principales ejes que caracterizan el contexto de nuestro ámbito profesional en el 2019.

En la segunda parte desarrollaremos la propuesta metodológica en la materia Dirección General (de la licenciatura en Administración). Presentaremos sus dimensiones ejemplificando como actualmente las abordamos. Luego, finalmente, reflexionaremos sobre la necesidad de la innovación en la enseñanza de administración.

## Contexto

### I. Revolución 4.0

El comienzo de cualquier intento de contextualización no puede eludir la Revolución 4.0 en la que nos vemos inmersos. Es vital el reconocimiento de los factores que intervienen y se detonan día a día en el ámbito de la enseñanza de las disciplinas que contiene la Administración.

Para esta tarea, nos valemos de la publicación del BID<sup>1</sup> Industria 4.0: Fabricando el futuro (Basco, Beliz, & Coatz, 2018) para señalar:

*“El concepto de Revolución Industrial está ligado a cambios en las condiciones tecnológicas de producción. A lo largo de la historia hemos visto varios procesos de transformación radical donde el avance tecnológico ha impactado sustancialmente en las condiciones materiales y sociales de producción.*

*La Primera Revolución Industrial es identificada con la irrupción de la máquina a vapor, que tuvo sus primeras expresiones en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII, generando la migración de la población rural a las ciudades. La Segunda Revolución Industrial tuvo lugar cien años más tarde y fue impulsada por la generación de energía eléctrica, la producción en masa y la introducción de la línea de montaje. La Tercera Revolución Industrial en tanto, se inicia en los años setenta del siglo pasado con la automatización de procesos industriales gracias a los avances en la electrónica y la computación. La cuarta Revolución Industrial, que ya está entre nosotros se asocia con la informatización y digitalización de la producción y con la generación, integración y análisis de una gran cantidad de datos a lo largo del proceso productivo y del ciclo de vida de los productos, facilitados fundamentalmente por Internet.”*

---

<sup>1</sup> Industria 4.0: Fabricando el futuro, Ana Ines Basco, Gustavo Beliz, Diego Coatz, Paula Garneró (monografía del BID; 647). Jul 2018 <https://publications.iadb.org/en/publication/industria-40-fabricando-el-futuro> (visitada el 01/04/2019)

Los componentes tecnológicos por los cuales la Cuarta Revolución Industrial provoca disrupciones son:

- I. Sistema de integración
- II. Máquinas y sistemas autónomos (robots)
- III. Internet de las cosas
- IV. Manufactura aditiva
- V. Big data y análisis de grandes datos
- VI. Computación en la nube
- VII. Simulación de entornos virtuales
- VIII. Inteligencia artificial
- IX. Ciberseguridad
- X. Realidad aumentada

A estas se suman en una carrera interminable: drones, sensores inteligentes, controladores, plataformas electrónicas abiertas, sistemas de localización, sistemas de auto identificación y blockchain.

Los pilares descritos anteriormente se combinan y surgen entonces nuevos modelos de negocios que retan y jerarquizan nuestra forma de administrar. Las ideas, modelos y teorías de administración se encuentran cuestionadas y nacen modelos de negocios nunca visto antes. La tecnología nos cuestiona y reta sobre la forma de enseñar. Nos lleva a cuestionarnos y replantearnos nuestros modelos de enseñanza y aprendizaje sobre la Administración.

La digitalización de la economía construye un contexto altamente cambiante e hipercompetitivo. La propuesta de valor de las organizaciones se construye articulando nuevos actores con una creciente incertidumbre y cambio continuo. Las características que presentan dichos modelos de negocios involucran:

- Productos personalizados
- Productos inteligentes
- Tiendas on line
- Cercanía con los centros de consumo
- Plataformas de innovación abierta en la que se establecen y comparten hasta con sus competidores, en pos de posibilitar mayor velocidad y reducción de costos.

## II. Transformación y Cambio

El eje anteriormente descrito nos induce a pensar sobre cuál es el papel de los administradores en tanto gestores de los cambios en las organizaciones exigidos por la tecnología digital.

En la última Jornada Regional de Buenos Aires de ADENAG<sup>2</sup>, el Ing. Leonardo Schvarstein reflexionó sobre la distinción de Transformación y Cambio. Tomando la obra de Francois Jullien <sup>3</sup>(Julien, 2006) distingue la transformación del cambio de la siguiente manera:

Transformación:

- i. Es global, es todo el conjunto lo que se transforma
- ii. Se extiende en la duración –es progresiva y continua-, siempre necesita un proceso
- iii. No remite a un sujeto designado, sino que procede discretamente por influencia de manera envolvente, cargada de sentido y penetrante
- iv. No se ve, solo se ven los resultados

La acción, gestión de cambio:

- Es momentánea, aun si ese momento puede durar mucho tiempo
- Es local: ocurre aquí y ahora
- Remite explícitamente a un sujeto, que puede ser colectivo

Lo inelutable<sup>4</sup> de la transformación hace justamente que sea imprescindible el cambio. El riesgo de no innovar, dice Schvarstein, desencadena el colapso de la organización.

Expone las fuerzas que involucran este análisis. A través del siguiente gráfico:

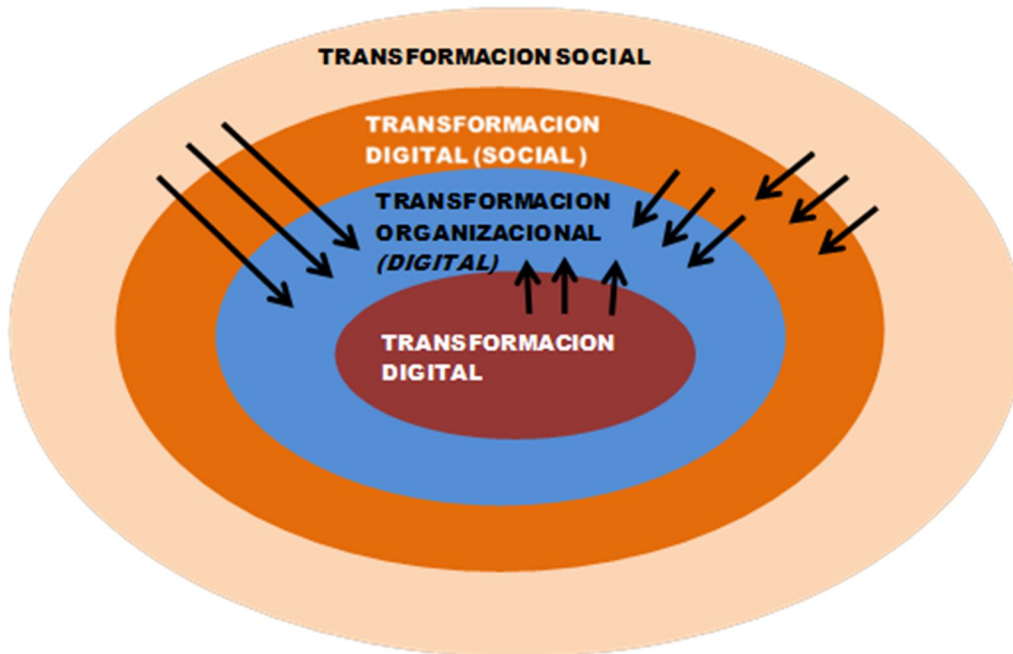
---

<sup>2</sup> Jornadas Regionales de ADENAG 2019, 10 de Abril de 2019 (dentro de las actividades que presento la Semana de la Administración 2019- Facultad de Ciencias Económicas UBA) Nuevos desafíos de la Revolución Industrial 4.0

<sup>3</sup> Conferencia sobre la eficacia, Francois Jullien, Katz editores, Buenos Aires, 2006

<sup>4</sup> Inelutable: Que no puede lucharse contra ello, inevitable.

<http://www.wordreference.com/definicion/ineluctable>



En el mismo señala:

- **La transformación social** cuyas manifestaciones tienen que ver con, por ejemplo, las transformaciones a causa del alargue de la expectativa de vida o del reconocimiento de las diferentes identidades de género. Estas manifestaciones impactan en todas las sociedades, sea cual sea su contexto y cultura.
- **La transformación digital a nivel social**, por ejemplo, cómo las redes han cambiado la forma de relacionarnos socialmente, la aparición de ciberdelitos, como por ejemplo:
  - ✓ Pharming es la explotación de una vulnerabilidad en el software de los servidores DNS (Domain Name System) o en el de los equipos de los propios usuarios, que permite a un atacante redirigir un nombre de dominio (domain name) a otro ordenador diferente.
  - ✓ Phishing (suplantación de identidad que persigue apropiarse de datos confidenciales de los usuarios para menoscabar patrimonios ajenos)
  - ✓ Pharming (explotación de una vulnerabilidad de los servidores DNS o de equipos de usuarios para redirigir un dominio a otro ordenador),
  - ✓ Hacking (acceso no autorizado a los archivos y bases de datos de sistemas informáticos ajenos),
  - ✓ Cracking (destrucción o en la producción de daños en su sistema, datos, programas informáticos o telemáticos).

- **La transformación organizacional digital**, exigida por:
  - ✓ **La transformación social:** la expectativa de vida hace lógicamente que aumente nuestros años de empleabilidad, exige espacios, aporta experiencia, exige las competencias relacionales necesarias para la convivencia dentro de las organizaciones de distintas generaciones.
  - ✓ **La transformación digital social:** el uso de celulares que marcan e imponen la forma de relacionarse familiarmente, socialmente trasladan al ámbito de funcionamiento de las organizaciones esas mismas formas. Las aplicaciones que nos comunican, nos relacionan, nos informan, también se establecen como las formas de trabajar, producir y administrar.

La transformación digital en el centro de nuestra realidad organizacional (la nube, la conectividad, la automatización, blockchain, big data, analytics) hace surgir nuevos negocios, nuevas alianzas con otras organizaciones. Nuestros softwares se combinan y nos muestran on line la información para decidir sobre lo estratégico, por cuanto lo técnico y operativo se resuelven justamente por la tecnología digital.

Ya no se trata simplemente de 'resistencia al cambio'. La transformación organizacional inducida por lo digital es el reconocimiento de lo ineluctable del tema. Cómo las dos gestiones de cambio mencionadas se imponen en la agenda actual de aquellos que gobiernan las organizaciones. El ambiente y la comunidad trasladan esas nuevas formas de relación, competencias nuevas, delitos nuevos. Cómo la transformación social corre la frontera, exige y presiona a la organización

El cambio asociado a la aplicación de la tecnología digital se da en todos los ámbitos de la sociedad y de la experiencia humana. Pero lo importante no es la tecnología requerida para la transformación digital, sino el impacto sobre la experiencia humana al utilizar cualquier servicio o equipamiento motorizado por tal tecnología. La mera utilización de la tecnología digital no garantiza la transformación.

La Gestión de cambio propuesta entonces se desarrolla en dos dimensiones.

- i. Los entornos digitales hacen posible que aparezcan nuevos modelos de negocios, Propuestas de valor gestión de los entornos digitales. Estos nuevos negocios hacen que se transformen las relaciones requiriendo en consecuencia una **Gestión de cambio que genere Políticas para una organización sana.**
- ii. La otra dimensión tiene que ver con una **arquitectura empresarial** que acelere la frecuencia del cambio cultural necesario para acompañar el ritmo que impone la transformación digital en las organizaciones.

### III. ¿El trabajo del futuro? Perfil actual requerido de los profesionales en ciencias económicas

Actualmente todo ámbito relacionado con las Ciencias Económicas, Universidades, Cámaras de las diferentes actividades, Consejos Profesionales, etc., que se digne prepara su ponencia sobre el Trabajo del Futuro. En el marco de nuestro análisis sostenemos que es riesgoso plantearlo como futuro. Ya demostramos lo implacable, envolvente y penetrable de la transformación que actualmente vivimos. Por eso nos animamos a plantear el presente de nuestro ámbito de actuación profesional. Como docentes y referentes de la formación de los profesionales que actualmente egresan de nuestras casas de estudios, la responsabilidad que tenemos es irrenunciable.

Los ejes entre los que se desarrollan las competencias de los profesionales de ciencias económicas involucran principalmente aquellas relacionadas con la empatía. En su obra *Después del trabajo*, Eduardo Levy Yeyati, reconoce a la empatía como el refugio del trabajador humano en marco de la Cuarta Revolución Industrial. El autor viene a desmitificar la idea del trabajador del futuro como ingeniero o programador. Nos señala que la tecnología se centra actualmente en el cerebro humano: primero fue por el músculo y hoy va por el cerebro. Afirma que lo lógico es pensar que los nuevos empleos involucrarán actividades ligadas a las personas como son la empatía, la sensibilidad. Sostiene “Habrá trabajo después del trabajo y será más humano.”<sup>5</sup>.

Recientemente E. Gore en su artículo “La misión de ayudar a entender la organización”<sup>6</sup> señala:

*“Es por ello que el management actual ya no consiste en decirle a la gente qué es lo que debe hacer y cuándo o cómo hacerlo, como ocurrió en algún momento. Esto es así porque cada vez es más arduo entender qué está sucediendo, qué es lo próximo que va a suceder y qué se debe hacer en cada momento. Progresivamente, la función del management se va transformando en ayudar a entender la organización, la racionalidad de los otros y las formas que permiten trabajar juntos con interdependencia para que cada uno pueda actuar con la mayor autonomía posible. Es así como las funciones blandas de la gerencia van ganando terreno. Pensar la organización desde la dicotomía introducida por la visión clásica de la administración (“unos piensan, otros hacen; los que piensan no hacen los que hacen no piensan}”) ya no es de mucha ayuda. Al separar el hacer del pensar no solo se dificulta la comprensión del fenómeno organizacional: se lo desvirtúa. Si observamos a las personas en su trabajo, veremos que todas (cualquiera sea su posición) hacen. Y que mientras hacen, detectan problemas, improvisan soluciones, corrigen las equivocadas, adoptan las exitosas, introducen innovaciones. En suma:*

<sup>5</sup> Después del Trabajo, Eduardo Levy Yeyati, Sudamericana, Buenos Aires, Sudamericana 2018 pag. 62.

<sup>6</sup> La misión de ayudar a entender la organización. Ernesto Gore, La Nación, Buenos Aires, 16 de Abril de 2019.



*aprenden a través de un proceso que no había sido intencionalmente diseñado para tal fin. En muchos casos, las innovaciones así creadas se convierten en capacidades organizativas, algunas de las cuales son reconocidas, seleccionadas y capitalizadas formalmente al momento de definir la estrategia”.*

Brynjolfsson y McAfee han escrito un libro sobre las oportunidades y los desafíos generados por la tecnología que todos enfrentaremos en la próxima década. En su libro “La segunda era de las máquinas” aconsejan:

“Nuestras recomendaciones sobre cómo las personas pueden seguir siendo trabajadores del conocimiento valiosos en la nueva era de las máquinas son directas: trabajen para mejorar las habilidades de ideación, reconocimiento de patrones en marcos amplios y comunicación compleja, en lugar de las ‘tres R’ y siempre que sea posible, aprovechen los ambientes de aprendizaje autoorganizados, que tienen un historial de desarrollar estas habilidades en las personas.”<sup>7</sup>

Esta mirada plantea una visión que así planteada, ya no se trata del armado de un conjunto de hipótesis y conjeturas, sino lograr comprender una discusión que necesariamente convoca a todos los actores tanto en el ámbito de los negocios, organismos nacionales y multinacionales de supervisión y control, la sociedad civil y de la academia. Y tanto el sistema como su entorno se encuentran en un estado de constante flujo, de diálogo. Así se modifican y reconstruyen alternativas continuamente, al interactuar entre sí. De este modo el concepto de autoorganización como noción fundamental en la comprensión de los fenómenos complejos, da cuenta de procesos internos constructivos del sistema, en condiciones de relación con entornos cambiantes que generan sus propios límites.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> La segunda era de las máquinas. Trabajo, progreso y prosperidad en una época de brillantes tecnologías. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires. 2016.

<sup>8</sup> Mercado, Dayana (2017) la transdisciplinariedad en procesos globales. Un ejemplo en la gestión del cambio climático. EJE: 3. Los esfuerzos de la ciencia: perspectivas y propuestas. MIMEO. 33º Congreso Nacional de ADENAG Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) Facultad de Ciencias de la Administración Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017 “Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

## Propuesta Enseñanza 4.0

### Fundamentación: Creatividad, Innovación y Enseñanza

Si hablamos de innovación, no podemos dejar de nombrar a uno de los referentes académicos de mayor vigencia en este tema. Se trata de Eduardo Kastika<sup>9</sup>.

Kastika presenta tres pares de conceptos al hablar de innovación<sup>10</sup>:

- I. Bisociación + Fluidez
- II. Motivación + Solvencia
- III. Proyecto + Cocreación

Presentaremos nuestra propuesta innovadora, fundamentándola en la estructura que presenta Kastika. Para ello describimos la consideración en nuestra propuesta de cada par conceptual:

- I. **Bisociación:** toma el concepto de Arthur Koestler, quien lo define como el proceso por el cual las ideas antes no relacionadas son puestas en contacto y combinadas.<sup>11</sup> Dos ideas, conceptos, dos planos que no se encontraban ahora se combinan, en nuestro caso en el aula, en el contexto de la materia de Dirección General. Y ahí introducimos el concepto de conocimiento frontera<sup>12</sup> al proponer a los alumnos que identifiquen los temas que les interesan pero que hasta el momento (la materia Dirección General se encuentra en el último año de la Licenciatura de Administración) no vieron en otra materia. Identificamos entonces temas que si bien forman parte de esta realidad organizacional compleja no se incorporaron a la carrera. Algunos ejemplos son: los problemas que traen los adicciones en las relaciones y ámbitos organizacionales respecto al empleo, el desafío que representa la representación sindical en la dirección de las organizaciones, el bullying, los delitos informáticos más allá de las frontera de la organización cuando la misma facilita los recursos (sin conocimiento) responsabilidad, etc. La misma exponencialidad anteriormente expuesta de la

---

<sup>9</sup> Desorganización creativa, Organización Innovadora, Eduardo Kastika, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2005.

<sup>10</sup> <https://youtu.be/Y25Tzw3hFjU> Estímulo a la innovación | Eduardo Kastika | TEDxRosario

<sup>11</sup> Koestler establece además, una contraposición entre la “asociación”, y la “bisociación”, pues la “asociación” alude a contextos previamente establecidos entre las ideas, mientras que la “bisociación” consiste en establecer conexiones donde antes no las había

<sup>12</sup> Conferencia “La red es el aprendizaje” Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 17 de marzo de 2015, Dr. Cristóbal Cobo y Dr. Hugo Pardo Kuklinski. <https://www.youtube.com/watch?v=iM0yaCSmq-4&feature=youtu.be>

transformación digital hace que estos temas se escapen al alcance de los contenidos de las materias.

**Fluidez:** un clima de fluidez es lo que hace que aflore la creación y la innovación. Este clima de fluidez se logra, según Kastika, al imponer un marco de libertad y autonomía. Este marco es vital en el aula. El disparador que permite generar esta fluidez, debe estar contenido en todas las actividades que se desarrollen en el aula. Disparadores como un grupo de WhatsApp del cual participan alumnos y profesores, donde se publica, como pie al debate, algún video o artículo sobre los temas que sabemos que desarrollaremos en las clases. Permitir que todos se expresen, que debatan, sin que esté el docente en el centro de escena. Normalmente, nos sentamos en ronda para estimular el contacto visual entre compañeros. No dudamos en dejarlos solos en el aula para que manifiesten su autoorganización. Se debe establecer un clima lo menos parecido a una clase tradicional donde el profesor repite contenidos. Así se construye el clima que permite que se potencien la bisociación y la fluidez.

- II. **Motivación,** buscar el placer en la tarea. Kastika señala que las crisis detonan ideas ingeniosas pero al corto plazo. En cambio la motivación, la pasión por lo que uno hace es lo que garantiza la creatividad a largo plazo. Los alumnos trabajan a lo largo del cuatrimestre un problema en una organización que ellos eligen. Esta elección (basada en sus intereses y experiencias) hace que sus trabajos tengan la mejor versión de sus perfiles profesionales. Se pone en juego, ya no la capacidad de repetir contenidos, sino la de proponer soluciones a esos problemas que les interesan.

**Solvencia:** justamente el par se completa con este concepto. Con la capacidad de ese producto resultante del análisis del problema escogido. La capacidad de proponer soluciones entonces es el último eslabón de la promoción de materia. Como veremos más adelante, los alumnos - para promocionar la materia- deben entregar el trabajo que contiene la Planificación Estratégica que viene a desarrollar la solución al problema que identificaron y propusieron. Se transforma así el objetivo de la evaluación: pasa de la réplica de contenidos a lo propositivo de una solución.

- III. **Proyecto:** Durante el desarrollo del cuatrimestre, nos centramos en los proyectos de los alumnos, en el proceso de enseñanza más que en la idea. Se busca identificar el proyecto de carrera que guía al alumno. Los alumnos forman grupos y desarrollan, durante la cursada, un Plan Estratégico. El proyecto de Planificación Estratégica que actúa como sistema articulador de todas las actividades del cuatrimestre, hace que nos centremos en el “para qué” de cada una de las acciones que se proponen dentro del plan estratégico. La estructura: objetivo, eje, acción e indicador es la respuesta a este “para qué”.

**Cocreación:** en el sentido de interacción con el público al que va dirigido. Por ejemplo, el Plan Estratégico que presentan es validado por personas (profesionales, directivos de organizaciones, consultores, profesores, etc.) a cuya solución apuntan. El docente busca destinatarios que se enfrenten actualmente a la problemática identificada por los alumnos. Ellos, ajenos o no, al ámbito universitario legitiman el producto de la planificación. También durante la elaboración del plan, buscan referentes más allá de la frontera de la Facultad. El trabajo es grupal. Los grupos se conforman según los intereses de los alumnos. Este factor de la coautoría es el que termina de cerrar los conceptos que propician la innovación.

Descripción de una metodología innovadora en la enseñanza de la Administración:

El cubo de Dirección General

La propuesta que concentra todos los tópicos analizados precedentemente la graficamos mediante un cubo. Cada una de sus aristas presenta los contenidos, los propósitos y las actividades que forman nuestra propuesta metodológica para el curso de Dirección General de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

A continuación detallamos cada una de los ejes de nuestra metodología innovadora:



1. **CONTENIDO:** El eje estratégico sobre los contenidos se desarrolla a través de tres etapas que tienen que ver secuencialmente con:
  - a. La primera etapa se centra en el **abordaje de la organización, su contextualización**, paradigmas y perspectivas. Modelos. Los contenidos que se desarrollan son:
    - Paradigmas. Complejidad y Simplicidad.
    - El modelo de la Psicología Social de las Organizaciones.
    - El modelo de identidad de las Organizaciones
    - El modelo semiótico de las comunicaciones.
    - Revolución 4.0
  - b. La segunda etapa se enfoca en la **gestión**, metodologías sobre aspectos críticos de la dirección, se presentan los siguientes temas:
    - Gestión de Cambio.
    - Diseño Organizacional.
    - Gestión de Conocimiento
  - c. Finalmente, se cierra los contenidos presentando el Marco **axiológico** involucrado en la dirección. Si bien, durante todo el cuatrimestre se propone un marco de referencia ético para superar las tensiones presentes y perturbar eficazmente las organizaciones, en este tramo final se profundiza el debate y la propuesta. Los temas que se desarrollan son:
    - Valor Público
    - Ética y Moral de las Organizaciones.
    - Proyecto Ético.
2. **PROPÓSITOS:** Los objetivos por los cuales serán evaluados los alumnos tienen que ver con el desarrollo de:
  - **Visión crítica:** se construye y plantea un ambiente cómodo de respeto y compromiso, donde se pueda expresar la opinión, la concordancia y disidencia, como dinámica normal para el aprendizaje. En cada uno de los espacios que comparte el curso de Dirección General se plantea como requisito el exponer, analizar y articular todas las manifestaciones de la dirección de una organización. Se alienta y promueve el dejar de lado la actitud pasiva y receptiva para poner de manifiesto las opiniones y construir propuestas.
  - **Capacidad propositiva:** justamente lo que le da sentido al desarrollo de la capacidad crítica, es ser el impulsor del reconocimiento de la necesidad de una propuesta superadora. No quedarse con un relato crítico de la realidad,

sino desarrollar la capacidad que nos permita proponer aquellos operadores que hagan posible una dirección sana, ética y viable, sin desconocer esas tensiones presentes en el interior de las organizaciones.

- **Trabajo en equipo:** todas las actividades, propósitos y ejes de contenidos presentes en esta metodología de enseñanza tienen que ver con actividades grupales. La administración y la dirección en particular se desarrolla dentro de equipos de trabajo. Las competencias relacionales son cada vez más críticas en nuestras organizaciones. La tecnología facilita la tarea pero no ayuda al entendimiento de los equipos multidisciplinarios. La virtualidad, acentúa aún más dicha competencia. Todas las actividades, aún las evaluaciones tienen un importante componente grupal. Grupos formados por intereses, por temas en común, son las manifestaciones de la búsqueda de este objetivo.

### 3. ACTIVIDADES:

Los contenidos son presentados mediante diferentes actividades para el logro de los propósitos que nos planteamos con la presente metodología de enseñanza. Las actividades siguientes son los operadores mediante los cuales buscamos el desarrollo de la visión crítica y de la capacidad propositiva siempre construida dentro de un equipo de trabajo (grupo de alumnos).

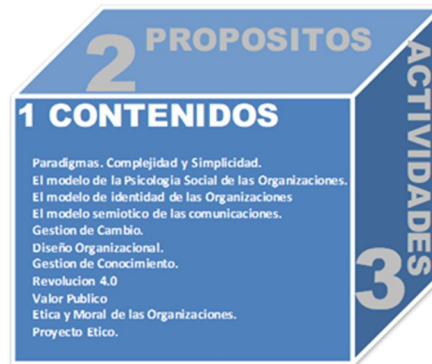
Las actividades que desarrollamos son:

- **Análisis del discurso.** Articulamos la oferta de invitados que la Cátedra y la Facultad, dentro de sus actividades, presenta continuamente. Llevamos a nuestros alumnos a Conferencias, o debates que elegimos de acuerdo a los contenidos que debemos abordar en el cuatrimestre. Pero no dejamos solo en nuestra presencia esta actividad. En la clase posterior, se comparte lo que cada uno interpretó, si hubo participaciones de los alumnos (normalmente hay algún intercambio de preguntas con el invitado) se recuerda y se comenta. Luego, grupalmente se desarrolla un Taller de análisis del discurso. Previo a este taller, recibimos como invitada a una docente de Comunicación, quien reflexiona sobre la forma de analizar un discurso, ejemplifica y propone bibliografía para profundizar el tema. El taller grupal que se realiza, por ejemplo, puede tener la siguiente consigna: *“Presente y reflexione sobre las tensiones que identificaron en el discurso del invitado (o la conferencia, etc.)”*. Luego, se comparte a todo el curso las devoluciones de los diferentes trabajos en el marco del taller. En caso de que la facultad no tenga planificada ninguna exposición o conferencia buscamos invitar - entre el equipo de docentes- a diferentes Directivos de

organizaciones. Y desarrollamos la misma dinámica: presentación, debate, taller grupal y devolución grupal.

- **Planes Estratégicos:** durante todo el cuatrimestre los alumnos deben elaborar un plan estratégico para determinado sector de una organización que ellos proponen. Primero, tratamos que reconozcan dentro del grupo de alumnos a aquellos compañeros que tienen el mismo interés, respecto a la organización que elijan (pueden ser pymes, multinacionales, organizaciones públicas o del tercer sector) o por la temática en cuestión (Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, etc.). En esta etapa, entonces, se forman los grupos, se eligen organizaciones y se definen temas. Luego, siguiendo el orden propuesto por el programa de Dirección respecto los contenidos se va completando la estructura del Plan Estratégico. Se establecen entregas parciales que refuerzan el recorrido y actividades de evaluación del curso de Dirección. Por ejemplo: la primera entrega exige presentar la organización, misión, visión y valores, describir el contexto y analizar la identidad de la organización. La segunda entrega apunta a reconocer los ejes estratégicos que involucra la propuesta y a diseñar las actividades planificadas para el cumplimiento de los objetivos, además de reconocer y proponer los indicadores de gestión que evaluarán su efectividad. Mediante el plan estratégico se linkea a la realidad de las organizaciones los contenidos y las propuestas que elaboran los alumnos. Para elaborar estas propuestas se les pide que busquen referentes de los temas (ya sea en diferentes organizaciones o académicos) para que validen el trabajo a presentar. Por su parte, el grupo de docentes invita a diferentes actores representativos de la problemática elegida para que presencien y comenten los planes estratégicos.
- **Presentaciones de propuestas:** se le da entidad a la presentación del plan estratégico. Se dispone de toda la formalidad que tienen las instancias de evaluación para darle el marco a la presentación de las propuestas. Dicho marco pretende simular la presión, visibilidad y seriedad que se da en la presentación de un plan dentro de un directorio de una organización. La presencia de invitados referentes (comentado en los puntos anteriores) reafirma esta puesta en escena. Además, representa el cierre de la materia, junto a las dos evaluaciones parciales escritas, establecidas en los reglamentos, como condición necesaria (no suficiente) para aprobar la materia de forma promocional.

- **Coautoría:** todas las actividades son articuladas por la coautoría. Inclusive los talleres que son presenciales y que incluyen el uso de notebooks, deben desarrollarse en grupo. La coautoría, desde el momento que inicia el cuatrimestre, se convierte en parte de la cotidianeidad del aula. La dificultad inicial en acordar contenidos, interpretaciones y propuestas, se va facilitando luego con el transcurrir de las clases, logrando mayor fluidez.





## **Conclusión**

Kastika diferencia la creatividad de la innovación. Aclara que, además de producir cosas nuevas y valiosas, esta produce transformaciones que la gente adopta. La innovación permite sostener proyectos que nos apasionan en momentos difíciles. Sostiene que la originalidad sola no es creatividad, y que sólo adquiere valor y sentido cuando cambia para mejorar la vida de las personas.

Todas estas ideas, llevadas a nuestro ámbito de enseñanza, se traducen en metodologías que contienen necesariamente ideas ingeniosas que aportan a nuestros alumnos estrategias de aprendizaje sobre la administración aplicada a soluciones de problemas actuales en las organizaciones.

Nuestra propuesta de valor como docentes se materializa en facilitar y construir con nuestros alumnos soluciones a los problemas y desafíos que se les presentan en las organizaciones. La innovación pedagógica tiene que ver con crear junto a los alumnos propuestas y soluciones.

## **Bibliografía**

- Industria 4.0: Fabricando el futuro, Ana Ines Basco, Gustavo Beliz, Diego Coatz, Paula Garnero (monografía del BID; 647). Buenos Aires, Jul 2018 <https://publications.iadb.org/en/publication/industria-40-fabricando-el-futuro>
- Después del Trabajo, Eduardo Levy Yeyati, Sudamericana, Buenos Aires, Sudamericana 2018.
- La segunda era de las máquinas. Trabajo, progreso y prosperidad en una época de brillantes tecnologías. Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires. 2016.
- Desorganización creativa, Organización Innovadora, Eduardo Kastika, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2005.

### Conferencias

- Mercado, Dayana (2017) La transdisciplinariedad en procesos globales. Un ejemplo en la gestión del cambio climático. EJE: 3. Los esfuerzos de la ciencia: perspectivas y propuestas. MIMEO. 33º Congreso Nacional de ADENAG

Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) Facultad de Ciencias de la Administración Concordia: 26 y 27 de mayo de 2017 “Construyendo en Administración. Docencia y esencia”

- Conferencia sobre la eficacia, Francois Jullien, Katz editores, Buenos Aires, 2006.
- Jornadas Regionales de ADENAG 2019, 10 de Abril de 2019 (dentro de las actividades que presento la Semana de la Administración 2019- Facultad de Ciencias Económicas UBA) Nuevos desafíos de la Revolución Industrial 4.0
- Conferencia “La red es el aprendizaje” Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 17 de marzo de 2015, Dr. Cristóbal Cobo y Dr. Hugo Pardo Kuklinski. <https://www.youtube.com/watch?v=iM0yaCSmq-4&feature=youtu.be>

#### Links

- <https://youtu.be/Y25TZw3hFjU> Estímulo a la innovación | Eduardo Kastika | TEDxRosario, Octubre 2018.

#### Artículos

- La misión de ayudar a entender la organización. Ernesto Gore, La Nación, Buenos Aires, 16 de Abril de 2019.

## SOFTWARE ESPECIFICO PARA LA GRAFICACION DE PROCEDIMIENTOS ADMNISTRATIVOS

Aisama, María José. Autora y expositora

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Jujuy

0388-156861873 / 4316215

[mjaisama@estudiojerez.com.ar](mailto:mjaisama@estudiojerez.com.ar)

Palabras claves: procedimientos administrativos, diagramas, software visio

## INTRODUCCION

En un contexto profesional, donde las organizaciones necesitan y requieren del desarrollo de competencias digitales en el desempeño de las funciones de gestión, los alumnos tienen la posibilidad de conocer y emplear un software que les permita el desarrollo de estas habilidades.

Cuando se realizan diagramas de las herramientas organizacionales de forma manual, se presentan dificultades para representar gráficamente, porque tienen que cumplir con las normas IRAM-ISO 5807.

Es por ello, que este trabajo tiene como objetivo instalar en el alumnado el concepto del software específico, para la representación gráfica de las herramientas organizacionales. Para ello es necesario, en primer lugar lograr la interpretación de las pautas vigentes en los procedimientos administrativos y, en segundo lugar desarrollar competencias digitales aplicando el software específico.

La selección del tema responde a la importancia que tiene esta temática para la graficación de herramientas organizacionales para los profesionales que se desempeñan en las diferentes organizaciones.

Es sabido que las nuevas tecnologías en las empresas dan lugar a la generación de otros empleos calificados para los analistas simbólicos y profesionales del conocimiento. La primera y la segunda revolución industrial representaron la sustitución de maquinarias por energía física. En la tercera, las tecnologías prometen complementar la mente humana con el software.

El ser humano, antropológicamente, es considerado tecnológico, ya que no puede vivir en la naturaleza sin modificarla. En la actualidad, el impulso transformador ha atravesado las distintas áreas de la actividad humana. La economía de intangibles, caracterizada por ser ilimitada en la conectividad, lentamente desplaza el mundo “hard” de los objetos, maquinarias y materias primas, para instalar lo “soft”. Es impensable el futuro de una organización, sin asociarlo a un software, ya que la verdadera revolución no está en las computadoras, sino en los programas que utilizan y en la posibilidad de su interconexión.

El gran desafío actual, tanto para la universidad y para sus docentes, es capacitar a los estudiantes para que puedan apropiarse de la multiplicidad de formatos que circulan en la cultura mediática. Ello resulta central, porque los forma para que puedan

desempeñarse en un mundo laboral y social, donde se torna imprescindible el manejo de herramientas que son claves para un desempeño activo en la sociedad. Para adaptarse a los cambios organizacionales, y focalizando en el área de la tecnología, es necesario la utilización de software que facilite la transformación.

## MARCO TEORICO

Gilli (et al 2013) explican que para comprender los sistemas complejos, como son las organizaciones, es necesaria una descripción, tanto de la situación como de los procesos dentro de una organización. La explicación del primer elemento hace referencia al planteamiento del problema a resolver, definiendo posibles soluciones. En el caso del segundo elemento se señala la relación de fórmulas, ecuaciones o procedimientos que posibiliten lograr el estado meta, a partir de un estado inicial. Con ello, se introduce a la concepción de diseño aplicable a los sistemas administrativos, donde el estado deseado, se logra definiendo determinados objetivos y estrategias que se concretan mediante procesos cuyas especificaciones son elaboradas por especialistas en el área.

Para Gilli (2007, p 173) los sistemas administrativos son “(...) *el conjunto integrado de los procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de una empresa y además generar información para el control de los resultados alcanzados*”. Se alude a un conjunto integrado porque el sistema no está aislado, ya que para el cumplimiento de los objetivos de una organización se requiere de una secuencia de pasos necesarios para concretar operaciones que realiza la empresa. Los sistemas administrativos, están estrechamente relacionados con los procesos, puesto que pueden ser interpretados como programas para prescribir tareas.

Martin y Zubizarreta (1976) consideran a los procedimientos administrativos como la secuencia sistemática de acciones realizadas para alcanzar las distintas finalidades de la organización. Por lo tanto, la adopción de un sistema para la representación gráfica de procedimientos, está condicionada a los fines para los cuales se destina el diagrama.

El diseño organizativo tiene como propósito crear una estructura que posibilite tanto el trabajo y la decisión efectiva, como así también asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en función a los objetivos organizacionales. Es necesario efectuar

el diseño organizativo, porque brinda ventajas tanto en el nivel operativo, como superior o gerencial de la organización.

En general, las organizaciones aprenden de sus experiencias, vivencias, y tienden a transmitirlos a sus miembros. Cuando son empresas pequeñas que recién se inician, las mismas son transmitidas informalmente y ésto, deja un margen de discreción que deriva en una flexibilidad tanto en los puestos, como en los procedimientos. En cambio, cuando la empresa crece en su tamaño y complejidad, desaparece el ajuste mutuo y la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control.

Surge el proceso de formalización, que cumple con las siguientes finalidades: reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo, coordinar de manera precisa distintas tareas, obtener consistencia mecánica para una producción eficiente, y asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos. La formalización requiere de la intervención y presencia de un especialista, quien debe ejecutar los procedimientos y normas que rigen el funcionamiento de un sistema administrativo. Estas normas, tienen que estar escritas y tener un propósito que asegure que las operaciones a resolver atienden a los criterios de efectividad, eficiencia, calidad, creación de valor y transparencia, y cumplan con los requisitos de control interno.

Albano (et al. 2008), plantea que el grado de formalización tiene una fuerte influencia sobre el individuo, debido a que cuando es dirigido de manera inadecuada por mucha o poca especificación, su comportamiento puede tener consecuencias negativas para toda la organización. Cabe destacar, que el grado de formalización varía en las diferentes organizaciones.

Vázquez y Caniggia (2006) señalan que frente a un mundo automatizado es conveniente contar con un lenguaje común que posibilite las comunicaciones ágiles, simples y precisas entre los especialistas en administración. Es por ello, que la normalización de las técnicas o procedimientos ayudan en esta cuestión. De este modo, se logra el uso de las herramientas administrativas, y las más utilizadas para formalizar un sistema administrativo, son los diagramas y manuales.

Para Saroka y Ferrari (2009) el uso de los diagramas para la comunicación y análisis de los procedimientos, se basa en que con los mismos se logra una descripción clara que se obtiene cuando los mismos hechos son expresados con palabras. Las representaciones gráficas como los diagramas, son más simples para interpretar, que

la descripción narrada de las actividades que realiza cada área de una organización. Los diagramas constituyen la forma más elemental de representación de un procedimiento. En estos se emplean símbolos, líneas y anotaciones mínimas, que van construyendo de forma sintética y facilitando la lectura para poder apreciar el funcionamiento de un determinado sistema.

Como lo explica Perissé (2008) estos modelos simbólicos tienen sus beneficios, y está en la representación gráfica de los hechos a través de cuadros. De esta manera, los diagramas permiten al administrador interpretar el conjunto y seleccionar las relaciones a examinar.

El Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) es el representante en Argentina de la International Organization for Standardization – ISO –, la cual establece normas técnicas que afirma, que los símbolos gráficos son vitales para dar información cuando los escritos son inadecuadas. El comité técnico de esta organización creó la norma ISO 5807, y la cual define símbolos y notas de aplicación para diagramas de flujos de datos, programas y sistemas, gráficos de redes de programas y de recursos de sistemas.

La norma ISO 5807 explica que los diagramas se utilizan para representar distintos tipos de problemas de procesamiento de información y sus medios de solución. El empleo de principios planteados en la norma aumenta la legibilidad y facilitan la interrelación con el contexto. Los gráficos o diagramas que indica la norma pueden usarse con distintos niveles de detalle, dependiendo de la medida y complejidad del problema, del procesamiento de información dentro de una organización.

Se considera que los diagramas de bloques se diseñan mostrando los elementos que componen el sistema, sin profundizar en las particularidades que se relacionan con la ejecución de los trabajos; es decir, que sólo se describen sus partes básicas (Volpentesta, 2007). El diagrama en bloques se constituye en una gráfica donde se expone de forma sintética el sistema y su funcionamiento. También, cuenta con elementos que se relacionan cuando ejecutan las actividades del proceso administrativo que se desea describir. Se representa en cuatro rectángulos: la entrada de la información, los procesos a realizar, los archivos empleados y las salidas de información que corresponden a un determinado sistema. Munch (2010) señala tres

ventajas con las que cuentan los diagramas en bloque: simplificar el trabajo, mejorar los procesos, y eliminar demoras y tiempos ociosos.

Para Martín y Zubizarreta (1976, p 10) los cursogramas administrativos son “...la representación gráfica de los procedimientos o rutinas administrativas: es decir que son una analogía sintética de ellas, dibujadas mediante convenciones preestablecidas”. Por lo tanto, los cursogramas son considerados una herramienta fundamental para la simplificación, la normalización y la definición de la tarea administrativa. También, permiten una visión global y esquemática de los procedimientos administrativos.

El cursograma, también denominado circuito o flujograma, se caracteriza por ser un diagrama más analítico que mediante un conjunto de símbolos, permite representar en detalle la secuencia de actividades, soportes de información y archivo empleados. Con frecuencia, estos diagramas son utilizados por analistas y auditores para efectuar relevamientos en los procesos organizacionales.

Las organizaciones son concebidas como sistemas abiertos, y el cambio organizacional es una respuesta a los externos y a un acomodamiento interno. Esta modificación, se puede localizar en: la infraestructura, la estructura formal, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano. La tecnología se refiere a la modificación de maquinaria y equipos, y también a la sistematización y automatización. Ambos términos son diferentes, que la primera, hace referencia al trabajo de máquinas y personal en red local; mientras que la segunda, está relacionada con la robótica para líneas de ensamble. Las influencias tecnológicas involucran cambios en los procesos y en la participación del personal. Cuando éstos, están relacionados con la sistematización, la referencia es la incorporación de técnicas e instrumentos para la administración de la información (software) y junto a la incorporación de la tecnología física del soporte correspondiente (hardware) dentro de los procesos administrativos.



## PROPUESTA

Por lo expuesto anteriormente es indispensable que los futuros profesionales en Ciencias Económicas sepan usar una amplia variedad de herramientas que en la actualidad son de fácil acceso. Por ejemplo el Microsoft Visio.

Para OBS Business School, un software ideado específicamente para crear tipos de gráficos y diagramas es Microsoft Visio. Es un programa orientado a la empresa, para el análisis de procesos y operaciones. Se emplea para diseñar diagramas de flujo y de procesos, mapas conceptuales, líneas de tiempo y organigramas con efectividad. La interfaz del mismo, es igual que las de los demás programas de Microsoft, que incluyen una variedad de herramientas de diseño, modernas plantillas y diferentes formatos para crear y modificar diagramas profesionales. La gráfica, puede exportarse fácilmente a Microsoft Project, para usar sus funcionalidades de planificación y gestión de proyectos complejos.

Este software facilita el trabajo en equipo, porque los diagramas pueden ser modificados por varias personas a la vez. Microsoft Visio constituye una herramienta empleada por las empresas para organizar sistemas y procesos internos, y aunque está pensada para la gestión de proyectos, resulta también útil para directores y altos ejecutivos que tienen que generar gráficos de forma eficiente y visual para sus presentaciones. Es apto para comunicar los proyectos y su desarrollo a los diferentes equipos y personas quienes, además, pueden intervenir y participar fácilmente en la elaboración de los diagramas.

Algunas características de Microsoft Visio que proponen Jiménez Barrios (et al. 2016, p 6):

*“-Crea y personaliza diagramas de apariencia profesional usando un amplio conjunto de efectos expandidos y mejorados y temas que aplican una apariencia completamente diferente a tu diseño con tan solo uno o dos clics*

*-Reemplaza fácilmente cualquier forma (o combinación de formas) de un diagrama mientras se conservan tus conectores de formas, los metadatos de las mismas y el diseño en general.*

*-Fácilmente da a tus diagramas la apariencia que deseas con mejoras en las guías de alineación, espaciamiento y cambio de tamaño y nuevas formas para ajustar la apariencia de tus formas (como con los controladores).”*

Todas ellas, hacen de este software una herramienta que ayuda a sus usuarios a simplificar información compleja por medio de diagramas simples y sencillos de comprender, porque está diseñado para personas que buscan una plataforma de diagramación con una rica serie de galerías de símbolos integradas. Este software ayuda a graficar una de las tres categorías que menciona la OIT. Los gráficos que consignan una sucesión de hechos o acontecimientos en el orden en el que ocurren. Entre estas gráficas, se encuentran los diagramas sinópticos del proceso, los diagramas analíticos de operario/material/equipo, el diagrama bimanual y el cursograma administrativo.

En función a lo expuesto, se propone emplear este software en la cátedra de Estructura y Procesos, posterior a los contenidos conceptuales de las herramientas organizacionales y a las prácticas de graficación manual de dichas herramientas. Una vez adquiridos estos conocimientos y habilidades, se solicitará que por lo menos un integrante de cada grupo constituido con anterioridad – inicio de cuatrimestre -, conste de un dispositivo tecnológico (netbook o notebook), donde se instalará de forma gratuita y a modo de prueba el software Visio.

De esta manera, se podrán realizar la gráfica de los diferentes diagramas confeccionados en los trabajos prácticos de forma manual pero ahora con el software de graficación.

Con la incorporación de esta herramienta didáctica en las clases de trabajos prácticos de la cátedra, estas se tornaran más dinámicas y menos monótonas en su desarrollo. Beneficiaría el vínculo entre el cuerpo docente y los estudiantes, como así también generaría mayor motivación en ellos, ya que estarían utilizando dispositivos tecnológicos que son parte de su cultura mediática y amigables en su uso. Además este software ayudaría a reforzar la interpretación de los procesos y procedimiento organizacionales, que es uno de los objetivos a alcanzar en la cursada de la materia. Se considera que esta experiencia resultará muy enriquecedora, ya que los alumnos podrán desarrollar una de las competencias requeridas en el ámbito laboral de los profesionales de ciencias económicas.

Al finalizar la experiencia se realizará una encuesta a los estudiantes para valorar el grado de aprobación de los mismos respecto a esta herramienta que es muy utilizada en el ámbito profesional de las ciencias económicas.

## EXPECTATIVAS DE LOGROS

Se espera que la implementación de la tecnología resulte atractiva y útil a los estudiantes.

También se espera que esta nueva herramienta colabore en el proceso de aprendizaje de la asignatura y facilite el proceso de gráfica de diagramas organizacionales como ser: organigramas, cursogramas, flujogramas, diagramas en bloque, entre otros, todos ellos de gran valor y utilidad en el área de Administración.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albano, Sergio; Spotorno, Monica; Perez Cortes, Angel; Santero, Mariel; Sassone, Mirna; Martin, Silvia y Rocatti, Silvina. “Los procesos y los procedimientos administrativos”. Publicación digital de la Universidad Nacional de Rosario. Argentina. 2008 [.http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/7735/Albano\\_Spotorno,Perez%20Cortes\\_Los%20procesos%20y%20los%20procedimietos%20administrativos%201%C2%BA%20parte.pdf?sequence=3](http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/7735/Albano_Spotorno,Perez%20Cortes_Los%20procesos%20y%20los%20procedimietos%20administrativos%201%C2%BA%20parte.pdf?sequence=3). Consultado 29/01/2018
- Fernández Sanchez, Esteban. “Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar”. Editorial Paraninfo. España. 2010.
- Gilli, Juan. “Diseño de estructuras”. Editorial Docencia. Argentina. 2007.
- Gilli, Juan; Arostegui, Ángel; Doval, Inés y Schulman, Diana. “Diseño organizativo: Estructuras y procesos”. Granica. Argentina. 2013
- Jimenez Barrios, Miguel; De la Hoz Escorcía, Sandra; Huyke Taboada, Aida; Mendoza Barraza, Marlo; Rangel Barrios, Eduardo; Pastrana Padilla, Josue; Castro Bolaño; Lauren y Ospino Valdiris, Fairus (2016). “Software para la elaboración de diagramas de estudio de trabajo como herramienta facilitadora en el proceso de enseñanza – aprendizaje de métodos y tiempo en las actividades productivas”. En: Revista digital Espacio. Colombia. 2017. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n20/a17v38n20p03.pdf>. Consultado 26/10/2017
- Martin, Miguel y Zubizarreta, Alberto. “Normalización de cursogramas”. Revista de Administración de Empresas N°76. Ediciones Macchi. Argentina. 1976
- Munch, Luis. “Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos”. Pearson. México. 2010

Instituto Argentino de Normalización y Certificación. “Norma Argentina IRAM-ISO 5807”. Argentina. 2009

OBS Business School. “Microsoft Visio: Análisis del Software”. España. Publicación digital: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/microsoft-visio-analisis-del-software>. Consultado: 15/10/2017

Perissé, Marcelo. “Herramientas para la modelización de procedimientos administrativos”. Argentina. 2008. Publicación digital: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/0106017/v01-06art01/v01-06art01.htm> Consultado 26/10/2017

Saroka, Raúl y Ferrari, Carlos. “Los organigramas: diseño e interpretación”. Ediciones Macchi. Argentina. 1971

Vázquez, Jorge y Caniggia, Norberto. “Procedimientos Administrativos Básicos: El cursograma y su control interno”. UBA. Argentina. 2006. Publicación digital: <http://studylib.es/doc/324797/cursogramas---jorge-vazquez>. Consultado 26/11/2017

Volpentesta, Jorge. “Organizaciones, procedimientos y estructuras”. Buenos Aires. Editorial Omar Buyatti. Argentina. 2007

## LOS BENEFICIOS DEL CAMBIO INSTITUCIONAL CUANDO SE SOPORTAN MEDIANTE PLATAFORMAS E-LEARNING, PREVIA CORRECCIÓN DE DATOS IMPERFECTOS EN BASES DE DATOS MÚLTIPLES, ANÓMALAS, ABIERTAS Y PÚBLICAS MEDIANTE APRENDIZAJE AUTOMÁTICO.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS/ UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Lic. y Prof. Daniel CAVALLER RIVA. Profesor Asociado Efectivo Computación,  
02165047196, [dcavaller@hotmail.com](mailto:dcavaller@hotmail.com)

CPN. Cristian Darío ORTEGA YUBRO. Adscripto Computación, cristian  
[.oortega@fce.uncu.edu.ar](mailto:.oortega@fce.uncu.edu.ar)

Ing. Antonio SOTTILE BORDALLO. Profesor Titular Efectivo Computación,  
[antonio.sottile@fce.uncu.edu.ar](mailto:antonio.sottile@fce.uncu.edu.ar)

Lic. Héctor Nicolás SOSA. [hector.sosa@fce.uncu.edu.ar](mailto:hector.sosa@fce.uncu.edu.ar). ADS Computación,  
Prof. Lic. Diego Vidal SILVA. ADS Computación  
[Diego.vidal@fce.uncu.edu.ar](mailto:Diego.vidal@fce.uncu.edu.ar)

Prof. Lic Roberto F. MORENO, [robertomoreno2005@gmail.com](mailto:robertomoreno2005@gmail.com). ADS  
Computación  
[Ricardo.moreno@fce.uncu.edu.ar](mailto:Ricardo.moreno@fce.uncu.edu.ar)

Palabras Clave: Cultura Institucional; Big Data; Python, Jupyter, Machine Learning

## Introducción

La Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, implementó en el año 2010 un software gratuito como Moodle como plataforma educativa para su Enseñanza y Aprendizaje (E-A).

Años anteriores los Profesores trabajaban con cuadernillos de papel y sus evaluaciones tenían el mismo soporte. A partir de este punto (2010) y tras recorrer un camino inicial sobre las bondades del software tanto en sus actividades como en sus recursos, se obtiene un cambio estratégico favorecido por las Autoridades que implicó a más de 500 docentes, tres carreras de grado y aproximadamente más 5000 estudiantes de Grado y Posgrado. El cambio de paradigma estaba en marcha, al intervalo entre los ciclos 2014- 2019 todas las cátedras habían sido entrenadas en el uso de dicha herramienta y los alumnos comenzaban a demandar sobre la plataforma más recursos y más actividades, algunas cátedras inclusive comenzaron a evaluar sobre ella. Por tanto, se deben demostrar que no existen anomalías en la Base de Datos. De hallarlas, se operará sobre ellas de forma segura (eliminándolas) al igual que los ruidos, quienes se comportan como puntos atípicos en el sistema. En consecuencia, teniendo todos estos Datos en Bases de Datos Anómalas se aplicará el proceso de Minería de Datos, con el objetivo de aportar mayor calidad a los datos, entendiendo finalizado el proceso, la causa de las anomalías.

## Problema

La verticalidad y transversalidad de una institución complejizan el cambio. Los datos son la clave. Así como los usuarios y su resiliencia<sup>13</sup>

Qué es y cómo se realiza un cambio en la cultura de una Institución, a través de una herramienta de software.

Cuán sustentable es dicho cambio para las nuevas generaciones de usuarios.

---

<sup>13</sup> los comportamientos resilientes pueden ser igualmente aprendidos. 1. Cree de manera positiva en tus habilidades.2. Encuentra un sentido y propósito a tu vida.4. Di sí al cambio.5. Cultiva de manera activa tu optimismo.6. Cuídate, nútrete, acompáñate.7. Desarrolla tus habilidades de solución de problemas. 8. Proponte metas.9. Da pasos para solucionar el problema.10. Sigue trabajando en tus habilidades.

## OBJETIVOS

Preparar el cambio institucional a lo largo de pequeños aportes y con la ayuda inexorable de la cúpula institucional, para ser sustentable durante los ciclos 2007-2019.

Trabajar los accesos y permanencia de Usuarios del sistema con metodología de Minería de Datos, desarrollando las Machine Learning correspondientes para describir puntos anómalos y atípicos en la Oferta y/o Demanda, y catalogarlos

## JUSTIFICACIÓN

Cuando una Institución y sus instituyentes están estancados, por miedo al cambio, y deciden no hacer nada, es decir, no avanzan, sin dimensionar las bondades que ofrecen las perspectivas del cambio a todos los que se encuentran dentro y fuera de ella.

## MARCO TEÓRICO

Las herramientas de software se incluyen y/o optan, por ser de mínimo impacto o como en este caso de máximo, pueden traer aparejados efectos no deseables, como Fundamentación. Por ello nos referimos a un marco teórico específico que denote dichos efectos y los contenga pues, se analizan las situaciones (didácticas, a-didácticas) y los efectos no deseables (Topaz, Jourdain, desplazamiento metacognitivo; analogías, Bloom, etc.)<sup>14</sup>, que se presentan en la enseñanza tradicional al ser mediada por una herramienta de construcción de e-learning como Moodle, a la luz de la Teoría de las Situaciones Didácticas de Brousseau. ,intentando dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles fueron las prácticas de enseñanza-aprendizaje más significativas en función de los resultados obtenidos por los alumnos?, ¿cómo se comportaron las prácticas, según los diversos tipos de recursos y acorde a los diseños

---

<sup>14</sup> Teoría de las Situaciones Didácticas; BROSEAU; 1996 et all, Francia.

y expectativas; esperadas por el docente, para los alumnos que las realizaron?, ¿cuál es la tipificación de éstas prácticas de E-A; en relación con las capacidades a lograr por parte de los estudiantes y expresadas en el programa de la asignatura?, ¿cuáles son los tipos de actividades (en Moodle) que mejor se acomodan al logro de dichas capacidades y en qué casos?, ¿cuál es el resultado de comparar capacidades logradas y su contribución a competencias deseables para el egresado?, ¿puede construirse un conjunto significativo de prácticas sobre la disponibilidad de los recursos provistos en la plataforma Moodle siguiendo los parámetros de la ingeniería didáctica?, ¿cómo fue el comportamiento comparado de la oferta y demanda de prácticas educativa (docentes-alumnos) respecto de ésta nueva implantación de la Cátedra de Computación en Moodle (Mendoza- San Rafael) durante los ciclos 2007 a 2010?, ¿cuál es el grado de satisfacción, de los alumnos; los docentes y de la Institución, sobre las prácticas educativas, servicios y/o productos educativos, en Moodle para Cátedra de Computación en Moodle (Mendoza- San Rafael) durante los ciclos 2007 a 2009?, y otras más..., conformándose así un instrumento, con el cual se relevaron y catalogaron dichas prácticas para validarse a priori y someterlas a una muestra de mayores proporciones. El procesamiento fue precedido por la generación de un sistema de carga de datos provenientes del instrumento, donde el análisis estadístico clásico aportó el cálculo de directos y luego se trabajó con el cruce de variables a fin al indagar otros aspectos cualitativos sustantivos en la presente investigación, (Cavaller, D.et all -2012)<sup>15</sup>.

## **ANTECEDENTES**

Es numerable hoy en día y de forma común la utilización de plataformas de E-learning, en especial de herramientas de software libre, cuyo costo minimiza los aspectos constituyentes de la transición, Moodle es una de ellas. Sin embargo sus Datos Analíticos no son trabajados fehacientemente, hasta que no se haya construido una Máquina de autoaprendizaje, que de soporte a las políticas de EIS.

---

<sup>15</sup>[https://es.scribd.com/document/407923758/Cavaller-d-Et-All-2012?secret\\_password=28pWPzuCSQqnRAOEoFtg](https://es.scribd.com/document/407923758/Cavaller-d-Et-All-2012?secret_password=28pWPzuCSQqnRAOEoFtg)



## MÉTODOS

La metodología impuesta consta de E-Learning, contempla a toda la institución u Organización en aspectos evolutivos de manera positiva, además como contiene herramientas e instrumentos de desarrollo se convierte en una ingeniería del proceso de desarrollo participativo de la organización; aquí es donde Aplicamos Big Data y herramientas de Machine Learning.

## HERRAMIENTAS

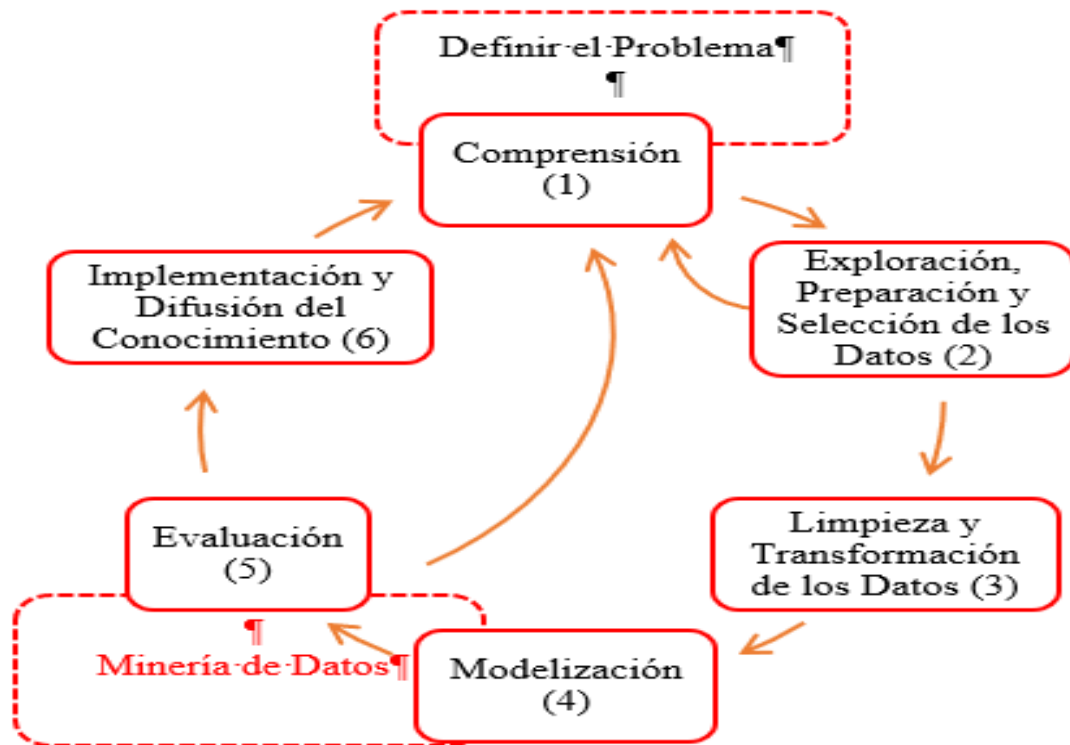
Si se considera que toda organización posee un servidor organizacional, de hardware y software, la incidencia en costes es menor aún. Además, si no lo poseyera, esta instrumentación puede llevar a cabo en la nube (internet) y tan solo representaría un mínimo en pesos para omitir propagandas y de más objetos extraños a la Organización. Se debe tratar de limpiar la base de datos de cualquier tipo de Acceso de Usuario o Permanencia de este que sea atípico, por ello se decide trabajar con Minería de Datos<sup>16</sup> en Grandes Bases de Datos<sup>17</sup>, normalizarlas y aplicar un algoritmo de Autoaprendizaje<sup>18</sup>, para observar comportamientos futuros del Modelo y que el ESI pueda tomar resoluciones estratégicas para la sustentabilidad del cambio organizacional

---

<sup>16</sup> Minería de Datos o Data Mining

<sup>17</sup> BID DATA; Granes Bases de Datos

<sup>18</sup> Auto aprendizaje, machine Learning, Inteligencia Artificial



ESQUEMA 1 Interacción de las Etapas de la Metodología, producida por los autores

## INSTRUMENTOS

Por ejemplo, Moodle nace con servidor propietario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo en 2010, para luego tomar marca en el mercado de prestaciones de plataformas de e-learning como Econet Moodle, con

un sello propietario **ECONET** de pertenencia, así como lo son las fotos de los Usuarios de forma que su ingreso muestra diversos canales comunicativos y de acceso, A continuación, se muestra la página de ingreso, <http://moodle.fce.uncu.edu.ar> su presentación es:



**ECONET**

# ¡INGRESANTES!

Para acceder a Econet deberán colocar como usuario lo siguiente:

**est+SuDNI**  
(ejemplo: est40123456)

Su clave no cambió.  
Sólo se ha modificado su nombre de usuario.

**ECONET**

- Email: econet@fce.uncu.edu.ar
- Whatsapp: 2616796043
- Facebook: www.facebook.com/econetfce
- Twitter e Instagram: @econetfce

## Iniciar sesión

DOC16278070

.....

Recordar nombre de usuario [¿Olvidaste tu clave?](#)

**Acceder**

Iniciar sesión como invitado

Aquí y en la próxima imagen se ve como se posiciona en todos los medios, telefónicos, de email WhatsApp, Facebook y Twitter e Instagram, etc.



Para ingresar a la misma a su costado izquierdo se impone, ante la necesidad de mayor penetración en el mercado la marca, que se necesita por conveniencia de anticipación de cortes en la prestación de servicios, etc., se lo lleva a un estrato superior como es Google, con la firma de un convenio marco y de un acuerdo marco con dicha empresa. que permite minimizar el coste de espacio de servidores replicados en el mundo.

Luego en los hechos, la herramienta de Google Analytics<sup>19</sup>, es básicamente un DSS<sup>20</sup>, con el cual podemos presentar estadísticas de seguimiento aún cambiando a diversas versiones, en más, de la Herramienta Moodle.

El soporte a la toma de decisiones da a lugar extractos importantísimos para que la cúpula pueda tomar direcciones de ajuste de rumbo en la aplicación u observar como se está comportando esta.

<sup>19</sup> Google Analytics es una herramienta propietaria de la marca GOOGLE

<sup>20</sup> DSS o Soporte a la toma de decisiones se encuentra en el nivel Táctico de una Organización

En la actualidad Google ha liberado herramientas específicas para el diseño de maquinas de autoaprendizaje en Inteligencia Artificial, un factor más que importante para modelar los cursos de acción que debe tomar el EIS<sup>21</sup>.

## **POBLACIÓN**

La población como bien se dijo en la introducción, corresponde a más de 5200 alumnos, 523 docentes, 100 administrativos y cuatro gerencias de primer nivel, sumando a un EIS para Decano y Vicedecano.

Las unidades de análisis son cantidad de ingresos por usuario y el tiempo de estadía en la plataforma, junto con la materia que es la clase demandante, Ej. Álgebra, Economía, etc.

Son básicamente los alumnos, profesores, de la Institución donde las variables e indicadores representan el acceso y la permanencia en la Institución.

Los comportamientos de los alumnos y de los docentes frente a la herramienta representan un 95 por ciento del total de accesos a la plataforma, cuando se trabaja con algoritmos de CVS (Agrupamiento de Soporte Vectorial

Por ejemplo, Google Analytics pudo dar los siguientes resultados:

Su porcentaje de rebote se ha reducido en algunas páginas de destino

---

<sup>21</sup> ESI es un nivel de Información Estratégica de la Organización, normalmente asociado a la programación de Inteligencia Artificial

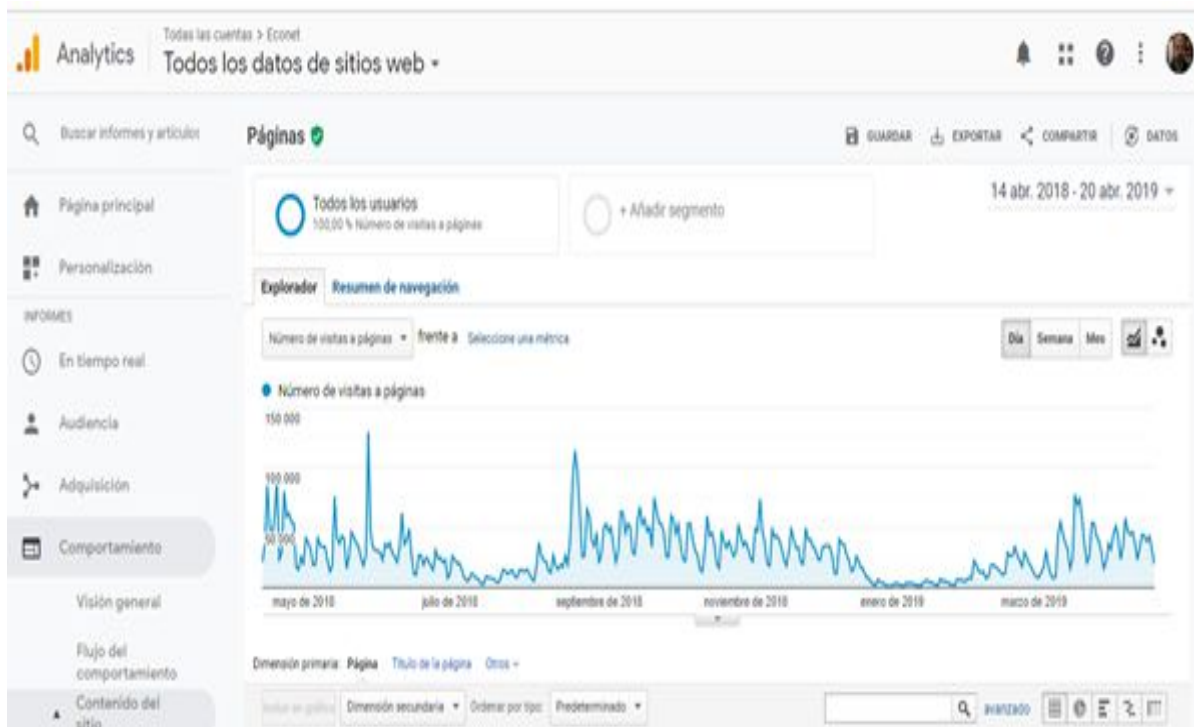


FIG01 de Google Analytics, recorte donde se observan picos históricos desde 2017 a 2019.

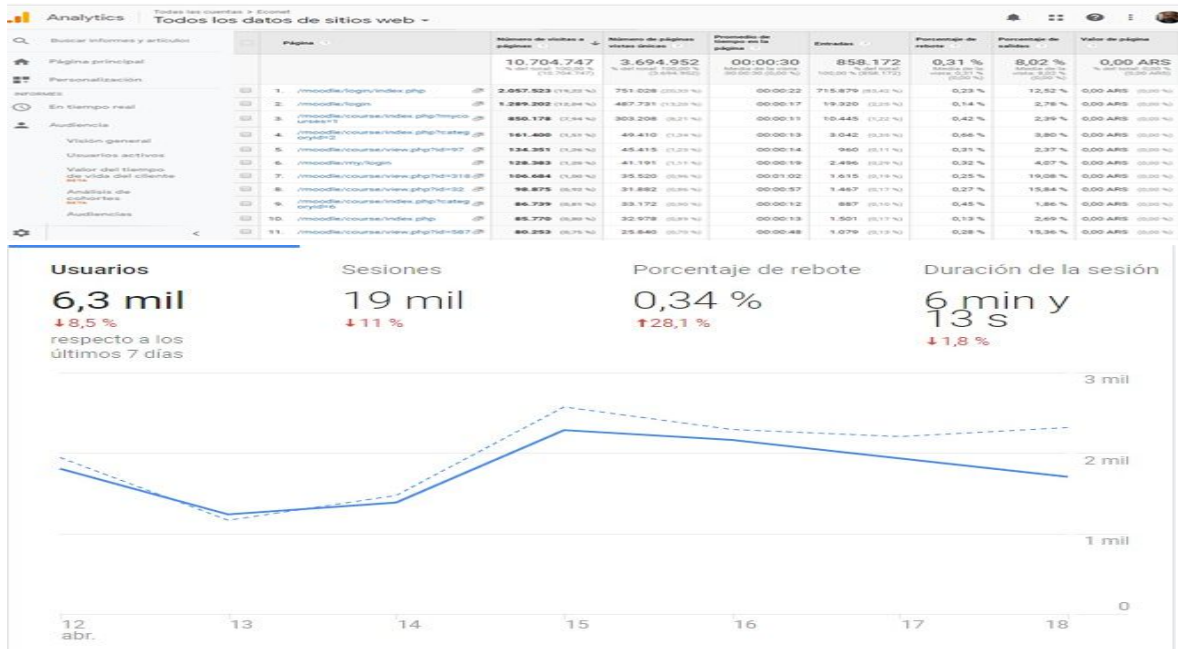


FIG02 compuesta de Google Analytics recorte: Propio cantidad máxima de usuario, cantidad de clic, porcentaje de accesos y promedio de minutos en la plataforma

La muestral tomada corresponde al 10% de la población de acceso de usuarios y permanencia

¿Cómo obtiene usuarios?

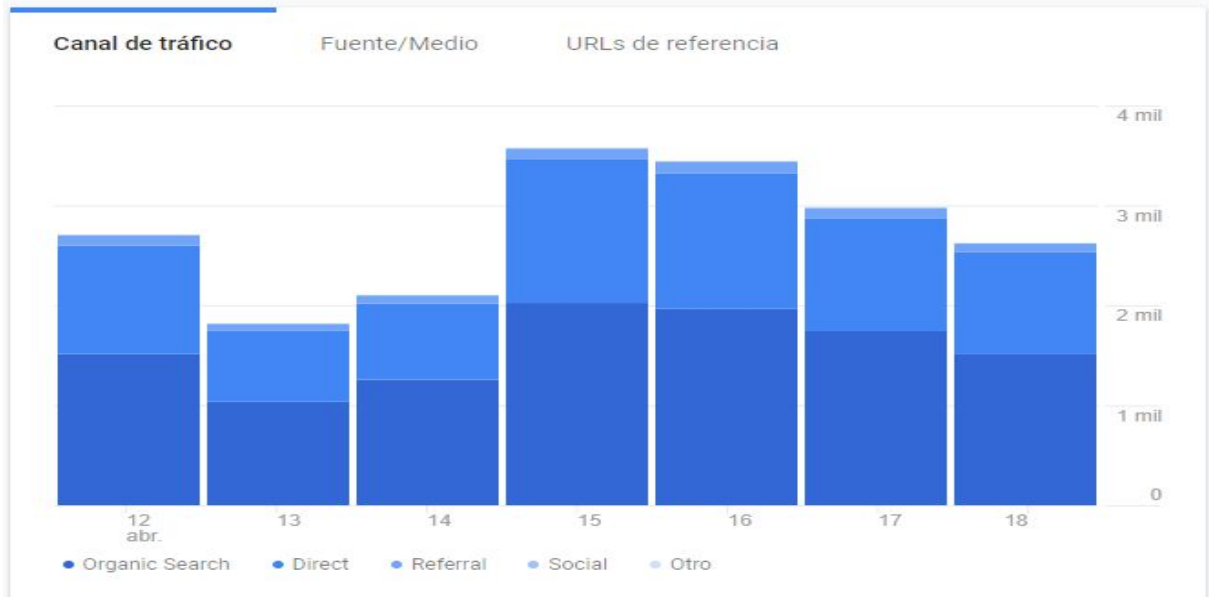


FIG03 de Google Analytics, recorte propio de los canales de tráfico: Fuertes, Medianos y URL's.

Además, la diapositiva anterior se observa claramente las diferentes clases en las que los Usuarios se agrupan: Búsqueda Organizacional, Accesos Directos, Búsqueda referencial, Búsqueda Social y otros componentes de menor cuantía.

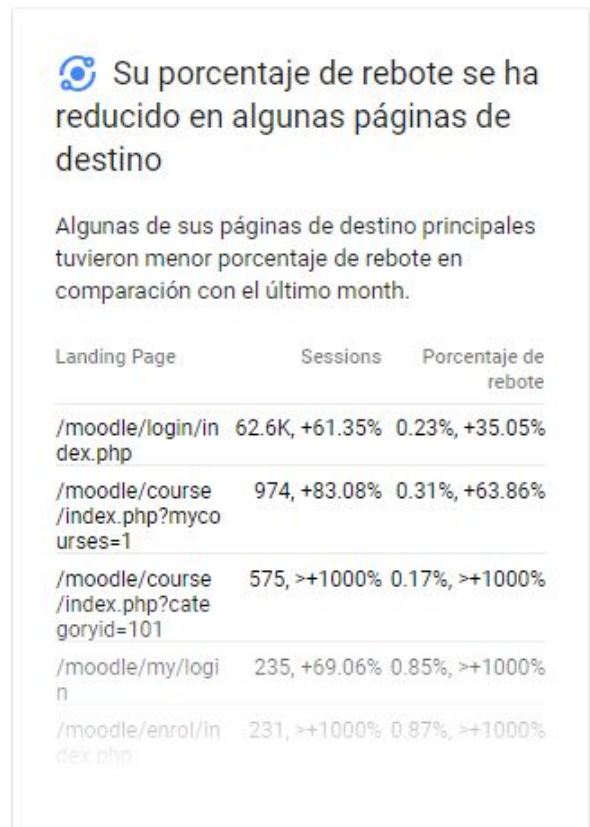


FIG04 Moodle Analytics, recortes Propios



FIG05 de Google Analytics, recorte: propio: La figura 5 es la que posiciona en USO al Moodle de la Facultad de Ciencias Económicas en el Mundo.

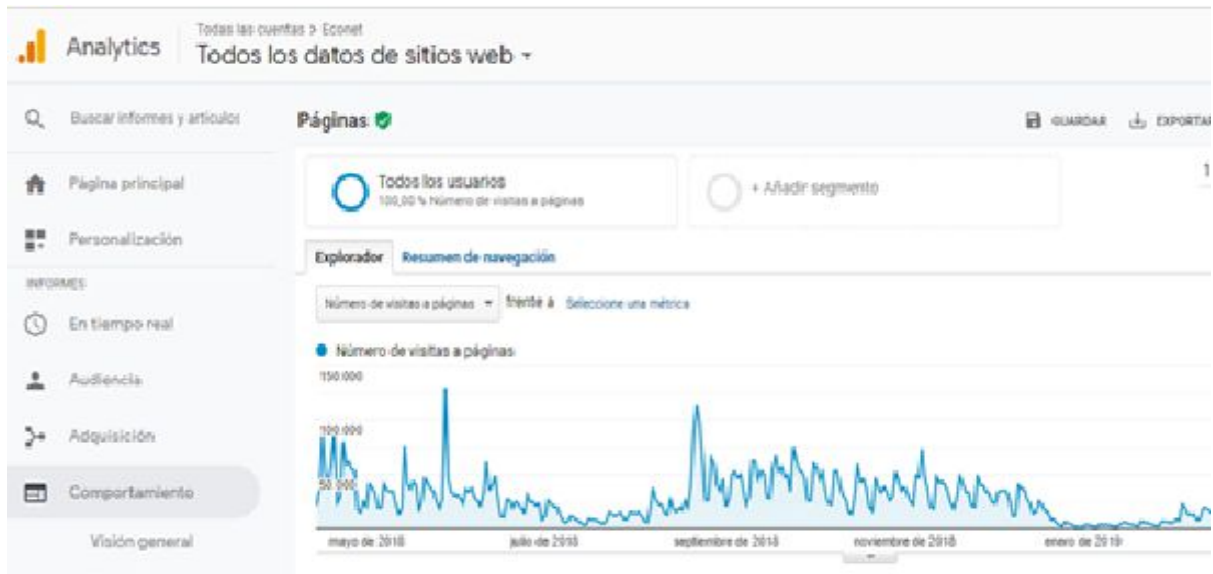


FIG05 de Google Analytics, recorte propio de la serie corta 2017-2019

¿Qué páginas visitan sus usuarios?

Página	Número de páginas vistas	Valor de página
/moodle/login/index.php	44.827	0,00 \$
/moodle/login	29.608	0,00 \$
/moodle/course/index.php?mycourses=1	18.142	0,00 \$
/moodle/course/view.php?id=687	6.053	0,00 \$
/moodle/course/index.php?categoryid=101	5.915	0,00 \$
/moodle/course/view.php?id=97	3.834	0,00 \$
/moodle/mod/quiz/view.php?id=37447	3.280	0,00 \$
/moodle/course/view.php?id=446	2.301	0,00 \$
/moodle/my/login	2.271	0,00 \$
/moodle/course/view.php?id=686	2.214	0,00 \$

Últimos 7 días ▾ [INFORME PÁGINAS >](#)

Su porcentaje de rebote se ha reducido en algunas páginas de destino

Algunas de sus páginas de destino principales tuvieron menor porcentaje de rebote en comparación con el último month.

Landing Page	Sessions	Porcentaje de rebote
/moodle/login/index.php	62.6K, +61.35%	0.23%, +35.05%
/moodle/course/index.php?mycourses=1	974, +83.08%	0.31%, +63.86%
/moodle/course/index.php?categoryid=101	575, >+1000%	0.17%, >+1000%
/moodle/my/login	235, +69.06%	0.85%, >+1000%
/moodle/enrol/index.php	231, >+1000%	0.87%, >+1000%



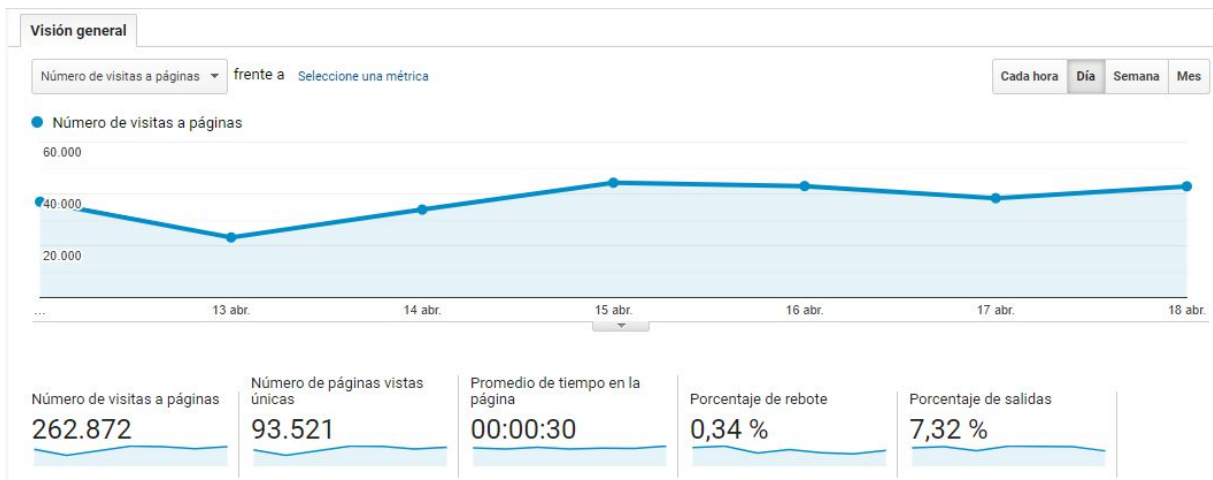


FIG06 de Google Analytics, recorte propio de número de páginas visitadas durante una semana.

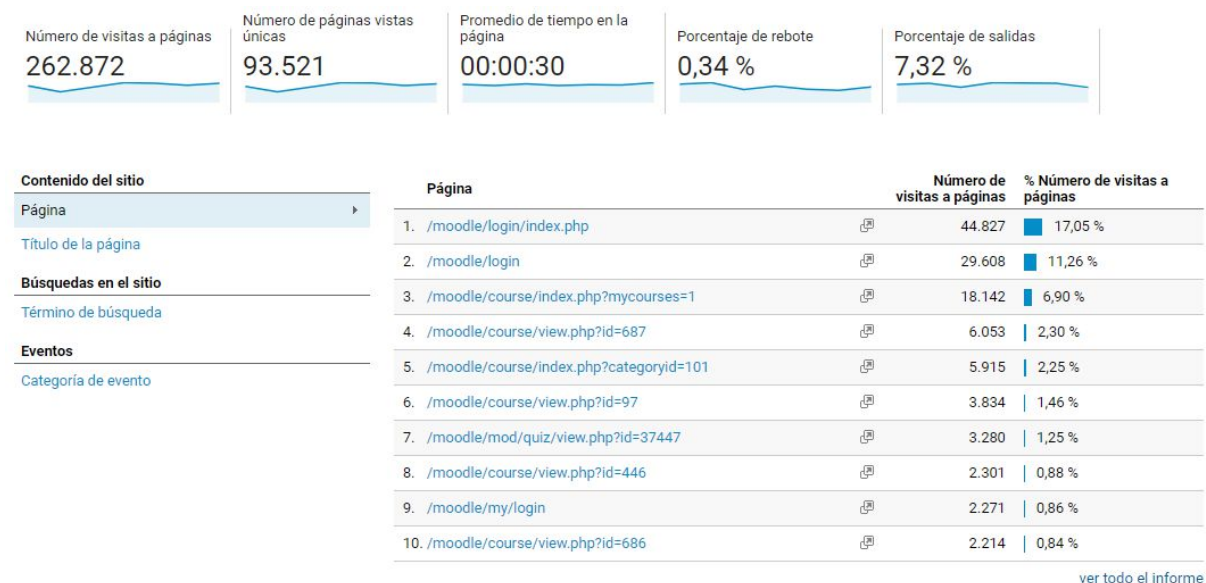


FIG07 de Google Analytics, recorte, propio: posicionamiento de páginas visitadas por Usuarios y tiempo de estancia durante la última semana.

Sin embargo, Google Analytics es una herramienta diseñada para la Toma de decisiones DSS en el nivel Táctico Institucional.

No así para el nivel Ejecutivo EIS, aquí es donde entran la Inteligencia Artificial, y el desarrollo de Machine Learning que permite pronosticar el desarrollo y predicción de comportamiento de las variables denotadas.

Es por ello que con más de 10 años de retroalimentación podremos construir las diferentes Machine Learning usando algoritmos en Jupyter Notebook o Jupyter Lab con lenguaje PYTHON: el tratamiento de Big Data y de la algoritmia utilizada

## **ALGORITMIA UTILIZADA**

Un algoritmo es un procedimiento lógico que se utiliza para resolver un problema. La elección de los algoritmos que se van a utilizar depende del tipo de datos a analizar, los objetivos propuestos en el Proceso de Extracción del Conocimiento, la estructura de los datos, las anomalías de los datos, la cantidad de atributos de los datos, y otras. Los algoritmos de la Minería de Datos pueden implementarse en cualquier lenguaje de programación, lo que facilita el proceso de Aprendizaje Automático. Las herramientas de Minería de Datos, como por ejemplo PYTHON con Jupyter o R con R Studio, permiten implementar los algoritmos de manera sencilla, en una interfaz gráfica.

### **Agrupamiento de Soporte Vectorial (Support Vector Clustering)**

Se selecciona el algoritmo Agrupamiento de Soporte Vectorial (Support Vector Clustering, SVC) en contraste con la mayoría de los algoritmos de agrupamiento (Cluster), porque el resto no tienen ningún mecanismo para tratar el ruido de los datos o los valores atípicos. (Ben-Hur et al., s. f.). Los puntos de datos se mapean desde el espacio de datos a un espacio de características utilizando un núcleo kernel gaussiano. En el espacio de características, se busca la esfera más pequeña que encierra los datos digitales. Esta esfera se asigna al espacio de datos, donde forma un conjunto de contornos que encierran los puntos de datos. Esos contornos se interpretan como los límites del clúster. Los puntos encerrados por cada contorno separado están asociados con el mismo clúster. El algoritmo Agrupamiento de Soporte Vectorial (SVC) puede tratar con valores atípicos y el ruido de los datos mediante el empleo de una constante de margen suave que permite que la esfera en el espacio de características no encierre todos los puntos. Todos los puntos que no estén en ningún Cluster (Cluster 0), se los considera ruido.

## Algoritmo SVC

Usando la transformación no lineal  $\Phi$  de  $x$  a un espacio, se busca la esfera de radio más pequeña  $\mathcal{R}$ , lo que se describe con las siguientes restricciones:

$$\|\Phi(x_j) - a\|^2 \leq \mathcal{R}^2 \quad \forall j,$$

donde  $\|\cdot\|$  es la norma euclidiana, y  $a$  el centro de la esfera. Las restricciones se van incorporando al agregar valor  $\xi_j$ :

$$\|\Phi(x_j) - a\|^2 \leq \mathcal{R}^2 + \xi_j, \quad (1)$$

con  $\xi_j \geq 0$ .

Para resolver este problema, se utiliza la mecánica de Lagrange<sup>22</sup>, es decir, el lagrangiano:

$$L = \mathcal{R}^2 - \sum_j (\mathcal{R}^2 + \xi_j - \|\Phi(x_j) - a\|^2) \xi_j - \sum \xi_j u_j + C \sum \xi_j, \quad (2)$$

donde  $\xi_j \geq 0$  y  $u_j \geq 0$  son los operadores de Lagrange.  $C$  es una constante y  $C\beta_j$  es una penalización de  $L = \mathcal{R} - \text{término}$ . Poniendo a 0 la derivada de  $L$  con respecto a  $\mathcal{R}$ ,  $a$  y  $\xi_j$  respectivamente lleva a:

$$\sum_j \beta_j = 1 \quad (3)$$

$$a = \sum_j \beta_j \Phi(x_j) \quad (4)$$

$$\beta_j = C - u_j \quad (5)$$

<sup>22</sup> Joseph Louis de Lagrange, astrónomo y matemático italo – francés, desarrollo una función escalar por la cual se puede obtener la evolución temporal, las leyes de conservación y otras propiedades importantes de un sistema dinámico, considerándose este operador el más fundamental que describe un sistema físico. Con un lagrangiano se puede explorar la mecánica en sistemas alternativos de coordenadas cartesianas, como coordenadas polares, cilíndricas y esféricas.

Las condiciones complementarias de Roger Fletcher<sup>23</sup> (Fletcher, Roger 2000) resultan en:

$$\xi_j u_j = 0 \quad (6)$$

$$(\mathcal{R}^2 + \xi_j - \|\Phi(x_j) - a\|^2) \beta_j = 0 \quad (7)$$

Entonces, un punto  $x_i$  donde  $\xi_i \geq 0$  y  $u_i \geq 0$  se encuentra fuera de la esfera del espacio de características. Si  $u_i = 0$ ,  $\beta_i = C$ . Eso determinará el Vector de Soporte Limitado (BSV).

Un punto  $x_i$  con  $\xi_i = 0$  se asigna al interior o la superficie de la esfera del espacio característico. Si es  $0 < \beta_i < C$  entonces implica que  $\Phi(x_i)$  se encuentra en la superficie de la esfera del espacio característico. Ese punto se lo denomina **Vector de Soporte (SV)**.

Los puntos Vector de Soporte se encuentran en los límites del clúster, los puntos Vector de Soporte Limitado se encuentran fuera de los límites, y todos los otros puntos se encuentran dentro de ellos, por lo tanto, cuando  $C \geq 1$  no existen Vectores de Soporte Limitados por la restricción de la ecuación (3).

Con esas relaciones, se eliminan las variables  $\mathcal{R}$ ,  $a$  y  $u_j$  convirtiendo el lagrangiano en la forma dual de Wolfe, que es una función de las variables  $\beta_j$ :

$$W = \sum_j \Phi(x_j)^2 \beta_j - \sum_{i,j} \beta_i \beta_j \Phi(x_i) \cdot \Phi(x_j). \quad (8)$$

Como las variables  $u_j$  no aparecen en el lagrangiano, se las reemplaza por las restricciones:

$$0 \leq \beta_j \leq C, \quad j = 1, \dots, N \quad (9)$$

Siguiendo el método Vector de Soporte y se representan los productos de puntos  $\Phi(x_i) \cdot \Phi(x_j)$  mediante un Kernel  $K(x_i, x_j)$ . A continuación se usa el núcleo Gaussiano:

<sup>23</sup> Roger Fletcher fue galardonado en 1997 con el Premio Dantzig por sus contribuciones fundamentales a los algoritmos de optimización no lineal.

$$K(x_i, x_j) = e^{-q\|x_i - x_j\|^2}, \quad (10)$$

con el parámetro de ancho  $q$ . Los núcleos polinomiales no producen representaciones de contornos ajustados de conglomerados (cluster). El Wolfe – lagrangiano da:

$$W = \sum_j K(x_j, x_j)\beta_j - \sum_{i,j} \beta_i\beta_j K(x_i, x_j) \quad (11)$$

Para cada punto  $x$  se define su distancia en el espacio de características desde el centro de la esfera:

$$\mathcal{R}^2(x) = \|\Phi(x) - a\|^2 \quad (12)$$

De acuerdo a la ecuación (4), y la definición del Kernel, entonces:

$$\mathcal{R}^2(x) = K(x, x) - 2 \sum_j \beta_j K(x_j, x) + \sum_{i,j} \beta_i\beta_j K(x_i, x_j) \quad (13)$$

Y el radio de la esfera es:

$$\mathcal{R} = \{\mathcal{R}(x_i) \mid x_i \text{ un Vector de Soporte}\} \quad (14)$$

Los contornos que encierran los puntos en el espacio de datos, están definidos por el conjunto:

$$\{x \mid \mathcal{R}(x) = \mathcal{R}\} \quad (15)$$

De acuerdo a la ecuación (14) los puntos Vectores de Soporte (SV) se encuentran en los límites del cluster, mientras que los puntos **Vectores de Soporte Limitado (BSV)** están fuera, y todos los demás puntos se encuentran dentro de los clusters.

### Asignación de Conglomerados (Clusters)

Se realiza la asignación de los puntos con un enfoque geométrico  $\mathcal{R}(x)$  basado en la siguiente observación: dado un par de puntos de datos que pertenecen a diferentes componentes (clusters) cualquier camino que los conecte debe salir de la esfera en el espacio de características.

Tal camino contiene un segmento de puntos. Esto conduce a la definición de la matriz de adyacencia  $A_{ij}$  entre los pares de los puntos  $x_i$  y  $x_j$

$$A_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si para todo } Y \text{ en el segmento de línea que conecta } x_i \text{ y } x_j, \mathcal{R}(Y) \leq \mathcal{R} \\ 0 & \text{de otra manera} \end{cases}$$

(16)

Los clusters se definen entonces, como los componentes conectados del gráfico inducido por  $A$

## MÉTODO DE AGRUPACIÓN

El método de agrupación no tiene un sesgo explícito ni del número, ni de la forma de los clusters. Tiene dos parámetros, permitiendo obtener varias soluciones de agrupamiento.

El parámetro  $q$  del núcleo gaussiano determina la escala a la que se sondean los datos y, a medida que aumenta, los grupos comienzan a dividirse. El otro parámetro,  $p$ , es la constante de margen suave que controla el número de valores atípicos. Este parámetro permite analizar puntos de datos con ruidos y separarlos entre clústeres superpuestos. Como se podrá observar en las siguientes Figuras, que fueron trabajadas en PYTHON, con Jupyter, terminan siendo consistentes las Machine Learning<sup>24</sup> logradas para los diferentes datos aportados por Google Analytics en el ciclo 2017 – 2019.

---

<sup>24</sup> Machine Learning, Máquinas de Autoaprendizaje en Inteligencia Artificial  
San Miguel de Tucumán – Argentina

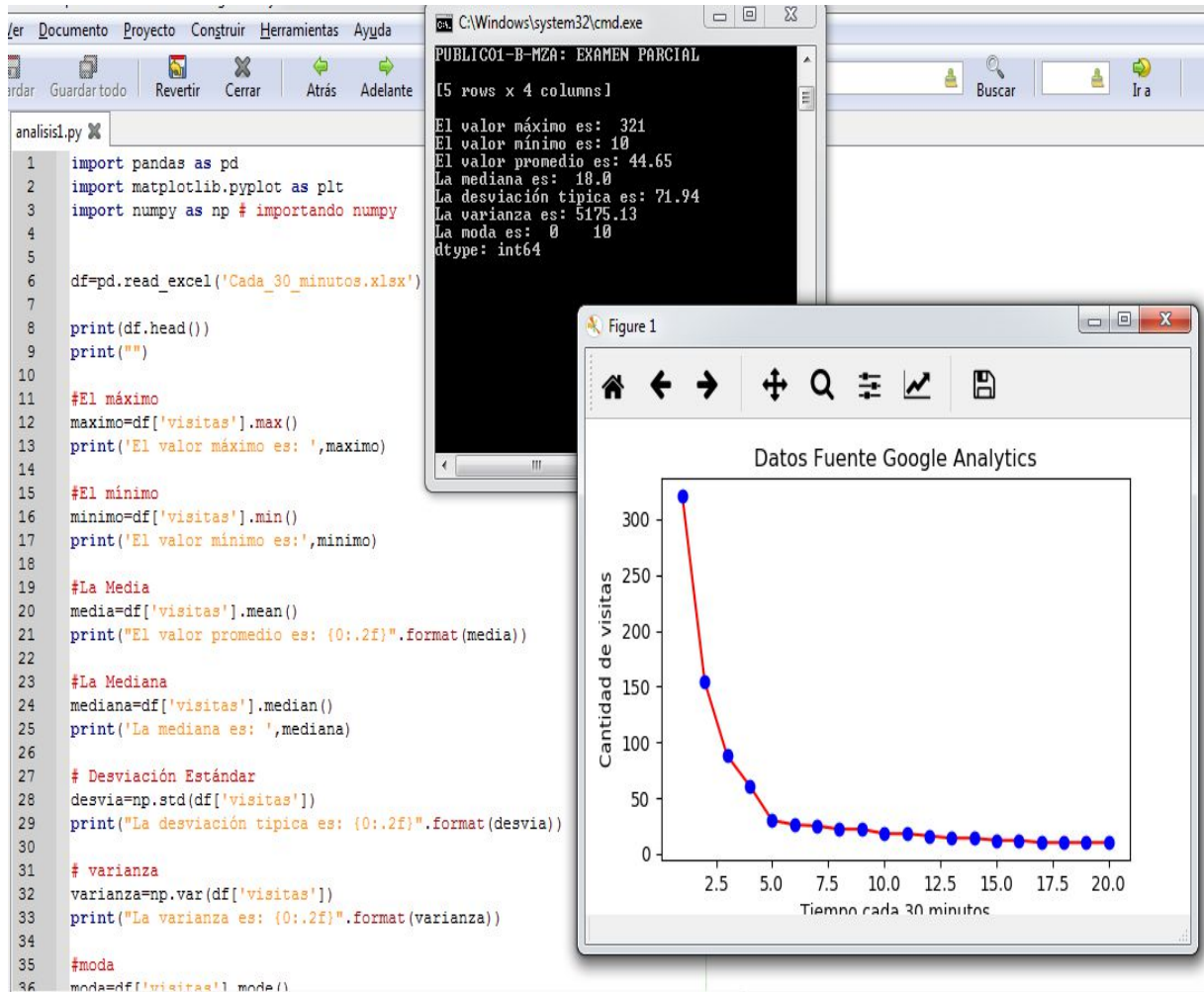
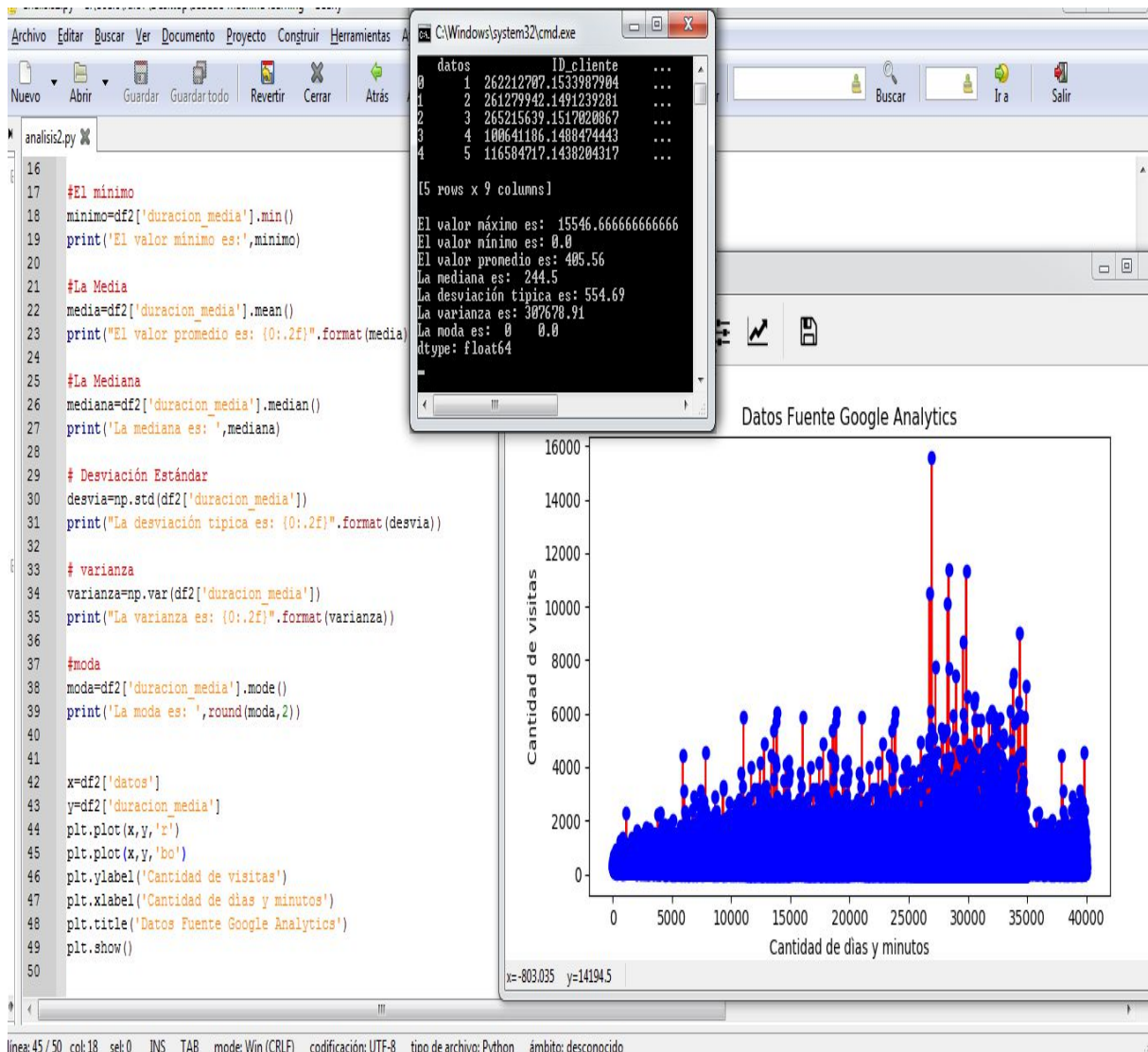


Imagen01 de captura de PYTHON en JUPITER Notebook, machine Learning propia (cantidad de visitas cada 30 minutos. Sobre un total de 158756 datos. Propios.



*Imagen02 de cantidad de visitas por año y minuto por sesión de usuarios, 40008 datos. Propios: Machine Learning*

*Considerando a la cantidad de días y minutos como muestra del total de 158756; se observa las medias, medianas, tendencias y proyecciones.*

*Nos centramos en el aspecto algorítmico que son los puntos destacables del problema y tratamos de encontrar una explicación para ello. De inicio fue demostrada la no linealidad e independencia estadística de cantidad de usuario, estancia en la plataforma y otros*



	Página ?	Número de visitas a páginas ?	Número de páginas vistas únicas ?	Promedio de tiempo en la página ?	Entradas ?	Porcentaje de rebote ?	Porcentaje de salidas ?	Valor de página ?
		262.872 % del total: 100,00 % (262.872)	93.521 % del total: 100,00 % (93.521)	00:00:30 Media de la vista: 00:00:30 (0,00 %)	19.253 % del total: 100,00 % (19.253)	0,34 % Media de la vista: 0,34 % (0,00 %)	7,32 % Media de la vista: 7,32 % (0,00 %)	0,00 ARS % del total: 0,00 % (0,00 ARS)
	1. /moodle/login/index.php	44.827 (17,05 %)	16.871 (18,04 %)	00:00:22	16.143 (83,85 %)	0,27 %	12,98 %	0,00 ARS (0,00 %)
	2. /moodle/login	29.608 (11,26 %)	11.412 (12,20 %)	00:00:17	424 (2,20 %)	0,00 %	2,37 %	0,00 ARS (0,00 %)
	3. /moodle/course/index.php?mycourses=1	18.142 (6,90 %)	6.683 (7,15 %)	00:00:11	216 (1,12 %)	0,46 %	2,01 %	0,00 ARS (0,00 %)
	4. /moodle/course/view.php?id=687	6.053 (2,30 %)	1.851 (1,98 %)	00:00:46	63 (0,33 %)	1,59 %	12,99 %	0,00 ARS (0,00 %)
	5. /moodle/course/index.php?categoryid=101	5.915 (2,25 %)	1.910 (2,04 %)	00:00:14	121 (0,63 %)	0,83 %	3,14 %	0,00 ARS (0,00 %)
	6. /moodle/course/view.php?id=97	3.834 (1,46 %)	1.217 (1,30 %)	00:00:17	24 (0,12 %)	0,00 %	3,78 %	0,00 ARS (0,00 %)
	7. /moodle/mod/quiz/view.php?id=37447	3.280 (1,25 %)	871 (0,93 %)	00:00:43	108 (0,56 %)	1,85 %	9,15 %	0,00 ARS (0,00 %)
	8. /moodle/course/view.php?id=446	2.301 (0,88 %)	500 (0,53 %)	00:00:35	25 (0,13 %)	0,00 %	5,78 %	0,00 ARS (0,00 %)
	9. /moodle/my/login	2.271 (0,86 %)	793 (0,85 %)	00:00:17	37 (0,19 %)	0,00 %	3,21 %	0,00 ARS (0,00 %)
	10. /moodle/course/view.php?id=686	2.214 (0,84 %)	882 (0,94 %)	00:00:44	21 (0,11 %)	0,00 %	18,38 %	0,00 ARS (0,00 %)

*Imagen03, salida de datos de Google Analytics, recorte, propio: detalla las diez páginas más visitadas, comenzando obviamente por el login<sup>25</sup> del Usuario.*

<sup>25</sup> Login o conexión lógica, cuando se ingresa a un sistema computrizado se lo hace conectándose con el de forma tradicional Usuario y Contraseña

Todos los usuarios  
+0,00 % Número de visitas a páginas

+ Añadir segmento

12 abr. 2019 - 18 abr. 2019  
Comparar con: 5 abr. 2019 - 11 abr. 2019

Explorador Resumen de navegación

Número de visitas a páginas frente a Seleccione una métrica

Día Semana Mes

12-abr-2019 - 18-abr-2019: ● Número de visitas a páginas  
05-abr-2019 - 11-abr-2019: ● Número de visitas a páginas

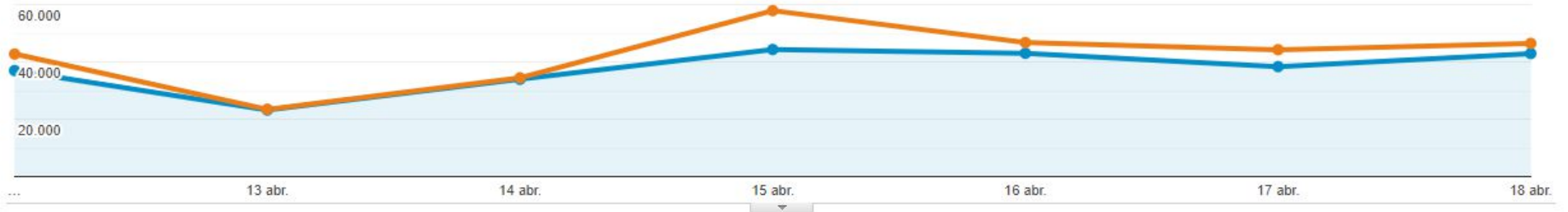


Imagen 04A de Google Analytics, propio, fuente de relación entre páginas vistas y visitadas durante una semana calendario

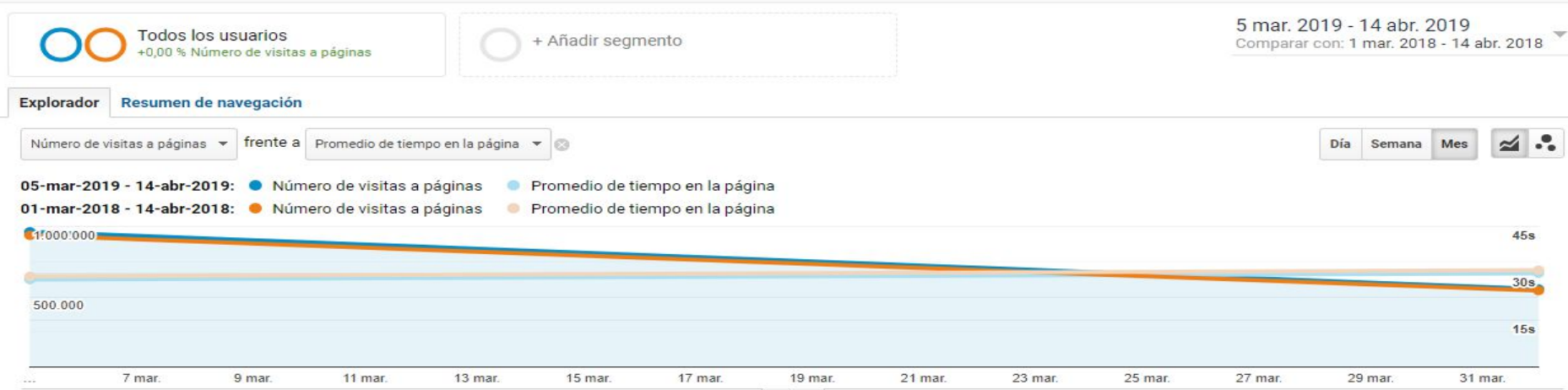


Imagen 05 de Google Analitica, propio: fuente de relación entre páginas vistas y visitadas durante un año calendario

## RESULTADOS:

Los resultados, luego de normalizar los datos y demostrar la independencia lineal de estos se pueden resumir en:

- Una inclusión de más del 87,5% de nuevos Usuarios;
- Una inclusión del 98.5% de todas las cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas, incluyendo su Delegación San Rafael
- La sustentabilidad del sistema, excluido el avance de soporte del hardware llevándolo a Google Service<sup>26</sup>.
- Una minimización en costes de papelería en más del 70%.
- La estabilidad de la aplicación, contando con solo tres cortes parciales en el periodo 2017 -2019.
- La coherencia de las cátedras en un 90%.
- Minimización de soporte, por el equipo de la FCE en Google de sólo 4 personas para todos los Usuarios

## CONCLUSIONES

Hasta ahora no hay una aplicación específica de algoritmos personalizados para Minería de Datos de los Usuarios (Liu et al. 2012) Tampoco existen algoritmos específicos en la Minería de Procesos, ni en el Aprendizaje Automático en la Provincia de Mendoza, a través de la ejecución de algoritmos matemáticos predictivos o descriptivos. No obstante, ello, el análisis de datos con los algoritmos de segmentación contribuye en la detección del comportamiento de un usuario, o de un grupo de usuarios, ya que las posibilidades de parametrización y la creación de modelos responden a distintas alternativas de análisis, en virtud de los objetivos planteados oportunamente y de la preparación de los datos.

---

<sup>26</sup> Google Service. Servicios de Google que se soportan sobre diversas plataformas, AZUR de Windows o PYTHON y que permiten extraer y procesar mayor cantidad de datos, ejemplo 7 años por 365 días por tres variables 5457.

Las observaciones de los agrupamientos de los datos y sus características comunes pueden revelar datos con anomalías, las cuales deben advertirse porque ellas pueden estar exteriorizando efectos no deseados en la interacción entre el software y el cambio cultural, en virtud de sus causales. Por eso, la detección de datos atípicos, o datos inconsistentes, conduce al descubrimiento de pequeños conjuntos de datos que serán significativamente muy diferentes al resto de los datos bajo análisis, y justamente el análisis de estos datos anómalos y sus causales será más valioso que el análisis general de todos los datos de la muestra, basándose ello en que justamente los objetivos del análisis de los datos se concentra en evidenciar accesos no protegidos en la plataforma<sup>27</sup>, sin perder de vista que la premisa es que exista calidad en los datos en las bases de la Institución, con lo cual habría poco lugar para la existencia de inconsistencias de este tipo, hecho aún más llamativo, cuando estas anomalías responden a un patrón de conducta de un mismo tipo de actor, de un conjunto de actores, de un ciclo específico o de un operador determinado del sistema e-learning, sin una causal asertiva. El algoritmo propuesto de Agrupamiento de Soporte Vectorial aplicado a un gran volumen de datos, una vez que el modelo ha sido validado, puede descubrir de las inconsistencias de los datos, anomalías y ruidos, las fuentes y orígenes de estas anomalías, y dependerá de cómo se planteen los objetivos, que son la base de la preparación de los datos, detectar fraudes<sup>28</sup> y/o puntos atípicos<sup>29</sup>.

Posteriormente, aquellas causales que expliciten las imperfecciones de los datos, y no sea fraude, permitirán segregar y limpiar estos datos inconsistentes, para ir depurando la base de datos, corrigiendo el historial en el perfil de cada usuario, optimizando la calidad del dato, y contribuyendo a los procesos de aprendizaje automático en la generación de las instrucciones necesarias en el lenguaje de programación seleccionado.

---

<sup>27</sup> Por ejemplo, cuando un usuario entra a la plataforma con la clave de otro usuario, y realiza las actividades de dicho usuario.

<sup>28</sup> fraudes: entiéndese por ingresos indebidos o ataques a la plataforma

<sup>29</sup> Puntos atípicos, son el encuadre de datos de acceso y/o permanencia de usuarios que salen del contexto esperado

## Resultados

### Asignación de Conglomerados (Clusters)

Se realiza la asignación de los puntos con un enfoque geométrico  $\mathcal{R}(x)$  basado en la siguiente observación: dado un par de puntos de datos que pertenecen a diferentes componentes (clusters) cualquier camino que los conecte debe salir de la esfera en el espacio de características.

Tal camino contiene un segmento de puntos. Esto conduce a la definición de la matriz de adyacencia  $A_{ij}$  entre los pares de los puntos  $x_i$  y  $x_j$

$$A_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{si para todo } Y \text{ en el segmento de línea que conecta } x_i \text{ y } x_j, \mathcal{R}(Y) \leq \mathcal{R} \\ 0 & \text{de otra manera} \end{cases}$$

(16)

Los clusters se definen entonces, como los componentes conectados del gráfico inducido por  $A$

### Método de Agrupación

El método de agrupación no tiene un sesgo explícito ni del número, ni de la forma de los clusters. Tiene dos parámetros, permitiendo obtener varias soluciones de agrupamiento.

El parámetro  $q$  del núcleo gaussiano determina la escala a la que se sondean los datos y, a medida que aumenta, los grupos comienzan a dividirse. El otro parámetro,  $p$ , es la constante de margen suave que controla el número de valores atípicos. Este parámetro permite analizar puntos de datos con ruidos y separarlos entre clústeres superpuestos.

## Conclusiones

El Análisis de Big Data y la construcción de una machine Learning permiten visualizar un crecimiento vegetativo consistente con el de la Organización. Crecen los aportes de Profesionales a la Plataforma (Actividades y de Recursos) y también la estancia o duración del proceso de los Alumnos en ella como la cantidad de entradas de forma análoga. Sin embargo, el límite impuesto es la misma cantidad total de la población, ya definida en el punto anterior.

Los resultados, luego de normalizar los datos y demostrar la independencia lineal de estos se pueden resumir en:

- 1.- Una inclusión de más del 87,5% de nuevos Usuarios;
  - 2.- Una inclusión del 98.5% de todas las cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas, incluyendo su Delegación San Rafael
  - 3.-La sustentabilidad del sistema, excluido el avance de soporte del hardware llevándolo a Google Service.
  - 4.- Una minimización en costes de papelería en más del 70%.
  - 5.- La estabilidad de la aplicación, contando con solo tres cortes parciales en el ciclo 2017 -2019.
  - 6.- La coherencia de las cátedras en un 90%. Tanto internas como externas, cambios de Carreras.
  - 7.- Minimización de soporte, por el equipo de la FCE en Google de sólo 4 personas para todos los Usuarios
- Un escalamiento aritmético para llegar al 100% de los Usuarios Docentes, en el lapso de los próximos 2 años.
- 8.- Mayor cantidad de Tipos de Actividades (Cuestionarios, Tareas, etc.) que de recursos tales como (Power Point, PDF, etc.)
  - 9.- Se vislumbra el uso, hoy por hoy mínimo, de Actividades como Taller y Lecciones (automatizadas con vídeos captura

Por tanto, se consolida la Innovación Cultural mediante el uso de la herramienta y su tratamiento a posteriori de datos.

Dando una continuidad sustentable y enriqueciendo el Cambio en la Cultura Institucional. Es por ello que se puede replicar el Proyecto a otras unidades institucionales, a empresas e inclusive a ONG's.

## Proyecciones

En los próximos años software de este tipo u otros similares ayudarán a construir y/o acompañar fuertemente los cambios en culturas institucionales, un Análisis de Deep Learning se propone para próximos tratamientos tanto gubernamentales como privados, obteniendo máximos en el quehacer del cambio.

Además de poder, en un futuro de mediano plazo:

- Validar algoritmos de agrupamiento de forma interjurisdiccional, NOC, para que exista como prueba suficiente del apoyo a la construcción de nuevas culturas organizacionales, tanto para el Sector Público como para el Sector Privado.
- Validar los algoritmos de modelización predictiva y descriptiva para otros procesos, como:

Árbol de Decisiones.	Árbol de Reglas.
ID3.	Reglas de Inducción.
Aprendizaje Profundo.	Red Neural.
Máquinas de Soporte Vectorial.	Agrupamiento Aglomerativo.
Agrupamiento Aplanado.	Matriz de Correlación.
Matriz ANOVA.	

- Minimizar las cantidades de retroalimentaciones negativas por el no uso y o mala implementación del software.
- Proyectar la metodología y los conceptos de Minería de Datos propuesta por medio del Aprendizaje Automático para culturas del Sector Público y del Sector Privado.
- Proponer ante la Oficina Nacional de Tecnología de la Información (ONTI), u organismo que corresponda, la metodología resultante y la parametrización para su regulación normativa.



## Referencias bibliográficas

1. Álvarez, Kity, Betzaida Romero, José Cadenas, David Coronado, y Rosseline Rodríguez. 2016. «Arquitectura para la Gestión de Datos Imperfectos en la Era de Big Data». *Revista Venezolana de Computación* 3 (2): 47-56.  
[http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_vcomp/article/view/11729](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_vcomp/article/view/11729).
2. Ben-Hur, Asa, David Horn, Hava T. Siegelmann, y Vladimir Vapnik. 2001. «*Journal of Machine Learning Research*». *Support Vector Clustering* 2001.
3. Date, C.J. 2001. *Introducción a los Sistemas de Bases de Datos*. Séptima. México: Pearson Educación.
4. Fletcher, Roger. 2000. *Practical Methods of Optimization*. 2nd ed.
5. IEEE Task Force on Process Mining. s. f. «Manifiesto sobre Minería de Procesos». *Manifiesto sobre Minería de Procesos*. Accedido 22 de diciembre de 2017.  
<http://www.win.tue.nl/ieeetfpm/lib/exe/fetch.php?media=shared:pmm-spanish-v1.pdf>.
6. Kuna, Horacio Daniel. 2014. «Procedimientos de explotación de información para la identificación de datos faltantes con ruido e inconsistentes». Universidad de Málaga. <http://sistemas.unla.edu.ar/sistemas/gisi/tesis/UM-TD-Horacio-KUNA.pdf>.
7. Liu, Bin, Guang Xu, Qian Xu, y Nan Zhang. 2012. «Outlier Detection Data Mining of Tax Based on Cluster». *2012 International Conference on Medical Physics and Biomedical Engineering (ICMPBE2012)* 33 (Supplement C): 1689-94. <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.05.272>.
8. Moral, Anselmo del, Juan Pazos, Esteban Rodríguez, Alfonso Rodríguez - Patón, y Sonia Suárez. 2008. *Gestión del Conocimiento*. Madrid, España: Thomson Editores Spain.
9. Pascual, Rafael, José Genoud, Guillermo Aramburu, y Mario Pontaquarto. 2000. «Ley N° 25326». *InfoLEG*. 4 de octubre de 2000.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>.
10. SAS® Institute Inc. 2015. «La Minería de Datos de la A a la Z: Como Descubrir Conocimientos y Crear Mejores Oportunidades». SAS® The

*Power to Know. 2015.*

[https://www.sas.com/content/dam/SAS/es\\_mx/doc/assets/26-mineria-datos-az.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/es_mx/doc/assets/26-mineria-datos-az.pdf).

11. Stankevicius, Evaldas, y Linas Leonas. 2015. «Hybrid Approach Model for Prevention of Tax Evasion and Fraud». 20th International Scientific Conference «Economics and Management 2015 (ICEM-2015)» 213 (Supplement C): 383-89. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.555>.
12. BROUSSEAU, GUY; (2007). <Actividad Matemática y Evaluación>, Santiago de Queretaro; XII CIAEM Juillet 2007. México.
13. CAVALLER, D. (2006/9). <Trabajos y Prácticas de Autoaprendizaje para la Cátedra de Computación en Moodle>, FCE, UNCuyo, <http://econet2/uncu.edu.ar/computacion/com9.htm>
14. CHEVALLARD, Y. (1991). “La transposición didáctica: Del saber sabio al saber enseñado”. AIQUE, Argentina.
15. SOTTILE, A; CAVALLER, D, PICCOLELLA, F; <un estudio cuali-cuantitativo sobre las estrategias de evaluación pedagógicas significativas y socializadoras desarrolladas sobre el utilitario Moodle<sup>30</sup> como soporte al dictado tradicional de la cátedra de Computación de la FCE – Mendoza y Delegación San Rafael>, [http://bdigital.uncu.edu.ar/navegador.php?idplantilla=22&props\\_next\\_page=3](http://bdigital.uncu.edu.ar/navegador.php?idplantilla=22&props_next_page=3)  
ISBN: 978-987-778-707-
16. SOTTILE, A.; CAVALLER, D.; ORTEGA, C.; Et al (2019) Análisis de causales de datos con anomalías.  
<http://itunes.apple.com/us/book/id1451742749>

---

<sup>30</sup> Module Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Entorno Modular de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos)

## LA FÁBRICA DE AVIONES DE PAPEL

### DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA SITUADA Y EXPERIENCIAL

*Autor: Mariano Emilio Visentin<sup>31</sup> - Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata – Correo electrónico: mariano.visentin@econo.unlp.edu.ar - Teléfono Particular: 221 422 9520 – Celular: 11 6767 0165*

**Palabras clave:** Cognición situada - Aprendizaje significativo – Aprendizaje experiencial – Material didáctico – Propuesta lúdica

#### **Resumen**

El objetivo del presente trabajo es compartir una experiencia lúdica desarrollada en el marco de la asignatura Administración 1, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Esta actividad, denominada “La Fábrica de aviones de papel”, tuvo como finalidad repasar y relacionar las Escuelas de Administración mediante el empleo de una estrategia de aprendizaje situacional y experiencial.

---

<sup>31</sup> Colaboraron en la ejecución, el Profesor adjunto Diego Alvarez Gelves, quien generosamente me dio la posibilidad y el espacio para poder llevar a cabo la actividad; junto a los ayudantes adscriptos: Ignacio Calgano, María Laura Zaidman, Julieta Antonow y Sofía Adad, quienes desinteresadamente participaron del juego en la organización e implementación del mismo.

***“Toda auténtica educación se efectúa mediante la experiencia”, John Dewey***

***“Vivir nuevas experiencias crea conexiones neuronales que estimulan el aprendizaje y la memoria” Publicidad Almundo Titulada Conexiones neuronales***



## **Introducción**

El objetivo del presente trabajo es compartir una experiencia lúdica desarrollada en el marco de la asignatura Administración I (Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones - Cátedra C), de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Esta actividad, denominada “La Fábrica de aviones de papel”, tuvo como finalidad repasar y relacionar las Escuelas de Administración mediante el empleo de una estrategia de aprendizaje situacional y experiencial.

La necesidad de incorporar actividades disruptivas que “rompan” el aula y la realización de experiencias anteriores de igual tenor fueron el punto de partida para la concepción del juego y fundamento teórico de su desarrollo. Esta necesidad es aún más evidente en materias de los primeros años en las que los docentes se encuentran con comisiones que varían entre 80 a 110 alumnos, según el horario, lo que nos planteaba la exigencia de realizar una actividad dinámica, inclusiva y entretenida a gran escala. El formato del juego permitió que todos los grupos hayan jugado al mismo momento.

Por último, al final del juego, se realizó una encuesta en línea en forma anónima y voluntaria, para conocer la opinión de los alumnos y evaluar los objetivos sobre los cuales se desarrolló el material didáctico.

## Marco Teórico

La actividad se concibió bajo la óptica de la Cognición Situada<sup>32</sup>, la cual parte de la premisa de que el conocimiento es situado, es parte y producto de la misma, del contexto y la cultura en que se desarrolla y utiliza. Esta visión, ha derivado en un enfoque instruccional, la enseñanza situada, que destaca la importancia de la actividad y el contexto para el aprendizaje y reconoce que el aprendizaje es, ante todo, un proceso de enculturación en el cual los estudiantes se integran gradualmente a una comunidad o cultura de prácticas sociales (Díaz Barriga Arceo, 2003).

Una situación educativa, para efectos de su análisis e intervención instruccional, requiere concebirse como un sistema de actividad, cuyos componentes a ponderar incluyen (Engeström, citado en Baquero, 2002):

- El sujeto que aprende
- Los instrumentos utilizados, privilegiadamente los de tipo semiótico
- El objeto a apropiarse u objetivo que regula la actividad (saberes y contenidos)
- Una comunidad de referencia en que la actividad y el sujeto se insertan
- Normas o reglas de comportamiento que regulan las relaciones sociales de esa comunidad
- Reglas que establecen la división de tareas de la misma.

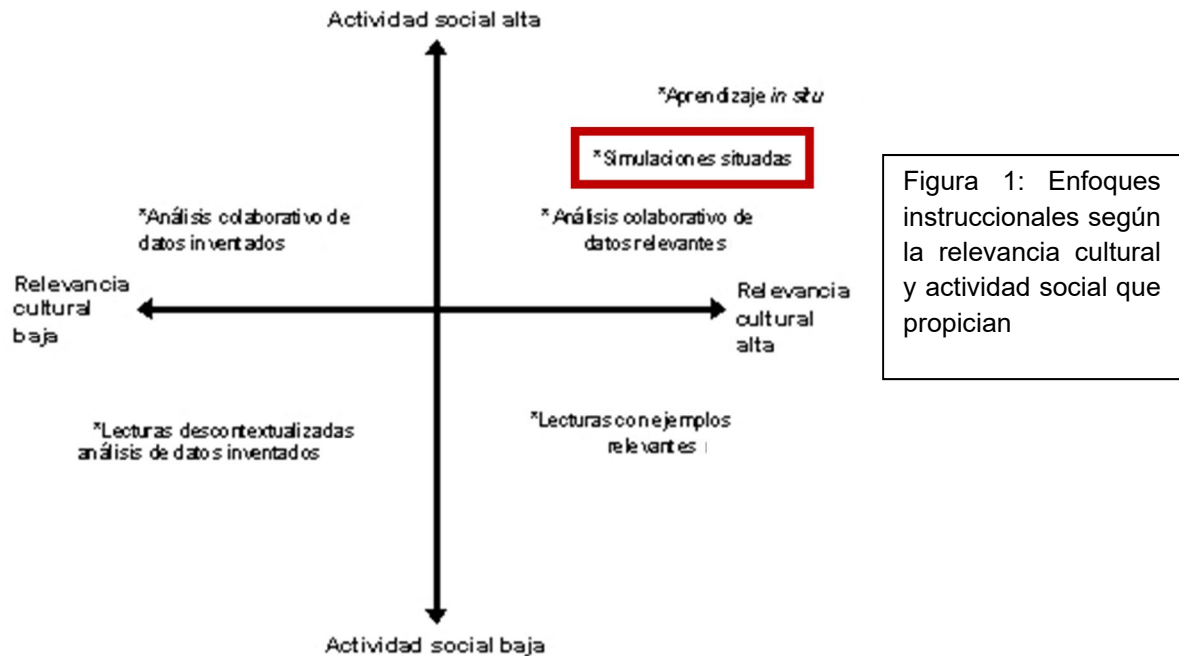
La estrategia de enseñanza que se utilizó para alcanzar el objetivo de crear un material didáctico que fomente el aprendizaje significativo, es decir que permita que el estudiante relacione la actividad con sus conocimientos y experiencias previas, dar sentido a lo aprendido, y entender su ámbito de aplicación y relevancia en situaciones académicas y cotidianas, fue la simulación situada. Según la propuesta de Estadística Auténtica de Derry, Levin y Schauble (1995)<sup>33</sup> (Figura 1), este tipo de estrategia posee

---

<sup>32</sup> La cognición situada asume diferentes formas y nombres, directamente vinculados con conceptos como aprendizaje situado, participación periférica legítima, aprendizaje cognitivo (cognitive apprenticeship) o aprendizaje artesanal (Hendricks 2001)

<sup>33</sup> Su punto de partida es el siguiente supuesto instruccional-motivacional: La propensión y capacidades de los estudiantes para razonar estadísticamente en escenarios auténticos de la vida real puede mejorarse considerablemente a través de dos dimensiones:

una mayor interacción social y relevancia cultural en comparación con otras estrategias de enseñanza:



La estrategia elegida fomenta el aprendizaje experiencial en pos de un aprendizaje activo y que genere cambios en el individuo, en el grupo y su entorno, que permitan al alumno enfrentarse a fenómenos de la vida real; aplicar y transferir significativamente el conocimiento; desarrollar habilidades y construir un sentido de competencia profesional, vincular el pensamiento con la acción y reflexionar acerca de valores y cuestiones éticas (McKeachie 1999, tomando como sustento la teoría de John Dewey 1938/1997).

- Dimensión: Relevancia cultural. Una instrucción que emplee ejemplos, ilustraciones, analogías, discusiones y demostraciones que sean relevantes a las culturas a las que pertenecen o esperan pertenecer los estudiantes.
- Dimensión: Actividad social. Una participación tutorada en un contexto social y colaborativo de solución de problemas, con ayuda de mediadores como la discusión en clase, el debate, el juego de roles y el descubrimiento guiado.

## Antecedentes

En el rol de Auxiliar de la materia en la cual me desempeño como docente (Administración 1 - Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones – Cátedra C), doy soporte al Profesor Adjunto en la práctica del programa mediante la guía de trabajos prácticos creada con dicha finalidad, como así también en el desarrollo de actividades complementarias que refuercen el contenido teórico de la asignatura.

Habitualmente, suelo realizar juegos o trabajos disruptivos respecto a las clases tradicionales profesor-alumno, entre las cuales, me gustaría destacar, aquella que se encuentra formalizada y evaluada: “Juego Copa Ford T”, la cual se presentó en el Encuentro Regional de ADENAG Buenos Aires 2017, bajo el título “Juego Copa Ford T, Lo lúdico como espacio diferente desde dónde enseñar Administración” en el encuadre de la jornada “Experiencia docente y prácticas pedagógicas”. Asimismo, el citado trabajo fue publicado por la Revista “Nuevas Realidades, Viejos Paradigmas” editada por ADENAG en el marco del encuentro.

Por último, como referencia para la elaboración del juego, he adaptado la experiencia realizadas por el IHI (Institute For Healthcare Improvement) en su Workshop denominado “Paper Airplane Factory Team Building”<sup>34</sup>, que tenía como objetivo el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo.

---

<sup>34</sup> Para mayor información, recomiendo visitar el sitio de la organización en el cual explica las características del juego: <http://www.ihl.org/education/IHIOpenSchool/resources/Pages/Activities/PaperAirplaneFactory.aspx>

## Desarrollo

En este apartado se desarrollarán explícitamente los lineamientos de la actividad llevada adelante.

## Objetivo General

Desarrollar un material didáctico en formato de juego, que sirva como repaso de la “UNIDAD 2: EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO” de la asignatura “Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones” - Cátedra C.

## Objetivos específicos

- Recrear y comparar los procesos de trabajo bajo la óptica de las diferentes Escuelas de Administración (Administración científica, Administración general e industrial, Escuela de las Relaciones Humanas, Teoría estructuralista).
- Emitir conclusiones grupales sobre lo realizado, haciendo foco en las diferencias y similitudes observadas entre las diferentes escuelas de Administración y sobre la relación que tuvieron los alumnos respecto al ejercicio y subordinación a la autoridad, el proceso de trabajo, la dinámica de grupo, entre otras.

## Temas abordados

A través de la actividad se pusieron en práctica algunos de los siguientes temas vistos en la Unidad 2 del programa (Ver anexo I):

- Administración por iniciativa
- Autogestión
- Estructura formal e informal del trabajo
- Recomendaciones técnicas de la administración científica empleados
  - Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos
  - División del trabajo y especialización del operario
  - Diseño de cargas y tareas
  - Estandarización de métodos de trabajo
  - Supervisión



## Dinámica de la Actividad

La actividad fue diseñada para una comisión con una asistencia promedio de 100 alumnos por clase. El formato del juego permite que el mismo se adapte a grupos más pequeños.

- **Finalidad del Juego:** fabricar de manera grupal 30 aviones de papel. Ganará el grupo que obtenga el mayor puntaje en función del tiempo de fabricación, autonomía de vuelo, mejoras de proceso y decoración.
- **Cantidad de jugadores:** Se estiman grupos de 9 a 10 jugadores: 7/8 trabajadores de línea, 1 supervisor y 1 gerente programador.
- **Tiempo estimado del juego:** el tiempo estimado de juego es de 80 a 85 minutos. A continuación se detalla un cronograma de las etapas del juego y los tiempos sugeridos para cada una de ellas:

Etapa	Objetivo	Minutos																	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Introducción	Organizar a los jugadores, explicar las reglas, entregar el material de la actividad y contestar cualquier duda al respecto	■	■	■															
Etapa 1	Producir un avión llevará entre 60 a 80 segundos, con un tiempo total de producción de 10 a 15 minutos aproximadamente. Es recomendable dar unos minutos para que los grupos se organicen				■	■	■												
Pausa N°1	En la primera pausa, se incorpora la figura del supervisor y gerente programador, quienes redefinirán el proceso de trabajo. Asimismo, es bueno aprovechar este tiempo para reforzar las instrucciones y/o corregir situaciones no esperadas.						■	■											
Etapa 2	Ídem etapa 1, tiempo total estimado 10 a 15 minutos.							■	■	■									
Pausa N°2	En la segunda pausa, el grupo deberá coordinar los aspectos a corregir respecto a la etapa anterior para optimizar los tiempos de producción.									■	■								
Etapa 3	Ídem etapa 1 y 2, tiempo total estimado 10 a 15 minutos											■	■	■					
Cierre	Debatir 15/20 minutos con los alumnos respecto a la experiencia y como relacionaron la misma con el contenido del programa. Premiar a los tres mejores grupos y solicitar que completen una breve encuesta para evaluar la actividad.														■	■	■	■	■

- **Material necesario:** A continuación se expone los materiales necesarios para hacer la actividad:
  - Kit para uso exclusivo de los alumnos:
    - Hojas A4: 10 hojas por grupo.
    - Clips: 20 clips por grupo.
    - Mesas: para armar cadena de montaje y para “stockear” los aviones producidos.
  - Kit para uso exclusivo de los docentes:
    - Computadora: para cargar las estadísticas del juego: tiempo de producción, aviones producidos, puntaje por etapa, etc.
    - Powerpoint del diseño del avión sugerido en el juego (Anexo II).

- Planilla de Excel para cargar los resultados (Anexo III).
- Cinta métrica: para medir la distancia alcanzada por cada avión en la prueba de vuelo.
- Música para generar ambiente al inicio y al momento de dar a conocer los resultados.
  - Tema de inicio: Vuela Vuela
  - Tema del momento del anuncio del ganador: Redoblante.
- Premio para los primeros tres grupos.

## Reglas de juego

1. Se arman grupos de 9 a 10 integrantes (un grupo por línea de bancos) en función de la disposición física de las mesas y sillas del aula, la cual permite simular el funcionamiento de una cadena de montaje<sup>35</sup>.
2. Cada grupo deberá elegir una persona que cumpla el rol de supervisor y otra que cumpla el rol de gerente programador, el resto de los integrantes del grupo trabajarán en la línea de producción. Es obligatorio que todos los integrantes del grupo destinados a la producción participen en alguna etapa del proceso<sup>36</sup>.
3. Se le asignará el Kit de materiales por grupo para que puedan cumplir los objetivos de producción previstos para cada etapa. También se le entregará un archivo con el detalle del Avión que tienen que fabricar.
4. El juego se dividirá en tres instancias. En cada una de ellas los grupos deberán fabricar 10 aviones de acuerdo con los siguientes lineamientos:
  - a. Etapa 1 – Administración de la iniciativa – 10 aviones: Se invitará a que los integrantes destinados a la ejecución definan libremente el diseño del avión a producir como su proceso de producción, quienes no contarán con la participación del supervisor y gerente programador. Los grupos no recibirán elementos de trabajo, harán los aviones usando los materiales que tengan disponibles.
  - b. Etapa 2 – Administración racional del trabajo – 10 aviones: En la segunda etapa se incorporará la figura del supervisor y planificador,

<sup>35</sup> Para una mayor descripción gráfica se recomienda ver las imágenes de la actividad realizada en el anexo VI

<sup>36</sup> Para una mayor descripción gráfica se recomienda ver las imágenes de la actividad realizada en el anexo VI

- quienes serán responsables de mejorar el proceso de trabajo en base a lo observado en la primera instancia, mientras que los trabajadores solo ejecutarán lo que define el sector programador. En esta instancia, se le entrega el kit de materiales a cada grupo para producir la cantidad de aviones fijadas como objetivo para la etapa 2 y 3.
- c. Etapa 3 – Autogestión – 10 aviones: Por último, se invitará a todos los miembros del grupo a que evalúen las mejoras que pueden incorporar en el proceso de trabajo para mejorar los tiempos de producción y los resultados obtenidos.
5. En cada etapa, se tomarán los tiempo de producción, todos los grupos empezarán en el mismo momento y se anotará en el último avión entregado el tiempo del momento de entrega para poder obtener el tiempo total de producción y tiempo estándar de producción. Asimismo, se le pedirá a cada grupo que numeré los aviones producidos para un mejor control.
  6. Por último, el cuerpo docente evaluará la actividad de acuerdo a los siguientes criterios y ponderaciones:
    - a. Tiempo de producción: 50%. Se evaluará en función del mejor tiempo de producción total obtenido en las tres etapas.
    - b. Autonomía de vuelo: 40%. Se elegirá un avión al azar de los 30 producidos para que un participante del grupo lance el avión, el avión que más lejos llegué recibirá el máximo puntaje.
    - c. Decoración 10%. Cada grupo tuneará cada avión producido de acuerdo a su propio criterio
  7. Se hará una entrega de premios simbólica a los tres mejores grupos.

## Actividades de discusión

Los docentes supervisarán el juego a lo largo de su desarrollo, y al final del mismo le solicitarán a los grupos su opinión respecto a la actividad para que puedan identificar/relacionar con temas de la Unidad 2, por ejemplo:

- ¿Qué diferencia encontraron entre la primera y segunda etapa respecto a la relación con la autoridad?
- ¿Qué mejoras incorporó el supervisor/gerente programador en la 2° etapa?

- ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos de trabajar todos a la par en la última etapa?
- ¿Con cuál escuela de administración pudieron establecer mayores relaciones?
- ¿Pudieron ver en la práctica lo que leyeron y vimos en clase?

## Consideraciones sobre la actividad

A los efectos de lograr los objetivos propuestos, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones para llevar a cabo el juego:

Formato del juego	Aspectos lúdicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• El formato elegido, responde a la cantidad de alumnos y la limitación de tiempo que disponíamos para que jueguen 96 personas en una hora y media.</li><li>• La actividad no fue evaluada, para promover que los alumnos jugarán libremente y sin ataduras que los condicionarán.</li><li>• Se procuró mantener un nivel de dificultad intermedio, buscando un equilibrio entre un juego rápido de entender pero que no resultara tan fácil de jugar.</li><li>• Fuimos flexibles durante la actividad, adaptamos el formato de juego para evitar dilaciones que afecten el ritmo de juego, por ejemplo acotar la cantidad de aviones a producir en la etapa 2 y 3.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se utilizaron guiños en tono de humor, relacionados al contenido de la materia. Por ejemplo, el juego se realizaba porque había una oportunidad comercial identificada en el ambiente para fabricar aviones ante los problemas de Boeing.</li><li>• Se utilizó vestuario y música para ambientar el comienzo y final de la juego.</li><li>• Se empleó el factor sorpresa para no condicionar el juego ni la forma de encararlo, no se avisó previamente del juego</li><li>• Se entregaron premios simbólicos a los tres primeros puestos.</li></ul>

## Resultados de la evaluación

A modo de cierre, con el objeto de obtener una retroalimentación de la actividad realizada, se llevó a cabo una encuesta para obtener la opinión de los alumnos acerca del juego y evaluar los aspectos tenidos en cuenta en el diseño y planificación del mismo.

La encuesta fue anónima y voluntaria, la cual se realizó en línea y completaron más de la mitad de los alumnos que participaron del juego (47 sobre 96 alumnos en total).

A continuación, se exponen las preguntas realizadas y los resultados obtenidos:

- Calificación general del juego - Escala 1 a 10: 8,85
- Calificación particular del juego:
  - Dificultad - Escala 1 (fácil) a 5 (difícil): 2,25
  - Utilidad educativa - Escala 1 (poco útil) a 5 (muy útil): 3,91
  - Entretenimiento - Escala 1 (poco entretenido) a 5 (muy entretenido): 4,68
- Aspectos más valorados (Ver Anexo IV)

- Aspectos menos valorados (Ver Anexo IV)
- Cambios propuestos para una próxima edición (Ver Anexo IV)
- Respuestas abiertas textuales sobre los aspectos de mayor/menor valoración y cambios/comentarios/sugerencias sobre el juego (Ver Anexo V)

## Conclusiones y reflexiones finales

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta, nos permiten concluir empírica y parcialmente la eficacia de la actividad en lo que respecta a los objetivos planteados, especialmente en lo que se refiere a aprendizaje significativo, orientando al alumno hacia la comprensión y fomentando un uso competente del conocimiento adquirido para afrontar la solución de problemas desconocidos (Pozo y Echeverría, 2009).

La mejor prueba de que alguien ha comprendido un concepto o noción – por ejemplo división de trabajo, proceso de trabajo, coordinación o supervisión – es que sea capaz de usarlo para resolver un problema o una situación nueva (Pozo y Echeverría, 2009). Las siguientes citas textuales anónimas de la encuesta realizada sobre lo más valorado de la actividad, reflejan una aceptable eficacia en el logro de los objetivos planteados y un alto nivel de traslado de conocimientos aprendidos a situaciones nuevas y reales:

- *“Algo que parece complejo y difícil de entender o alcanzar, pueda reflejarse en un simple juego, es más fácil de palpar, no es sólo un ejemplo en el aire, sino algo práctico y visible. Nada mejor que aprender jugando”.*
- *“Esta bueno que sea fácil de ver la relación entre el juego y lo que dimos, porque al ser una clase distinta, nadie se va a olvidar algunos conceptos que en otro caso se olvidarían con el tiempo”.*
- *“La simplicidad con la que se sintetizó las ideas con respecto a los textos que vimos en clases”.*

Las expresiones de los alumnos son el reflejo de las ventajas del aprendizaje significativo en lo que respecta a su duración y transferencia a nuevas situaciones, capaz de relacionar la nueva información con los conocimientos previos y buscar nuevas relaciones con otros conocimientos y/o contextos.

Sin embargo, no basta con comprender o emplear estrategias de aprendizaje significativo, por el contrario, es necesario concebir al aprendizaje como un cambio

conceptual, mediante un triple proceso: **explicitación** de conocimientos previos de los alumnos (especialmente implícitos e inconscientes), **reestructuración** y **redescripción** del nuevo conocimiento en nuevos modelos que permitan integrar y explicar los mismos (Pozo y Gomez Crespo 1998).

Por último, más allá de la altura de la vara que nos impone esta oportunidad de cambio, es importante concluir que la formación de expertos será más eficaz cuando más se apoye en una práctica reflexiva, basada en solución de problemas y no solo en una práctica rutinaria que consista en realizar ejercicios repetitivos (Ericsson 2006; Glaser, 1992), formando profesionales que sean capaces de utilizar de manera estratégica y competente los conocimientos adquiridos en contextos inciertos y en continuo cambio

## Bibliografía

- Díaz Barriga Arceo, Frida (2003). “Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo”, REDIE (Revista electrónica de investigación educativa) Vol.5 N°2, México. Fuente: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412003000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412003000200011&script=sci_arttext), página visitada el 15/04/2019.
- Pozo, J. I. y Echeverría, M. (2009). Psicología del aprendizaje universitario: La formación en competencias, Ediciones Morata, Madrid.
- Pozo, J. I. y Gomez Crespo, M. A. (1998). Aprender y enseñar ciencia. Del conocimiento cotidiano al conocimiento científico, Ediciones Morata, Madrid.
- Baquero, R. (2002). Del experimento escolar a la experiencia educativa. La transmisión educativa desde una perspectiva psicológica situacional. Perfiles Educativos, 24 (96-97), pp. 57-75, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, Distrito Federal, México. Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/132/13209805.pdf>, página visitada el 15/04/2019.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. Cambridge Univ. Press, New York.
- Glaser, R. (1992). Expert knowledge and processes of thinking. Editorial Halperin, México D. F.
- Dewey, J. (1938/1997). Experience & Education. Simon & Schuster, Nueva York.
- The Paper Airplane Factory, Institute for Healthcare Open School, Boston. , Fuente: <http://www.ihl.org/education/IHIOpenSchool/resources/Pages/Activities/PaperAirplaneFactory.aspx>, página visitada el 25/03/2019.
- Grassis, Cecilia (2016) Material de clase Seminario de Diseño de materiales didácticos, Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, La Plata.
- Pedragosa, Alejandra y Barranquero, Fernanda (2016) Material de clase Seminario de Estrategias de Enseñanza en la Educación Superior, Unidad Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

## Anexos

### Anexo I: Extracto de la Unidad 2 del programa de la materia que se empleó como contenido teórico el juego

**UNIDAD 2: EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO:** Al finalizar la lectura y comprensión de los temas de la unidad, el alumno deberá estar en condiciones de comprender y describir la evolución del pensamiento administrativo a partir de las teorías y escuelas, cada una de ellas con diversos enfoques y en todos los casos dentro de un contexto que ha ido sufriendo transformaciones que, de una manera u otra, han impactado en las mismas.

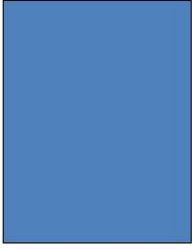
1. Contexto histórico y socio-económico en el que surgieron las escuelas clásicas.
2. Administración científica: Taylor, principios y recomendaciones técnicas.
3. Aportes de Ford, Gilbreth y Gantt.
4. Administración general e industrial: Fayol.
5. Escuela de las relaciones humanas: Mayo y otros investigadores.
6. Modelo burocrático de Weber. Modelos integrales: Merton.
7. Teoría de sistemas: Su dinámica.



## Anexo II: Diseño a Fabricar

¿Cómo construir un avión de papel?

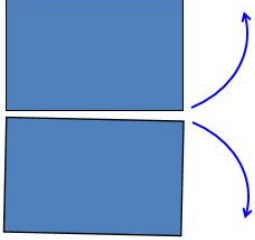
0 - Inicio: Hoja A4



1

Cortar hoja a la mitad

1 - Cortado

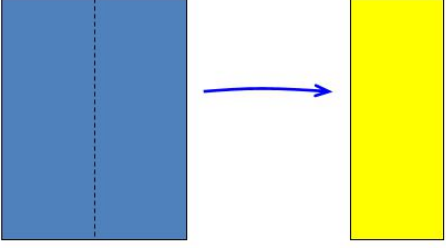


2

Cortar hoja a la mitad

Doblar en línea central

2- Plegado inicial



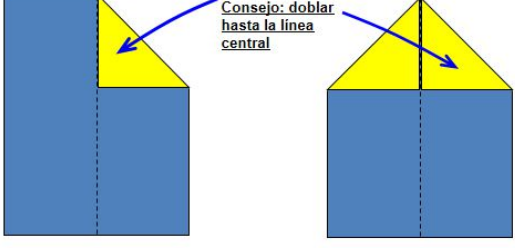
3

Cortar hoja a la mitad

Doblar en línea central

Doblar esquina der/izq

3- Plegado Alas parte 1



Consejo: doblar hasta la línea central

4

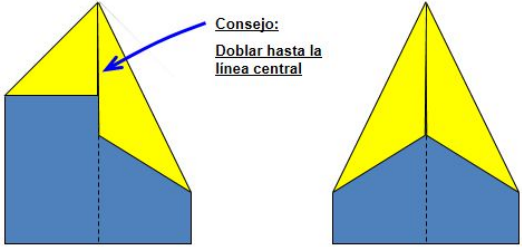
Cortar hoja a la mitad

Doblar en línea central

Doblar esquina der/izq

Doblar esquina parte 2

4 - Plegado Alas parte 2



Consejo: Doblar hasta la línea central

5

Cortar hoja a la mitad


Doblar en línea central

Doblar esquina der/izq

Doblar esquina parte 2

Doblar mitad y alas

5- Plegado Alas Parte 3



Se pliega para dentro del cuerpo del avión

Consejo: El borde del ala debe coincidir con el borde de la base del avión

6

- Cortar hoja a la mitad
- Doblar en línea central
- Doblar esquina der/izq
- Doblar esquina parte 2
- Doblar mitad y alas
- Tunear

### 6 - Tunear



Consejo: agregar una decoración en las dos alas que diferencie al avión

7

- Cortar hoja a la mitad
- Doblar en línea central
- Doblar esquina der/izq
- Doblar esquina parte 2
- Doblar mitad y alas
- Tunear
- Agregar asientos Clips

### 7 - Agregar asientos/Clips



Consejo: agregar una decoración en las dos alas que diferencie al avión

8

## Anexo III: Planillas de Excel usadas para cargar los datos de la actividad para definir un ganador

### Tabla Final

Ponderación	50%	40%	10%	
Grupos	Tiempo de producción	Distancia de vuelo	Decoración	Total
magia	5,00	0,80	1,00	6,80
Pirro Airline	3,00	2,40	0,30	5,70
Levis XVII	1,50	1,20	0,80	3,50
Aerolineas Taylor	0,50	2,80	0,60	3,90
Aerolineas Fayol	1,00	4,00	0,50	5,50
ABION	2,50	3,60	0,40	6,50
AIR NLP	4,00	3,20	0,20	7,40
SKR	3,50	2,00	0,90	6,40
FLY	2,00	0,40	0,70	3,10
Vuelo ya 730	4,50	2,00	0,10	6,60

### Tabla Tiempos de producción

Grupos	Hora fin Etapa 1	Hora fin Etapa 2	Hora fin Etapa 3	Tiempo de producción Etapa 1	Tiempo de producción Etapa 2	Tiempo de producción Etapa 3	Tiempo de producción Etapa 1-3	Ranking
Aerolineas Taylor	12:16:25 a.m.	12:40:15 a.m.	12:44:47 a.m.	11:25	13:15	03:47	28:27	1
Aerolineas Fayol	12:17:00 a.m.	12:35:50 a.m.	12:46:30 a.m.	12:00	08:50	05:30	26:20	2
Levis XVII	12:13:00 a.m.	12:34:15 a.m.	12:49:00 a.m.	08:00	07:15	08:00	23:15	3
FLY	12:13:00 a.m.	12:35:20 a.m.	12:47:00 a.m.	08:00	08:20	06:00	22:20	4
ABION	12:13:00 a.m.	12:34:20 a.m.	12:45:25 a.m.	08:00	07:20	04:25	19:45	5
Pirro Airline	12:10:00 a.m.	12:35:00 a.m.	12:47:27 a.m.	05:00	08:00	06:27	19:27	6
SKR	12:13:00 a.m.	12:32:20 a.m.	12:45:40 a.m.	08:00	05:20	04:40	18:00	7
AIR NLP	12:11:00 a.m.	12:31:53 a.m.	12:46:47 a.m.	06:00	04:53	05:47	16:40	8
Vuelo ya 730	12:10:00 a.m.	12:31:35 a.m.	12:45:00 a.m.	05:00	04:35	04:00	13:35	9
magia	12:09:45 a.m.	12:31:25 a.m.	12:46:20 a.m.	04:45	04:25	05:20	14:30	10

Promedio				07:37	07:13	05:24		
Máximo				12:00	13:15	08:00		
Mínimo				04:45	04:25	03:47		
Diferencia Máx-Mín				07:15	08:50	04:13		

### Tabla Distancia de vuelo en metros

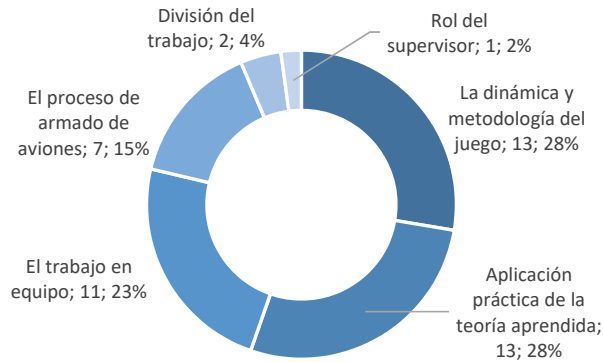
Grupos	Distancia de vuelo	Ranking
FLY	6,5	10
magia	6,2	9
Levis XVII	5,7	8
SKR	5,5	7
Vuelo ya 730	5,3	6
Pirro Airline	5,2	5
Aerolineas Taylor	5,1	4
AIR NLP	4,85	3
ABION	4,2	2
Aerolineas Fayol	3,7	1

### Tabla Puntaje por decoración

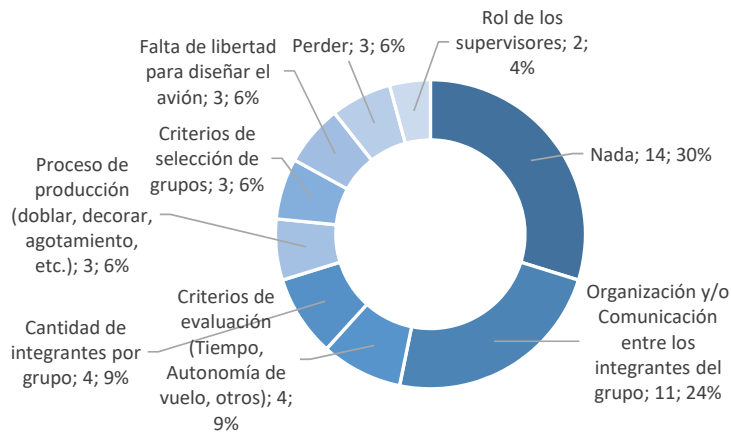
Grupos	Decoración
magia	10
SKR	9
Levis XVII	8
FLY	7
Aerolineas Taylor	6
Aerolineas Fayol	5
ABION	4
Pirro Airline	3
AIR NLP	2
Vuelo ya 730	1

## Anexo IV: Resumen de los resultados obtenidos en las preguntas abiertas de la encuesta agrupadas por categoría frecuente

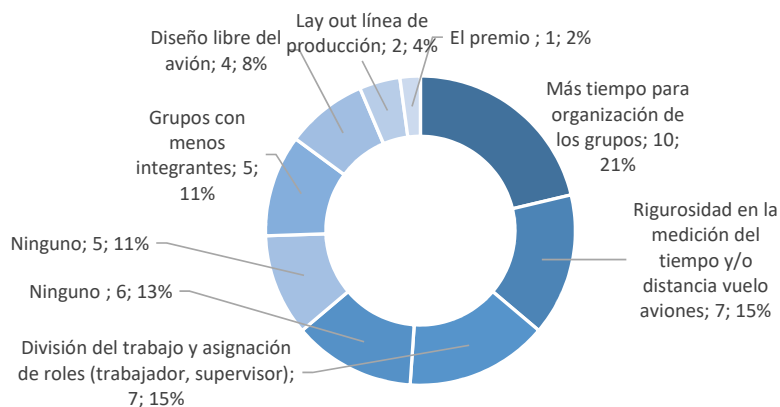
¿Qué fue lo que más te gustó del juego?



¿Qué fue lo que menos te gustó del juego?



¿Qué cambios le harías al juego?





## Anexo V: Resultados textuales obtenidos en las preguntas abiertas de la encuesta

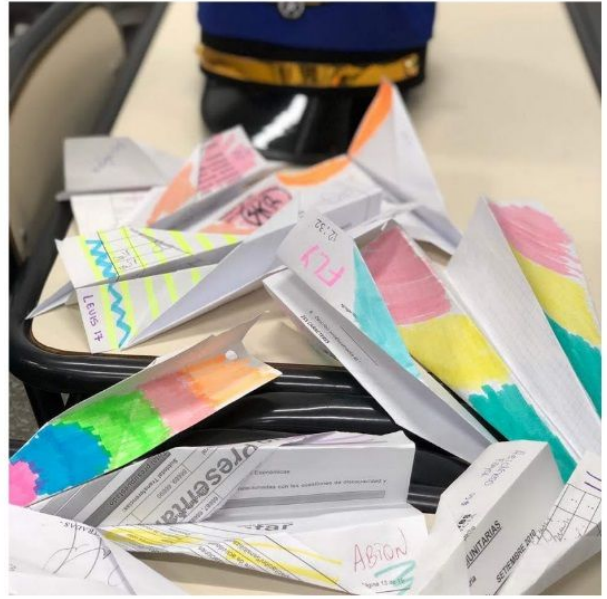
#	¿Qué fue lo que más te gustó del juego?	¿Qué fue lo que menos te gustó del juego?	En una próxima edición: ¿Qué cambios le harías al juego?
1	La dinámica	La libertad para ejercer distintos roles en la cadena de montaje	Condicionaría la cadena de montaje acorde al proceso histórico para que se noten claramente los beneficios de la misma
2	La actitud y buena onda de los profesores y ayudantes	Como se formaron los grupos	Controlaría que todos los integrantes de los grupos realicen alguna actividad
3	La simplicidad con la que se sintetizó las ideas con respecto a los textos que vimos en clases y además la buena onda.	La verdad que no hubo nada que no me haya gustado, fue una buena idea a la persona que se le ocurrió el juego.	Creó que se podría mejorar la función de las personas que prestaban atención a lo que hacíamos
4	Algo que parece complejo y difícil de entender o alcanzar, pueda reflejarse en un simple juego, es más fácil de palpar, no es sólo un ejemplo en el aire, sino algo práctico y visible. Nada mejor que aprender jugando	Al ser tantas personas y tener poco espacio, algunos no terminaban de entender la idea del juego o no podíamos comunicarnos entre todo el equipo	Dar un poco más de tiempo para la organización de los equipos
5	Esta bueno que sea fácil de ver la relación entre el juego y lo que dimos, porque al ser una clase distinta, nadie se va a olvidar algunos conceptos que en otro caso se olvidarían con el tiempo	Que no podíamos hacer nuestro propio avión, igual es entendible, lo pienso desde el lado del jugador que quiere ganar	Darí 1 minuto para que decidan como se van a dividir el trabajo entre los miembros del grupo y otro minuto para que se acomoden de la manera que crean mas conveniente a lo largo de la fila
6	La idea de hacer de un juego un método para ver en primera persona varias cosas que tuvimos que estudiar	Creo que lo que menos me gusto fue que tengamos que hacerlo de una única manera a los aviones de papel	Dejaría que cada grupo use su propia técnica para elaborar los aviones
7	El armador de los aviones	Que los aviones se puedan hacer de una sola forma	Dejaría que se pueda armar aviones de cualquier manera
8	Lo bien organizado que estaba, la dinámica y su propósito	La falta de tiempos para poder organizarnos mejor dentro del grupo	El juego me pareció genial, solo agregaría pequeños tiempos para poder organizar entre el grupo como o vamos a llevar a cabo la actividad
9	La etapa que teníamos que armar entre todos los diez aviones	La primera parte, que no era tan fácil de organizarse	El lugar para tirar los avioncitos
10	La comunicación entre compañeros que ni me hablaba	Nada	El premio
11	Una de las cosas que mas me gusto del juego, fue como a través de un simple juego pudieron reflejar varios de los temas vistos en clase de una manera sencilla. también lo positivo que le encontré fue que gracias a estas actividades grupales, se puede interactuar con los compañeros	no tengo nada para objetar, me pareció muy bueno	el único cambio que haría es tratar de cambiar el método de tomar el tiempo que tarda cada grupo en realizar los aviones
12	Permite poner ver en la practica lo aprendido	Nada	En la ultima fase daría un tiempo para que se organicen los grupos.
13	El trabajo en equipo	Doblar aviones	Formar grupos con menos personas para organizar las tareas más rápido
14	El trabajo en equipo	El desorden generado en los intervalos de cada etapa	Grupos con menos integrantes
15	hacer didáctico lo aprendido sobre la organización	grupos muy extensos	Grupos con menos integrantes
16	El saber organizar el trabajo en grupo. Saber repartir las tareas según la capacidad de "Hacer aviones de papel" y al grupo de mayor eficiencia un premio	La cantidad de personas en un mismo grupo	Grupos con menos integrantes
17	relacionar la teoría en una practica divertida, además de conocer más gente del salón	la toma del tiempo, ya que solo una persona estaba a cargo y no podía distribuirse a los grupos de manera justa para marcar el tiempo	la primer actividad arrancamos sin haber hablado con el grupo, ya que a mi me tocó de controlar y dirigir y cuando arrancó el tiempo tuvimos ahí que organizarnos, pero en la segunda si tuvimos tiempo
18	LO QUE MAS ME GUSTO FUE SALIR DE LO TEORICO Y LA CLASE SEA MAS DINAMICA Y ENTRETENIDA. TRANSMITO LO IMPORTANTE - Q ES TRABAJAR EN GRUPO Y FUE MUY ORIGINAL.		LE AGREGARIA MINUTOS (1 MIN) PARA Q LOS ALUMNOS SE PUEDAN ORGANIZAR. COMO VAN A REALIZAR LAS ETAPAS DEL JUEGO, REPARTIRSE TAREAS ETC.
19	La energía del grupo para poder realizar la actividad	No hay algo que no me haya gustado, fue interesante y divertido	Le cambiaría la forma de probar la distancia de los aviones, tendrían q tirarlos todos una sola persona neutral, para que todos tengan la misma fuerza de lanzamiento. Y establecer bien las tareas que deben cumplir los "programadores" para dirigir y coordinar el grupo. También se podría establecer bien la división del trabajo en el grupo, para que cada determinadas personas hagan tal o cual cosa y el grupo se organice mejor.
20	Llevar lo teórico a lo práctico, facilita el entendimiento.	No hay nada que no me haya gustado	Le quitaría tiempo a las personas de los grupos que no hacen silencio
21	Buscar un mejor funcionamiento a la creación de aviones	No poder lograr una buena división de las tareas a realizar	Lo haría con menos personas por grupo, es complicado lograr ponerse de acuerdo con tanta gente en tan poco tiempo
22	Lo que mas me gusto, fue como nos pudimos dividir las tareas.	Lo que menos me gusto, fue perder.	Lo que cambiaría sería el tiempo de los programadores para dar indicaciones dado que considero que fue escaso; tal vez si hubiesen tenido más tiempo hubiesen sido mejores los resultados.
23	Como se relaciona con la materia	La falta de compromiso de algunos de los compañeros.	Más participación de los supervisores decidiendo que división del trabajo o que decisiones tomar en cuanto a la producción. Tener un rol mas activo en la Administración del grupo que esta en la cadena de producción
24	Los incentivos (premios), el no sólo estudiar la teoría sino que aprender en la práctica y el ser protagonistas de los procesos.	La no organización de todos y la falta de comunicación.	Mayor organización y tiempo para comprender la actividad.
25	La idea de implementar de manera practica lo aprendido en clases mediante un juego para que salgamos un poco del ambiente de estudio	mm que no haya una oportunidad mas para tirar del avión	Ninguno
26	Que un poco de lleva a la práctica una materia tan teórica	La cantidad de gente pero supongo que es normal en organizaciones	Ninguno
27	El proceso de armado de aviones	Me gusto todo	Ninguno
28	Hablar con gente	Perder	Ninguno
29	El hecho de hacer algo diferente y divertido	Nada	Ninguno
30	El poder participar y trabajar en conjunto con mis compañeros	El poco mando que tenían los "supervisores" de mi grupo	Ninguno
31	Pensar como podrían hacer los aviones más rápido.	Nada	Ninguno
32	La dinámica	El poco tiempo para organizar el grupo ante la nueva consigna.	Ninguno
33	La facilidad para entenderlo y a su vez aprender el concepto del mismo	Desorganización en algunos grupos, algunos no lo tomaron muy en serio	Ninguno
34	Lo que más me gusto fue el momento de competir porque avión volaba más.	Lo que menos me gusto fue al momento de generar un grupo, no poder seleccionar previamente con quien jugar	Ninguno
35	Alejamos del estereotipo de estudio	El desempeño de mi grupo jajajaja	Nuevas reglas y roles específicos para cada uno de los miembros del grupo
36	Lo que mas me gusto fue el trabajo en equipo aunque se complicaba la comunicación.	Lo que menos me gusto era que se complicaba un poco la comunicación con el equipo.	Permitiría que se pueda debatir entre el equipo quien quiere ser el que observa ya que hay gente que no sabia hacer aviones o no quería y serian mas "funcionales" estando de observadores.
37	La idea de que cada participante tenga una tarea a realizar	Decorar	Poner un tiempo permitido y separarlo
38	Cuando empieza la etapa 2 del juego, en la cual tenias que hacer los aviones de una manera específica con cosas nunca vistas (los asientos)	La etapa 3 del juego, donde ya habíamos hecho como 30 aviones y no queríamos hacer más	Proponer un avión propio a elección
39	El trabajo en equipo	Nada	Que cada grupo pueda armar su propio diseño de avión
40	El trabajo en equipo	Que no se distribuyeron bien las tareas y casi no hice nada	Que cada participante haga algo que le den una tarea así no se queda sin hacer nada
41	La manera en la que tuvimos que ocupamos de cada tarea	Nada	Que otra de las formas de evaluar al avión sea también el tiempo que dure en el aire, pero priorizando la distancia.
42	Me toco estar en el rol de los que miraban y tomaban nota, la verdad es que me gusto el hecho de ver como al principio todos hacían una cosa y trabajaban por separado, pero después con las siguientes consignas empezaron, de cierta forma, a trabajar en equipo	Que al estar en línea recta por decirlo de alguna manera no teníamos una buena organización del equipo de trabajo	Que sea en ronda, o poder correr los bancos para que estén mas cerca unos de otros
43	El compañerismo que había en cada equipo	Nada, estubo todo muy bueno	Que sean más los supervisores 3 personas
44	El compañerismo en general, el interés en poder hacerlo bien para ganar.	Que el juego duro muy poco tiempo.	Quizás hacerlo a mitad de la clase...
45	Poder ver como iba cambiando el proceso según las pautas que nos dieron y así ir haciendo comparaciones con los sistemas de pensamiento vistos.	Que los observadores de mi grupo casi no participaban.	Sería más riguroso con la medición del tiempo.
46	Me pareció innovadora la forma en que se pudo representar temas vistos en clase con el juego. Además fue divertido y todos participaron.	Nada pero si debo indicar algo, creo que en la parte final, algunos aviones eran un poco diferentes al modelo que se debía llegar, algunos tenían las alas más largas o no tan bien dobladas jaja.	Tal vez reemplazaría el rol de los observadores y en vez de que exista, al finalizar cada etapa el grupo se junta unos minutos y discute como puede mejorar el proceso del armado. Así se representaría la estructura informal, la aparición del liderazgo y que el grupo trabajaría mejor por el consenso al que se llega.
47	La división en 3 etapas	Criterios de evaluación	Tener en cuenta todos los aviones producidos y darle la misma importancia que la distancia de vuelo ya que es algo relativo, a mi entender.

Anexo VI: Fotos de la actividad realizada en clase el 20/03/2019



SECTOR  
EJECUTOR





## **Prácticas Innovadoras: Estrategia de dinamización del ciclo final de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.**

### **Autores:**

**BLANCO, Daniela.** Autor y Expositor. Facultad de Ciencias Económicas – UNLP.

+54221-4236769 [daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar](mailto:daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar)

**COLOMBO, María de la Paz.** Autor. Facultad de Ciencias Económicas – UNLP

+54221-4236769 [paz.colombo@econo.unlp.edu.ar](mailto:paz.colombo@econo.unlp.edu.ar)

**DE GIUSTI, Eduardo Andrés.** Autor. Facultad de Ciencias Económicas – UNLP

+54221-4236769 [eduardo.degiusti@econo.unlp.edu.ar](mailto:eduardo.degiusti@econo.unlp.edu.ar)

### **Palabras claves:**

Enseñanza, Prácticas Innovadoras, Estudiantes, Ciclo Final



## INTRODUCCIÓN

La decisión de ingresar a una carrera universitaria, su permanencia dentro del sistema y finalmente la obtención del título de grado, constituyen instancias complejas en la vida de cualquier estudiante universitario. En este sentido, resulta necesario que las Instituciones de Educación Superior (IES) diseñen e instrumenten políticas, prácticas y estrategias que acompañen, guíen y orienten a sus estudiantes a lo largo de sus trayectorias académicas.

En este sentido, la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) dentro de su Plan Estratégico 2014/2018 estableció como uno de sus ejes de gestión: el acceso, la permanencia y graduación en la educación universitaria de grado, y, en consecuencia, se comprometió, junto a sus diferentes Unidades Académicas (UA), a promover estrategias y políticas que garanticen el acceso, la inclusión, la retención, permanencia y egreso de sus estudiantes en trayectos de formación de grado.

En este sentido, la Facultad de Ciencias Económicas (FCE – UNLP) se ha planteado como objetivo general analizar, diseñar e implementar acciones alternativas que permitan potenciar las trayectorias académicas y educativas de sus alumnos propiciando su permanencia y graduación al atender y trabajar sistémicamente para diluir y enfrentar las dificultades que pudieran entorpecerlas.

Bajo esta premisa, el presente trabajo da cuenta de ciertas problemáticas específicas identificadas en la Unidad Académica (UA) y las líneas de intervención diseñadas e implementadas para contrarrestarlas. Particularmente, en esta oportunidad, se ha optado por ahondar sobre las estrategias para afrontar las dificultades que presenta un grupo particular de alumnos que se encuentra en el ciclo final de su trayecto formativo y que, por diferentes motivos, evidencia la lentificación en sus recorridos académicos y/o dificultades para su graduación y titulación definitiva.

Es pertinente mencionar que, la estrategia, objeto del presente trabajo, se inició hacia finales del año 2018 y actualmente se encuentra en ejecución, de manera que los resultados que se expresan son preliminares.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DIAGNÓSTICO

El acceso libre e irrestricto a las universidades nacionales en Argentina se ha erigido con el firme propósito de igualar las oportunidades de todos aquellos que, habiendo concluido sus estudios secundarios, desean continuar con una formación superior. Sin embargo, esta conquista invaluable, ha dado lugar a la incorporación de un número cada vez mayor de estudiantes en este nivel educativo. Frente a este contexto, debe atenderse especialmente a la necesidad de concretar su efectiva integración y permanencia lo cual constituye un desafío permanente para las Unidades Académicas que pretenden una real y sincera democratización del saber dada la complejidad y heterogeneidad de las realidades que se constituyen como sus puntos de partida. En este marco, propiciar recorridos académicos adecuados, fomentar la retención y minimizar la deserción resultan cuestiones fundamentales para conseguirlo y, por ello, quienes gestionan las IES deben ser capaces de desarrollar formas de intervención que fortalezcan y acompañen a los estudiantes contemplando sus necesidades diferenciales a lo largo de todo su itinerario formativo (De Giusti y Colombo, 2017).

El abandono (o deserción), la lentificación (retraso de los estudiantes en el avance de su carrera y/o finalización de ésta en relación con los tiempos revistos por los planes de estudio) y las bajas tasas de graduación son fenómenos complejos que obedecen a multiplicidad de causas y que, por tal, exigen ser abordados en sus diferentes aristas si es que se espera aminorar sus proporciones reales en la Institución. Asimismo, debe tenerse presente que estas circunstancias que enfrenta parte del alumnado pueden responder a condiciones socioeconómicas, culturales institucionales o personales dispares (o a una combinación de éstas) y que, por otro lado, mejorar efectivamente las trayectorias de estos estudiantes, tendrá un impacto significativo tanto a nivel personal, familiar, social como también de la propia UA. Por todo ello, dinamizar y favorecer el número de trayectorias estudiantiles satisfactorias en las IES se ha convertido en un tema central para los responsables de la gestión de las universidades nacionales del país (Araujo, 2017; Canedo *et al*, 2015).

En esta dirección, García de Fanelli (2015) establece que la cuestión de los bajos índices de retención y graduación de las universidades del Estado fue adquiriendo creciente importancia en la agenda de las políticas públicas e institucionales desde mediados de los años noventa. Las primeras evidencias de ello surgen a fines de

dicha década (1997) cuando aparece en los primeros Anuarios de Estadística Universitaria elaborados por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) - perteneciente al Ministerio de Educación de la Nación- una estimación aproximada del indicador de eficiencia en la titulación (definida como el cociente entre los nuevos inscriptos y los egresados seis años después). Unos años después, pero en el mismo sentido, se comenzaron a tomar en consideración tales indicadores durante las acreditaciones de las carreras de grado consideradas de interés público (art. 43 de la Ley 24.521) efectuadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

Conforme a las cifras oficiales que constan en los Anuarios Estadísticos publicados por la SPU cada 100 inscriptos en las universidades nacionales, egresan un promedio de 22 estudiantes. Más específicamente, en el campo disciplinar de las ciencias económicas, la cantidad de graduados que constan en los Anuarios de los últimos cinco años publicados oficialmente<sup>37</sup>, se ha incrementado en un 10% a nivel general, pero se ha mantenido relativamente constante en las IES de gestión estatal:

Tabla N°1: Evolución cantidad de graduados de Ciencias Económicas Argentina 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>TOTAL CS. ECONÓMICAS</b>	<b>19.991</b>	<b>21.064</b>	<b>21.492</b>	<b>21.698</b>	<b>22.040</b>
<i>Gestión Pública</i>	12.398	12.652	12.323	12.212	12.263
<i>Gestión Privada</i>	7.593	8.412	9.169	9.486	9.777

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la SPU

<sup>37</sup> A partir del año 2016 se ha discontinuado la publicación de dichos documentos desagregados por disciplinas en los portales oficiales de la Secretaría de Políticas Universitarias y/o del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.

Ahora bien, más allá de dicho análisis en términos absolutos, las *tasas de graduación disciplinares* para dicho período, que representan la eficiencia terminal de las carreras asociadas a ésta, se han mantenido estables en un promedio del 27% para las universidades del Estado y en un 35% para las universidades privadas. Adicionalmente a ello se registran dilaciones en el egreso de los estudiantes ya que el fenómeno de lentificación en las IES de ambos tipos de gestión es del orden del 60%<sup>38</sup>. Esto último revela que la permanencia de aquellos es considerablemente más prolongada que el tiempo teóricamente previsto por los currículas para finalizar los estudios universitarios en estas carreras.

En síntesis, los indicadores detallados evidencian un grave problema de desgranamiento en la educación superior que, en definitiva, refleja la gran brecha existente entre un marcado crecimiento de la matrícula de ingresantes y un relativo estancamiento del número de graduados. Situación que da cuenta, por un lado, de un proceso de lentificación en el recorrido de los trayectos curriculares estudiantiles que aumenta la distancia entre la duración teórica y la duración real de las carreras y, por otra parte, de un marcado abandono de estas últimas (Di Grescia *et al*, 2005; García de Fanelli, 2004; citados por Polo Friz y Romero, 2016).

Este complejo contexto requiere indefectiblemente de políticas institucionales activas que contemplen las múltiples facetas de la problemática y permitan favorecer la eficacia y eficiencia de los recorridos educativos de los estudiantes. Conforme a lo planteado por Araujo (2017) se pone en manifiesto en forma clara la necesidad de generar estrategias de intervención que prevean diferentes líneas de acción y prácticas para afrontar cada una de las situaciones específicas que se han establecido previamente. Bajo esta perspectiva debería poder atenderse y repensar: la formación y metodologías de enseñanza empleadas por los docentes, el diseño curricular de los planes de estudio, las reglamentaciones que lo sostienen, los servicios de apoyo y orientación existentes, la infraestructura de la IES, los recursos disponibles y el marco institucional en el que surgen para poder así generar las condiciones pertinentes para abordar con acierto las cuestiones vinculadas a la deserción, la lentificación y los bajos

---

<sup>38</sup> Dato obtenido del Anuario Estadístico 2004 de la SPU por ser el último documento que registra las diferencias entre la duración teórica y la real de las carreras universitarias argentinas.

niveles de graduación de las universidades nacionales argentinas en general y en las facultades de ciencias económicas en particular.

Hablar de innovación en las IES, y recuperando a Fernández Lamarra, N y otros autores (2015), se asocia a “hacer, desde dentro, algo nuevo”. Afirman estos autores que el término innovación se encuentra conformado por tres componentes: IN-NOVACION. Es decir, implementar una innovación constituye un proceso que introduce elementos nuevos (NOVA) sobre prácticas que ya se venían desarrollando (IN) por medio de acciones (CION) que se ejecutarán en un plazo de tiempo y que requiere continuidad y esfuerzo. En este sentido, la estrategia que se expone da cuenta, de lo expuesto por los mencionados autores.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Intentando dar cumplimiento al objetivo planteado por la FCE – UNLP, en relación a la implementación de acciones y estrategias que permitan potenciar las trayectorias estudiantiles y académicas de los estudiantes, es que, desde la Secretaría de Asuntos Académicos y la Secretaría de Bienestar Universitario, en conjunto con otras áreas y motivados por la importancia de la culminación exitosa de los estudios superiores diseñaron y desarrollaron, la presente práctica innovadora objeto del presente trabajo. La misma, tiene, como principal finalidad, fomentar la promoción del egreso de aquellos estudiantes que, habiendo acreditado aproximadamente el 90% (es decir, adeuden como máximo hasta 3 materias) de la carrera de grado hayan registrado una interrupción, de al menos 1 año o más, en sus estudios a diciembre de 2017.

Con el fin de organizar y coordinar la gestión de la presente estrategia innovadora, se estableció un cronograma de tareas y actividades, definiendo en él, plazos, fechas importantes y responsabilidades de las áreas participantes. En este sentido, se acordó que la duración del programa será, en principio, hasta diciembre de 2019, dejando abierta la posibilidad a que el programa pueda ser implementado los años siguientes.

De manera de contar con la información necesaria para poder implementar la estrategia, fue necesario solicitar información complementaria referida a los mencionados estudiantes, al Centro Superior para el Procesamiento de la Información (CeSPI) de la Universidad Nacional de La Plata. Dicho centro funciona como área soporte de las diferentes UA pertenecientes a la mencionada Universidad, en lo que

respecta al manejo de sistemas, datos, información curricular de los alumnos de las respectivas Facultades y, además, tiene potestad sobre las tareas relacionadas con la administración y el soporte técnico de la red de la Universidad y los servicios de Internet.

Puntualmente se les requirió la siguiente información:

- Datos personales de los alumnos (nombre y apellido, Documento Nacional de Identidad, fecha de nacimiento, etc).
- Datos de contacto de los alumnos (domicilio, correo electrónico, teléfonos de contacto).
- Datos referidos a su trayectoria académica (plan de estudio, asignaturas adeudadas, fecha de último final rendido, fecha de ingreso a la Facultad, etc).

Con la base de datos obtenida, se trabajó intensamente en la depuración y sistematización de ésta, debido a que, en varios casos, se registraron situaciones de ausencia de datos, o bien, desactualización de los mismos.

Luego de un importante trabajo realizado, se consiguió identificar que la población de estudiantes que cumplía con los parámetros definidos oportunamente y, por lo tanto, factibles de ser incluidos en este programa de asistencia al ciclo final, eran 590 alumnos. Descomponiendo este grupo de estudiantes, según las diferentes carreras de grado que ofrece la FCE – UNLP, se obtiene que: 53 alumnos pertenecen a la Licenciatura en Administración (LA), 24 son estudiantes de la Licenciatura en Economía (LE), 236 integran la carrera de Contador Público (CP), 116 pertenecen a la Licenciatura en Turismo (LT) 116, y, finalmente, 161 son estudiantes de la Tecnicatura en Cooperativismo (TC).

## LA PRÁCTICA INNOVADORA

Los objetivos que orientaron el accionar de los actores intervinientes en esta estrategia innovadora fueron:

- Organizar espacios de debate y acción conjunta entre los participantes de manera de impulsar el diseño de mecanismos que permitan alcanzar un diagnóstico conjunto y un plan de trabajo común como resultado del aporte y compromiso de los intervinientes.
- Diseñar e implementar prácticas y estrategias educativas innovadoras destinadas a los estudiantes que se encuentren en el último año de las carreras de la FCE - UNLP, a fin de promover la terminalidad de sus estudios superiores de grado.

Con el fin de poder organizar eficientemente el grupo de estudiantes, se comenzó trabajando, con los alumnos de las siguientes carreras: Licenciatura en Administración (53 alumnos), Licenciatura en Economía (24 alumnos) y Contador Público (236 alumnos). En una etapa posterior, será el turno de la población perteneciente a la Licenciatura en Turismo.

La primera de las etapas estuvo marcada por la generación de un primer contacto con los alumnos. Si bien, la base de datos suministrada por el CeSPI registraba, en algunos casos, un número telefónico, en otros, no lo hacía, o bien, se encontraba desactualizado. Por este motivo, se decidió que, en caso de contar con el número de teléfono del estudiante, se lo contactaría por esta vía y en caso de que no se posea dicho dato, se le enviaría un correo electrónico, presentándole el programa e invitándolo a participar del mismo.

La segunda fase de la etapa de contacto con los alumnos incluyó el diseño e instrumentación de un formulario de Google (ver anexo), cuya finalidad fue optimizar la carga de la información, mantener criterios uniformes con relación a los registros y permitir un posterior análisis y comparación de los datos.

A través de esta etapa, lo que se buscó fue generar un primer acercamiento con todos los estudiantes para, principalmente, darles a conocer la existencia de esta estrategia, intentar conocer cuáles fueron los motivos que originaron su alejamiento de la carrera, y, finalmente, si tenían o no intenciones de incorporarse a esta iniciativa.

Habiendo logrado el contacto con la totalidad de los estudiantes que contaban con al menos un dato de contacto (número telefónico o casilla de correo electrónico), y teniendo en consideración que el desarrollo de las cursadas de las asignaturas en la citada UA se instrumenta a lo largo de un semestre, se volvió a establecer un segundo contacto con aquel grupo de estudiantes que adeudaran asignaturas, que, según los diferentes planes de carrera, su dictado ocurriese durante el primer semestre del año 2019, dejando para una etapa posterior aquellos estudiantes que adeudasen materias, las cuales, su dictado se desarrolle en el segundo semestre del año. Es decir, en esta primera fase se contactó a aquellos alumnos que adeudaban las siguientes asignaturas:

- Contabilidad VIII (Auditoría)
- Estadística para los Negocios
- Administración de la Comercialización II
- Finanzas de Empresas II
- Análisis de Coyuntura y Previsión Económica
- Administración de los Recursos de la Información
- Administración de la Comercialización II
- Finanzas de Empresas (CP)

Los primeros resultados arrojan que, a través de la instrumentación de la presente estrategia, se logró establecer contacto con aproximadamente a 178 estudiantes, lo que significa el 57% del total de los alumnos destinatarios del programa incluidos en las carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Contador Público (313). Los medios de contacto, como se mencionó, fueron a través de la vía telefónica y el correo electrónico. 98 alumnos contestaron en forma completa la encuesta enviada por correo electrónico.

A la FCE-UNLP, le resultó atractivo, profundizar el análisis de las respuestas obtenidas a través del formulario electrónico de manera de poder establecer una caracterización de este grupo de estudiantes:

- 1) El 95% de los alumnos pertenecientes a este grupo se encuentra activo en el mercado laboral.
- 2) En relación con la cantidad de horas que destinan a sus trabajos, el 58,51% trabaja más de 8 horas, el 37,23% lo hace entre 6 y 8 horas, mientras el 4,26% restante le dedica menos de 6 horas.



- 3) Teniendo en cuenta el lugar de trabajo, el 65,66% trabaja en el ámbito privado, mientras que 29,29% lo hace en el ámbito público. El 5% restante no trabaja.
- 4) El 54,55% de los encuestados actualmente no está viviendo en La Plata, mientras que el 45,45% si lo está.
- 5) Cuando se preguntó acerca de los motivos o inconvenientes presentados para finalizar sus estudios superiores; el 57,58% manifestó como principal causa la falta de tiempo y de organización, el 23,23% comentó que encontró dificultades en los horarios de las cursadas, modalidades de dictado, o bien que no podían acceder al material para estudiar o reunirse con los docentes de las asignaturas, el 14,14% informó que estaba vinculado a una cuestión de distancia entre sus lugares de residencia y/o laborales y la Facultad. Asimismo, un 5%, solamente, manifestó problemas familiares u otras causas. En este apartado es importante subrayar que, en muchas de las respuestas se visibilizó la existencia de una multiplicidad de factores informados por los estudiantes.
- 6) Finalmente, se les preguntó si estaban dispuestos a sumarse a este programa y cuáles de las alternativas que se le ofrecían se acercaba más a sus preferencias. En esta línea, el 67,68% escogió las cursadas a distancia (virtual), el 54,55% cursadas por promoción, el 47,47% cursadas intensivas y el 30,30% restante optó por mesas especiales de final. Aquí, al igual que en la pregunta anterior, las elecciones de los estudiantes fueron múltiples, es decir, un mismo estudiante podía, y así lo hizo, elegir más de una alternativa. A los efectos de su cuantificación, se consideró la variable tantas veces como apareciese en las repuestas de los estudiantes.

Una vez analizadas, en detalle, cada una de las circunstancias particulares de estos estudiantes, se intentó alojar y dar respuesta a cada una de ellas. En este sentido, se realizaron las gestiones que se mencionan a continuación con la intención de dar respuesta a los requerimientos de estos alumnos:

- Aprobación y dictado, durante el primer semestre del año, de la contrasemestre de la asignatura Finanzas de Empresas II (regularmente esta materia se cursa únicamente en el segundo semestre de cada año), pudiendo acceder a la misma, alumnos destinatarios de la presente estrategia, pero también, aquellos

estudiantes que, llevando la carrera al día opten por cursar esta materia en el formato de contrasemestre.

- Seguimiento personalizado y minucioso, por parte de los docentes, a aquellos alumnos que hayan decidido, en este primer semestre, cursar la asignatura Análisis de Coyuntura y Previsión Económica.
- Instrumentación de los mecanismos y medios necesarios a fin de acompañar, apoyar y orientar a aquellos estudiantes, que adeuden el final Administración de Personal y opten por rendirlo en el corto plazo.
- Para aquellos casos, en los que las asignaturas adeudadas por los alumnos se desarrollen a través de la modalidad teórico - práctica, se les brindó toda la información referida a días y horarios de dictado y se les ofreció que, en caso de que optase por cursarlas, la FCE – UNLP asumiría la labor administrativa de su inscripción a la misma.

## CONSIDERACIONES FINALES

El desafío permanente de las UA de propiciar condiciones óptimas que impliquen generar recorridos académicos adecuados, fomentar la retención y minimizar la deserción de sus alumnos, obliga, a quienes gestionan las IES a desarrollar dispositivos de intervención que fortalezcan y acompañen las trayectorias estudiantiles, considerando, en todo momento, las necesidades diferenciales a lo largo de todo su itinerario formativo (De Giusti y Colombo, 2017). En este sentido, la presente práctica innovadora de acompañamiento y orientación de los alumnos propone dar respuesta a las problemáticas mencionadas en relación al abandono, la lentificación y las bajas tasas de graduación.

Si bien, como se mencionó, la estrategia aún se encuentra en desarrollo, los primeros resultados obtenidos podrían definirse como positivos. Su puesta en práctica generó importantes logros. El primero de ellos, asociado a la reincorporación de un grupo de estudiantes que, habiendo dejado en suspenso su formación universitaria, se encuentran nuevamente dentro del sistema educativo.

A su vez, la implementación de esta práctica de dinamización del ciclo final, permitió el restablecimiento del vínculo entre el alumno, que había registrado un alejamiento

de la Facultad y la institución. En este sentido, es importante resaltar que, desde el primer momento, estos estudiantes manifestaron un profundo agradecimiento hacia la FCE – UNLP por llevar adelante esta iniciativa, por contactarlos, por invitarlos a participar, aunque en varios casos las condiciones personales de algunos de ellos no les permitieron incorporarse, por el momento, al programa, manifestaron sentirse muy contentos y agradecidos por ser tenidos en cuenta.

Asimismo, aspectos que también se pusieron en juegos se vinculan a cuestiones asociadas a logros personales y profesionales de estos este grupo de alumnos que, a través de esta iniciativa de la FCE-UNLP, finalmente puedan alcanzar, en el corto plazo, su título de grado.

Por último, es valioso visibilizar que, también, este tipo de dispositivos propician el mejoramiento de los indicadores antes mencionados, referidos al desgranamiento y lenificación de los recorridos académicos de los estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Plan estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014-2018: Estrategia 1: Enseñanza. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10915/45802>
- Fernández Lamarra, N. (comp.), Martín Aiello; Marisa Álvarez; Lidia Fernández; Pablo García; María Eugenia Grandoli; Marcela Ickowicz; Paola Paoloni; Cristian Perez Centeno. La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. Universidad Nacional de Tres de Febrero, (2015).
- De Giusti, E. A. y Colombo, M. P. Trayectorias académicas, permanencia y deserción: experiencias y estrategias en el punto de partida. En Ros, M. G. et al. (Eds.), *Inclusión, trayectorias estudiantiles y políticas académicas en la universidad* (pp. 85 - 120). La Plata: EDULP (2017).
- Araujo, S. Entre el ingreso y la graduación: el problema de la democratización en la universidad. *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, (27), 35-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384551991002> (2017).
- Canedo, C. M., Canet Juric, M. y Andrés, M. L. Deserción y lentificación en los estudios universitarios: aportes cognitivos para un mejor rendimiento académico. *Question*, 1(48), 147-159. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2737> (2015).
- García de Fanelli, A. La cuestión de la graduación en las universidades nacionales de la Argentina: Indicadores y políticas públicas a comienzos del siglo XX. *Propuesta Educativa*, (43), 17-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=403041714004> (2015).
- Ministerio de Educación. Anuario 2010 de Estadística Universitaria. Página visitada el 5 de junio de 2017 de <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/> (2011).
- Ministerio de Educación. Anuario 2011 de Estadística Universitaria. Página visitada el 5 de junio de 2017 de <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/> (2012).

- Ministerio de Educación. Anuario 2012 de Estadística Universitaria. Página visitada el 5 de junio de 2017 de <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/> (2013).
- Ministerio de Educación. Anuario 2013 de Estadística Universitaria. Página visitada el 5 de junio de 2017 de <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/> (2014).
- Ministerio de Educación. Anuario 2014 de Estadística Universitaria. Recuperado el 5 de junio de 2017 de <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/> (2015).
- Polo Friz, E. y Romero, L. Procesos de Desgranamiento y Lentificación en la Educación Superior Argentina. El caso de la Tecnicatura Universitaria en Gestión Cultural. *Praxis educativa*, 20, (3), 32-37. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2016-200304> (2016).

## ANEXO

Estudiantes de Ciencias Económicas próximos a Graduarse.

El objetivo de este formulario es conocer la situación de nuestros estudiantes que se encuentran próximos a graduarse, a efectos poder proponerles algunas herramientas que los ayuden a culminar la carrera.

Te pedimos que dediques algunos minutos a responder esta breve encuesta. La información que nos proporciones nos ayudará a poder acompañarte en esta etapa final.

1. Dirección de correo electrónico (**obligatorio**) (texto abierto)

---

2. Teléfono (**obligatorio**) (texto abierto)

---

3. Nombre y Apellido (**obligatorio**) (texto abierto)

---

4. DNI (**obligatorio**) (texto abierto)

---

5. ¿Estás trabajando? (**obligatorio**)

*Si*

*No*

6. ¿Dónde estás trabajando y en qué área? **Condiciona de la pregunta anterior. Si respondió SI que se despliegue esta pregunta.** (texto abierto)

7. ¿Cuántas horas diarias trabajás? (**obligatorio**)

*Menos de 6*

*Entre 6 y 8*

*Más de 8*

8. ¿Estás viviendo en La Plata? (obligatorio)

*Si*

*No*

9. ¿Dónde estás viviendo? (obligatorio) Condicional de la pregunta anterior. Si respondió NO que se despliegue esta pregunta. (texto abierto)

10. ¿Cuáles son los inconvenientes o dificultades que se te presentan para culminar la carrera? (obligatorio) (texto abierto)

11. ¿Estarías dispuesto sumarte a este Programa de Asistencia al Egreso de la FCE? (obligatorio)

*Si*

*No*

12. ¿Cuáles de las siguientes alternativas consideras más apropiadas para ayudarte a culminar tu carrera? (podes marcar todas las que quieras) (obligatorio)

- a) Cursadas intensivas
- b) Cursadas por promoción
- c) Cursadas intensivas de teoría
- d) Cursadas a distancia (virtual)
- e) Mesas especiales de final
- f) Otra \_\_\_\_\_

13. ¿Qué banda horaria preferís para sumarte a cursadas presenciales? (obligatorio)

- a) *Mañana*
- b) *Tarde*
- c) *Noche*

14. Alguna sugerencia y/o comentario para agregar (texto abierto)

## **ESTRATEGIAS DOCENTES INNOVADORAS PARA ESTUDIANTES INGRESANTES**

CAFFERATA FERRI, Marcelo C, Autor

CUELLO, Graciela Inés, Autora y Expositora

DEBERNARDI, Cintia Elizabet, Autora.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

Teléfono particular, laboral y/o celular.

CAFFERATA FERRI, Marcelo 15-62632597 [mcafferata@fibertel.com.ar](mailto:mcafferata@fibertel.com.ar)

CUELLO, Graciela Inés 11-6480 -4112 [gcuello2006@yahoo.com.ar](mailto:gcuello2006@yahoo.com.ar)

DEBERNARDI, Cintia Elizabet 11 – 5017 5945 [cedebernardi@yahoo.com.ar](mailto:cedebernardi@yahoo.com.ar)

### **PALABRAS CLAVE**

Design Thinking, educación situada, inclusión, pensamiento crítico, pensamiento visual.



## INTRODUCCIÓN

En el presente escrito se abordarán dos propuestas testigo donde se materializan estrategias innovadoras de enseñanza. Esta innovación está plasmada en la búsqueda de técnicas, instrumentos y herramientas didácticas que nos permitan afrontar las necesidades y problemáticas de aprendizaje que presentan los estudiantes ingresantes de las carreras del departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno.

Para arribar a la selección de las estrategias adecuadas, según nuestra perspectiva docente, utilizamos la metodología de *Design Thinking* aplicada al ámbito educativo. Bajo esta metodología pudimos contextualizar en la primera fase, al segmento de la comunidad educativa con la que se trabaja, estableciendo cuáles son sus particularidades. En la segunda fase, se delimitaron las problemáticas con la que se encuentran los docentes del mencionado segmento para dar paso a la tercera fase en la que se idearon posibles soluciones -en nuestro caso, estrategias docentes- para acompañar y guiar a los estudiantes ingresantes. Ya en la cuarta fase, las estrategias fueron llevadas al campo de acción áulico, quedando una quinta y última fase de testeo teniendo como objetivo una evaluación no tradicional, pero aguardando también resultados reales, ya que la implementación con todas las modificaciones planteadas, se está desarrollando en el primer cuatrimestre de 2019.

## OBJETIVOS DE LAS PROPUESTAS INNOVADORAS

Guián el diseño de nuestra propuesta metodológica innovadora los siguientes objetivos:

- Ayudar a los estudiantes ingresantes a comprenderse en un contexto de formación profesional.
- Situar en nuestro propio entorno la futura profesión reflexionando acerca de lo "imaginado" con la realidad que se enfrenta en el ingreso al ámbito universitario.
- Poner en valor las vivencias, la experiencia y el saber previo con el que se ingresa al nivel superior.
- Desarrollar el pensamiento crítico de los educandos desde la reflexión del "protagonismo" frente a su proceso de aprendizaje.
- Acompañar mediante diversas estrategias de enseñanza que arriben a una propuesta que garantice la equidad.
- Actualizar las estrategias de enseñanza a los cambios del entorno donde se desarrollan los procesos de aprendizaje. Desde un entorno tradicional a un entorno visual – virtual.

## MARCO TEÓRICO

*"Educar no es transferir conocimiento, sino crear las condiciones para su construcción" Paulo Freire,  
"Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa"*

La contextualización del proceso educativo es pensar una forma de crear esas condiciones para que los estudiantes puedan construir su propio conocimiento: situarlos en tiempo y espacio para favorecer su proceso de aprendizaje.

Cole <sup>39</sup>subraya la importancia de situar al estudiante desde su protagonismo singular, diferenciando el contexto que lo rodea por una serie de circunstancias temporo-espaciales, culturales e históricas, del contexto interno que enlaza una práctica educativa que se encuentra claramente influenciada por las variables del entorno.

---

<sup>39</sup> Cole, Michael (1996). Cultural Psychology: A Once and Future Discipline. London: Harvard University Press. / Traducción al Castellano: Psicología Cultural. Una disciplina del pasado y del futuro. Madrid: Morata, 1999

Ubicar al estudiante en el contexto universitario, apropiándose de este nuevo espacio de formación profesional.

*"Cuando se piensa en el contexto de esta manera, no se puede reducir a aquello que rodea. El contexto es, por el contrario, una relación cualitativa entre un mínimo de dos entidades analíticas (los hilos), que son dos momentos en un único proceso. Los límites entre 'la tarea y su contexto' no son claros y estáticos, sino ambiguos y dinámicos. Por regla general, lo que se toma como objeto y lo que se toma como aquello-que-rodea-al-objeto se constituyen por el acto mismo de nombrarlos" (Cole, 1999, p. 129)*

Es así que la complejidad del entorno en todas sus variables nos ayudan a "enmarcar" el proceso de aprendizaje con todo aquello que sea significativo y represente un saber previo del estudiante. Suponemos un estudiante activo y consciente de su propio desarrollo que podrá reconstruir ese saber previo a través de diversas estrategias de enseñanza acordes a lo propuesto (*acción mediada* en el proceso educativo).

Cuando se lo contextualiza de manera particular haciendo preguntas o presentando casos donde pueda poner en primera plana el conocimiento que ya trae consigo, el estudiante podrá "situarse" en contexto y comenzar un proceso de aprendizaje verdadero, comprendiendo lo que es relevante. Esto se logrará cuando los nuevos contenidos se relacionen con este conocimiento previo, vinculación que obviamente no es ni lineal ni arbitraria sino que se plantea como una construcción a partir de las singularidades de cada estudiante y teniendo en cuenta que ese proceso debe darse de manera continua.

*"El conocimiento es situado, es parte y producto de la actividad, del contexto y de la cultura en que se desarrolla: se genera y se recrea en determinada situación. Así, en función de lo significativo y motivante que resulte, de la relevancia cultural que tenga o del tipo de interacciones colaborativas que propicie, podrá aplicarse o transferirse a otras situaciones análogas o distintas a las originales". Frida Díaz Barriga Arceo <sup>40</sup>*

---

<sup>40</sup>Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista (2ª. ed.). México: McGraw Hill.

Para facilitar el abordaje de un aprendizaje significativo es necesario también propiciar actividades que impulsen un pensamiento crítico, de reflexión e interpretación sobre la realidad analizada y el respaldo teórico que argumenta, bajo múltiples factores, la reconstrucción en base a los propósitos educativos de cada estudiante.

Se tienen en cuenta, de esta forma, a los factores inclusores, entendiendo a la inclusión desde un lugar de apropiación del proceso de aprendizaje con un adecuado acompañamiento docente de forma tal que cada estudiante pueda internalizar lo relevante durante este proceso: una concepción de inclusión que infiere un cambio en el proceso de enseñanza.

Según las Orientaciones para la Inclusión de la UNESCO, “puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje, las actividades culturales y comunitarias. Su objetivo es brindar respuestas apropiadas a un amplio espectro de necesidades de aprendizaje en entornos formales y no formales dentro de la educación. Una educación inclusiva, más que un tema marginal sobre cómo integrar a ciertos estudiantes a la enseñanza convencional, representa un enfoque que examina la transformación de los sistemas educativos y otros entornos de aprendizaje, con el fin de responder a la diversidad de los estudiantes.

Su propósito será permitir que maestros y estudiantes no perciban a la diversidad como un problema, sino como un desafío y una oportunidad para enriquecer el entorno de aprendizaje<sup>41</sup>”

La innovación en los procesos de enseñanza es un claro ejemplo de transformación en pos de mejorar el entorno de aprendizaje. Al observar los cambios en las nuevas formas de aprender se pueden proponer estrategias acordes con cada una de las necesidades.

---

<sup>41</sup> UNESCO "La educación inclusiva: el camino hacia el futuro", organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura conferencia internacional de educación Cuadragésima octava reunión Centro Internacional de Conferencias Ginebra, 25 a 28 de noviembre de 2008.

Hoy en día, dada la evolución operada en la tecnología y en los medios de comunicación, el entorno del aprendizaje está fuertemente atravesado por lo visual y lo virtual. Es entonces fundamental que los docentes puedan encontrar conectores visuales que medien entre el conocimiento previo y los nuevos conocimientos. En ningún caso esto supondrá suplir la lectura y escritura de textos académicos, sino con estas nuevas herramientas, proponer una invitación para el entendimiento básico como actividad de enseñanza que busca un punto de encuentro.

Las propuestas testigo que describiremos, están desarrollándose como estrategia pedagógica en materias del primer año de las carreras del Departamento de Economía y Administración y toman una perspectiva docente que se materializa con el “**Design Thinking**”, una metodología innovadora, que llevada al ámbito de la educación, pretende idear estrategias de aprendizaje y/o de enseñanza que contemplen las características particulares del entorno y de todo aquello que pueda ser significativo dentro del proceso educativo. El “Design Thinking” cuenta con las siguientes fases:

**Primera fase – Empatizar:** Empatizar con la realidad del estudiante ingresante es primordial para abordar lo significativo y lo relevante dentro de su contexto, cuáles son sus necesidades y problemáticas específicas. En esta primera fase, mediante la observación, se busca construir una base de información que sintetice las características generales de la comunidad educativa con la que se trabajará.

**Segunda fase – Definir el problema:** Una vez descriptas las necesidades y las problemáticas que presentan los estudiantes ingresantes, el contexto que los circunda delimita y define el problema a modo de preguntas a las que se intenta dar respuesta. Esa búsqueda de respuesta para la problemática establecida se planteará en función a los objetivos educativos propuestos.

**Tercera fase – Idear soluciones:** Idear posibles estrategias de enseñanza representa el desarrollo de distintos procesos de innovación y diseño de técnicas y herramientas didácticas con las que se pueda arribar al cumplimiento de los objetivos planteados.

**Cuarta fase – Prototipar ideas:** Materializar en las distintas metodologías aquellos procesos, herramientas y técnicas educativas ideadas para abordar la problemática delimitada. Una característica particular de esta metodología es que se tiene una visión crítica, reflexiva y activa de los estudiantes.

**Quinta fase – Testear ideas:** Además de evaluar resultados mediante feedback y devoluciones, descubrir en los estudiantes, el desarrollo de un pensamiento crítico.

Como parte importante de la tercera y cuarta fase –Idear y Prototipar-, las propuestas docentes toman la idea del pensamiento visual que tiene origen en el libro “*Visual Thinking*” de Rudolf Arnheim(1969), donde se describe que el pensamiento visual es algo innato a la condición humana. Desde que el hombre es hombre ha realizado representaciones visuales, para expresar ideas, contar historias, afrontar y solucionar problemas.

El pensamiento visual es una herramienta que consiste en volcar y manipular ideas a través de imágenes simples y fácilmente reconocibles, creando conexiones entre sí por medio de mapas mentales, con el objetivo de entenderlas mejor, definir objetivos, identificar problemas, descubrir soluciones, simular procesos y generar nuevas ideas.

Las dos primeras fases -Empatizar y Definición de la problemática-, coinciden para las dos propuestas testigo ya que ambas materias pertenecen al primer año de las carreras del departamento de Economía y Administración, formando parte del ciclo común, con lo cual se trabaja con el mismo segmento de la comunidad educativa.

Ya en las fases siguientes - Idear, Prototipar y Testear- se demostrarán las particularidades de cada una de las propuestas.

## **DESIGN THINKING**

### **PRIMERA FASE – EMPATIZAR**

#### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIANTE INGRESANTE**

Cuando se habla de inclusión en el ámbito universitario, uno de los tantos cambios que se pretende lograr es el adecuado acompañamiento de los estudiantes que ingresan a la vida universitaria cada año, evitando que este proceso se transforme en

lo que Ezcurra denomina la “inclusión excluyente”<sup>42</sup>. Es decir, evitar que este ingreso masivo no quede posteriormente correlacionado con altas tasas de deserción que produzcan que los sectores recientemente incluidos en la educación superior sean los que fracasen masivamente, y que sólo logren graduarse en ínfimas proporciones.

Otra situación sobre la que deberá prestarse particular atención junto con la deserción o el desgranamiento de la matrícula, es la prolongación de las carreras mucho más allá de los plazos de duración previstos para las mismas. Para que esto no ocurra, el desafío es el de crear una oferta académica que contemple las características generales del grupo de estudiantes ingresantes, fortaleciendo de esta forma la retención de la matrícula. Esto exige un rol activo por parte de las instituciones universitarias para que el verdadero objetivo de igualdad e inclusión sea cumplido y que no termine sucediendo lo que Vincent Tinto da en llamar “puertas abiertas” versus “puertas giratorias”<sup>43</sup>.

Justamente la complejidad de esta situación reside en que no pueden encararse soluciones a estos fenómenos como medidas aisladas, sino que, dada la multiplicidad de causas que los originan se deben poner en juego, simultáneamente, diversas estrategias para dar con una solución.

La propuesta hacia los estudiantes no puede ser solamente la de permitir el acceso, sino la de una concreta posibilidad de permanencia, sobre todo en el primer año de la carrera, donde estadísticamente, el abandono se encuentra fuertemente concentrado.

Uno de los factores desencadenantes por el que los ingresantes no logran tener un proceso “exitoso” en los primeros años dentro de la universidad, es la brecha muy importante que existe entre el nivel de formación de los estudiantes brindado por la educación media y las herramientas necesarias para dar inicio al nivel superior.

Estas dificultades manifestadas como muros difíciles de sortear, situaciones acarreadas por años y la mera mirada docente sin que exista una verdadera

---

<sup>42</sup> Ezcurra, Ana María (2011). Igualdad en Educación Superior: un desafío mundial. 1ra Ed. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento; Buenos Aires: IEC – CONADU. ISBN 978-987-630-109-1

<sup>43</sup> Tinto, Vincent (2006-2007), “Research and Practice of Student Retention: What’s next?”, Journal College Student Retention, vol. 8, n° 1, pp. 1-19

intervención, hacen casi imposible por parte del alumno, tomar decisiones sobre su propia formación y en algunos casos hasta de la permanencia en la carrera. Las principales problemáticas con las que se encuentran los docentes del primer año podrían resumirse en:

a - Poco desarrollo de las capacidades de lectoescritura: El formato de los textos en otros niveles suele parecerse más a un glosario que a un artículo científico. Por ende, el abordaje de textos académicos dificulta la comprensión de conceptos que no son unívocos ni acabados.

b- Falta de desarrollo de pensamiento crítico y reconstrucción de conceptos: Darle mayor valor al marco teórico sin relación a su observación práctica puede llegar a fomentar la memorización sin la internalización necesaria que se llega mediante el pensamiento crítico.

c- Descontextualización entre la realidad vivida y el marco teórico que fundamenta en análisis de lo observado: Sabemos que existe una desvinculación entre lo que se observa en la realidad y la teoría que se aprende e intenta explicar esa realidad. Situar a los estudiantes en su entorno específico facilitará esta vinculación: las experiencias, las vivencias, la realidad particular y contexto donde se desarrolla la formación, es el conocimiento previo en el que el estudiante se apoya y es a partir de allí que forma la base para reconstruir la teoría.

d - Desfasaje entre las formas en que se da el proceso de aprendizaje: En el proceso de aprendizaje existe una fuerte conexión con el mundo virtual, entorno visual y uso de espacios multidisciplinares que se oponen con las desarrolladas en el proceso de enseñanza relacionada con el mundo del “papel”, discursos expositivos, relevancia de lo teórico sobre lo práctico, etc.

e - Estudiante ingresante vs estudiante “esperado”: Debemos revisar la tendencia que existe en ciertos establecimientos (tanto desde lo institucional como desde su plantel docente) en privilegiar a aquellos estudiantes que cumplen con las características del “alumno esperado”, en detrimento de quienes no cuentan con el capital cultural necesario.

Identificadas estas problemáticas sería fácil caer en el planteo de lo que debería haber hecho el nivel anterior, lo que ya deberían saber los estudiantes y lo que se debiese



esperar del ingresante, pero lo importante y lo verdaderamente innovador en las estrategias docentes, es tomar estas problemáticas como punto de quiebre para que sirva de unión entre el proceso de aprendizaje y el proceso de enseñanza como un solo proceso de educación significativo que se encuentre atento a estos cambios contextuales.

Es frecuente que los estudiantes que no encajan con el perfil tradicional expresen que se encuentran tan alienados e intimidados en esta nueva cultura institucional, que se sienten como extranjeros en una tierra completamente ajena a ellos. Es por ello que, para que se cumpla el verdadero espíritu de la universidad inclusiva, aparece como vital y necesaria una pedagogía de la transición con un enfoque curricular diferente para el primer año de las carreras de grado, con docentes que puedan dar confianza para que los estudiantes se muevan exitosamente dentro de una institución diferente a las ya conocidas por ellos.

Luego de observar las características del segmento de la comunidad educativa, con sus diversas necesidades y problemáticas planteamos interrogantes que delimiten las problemáticas que orienten las propuestas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **SEGUNDA FASE – DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **FUNDAMENTACIÓN BASE DE LAS PROPUESTAS INNOVADORAS**

Dentro de toda la problemática planteada, es necesario preguntarse entonces: ¿Cómo comenzar un cambio desde las estrategias docentes para lograr ese acompañamiento acorde con las problemáticas actuales de los estudiantes?, ¿Cómo lograr su inclusión en el ámbito universitario desde la concepción de un estudiante consciente de su formación e incumbencia profesional?

Y a partir de estos interrogantes, se dispararán muchos otros y es por ello que debemos buscar todos los que ayuden a "situar" al estudiante, consciente del inicio de su profesión/formación profesional.

Los interrogantes básicos “¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?” fueron indispensables para el desarrollo de las propuestas testigo, que son propuestas innovadoras planteadas de una manera simple y empática para con el estudiante, teniendo en cuenta su contexto y buscando las estrategias que lo ayuden a transitar este camino para el que aún no se siente preparado.

La base del acompañamiento es dejar en claro: ¿Qué estás aprendiendo? / ¿Por qué lo estás aprendiendo? / ¿Para qué lo estás aprendiendo?. A estas preguntas básicas se suman otros dos interrogantes de reflexión que pretenden situar de manera consciente al estudiante en el proceso de formación. Una de ellas es ¿Cuál es o cuáles son los aportes de lo aprendido específicamente en mi profesión? y por último, no explícito pero si necesario: ¿Lo aprendido es lo que imaginaba sobre mi futura profesión?

Luego de delimitar de esta manera general y global las problemáticas en pos de darle solución mediante un cambio desde la perspectiva y estrategia docente desarrollaremos las restantes fases del Design Thinking en función a los dos casos testigo de las materias en las cuales se ha aplicado:

<p style="text-align: center;"><b>CASO TESTIGO I</b> <b>“INSTITUCIONES, ORGANIZACIONES Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN”</b> <b>(IOPA)</b></p>
--

### **TERCERA FASE – IDEAR SOLUCIONES**

La materia “Instituciones, organizaciones y principios de administración (IOPA)”, primera del área de Administración, cuenta con un compilado de textos de diferentes autores que abordan los ejes mencionados y que hacen al marco teórico que sustenta el programa que permitirán analizar casos reales a la luz de este marco y está estructurada en base a tres ejes centrales:

- a) Organizaciones como campo de acción y su administración como quehacer profesional
- b) Las instituciones desde lo instituido e instituyente

c) Escuelas de administración como corrientes de pensamiento en evolución de la ciencia.

Dichos ejes actúan como base sólida para el desarrollo de las siguientes materias del área.

La propuesta que se describirá a continuación se encuentra en desarrollo a partir del primer cuatrimestre de 2019, aunque es el resultado de cambios paulatinos en las estrategias de enseñanza y los procesos de evaluación.

Inicialmente, el formato de evaluación fue de dos parciales escritos y la entrega y exposición de un trabajo integrador donde se analizaba una determinada organización guiados por los ejes centrales. La propuesta actual es la de tomar al trabajo Integrador como eje vertebrador, dado que se concibe como una construcción progresiva y espiralada, conformado por tres portafolios de trabajo correspondientes a cada unidad temática de la materia. Al finalizar cada uno de los portafolios, se toma una evaluación parcial en base a lo construido por el estudiante a modo de defensa de su análisis. Cuando se culminan las unidades y por ende la elaboración de los portafolios, la compaginación de los mismos será la conformación del trabajo integrador.

Estos portafolios de aprendizaje son carpetas de trabajos, donde las distintas actividades sugeridas demuestran la estrecha vinculación e interpretación de la teoría aplicada a un caso real. De este mismo modo, para cada texto que conforma el marco teórico también se presentan las “Guías de estudio” con los posibles interrogantes marcando un recorrido para su interpretación y la construcción de conceptos en base a la perspectiva de la cátedra.

La vinculación de las actividades prácticas del portafolio con la fundamentación teórica (con guías de estudio) es un trabajo que, para los estudiantes ingresantes, se les presenta como arduo y complejo. Es por esto que se decidió acompañar a estos instrumentos con un “mapa” que permite observar mediante gráficos simples, la intervencionalidad de todos los temas de la materia y ayuda a comprender el punto en donde se encuentran en este camino que se está construyendo.

## CUARTA FASE – PROTOTIPAR

*Portafolio de aprendizaje: Análisis de la realidad organizacional*

El portafolio puede considerarse como una herramienta de aprendizaje abierta donde se aprecia la vinculación de la experiencia y el sustento que nos brinda el marco teórico, demostrando la relación dialéctica que existe entre la teoría y la práctica.

Incentivar la reflexión y el pensamiento crítico de manera continua, teniendo presente los interrogantes de la materia ¿qué vemos?, ¿por qué lo vemos?, ¿dónde lo vemos?

Considerar los portafolios de trabajo como distintos pasos en la construcción del trabajo integrador entendiéndolo un proceso “espiralado”, es decir, que se pueda leer el proceso seleccionando desde cualquier punto de partida, ya que es un todo vinculado.



### TRABAJO INTEGRADOR

**Objetivos del trabajo integrador**

- Analizar el objeto principal de la materia “la organización”, las acciones de administración y su contexto.
- Utilizar marcos conceptuales para realizar un trabajo descriptivo, argumentativo y reflexivo de una organización.
- Caracterizar la organización seleccionada en función de las variables que se especificarán.

**Construcción del trabajo integrador:**

Los portafolios serán el “cuerpo” del trabajo integrador: Los portafolios de trabajo de cada Unidad serán los pasos previos de análisis entre la organización seleccionada y el marco teórico aportado para cada tema.

Cada portafolio seguirá los lineamientos formales pedidos para el trabajo integrador, ajustando y completando cada paso en tiempo y forma.

Se utilizará para la construcción de cada paso:

La Información de la organización que se obtenga mediante entrevistas (Ver Guía de preguntas al finalizar este escrito), información institucional, información pública, etc

El marco teórico de la materia aportado por la bibliografía obligatoria, bibliografía optativa, bibliografía complementaria, etc.



### Elaboración de los portafolios

Se realiza un análisis de la realidad organizacional, según el caso que haya sido seleccionado por los estudiantes. Deberán efectuar la fundamentación, argumentación, análisis, reflexión y crítica en función a los textos y reconstruidos en base a las guías de estudio.

Estas guías serán de ayuda para abordar la lectura de los textos académicos además de orientar en la selección del marco teórico que respalde el análisis de la realidad de la Organización elegida para desarrollar el caso y son, a su vez, una estrategia docente que puede presentarse con diversas aristas por ejemplo, lectura en clase, preguntas introductorias, etc.

#### A. Presentación de la Organización

Describe brevemente la organización que analizará

Plantee los objetivos generales que se pretende alcanzar con el trabajo integrador.



#### B. Propósito Organizacional

¿Cuál es el propósito principal que persigue la organización?

¿Cómo es su historia? Marcar aquellos Hitos más importantes y significativos.

#### C. Procesos Organizacionales

¿Cuál es su actividad principal?. Descríbala brevemente.

¿Qué insumos necesita para su desarrollo? Desarrolle 5 más significativos.

¿Qué resultado espera "lanzar" al contexto inmediato?

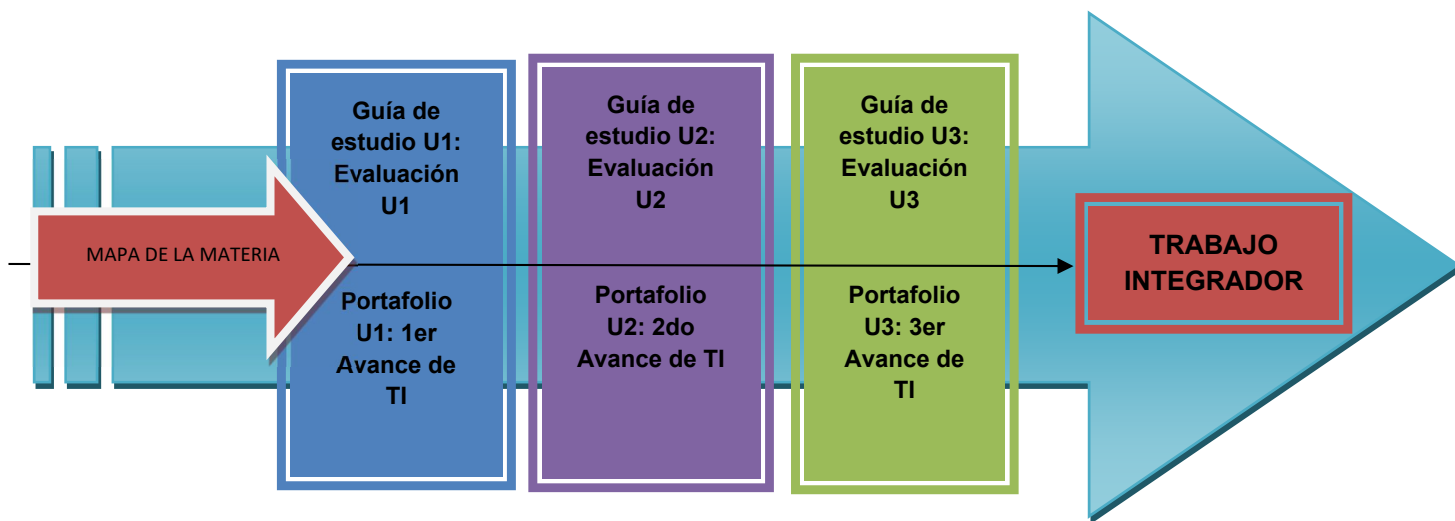


#### D. Estructura organizacional

Defina Estructura en una organización

¿Cuáles son las partes/niveles de la estructura que identificada?





### *Guía de estudios, construcción de conceptos mediante el pensamiento crítico*

Objetivos de las guías de estudio: abordar la lectura guiada de los textos como principal estrategia de aprendizaje incorporando lenguaje técnico, una mirada constructiva y crítica, posicionando al texto como un instrumento al servicio de dicho proceso.

Puede considerarse, a su vez, como complemento de otras estrategias del docente como por ejemplo: el efecto disparador mediante el previo pedido de algunas preguntas introductorias al tema, estrategias de desarrollo grupal al inicio de la clase o bien de cierre, con el pedido de entrega de una guía indicada.

En cuanto al formato, se destacan los temas / ejes centrales de cada texto, dejando explícito los contenidos “mínimos” esperados para cada unidad. Se orienta a la reconstrucción de conceptos luego de una lectura completa y se busca, principalmente, una posible interpretación en base a un hilo conductor que parte de la primera unidad.

#### GUIA DE ESTUDIOS

Las guías de estudio son posibles interrogantes que marcan ciertos ejes centrales para interpretar y construir conceptos en base a la perspectiva de la cátedra.

Objetivos de las guías de estudio:

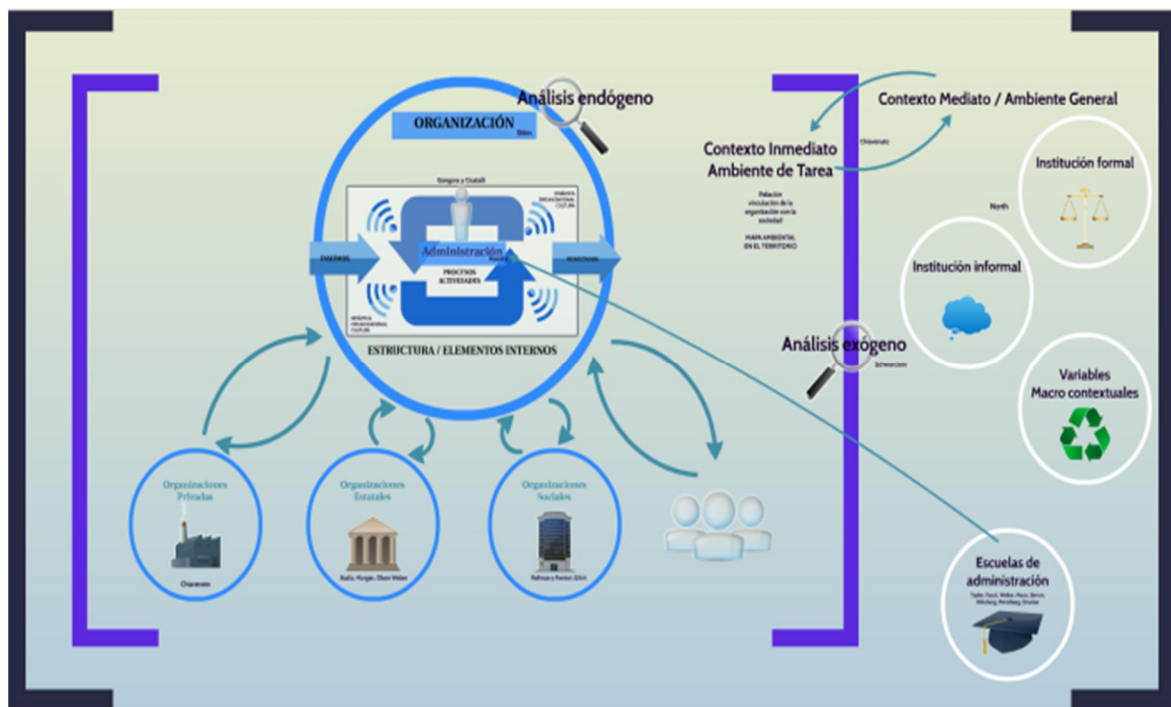
- ✓ Abordar la lectura guiada de los textos como principal estrategia de aprendizaje incorporando lenguaje técnico, una mirada constructiva y crítica. Se posiciona al texto como un instrumento al servicio de dicho proceso.
- ✓ Armar el marco teórico que fundamente, argumente y respalde el análisis de un caso real de manera conjunta con las actividades de portafolio.

El formato de las guías de estudio siguen las siguientes consideraciones:

- ✓ Se busca una posible interpretación en base a un hilo conductor que parte de la primera unidad.
- ✓ Se destacan los temas / ejes centrales de cada texto, dejando explícito los contenidos “mínimos” esperados para cada unidad.
- ✓ Se orienta a la reconstrucción de conceptos luego de una lectura completa
- ✓ La guía de cada texto tiene una presentación que contextualiza el por qué? Para qué? Se ven los diversos temas.

“Mapa” del programa de la materia

En este *Mapa de la materia* se presenta de manera visual la interrelación que existe entre los diversos temas que se abordan. La idea de trabajar con un mapa, con dibujos simples, es poder ayudar a los estudiantes a situarse a lo largo del proceso educativo.



**QUINTA FASE: TESTEAR**

El Trabajo integrador como eje vertebrador, se construye como suma de los portafolios de aprendizaje de cada unidad donde -guiados por los mismos temas generales- se compaginará una introducción, un desarrollo y una conclusión para cada tema.

Los objetivos generales del trabajo integrador son:

- Lograr una construcción conjunta y colaborativa, entre los estudiantes y en un proceso de evaluación continua con un seguimiento por parte del docente.

- Evaluar, analizar y reflexionar de manera teórica y práctica: ya que en cada paso del portafolio se pretende analizar la realidad observada y argumentar su análisis bajo el marco teórico propuesto y construido con las guías de estudio.
- Analizar el proceso individual del estudiante y fomentar el pensamiento crítico: como mencionamos anteriormente, la reconstrucción de lo teórico en base al desarrollo del pensamiento crítico y la defensa de lo analizado, permite al docente ver avance en el proceso de aprendizaje de cada estudiante.

<p style="text-align: center;"><b>CASO TESTIGO II</b> <b>“CONTABILIDAD I”</b></p>
---

### **TERCERA FASE – IDEAR SOLUCIONES**

La materia “CONTABILIDAD I” es la primera de la rama Contable, sugerida para el segundo cuatrimestre del primer año de las carreras del departamento de Economía y Administración y al igual que en el caso de IOPA, hay una propuesta en desarrollo a partir del primer cuatrimestre de 2019.

Con el mismo programa de la materia y los mismos contenidos, se organizó un nuevo material apartándose de la estructura tradicional que presentaba el anterior y atendiendo a la problemática de los alumnos ingresantes, la mayoría de ellos con escasos o directamente sin conocimientos contables desde la escuela, ya identificados en la segunda fase (Definición del problema), tales como: Falta de técnicas de estudio, problemas de gestión del tiempo, conceptos aprendidos por sentido común pero sin una definición clara, dificultad en la interpretación de consignas o enunciados, dificultad de vincular los conceptos teóricos con la práctica.

Se articula el desarrollo de la materia con un formato diferente –desde lo visual, precisamente- con información actualizada, conceptualizando un abordaje teórico-práctico y mostrando un hilo conductor (similar al concepto de “mapa”) para facilitar la vinculación de los temas, rompiendo con formato clásico e instalando una nueva modalidad que acorte la brecha entre la forma de aprendizaje actual de los estudiantes y una nueva forma de enseñar de los docentes.



A modo de resumen, en esta fase de idear soluciones a esta problemática, se planteó:

- Diseñar un nuevo material con un formato visual amigable a la lectura e que invite, progresivamente, al abordaje de temas complejos.
- Vincular los contenidos mediante la conexión con el mundo virtual: enlazar el aprendizaje en el aula con las actividades propias de su futura profesión. Investigar enlaces a páginas oficiales, ampliar el contenido del material teórico por medio de videos temáticos, explicativos, sugeridos mediante links, dentro del mismo material.
- Presentar ejercicios que estimulen el pensamiento crítico, incluyendo preguntas de reflexión con el objetivo de una construcción sobre lo teórico, sin una respuesta única ni acabada: la conclusión puede ser elaborada en función a las diversas opiniones de los alumnos luego de debatir el tema.
- Mostrar explícitamente el hilo conductor de la materia, registrar claramente la conexión entre los temas del programa para que el estudiante no los perciba como “islas” de información.



Contabilidad Uno (UNM) – 32

## CUARTA FASE: PROTOTIPAR

a – Formato visual amigable: Se ha privilegiado un diseño con preponderancia de imágenes, cuadros sinópticos, dibujos, esquemas y otros componentes visuales que resulten de mayor atractivo para el estudiante.

Un formato que facilite ese puente con la escuela media que debe buscarse con el alumno ingresante con un lenguaje accesible que vaya introduciendo los términos técnicos a medida que se avanza en las unidades.

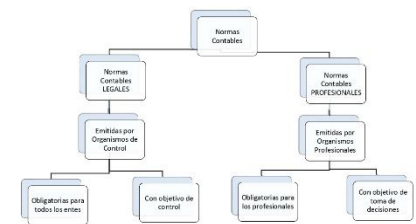
Poder mostrar visualmente documentación respaldatoria e incorporar ejemplos que permitan asociar fácilmente el concepto teórico con la práctica profesional propiamente dicha, tal como sucederá, cotidianamente, en el desarrollo de la carrera.

Contar con ejemplos que expongan la información técnica actualizada, acorde con los cambios que la normativa vigente plantea en forma permanente (Factura electrónica, CAE, CAI, Factura E de exportación, Factura M, sólo por citar algunos ejemplos).

b–Vincular con contenidos virtuales: En aquellos temas en los que es posible, se sugiere completar el proceso de aprendizaje mediante links a videos que, en no más de tres o cuatro minutos, pueden hacer un perfecto resumen incluyendo material audiovisual que facilita la comprensión del tema. Asimismo, se sugieren páginas web de algunos organismos oficiales (AFIP, ARBA, IGJ) para investigar más en profundidad de acuerdo a los temas afines a cada profesión.

c – Pensamiento crítico: En cada unidad teórica, cerrando cada tema se incorporaron “ACTIVIDADES DE APOYO” que mediante diversas técnicas (preguntas para investigar, ejercicios para completar cuadros y conceptos, preguntas conceptuales, casos de aplicación práctica para temas teóricos) estimulan el aprendizaje progresivo y espiralado, tal como se había planteado en el otro caso testigo (IOPA).

También podemos clasificarlas según su alcance en normas contables legales y profesionales.



#### NORMAS CONTABLES LEGALES

Las dictan el Gobierno Nacional, los Gobiernos Provinciales, las Municipalidades y otros organismos de control oficial a través de Leyes, Decretos o Resoluciones. Al formar parte del derecho positivo, son de CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO para todos aquellos entes que presenten Estados Contables a terceros.

Por ejemplo, los organismos que emiten normas contables legales en nuestro país son:

- INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA (IGJ) o DIRECCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS (o el Organismo Provincial que en cada provincia cumple la función de la IGJ): tiene como función llevar los registros de toda sociedad formalmente constituida (Registro Público de Comercio) y fiscaliza las sociedades anónimas, las sociedades extranjeras radicadas en el país y las asociaciones civiles y fundaciones.  
Páginas web: <http://www.ius.gob.ar/igj> y <https://www.gba.gob.ar/dgpi>
- COMISIÓN NACIONAL DE VALORES: su función principal es controlar las entidades que hacen oferta pública de sus acciones en el Mercado de Valores. Página web: <https://www.cnv.gov.ar/Site/WEB>
- BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA: Su misión fundamental es preservar el valor de la moneda, planificando y ejecutando una política monetaria y financiera que permita regular la cantidad de dinero en circulación, administrar las reservas del Estado Nacional, ejecutar políticas cambiarias y promover el mercado de capitales. Emite comunicaciones y circulares para el funcionamiento del sistema y procedimientos que cumplen todas las entidades financieras. Página Web: <http://www.bca.gov.ar/>

**ACTIVIDADES DE APOYO**

1 – Entes: Coloque un ejemplo que cumpla con cada una de las características

	Persona Humana	Persona Jurídica
Individual		
Cotectiva		
Con fines de lucro		
Sin fines de lucro		
Público		
Privado		

¿En qué clasificación encuadrarían?: "Médicos sin Fronteras", "Empresa Constructora ESTUDIO UNO S.A.", Arquitecto que diseña el proyecto, "Cooperativa de Trabajo Grupo ALFA Obras", Municipalidad de Moreno, Club Social y Deportivo Moreno, Abogado que firma los contratos del club, Plomero que efectuó reparaciones en el Club, Cooperadora de un Colegio, "STAPLES S.A." y "Librería Mayorista Oeste de Juan Carlos Roldán" donde la cooperadora compra útiles escolares.

2 – Recursos y fuentes: clasificar los siguientes bienes, según corresponda

	RECURSOS					FINANCIAMIENTO	
	Material	Inmaterial	Humano	Rápida Movilidad	Carácter Permanente	Propio	de Terceros
1 - Dinero en efectivo en Caja							
2 - Cuenta Comercial							
3 - Productos para la venta							
4 - Ventas con tarjeta de crédito a cobrar en 10 días							
5 - Moto para delivery							
6 - Inmueble donde funcionan las oficinas de la empresa							
7 - Préstamo bancario para la compra de una maquinaria							
8 - Vendedores de una concesionaria							
9 - Cajón para depósito de mercaderías							
10 - Equipos de computación donados a una escuela de frontera							
11 - Marca propia de la empresa							
12 - Documento a pagar por mercaderías compradas a 60 días							
13 - Aporte inicial de los dueños							
14 - Cuenta Bancaria							
15 - Resumen de tarjeta de crédito con vencimiento a los 15 días							

Contabilidad Uno (UNM) – 16

**PARA PENSAR EN GRUPO**

**CUENTAS DE ACTIVO**

A – ¿Qué diferencia existe entre la cuenta 1.1.1.5 y 1.1.2.4., a pesar de tener el mismo nombre?

B – Rubro CREDITOS: 1.1.3. en el Activo Corriente y 1.2.1. en el No corriente: ¿Por qué hay cuentas como DOCUMENTOS A COBRAR que aparecen en ambos casos y otras que no se repiten?

C – Investigar dentro del rubro 1.1.5. BIENES DE CAMBIO, ¿qué representan las "MERCADERÍAS EN CONSIGNACION"?

D – La cuenta 1.1.4.2. ACCIONISTAS se relaciona con conceptos de la Unidad I (ENTE / PERSONAS JURÍDICAS): ¿se vincula con lo suscrito o con lo integrado? ¿Por qué aparece tanto en el ACTIVO CORRIENTE como en el NO CORRIENTE?

E – Diferenciar los inmuebles representados en la cuenta 1.2.3.1. de los identificados en la cuenta 1.2.4.1.

F – Activos Intangibles (Rubro 1.2.5.): además de los mencionados, investigar otros ejemplos de este tipo de activos, que podrían conformar este rubro.

**CUENTAS DE PASIVO**

A – Dentro del rubro 2.1.2. PRESTAMOS:

- Aparecen dos tipos de garantía: prenda e hipoteca. ¿Cuál es la diferencia entre ellas?
- ¿Con qué rubro y cuentas del activo pueden relacionarse?

B – Para poder cancelar la deuda de varios meses de IVA que está registrada en la cuenta 2.1.4.2. IVA A PAGAR pedimos a la AFIP un plan de facilidades de pago en 36 cuotas. Habilite dentro del plan de cuentas las que deberían ser utilizadas para reflejar esa situación.

C – De acuerdo a la legislación vigente la empresa que contrata empleados no solamente deberá abonar las CARGAS SOCIALES, cuenta 2.1.3.3., sino que debe hacerse cargo de dos seguros obligatorios: la ART (Seguro por accidentes de trabajo) y el SEGURO DE VIDA OBLIGATORIO. Ubique y codifique dentro del plan a las cuentas ART A PAGAR y SEGURO DE VIDA OBLIGATORIO A PAGAR.

Contabilidad Uno (UNM) – 65

d – Hilo conductor: Así como en el caso testigo I (IOPA) se trabajó sobre un Mapa de la materia, en este caso se trabajó sobre la ecuación patrimonial como eje central, que luego fue referenciándose en forma permanente a través de las diferentes unidades, ubicando al estudiante, explícitamente en el vínculo existente entre los temas.

(B) Cooperativa que inicia sus actividades con dinero en efectivo por \$ 50.000.-, productos destinados a la venta \$ 30.000.-, Muebles de Oficina \$ 10.000.- y sumas adeudadas por la compra de los mercaderías \$ 10.000.-.

(C) "Coma Uno SA" cuenta con los siguientes elementos en su patrimonio: Dinero en Efectivo \$ 15.000.-; Muestra Estrategia = 500 dólares a \$ 25 cada uno; Mercaderías: 500 unidades a \$ 100.- c/u.; Impuestos pendiente de pago \$ 8.000.-; Cupones de tarjeta de crédito a cobrar \$ 7.500.-; Camioneta para reparto \$ 72.000.-; Deuda por la compra de la camioneta = 12 cuotas de \$ 4.500.- cada una; Dinero en Caja de Ahorro \$ 22.000.-.

**EQUACION CONTABLE DINAMICA**

Habíamos expuesto anteriormente que en el momento de Constitución del ente, el Patrimonio Neto de la empresa está compuesto únicamente por el Capital aportado por los propietarios. Pero a lo largo de la vida del ente, se van realizando operaciones y por lo tanto los elementos de la ecuación patrimonial, se van modificando. En el caso de los entes con fines de lucro estas operaciones podrán producir ganancias o pérdidas y cuando se trata de entes sin fines de lucro decimos que existirán superávitos o déficits.

De este modo, pasado el primer momento inicial, el Patrimonio Neto no solamente estará formado por el Capital Inicial sino que éste se verá modificado por los resultados obtenidos en cada momento. Con lo cual, cuando incorporamos estas modificaciones que se producen en la ecuación contable, podemos decir que el patrimonio neto del ente resulta del aporte de los propietarios + los resultados obtenidos.

En un primer momento

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Capital Inicial}$$

Luego

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Capital Inicial} + \text{Ganancias} - \text{Pérdidas}$$

ACTIVO	PASIVO
	PATRIMONIO NETO Capital Inicial + J Resultados del Ejercicio sumamos las Ganancias restamos las Pérdidas

Contabilidad Uno (UNIV) – 18

UNIDAD SIETE  
REGISTRACIÓN DE HECHOS ECONÓMICOS  
RUBROS DEL ACTIVO (PARTE I)

**CAJA Y BANCOS**

Antes de comenzar el análisis del rubro (que también puede denominarse como DISPONIBILIDADES) y partiendo de la ecuación patrimonial básica recordemos su ubicación dentro del ACTIVO CORRIENTE y al ser el primer rubro es el que responde a las características de ser el más LIQUIDO es decir, el que puede disponerse libremente o está listo para ser utilizado, por ejemplo, para la cancelación de deudas.

ACTIVO		PASIVO
ACTIVO CORRIENTE		
*CAJA Y BANCOS		
*INVERSIONES		
*CREDITOS		
*BIENES DE CAMBIO		
*OTROS CREDITOS		
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO
*BIENES DE USO		
*ACTIVOS INTANGIBLES		

<b>CAJA</b>	<b>MONEDA EXTRANJERA</b>	<b>FONDOS FIJOS</b>	<b>BANCOS DE CUENTA CORRIENTE</b>	<b>VALORES A DEPOSITAR</b>
*Saldo de efectivo *Acumulativo de control ARQUEO	*Efectiva de tenencia de otros países (dólares, Euros, reales) *Ingreso neto de control *CORRECCION AL DIFER	*Efectivo destinado para pago *moneda con un nuevo destino y *responsable de control *CORRECCION AL DIFER Y *EFECTOS CON	*Dinero depositado en instituciones bancarias de garantía *De acuerdo con el esta entidad *debe haber en esta cuenta todo lo que se deposita en la cuenta bancaria. *Procedimiento de control *DOLIFICACION BANCARIA	*Existencia de deudas de tenencia en poder de la empresa. Se manejan en esta cuenta todo lo que se deposita en la cuenta bancaria. *Procedimiento de control ARQUEO

Contabilidad Uno (UNIV) – 19

UNIDAD NUEVE  
REGISTRACIÓN DE HECHOS ECONÓMICOS  
PASIVO - PATRIMONIO NETO

EL PASIVO de una empresa está constituido por todos los compromisos que han sido contraídos a favor de terceros (obligaciones) -ver características de los pasivos pag. 45- y que pueden ser clasificados de acuerdo su plazo de vencimiento o su grado de certidumbre (ver pag. 46).

Analizaremos cada uno de los tipos de pasivos poniendo foco en los ajustes y procedimientos que deben ser llevados a cabo al cierre del ejercicio.

**PASIVOS**

**DEUDAS COMERCIALES**

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO CORRIENTE	*DEUDAS COMERCIALES
*CAJA Y BANCOS	*DEUDAS FINANCIERAS
*INVERSIONES	*DEUDAS SOCIALES
*CREDITOS	*DEUDAS RECORRES
*BIENES DE CAMBIO	*OTROS PASIVOS
*OTROS CREDITOS	*PROVISIONES
ACTIVO NO CORRIENTE	
*BIENES DE USO	
*ACTIVOS INTANGIBLES	PATRIMONIO NETO

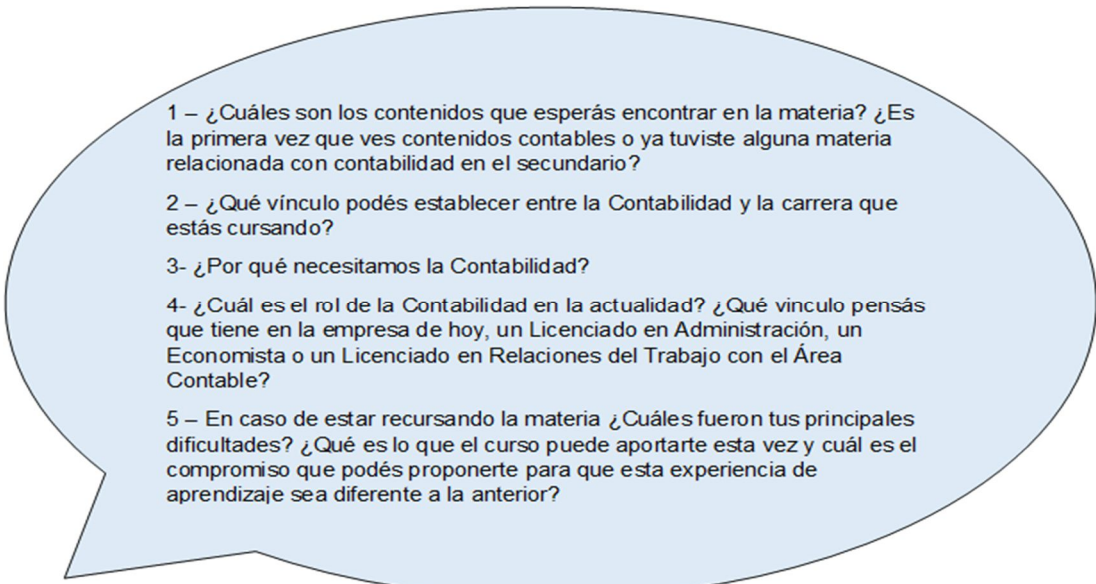
Representan los recibos adeudados por la compra de bienes de cambio que se generan en la operación normal de la empresa. Los denominamos de acuerdo con la garantía entregada al proveedor, de la siguiente manera:

- **PROVEEDORES** representará las deudas por compra de mercaderías en cuenta corriente, es decir, se recibe la mercadería solicitada y se firma el correspondiente remito.
- **DOCUMENTOS A PAGAR**: cuando se libra un pagaré (documento) a favor del acreedor para garantizar el pago de la operación

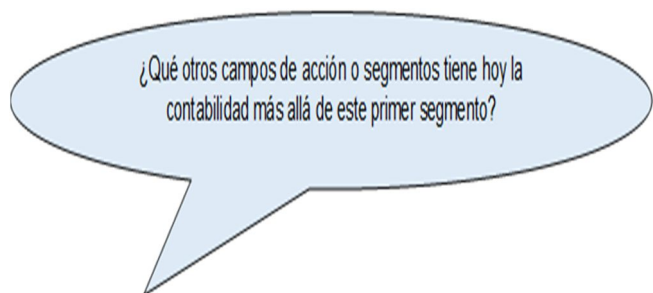
Contabilidad Uno (UNIV) – 145

## QUINTA FASE: TESTEAR

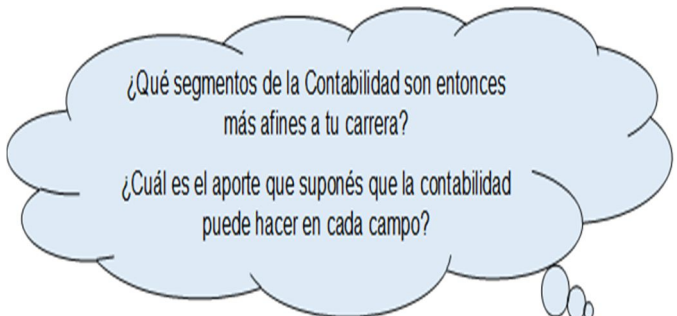
Actualmente el material se encuentra en fase de testeo por parte y además de los contenidos del programa, se decidió incluir una unidad de presentación.

- 
- 1 – ¿Cuáles son los contenidos que esperarás encontrar en la materia? ¿Es la primera vez que ves contenidos contables o ya tuviste alguna materia relacionada con contabilidad en el secundario?
  - 2 – ¿Qué vínculo podés establecer entre la Contabilidad y la carrera que estás cursando?
  - 3- ¿Por qué necesitamos la Contabilidad?
  - 4- ¿Cuál es el rol de la Contabilidad en la actualidad? ¿Qué vínculo pensás que tiene en la empresa de hoy, un Licenciado en Administración, un Economista o un Licenciado en Relaciones del Trabajo con el Área Contable?
  - 5 – En caso de estar recursando la materia ¿Cuáles fueron tus principales dificultades? ¿Qué es lo que el curso puede aportarte esta vez y cuál es el compromiso que podés proponerte para que esta experiencia de aprendizaje sea diferente a la anterior?

En esta unidad, se privilegia la participación de los alumnos ingresantes, respondiendo y haciendo consciente la problemática abordada en la primera y segunda fase mediante gráficos en forma de globos donde fácilmente se pueda identificar una participación activa desde su pensamiento y su opinión.



¿Qué otros campos de acción o segmentos tiene hoy la contabilidad más allá de este primer segmento?



¿Qué segmentos de la Contabilidad son entonces más afines a tu carrera?

¿Cuál es el aporte que suponés que la contabilidad puede hacer en cada campo?

## CONCLUSIÓN

Lograr la inclusión en el ámbito universitario es tan difícil como en cualquier otro nivel educativo. En este caso, luego de observar las problemáticas que presentan los estudiantes ingresantes, podemos ver que hay características contrapuestas entre los procesos de aprendizaje y los procesos de enseñanza, dicotomía que se presenta como el choque entre la “forma” de aprender y la “forma” de enseñar.

Desde el rol docente del primer año de las carreras de Economía y Administración, se considera que un cambio en la perspectiva educativa acerca de esa problemática permitirá una verdadera inclusión, ya que se estaría acompañando a los estudiantes desde un lugar comprometido y empático. Es por ello que las propuestas testigo abordan esta cuestión desde las estrategias docentes que sitúan y a la vez guían al estudiante ingresante en este camino de formación profesional, tomando como ejes de cambio las características que explican actualmente la “nueva” forma de aprender y ayudándolo a incorporarse a este nuevo “mundo” que es la Universidad, con sus propios códigos y su propia problemática.

Entorno visual – virtual: el diseño gráfico sencillo y la vinculación con el mundo virtual logra una invitación al abordaje de temas complejos, que son propios dentro de la formación profesional. Es un acercamiento al entorno interactivo de los estudiantes mediante estrategias específicas de enseñanza.

Pensamiento crítico y situado: la contextualización para que los ingresantes se concienticen de su propio proceso de aprendizaje tanto como de aprender a reconstruir conceptos de la forma que cada uno de ellos encuentre lo verdaderamente significativo, sin extrapolar por reproducción temas sobre los que no logran una correcta internalización.

Claramente las propuestas docentes en un paradigma educativo en constante cambio y evolución merecen seguir mejorando las estrategias de enseñanza.

Las herramientas, instrumentos, técnicas, metodologías, son muchas y diversas y lo importante es orientar la perspectiva docente al servicio de las necesidades y problemáticas que presentan los estudiantes y de esta manera, evitar seguir

reproduciendo técnicas tradicionales que nosotros hemos aprendimos en nuestro propio proceso de aprendizaje pero que ya no son acordes a los procesos de los estudiantes en la actualidad.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

Michael Cole "Psicología Cultural", 2da Edición, 2003. Ediciones Morata S.L, Madrid

Paulo Freire, "Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa", Primera edición en español 1997, Siglo XXI Editores.

Barriga, F. (2003). "Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo"

Altuve G., José G. El pensamiento crítico y su inserción en la educación superior Actualidad Contable FACES Año 13 N° 20, Enero - Junio 2010. Mérida. Venezuela (05-18)

UNESCO "La educación inclusiva: el camino hacia el futuro", organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura conferencia internacional de educación Cuadragésima octava reunión Centro Internacional de Conferencias Ginebra, 25 a 28 de noviembre de 2008.

Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg. Intitute of Desing at Stanford. Hasso Plattner. 2012

<https://extremservicejam.wordpress.com/2013/02/18/que-es-visual-thinking-y-como-puede-ayudarte/>

<https://designthinking.gal/el-visual-thinking/>

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN. PROGRAMA 2019. INNOVACIÓN Y CAMBIO.

Autor

Mg. Ariel Martínez.

Universidad Nacional de Luján  
/ Universidad Nacional de José C. Paz.

Tel.: 011-15-5564-6455  
[ariel\\_martinez\\_et@hotmail.com](mailto:ariel_martinez_et@hotmail.com)

PALABRAS CLAVES

UNLu, Introducción Administración, Innovación.



## RESUMEN

La asignatura Introducción a la Administración se caracteriza por ser la primera obligación académica que los alumnos de la Licenciatura en Administración y Contador Público tienen como inicio en su formación, por lo tanto, al igual que otras ha sido afectada por el proceso de acreditación de la carrera de Contador. Independientemente del principal motivo de los cambios, durante el presente año se está implementando un nuevo programa, luego de aproximadamente quince años sin encontrar modificaciones significativas.

El mencionado cambio merece un análisis descriptivo, no solo por el plazo desde su última modificación, sino por lo significativo y por la profundidad de las novedades. Incluye la modificación de la bibliografía y de la metodología en el dictado de las clases.

Vale aclarar que por el poco tiempo de implementación (se encuentra en curso su primer cuatrimestre) resulta imposible conocer los resultados. Se pretende describir el programa, sus características, bibliografía, metodología y principales cambios

## INTRODUCCIÓN

Las carreras de Licenciado en Administración y la de Contador Público comparten una asignatura introductoria en temas de Administración que se caracteriza por desarrollar los diferentes conceptos que hacen a la base fundamental en la formación sobre el tema.

La Universidad Nacional de Luján al igual que el resto de las Universidades comenzó desde hace algunos años la preocupación relacionada con el actual proceso de acreditación de la carrera de Contador Público. Por lo tanto ello trajo aparejado distintas acciones con la intención de mejorar las características y desempeño general de las asignaturas que la integran.

El presente trabajo no busca señalar las motivaciones que impulsaron la modificación, ya que se podría apuntar principalmente al mencionado proceso de acreditación, pero resultaría insuficiente. Los motivos que impulsan una modificación como a continuación se pretende describir no puede deberse solamente a un proceso formal de evaluación interna y externa, sobre todo considerando que el programa permanece centralmente inalterado por lo menos durante 20 años.

Resulta claro concluir que en el periodo en el cual el programa no recibió modificaciones significativas se acumularon desvíos o actualizaciones pendientes, como también demandas concretas por parte del cuerpo docente de nuevas prácticas. Cabe aclarar que muchos docentes implementaron cambios en sus clases (incorporaron espacios virtuales de participación, bibliografía actualizada, nueva bibliografía, entre otras cosas), pero resultó necesario formalizar e incorporar los cambios.

A continuación se analizará el programa de la asignatura para el año 2019, sus particularidades y principales características, resaltando los cambios e innovaciones más importantes.

## **METODOLOGÍA**

Para el presente trabajo de tipo descriptivo se llevó adelante un exhaustivo análisis del programa de la asignatura Introducción a la Administración anterior y el actualmente puesto en vigencia. Adicionalmente se realizaron consultas y diálogos con los docentes principalmente involucrados en el proceso (todo el plantel docente podía participar, pero se destacan solo un puñado de docentes en el desarrollo de todo el trabajo relacionado a la modificación).

## **DESARROLLO Y RESULTADOS**

### **CARACTERÍSTICAS DEL DICTADO DE LA ASIGNATURA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN.**

La asignatura Introducción a la Administración dictada para la carrera de Licenciatura en Administración como para la carrera de Contador Público, es presencial de 4 (cuatro) horas semanales de dictado. Generalmente se dicta en dos días (martes y jueves) en distintos horarios. Su contenido mínimo es:

“Origen de la Administración, condiciones sociales para el surgimiento de la misma. La Administración como disciplina, su ubicación en el campo del conocimiento. Organizaciones. Evolución del pensamiento administrativo, las Escuelas de la Administración, la Teoría General de Sistemas. Responsabilidad social organizacional. Nuevas tendencias en la Administración. Las incumbencias

profesionales del Licenciado en Administración” (Res H.C.S. 285/13 y Res H.C.S. 286/13).

Como toda asignatura introductoria específica pretende sentar las bases para una formación posterior que profundice o continúe con los conceptos puestos en consideración. El eje central es la Administración, su definición, evolución con respecto a su pensamiento, organización como objeto de estudio y la teoría general de sistema como fundamento general.

Se trata de cuatro unidades temáticas que incluyen los distintos temas que hacen a los contenidos mínimos. Aunque es uno de los puntos que sufrió modificaciones, continúan siendo cuatro y tratando los siguientes temas (con independencia del orden y las particularidades a ver en un próximo apartado): Evolución de los escenarios de la Administración, el trabajo la sociedad y el conocimiento; otra unidad sobre la organización y el administrador, una tercera sobre el vínculo de la organización con el medioambiente y por último nuevos enfoques en la administración.

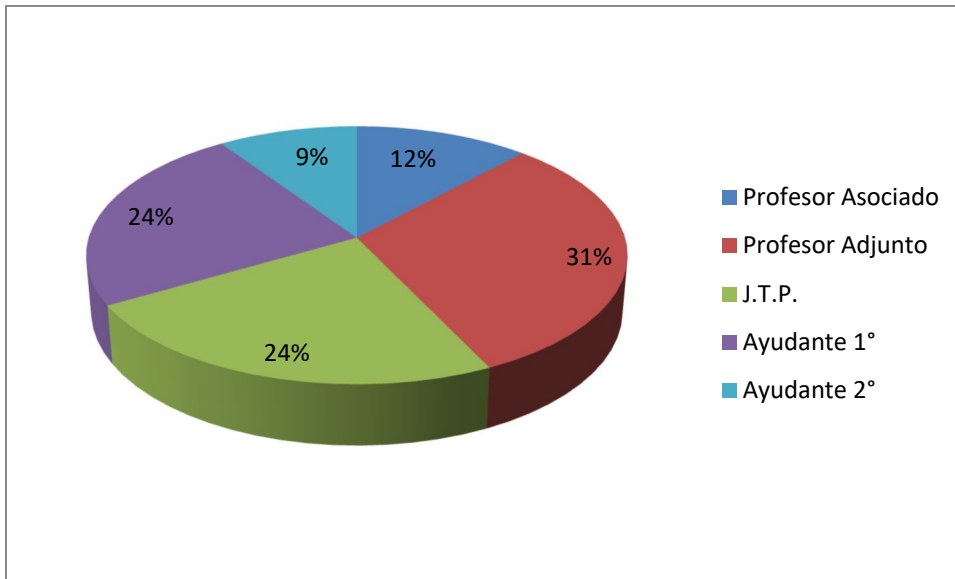
La metodología, como ya se señaló, es presencial, al igual que toda la carrera, pero también presenta modificaciones en este aspecto considerando la implementación de nuevas herramientas de vinculación entre el alumno y el docente.

## **BREVE DESCRIPCIÓN DEL CUERPO DOCENTE.**

El plantel docente incluye 42 (cuarenta y dos) colegas en las distintas categorías, su distribución nos permite entender la naturaleza del equipo que tiene por delante la tarea del dictado de la asignatura. No se incluye la formación de cada uno ya que no se incluye ese detalle en el programa de la asignatura. Tal vez no sea suficiente para describir el plantel docente pero nos dice mucho conocer la categoría de los distintos integrantes del equipo y su distribución.

Docente	Cantidad	Porcentaje
Profesor Titular	0	0%
Profesor Asociado	5	12%
Profesor Adjunto	13	31%
J.T.P.	10	24%
Ayudante 1°	10	24%
Ayudante 2°	4	9%

\*Fuente: elaboración propia



\*Fuente: elaboración propia

Del análisis de los datos anteriores surge:

- Inexistencia de profesores titulares.
- Se cuenta con casi el triple (2,6 veces más) de profesores Adjuntos que Asociados.
- La relación entre profesores (Adjuntos más Asociados) y auxiliares (J.T.P., Ayudante de 1° y Ayudantes de 2°) es de 1,3. Es decir que por cada profesor se cuenta con poco más que un auxiliar. Si descontamos los ayudantes alumnos la relación es prácticamente uno a uno.

## ALGUNAS COMPARACIONES SOBRE EL CONTENIDO DEL PROGRAMA.

A continuación se realizaron una serie de comparaciones que intentan mostrar las principales modificaciones que se han producido en el cambio del programa. Unidades temáticas (nombre y desarrollo), bibliografía obligatoria y la metodología. Con respecto a los contenidos mínimos, fundamentación, objetivos, competencias y las condiciones de aprobación son las mismas o en extremo similar que no justifican un análisis particular.

Unidades temáticas comparación:

Unidad	Plan	
	Original	Nuevo
1	<p>ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRADORES</p> <p><b>Breve historia del fenómeno organizacional:</b> el mundo prehistórico, las primeras civilizaciones, la era cristiana. <b>Análisis del concepto de Organización:</b> Identidad y definiciones. Relación entre definiciones y evolución del pensamiento en Administración. Selección de las características y rasgos universales de las Organizaciones. <b>Las organizaciones y la sociedad:</b> La misión de las organizaciones en una sociedad de organizaciones. Función social. Justificación como objeto de estudio de la Administración. Influencias y resultados de las Organizaciones sobre los individuos, la sociedad y la comunidad. <b>Clasificación de las Organizaciones:</b> Finalidad. Clasificación de sentido común. Necesidad de clasificación de carácter científico. Algunos intentos de clasificación científica; T. Parsons, A. Etzioni, Blau y Scott; H. Mintzberg. <b>La Administración en el campo del conocimiento:</b> conocimiento vulgar. Conocimiento y métodos científicos. Continentes del conocimiento. Perfil y estado epistemológico de la Administración. <b>La Administración como Profesión:</b> Concepto de Administración y de Administrador. Tipos de Administradores. Perfil del administrador competente, competencias y actitudes profesionales. Especializaciones. Regulación legal del ejercicio de la profesión. <b>Fundamentos éticos de la Administración y los Administradores.</b> Responsabilidad Social Organizacional.</p>	<p>EVOLUCIÓN DE LOS ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN. EL TRABAJO, LA TECNOLOGÍA, LA SOCIEDAD Y EL CONOCIMIENTO</p> <p><b>Algunas características del mundo actual:</b> el desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización del trabajo, la importancia del conocimiento. Evolución y cambio de los modos de trabajo, la tecnología, la conformación social y la información tomando como referencia el modelo de “Las tres olas”. Conceptos básicos sobre ciencia y tecnología y su interrelación. Impacto y consecuencias de los cambios globales sobre las organizaciones en la sociedad industrial y postindustrial. <b>Surgimiento de las Escuelas y corrientes de la Administración en la primera mitad del siglo XX, como base del pensamiento administrativo moderno:</b> Escuela de la Administración Científica de Frederick Taylor. Escuela de la Administración Industrial y General de Henri Fayol. Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo. La Escuela Neoclásica. Las Escuelas de Sociología y de Psicología. La Escuela estructuralista y el Modelo Burocrático de Max Weber. La Escuela de la Teoría de la Organización de Herbert Simon.</p>
2	<p>ESCENARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN, EL TRABAJO, LA TECNOLOGÍA, LA SOCIEDAD Y EL CONOCIMIENTO</p>	<p>ORGANIZACIONES, ADMINISTRACIÓN, ADMINISTRADOR Y CONTADOR PÚBLICO</p>



	<p><b>Breve caracterización del mundo actual:</b> el desarrollo tecnológico, globalización y regionalización, las nuevas formas de organización del trabajo, el valor del conocimiento. Orígenes y evolución del trabajo, la tecnología y la organización: modelo de “Las tres olas”. <b>La sociedad moderna y sus transformaciones:</b> de orden económico, psicosocial, tecnológico y político. <b>Los cambios en la Tecnología:</b> conceptos básicos sobre ciencia y tecnología evolución tecnológica a través del modelo de “las tres olas”. Nuevas tecnologías e impactos socioeconómicos de la revolución tecnológica en la sociedad de la tercera ola. <b>Los cambios en el trabajo:</b> el trabajo en épocas primitivas, en la sociedad agrícola, la organización artesana, el significado del trabajo en la sociedad capitalista de la industria. Dimensiones de análisis del trabajo en la sociedad moderna. Impacto y consecuencias de los cambios globales sobre el trabajo, en la sociedad postindustrial. Nuevas categorías de análisis del trabajo. <b>Trabajo, tecnología, organización y conocimiento.</b> <b>Administración:</b> Las formas de Organización, y la emergencia de las escuelas y corrientes de la Administración. Evolución histórica de las ideas en Administración, en el siglo XX. <b>Las Escuelas de la Administración en la primera mitad del siglo XX, como base del pensamiento administrativo moderno:</b> Escuela de la Administración Científica de Frederick Taylor. Escuela de la Administración Industrial y General de Henri Fayol. Escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo. La Escuela Neoclásica. Las Escuelas de Sociología y de Psicología. La Escuela estructuralista y el Modelo Burocrático de Max Weber. La Escuela de la Teoría de la Organización de Herbert Simon.</p>	<p>Análisis del <b>concepto de organización</b>, definición, componentes y características. La misión y función social de las organizaciones en una sociedad de organizaciones. Impacto, resultados y consecuencias del accionar de las mismas sobre los individuos, la comunidad y la sociedad. Clasificación de las organizaciones: variables para establecer las tipologías. <b>Las funciones básicas de las organizaciones:</b> cuáles son y qué actividades realizan las áreas funcionales de las diferentes organizaciones, partiendo de las funciones básicas: Producción, Comercialización, Relaciones Humanas y Finanzas. <b>La Administración en el campo del conocimiento:</b> perfil y ubicación epistemológica de la Administración. La Administración como profesión y el rol del Contador Público. Características, habilidades, competencias y actitudes profesionales de los Contadores Públicos y los Licenciados en Administración. Regulación legal del ejercicio de las profesiones. Fundamentos éticos de la Administración, los administradores y los contadores públicos. Responsabilidad Social Organizacional</p>
3	EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

	<p><b>La diversidad de perspectivas en el análisis organizacional:</b> La perspectiva estructural; la perspectiva de recursos humanos; la perspectiva política y la perspectiva simbólica. <b>Justificación del Enfoque Sistémico como marco integrador:</b> la Teoría General de Sistemas aplicada a la Administración: Conceptos básicos. La Organización como sistema abierto, complejo e integrado. Subsistemas de la Organización. Propiedades de los Sistemas Organizados. Sistemas Gerenciales. <b>Conceptos básicos sobre contextos y entornos de los sistemas organizados:</b> Ambiente Organizacional: Micro y Macro ambiente. Dimensiones de análisis del contexto organizacional: Complejidad, Dinámica, Incertidumbre. Divisoria entre sistema organizado y entorno. <b>Relaciones Interorganizacionales:</b> Redes, keiretsus, alianzas estratégicas. Teoría de las redes de Empresas. Tipología.</p>	<p><b>Justificación del Enfoque Sistémico como marco integrador:</b> la Teoría General de Sistemas aplicada a la Administración: Conceptos básicos. La Organización como sistema abierto, complejo e integrado. Subsistemas de la Organización. <b>Conceptos básicos sobre contextos y entornos de los sistemas organizados:</b> el Ambiente Organizacional. Dimensiones de análisis: Complejidad, Dinámica, Incertidumbre. <b>Relaciones Interorganizacionales:</b> por qué y para qué se producen. Tipología</p>
4	<p><b>NUEVOS ENFOQUES EN LA ADMINISTRACIÓN</b> <b>Las organizaciones complejas:</b> La evolución de las organizaciones en la sociedad contemporánea. El impacto tecnológico y las organizaciones virtuales. El fenómeno de la complejidad y la ambigüedad. Las características del pensamiento complejo y la necesidad de su aplicación en el campo de las organizaciones y de la administración. <b>Nuevas corrientes de pensamiento en la Administración:</b> Corrientes, tendencias y “modas” desde la Teoría de Sistemas hasta nuestros días: Dirección por Objetivos, Planeamiento Estratégico, Calidad Total, Dirección por Valores, Metamanagement, entre otras.</p>	<p><b>NUEVOS ENFOQUES EN LA ADMINISTRACIÓN</b> <b>La evolución de las organizaciones en la sociedad contemporánea en el marco de la complejidad y la ambigüedad.</b> El impacto tecnológico y las organizaciones virtuales. <b>Nuevas corrientes de pensamiento en la Administración:</b> Corrientes, tendencias y “modas” desde la Teoría de Sistemas hasta nuestros días: Dirección por Objetivos, Planeamiento Estratégico, Calidad Total, Dirección por Valores, Responsabilidad Social, entre otras.</p>

\*Fuente: elaboración propia

Del análisis del cuadro anterior surge:

- Salvo algún detalle o modificación los nombres de las unidades temáticas se sostienen entre programas. De hecho La unidad tres y cuatro se llaman igual.
- Se presenta una inversión entre la unidad uno y dos. Es decir que la unidad 1 del programa anterior pasó a ser la unidad dos del nuevo y se observa un cambio en los nombre de “Administración, Organización y Administradores” pasó a llamarse “Organizaciones, Administración, Administrador y Contador Público”, y de “Escenarios en la administración, el Trabajo, la Tecnología, la Sociedad y el Conocimiento” paso a llamarse “Administración, el Trabajo, la Tecnología, la Sociedad y el Conocimiento”.
- Si se compara la unidad 1 del programa anterior con la 2 del nuevo (superando la inversión identificada) la única modificación en relación a los contenidos es la incorporación del análisis del rol del Contador Público y las funciones de la organización, mientras que muchas de las ideas sobre las que se trabaja se expresan de otra forma pero son las mismas.
- En el caso de la unidad 2 en comparación con la 1, se presentan las mismas ideas pero de forma más sintética.

- La unidad 3 es igual en ambos programas salvo por la exclusión del tema de la “diversidad de perspectivas en el análisis organizacional”.
- La unidad 4 es igual en ambos programas con una redacción más sintética en la versión nueva.

Bibliografía obligatoria, comparación:

Unidad	Original	Nuevo
1	<p>* RIQUE J. J., SCHULMAN D., VILLALBA D. (2001) Los escenarios, la administración y las organizaciones. Texto integrador de la unidad 1. Luján MIMEO</p> <p>* DRUCKER, P. (1993). La Sociedad Capitalista. Capítulo 2: La sociedad de las organizaciones. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.</p> <p>* KLIKSBERG, B. (1975). El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización. Capítulo 3: ¿Qué es organización? Editorial Paidós. Buenos Aires.</p> <p>* ETKING, J. (1995) Administración Comparada: El caso de la Organización cooperativa. Lazos Cooperativos.</p> <p>* MARTINEZ, A. (2013). La clasificación de las organizaciones. Mimeo, UNLu.</p> <p>* CASTELLANO, N. (1998). Metodología para el estudio científico de la Administración. Córdoba. Editorial Eudecor</p> <p>* LOPEZ GIL, M. y DELGADO L. (1995) ¿Qué es la ética? -pp. 19 a 22- y ¿Qué es la ética empresarial? -pp 95 - 97. En: Camino a una ética empresarial. Buenos Aires. Editorial Biblos.</p> <p>* ROBBINS, S. y DE CENZO, D. (2002). Fundamentos de Administración. 3era. Ed. Editorial Pearson Educación.</p> <p>* Ley N°20488. Ley Nacional del Ejercicio Profesional de las Ciencias Económicas. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 23 de julio de 1973. Disponible en: <a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38590/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38590/norma.htm</a></p> <p>* Ley Provincia de Buenos Aires N° 10620 (2001), y sus modificatorias: Ley N° 11785 y Ley N°13750 (2007). Código de Ética Profesionales en Ciencias Económicas. <a href="http://www.cpba.com.ar">www.cpba.com.ar</a> / <a href="http://www.consejo.org.ar">www.consejo.org.ar</a></p>	<p>* SCHULMAN, D. (2019). Presentación de la asignatura. MIMEO. UNLu. Luján.</p> <p>* RUSSI, R. (2019). El mundo actual y sus características. MIMEO, UNLu. Luján.</p> <p>* OTTAVIANO, C. (2019). Ciencia, técnica y tecnología. MIMEO. UNLu. Luján.</p> <p>* DRUCKER, P. (1993). La Sociedad Capitalista. Capítulo 2: La sociedad de las organizaciones. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.</p> <p>* TOFFLER, A. (1980). La Tercera Ola. Introducción. Plaza Janés Editores, Barcelona</p> <p>* MÜNCH, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Unidad III: La Administración y sus escuelas. Pearson Education. México. Disponible online: <a href="http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf">http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf</a></p> <p>* Historia de las escuelas en Administración <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0fxtidgHdgQ&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=0fxtidgHdgQ&amp;feature=youtu.be</a></p>



Unidad	Original	Nuevo
2	<p>* RIQUE J. J., SCHULMAN D., VILLALBA D. (2001) Los escenarios, la administración y las organizaciones. Texto integrador de la unidad 2. Luján MIMEO</p> <p>* RUSSI, R. (2009). El mundo actual y sus características. MIMEO, UNLu. Luján.</p> <p>* TOFFLER, A. (1980). La Tercera Ola. Introducción. Plaza Janés Editores, Barcelona</p> <p>* DRUCKER, P. (1975). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.</p> <p>* OTTAVIANO, C. (2009). Ciencia, técnica y tecnología. MIMEO. UNLu. Luján.</p> <p>* HERMIDA, SERRA, KASTIKA (2004). Administración y Estrategia: Teoría y práctica. Editorial Norma. Buenos Aires.</p>	<p>* KLIKSBERG, B. (1975). El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización. Capítulo 3: ¿Qué es organización? Editorial Paidós. Buenos Aires.</p> <p>* MARTINEZ, A. (2019). La clasificación de las organizaciones. Mimeo, UNLu.</p> <p>* DEL BUONO, M.I. (2019). Responsabilidad Social Empresaria-RSE-MIMEO UNLu, Luján.</p> <p>* KLIMOVSKY, G. La Ciencia y Sociedad Contemporánea. (2004) La construcción del conocimiento en la Administración. Revista Ecos de Grado y Posgrados, año 1 n°1.</p> <p>* ROBBINS, S. y DE CENZO, D. (2002). Fundamentos de Administración. 3era. Ed. Editorial Pearson Educación.</p> <p>* SOLANA, R. (1993). Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio. Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires. (Cap. 12, 13, 14 y 15).</p>
		<p>* MALIANDI, R. (1994). Ética: conceptos y problemas. Buenos Aires: Biblos.</p> <p>* Ley N°20488. Ley Nacional del Ejercicio Profesional de las Ciencias Económicas. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 23 de julio de 1973. Disponible en: <a href="http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38590/norma.htm">http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38590/norma.htm</a></p> <p>* Ley Provincia de Buenos Aires N° 10620 (2001), y sus modificatorias: Ley N° 11785 y Ley N°13750 (2007). Código de Ética Profesionales en Ciencias Económicas. <a href="http://www.cpba.com.ar">www.cpba.com.ar</a> / <a href="http://www.consejo.org.ar">www.consejo.org.ar</a></p>



Unidad	Original	Nuevo
3	<p>* RIQUE J. J., SCHULMAN D., VILLALBA D. y SELA P. (2001) Los escenarios, la administración y las organizaciones. Texto integrador de la unidad 3. Luján MIMEO</p> <p>*BOLMAN, L. y DEAL, T. (1995) Introducción: La importancia de las nuevas perspectivas; La integración de teorías organizacionales. En: Organización y Liderazgo, el arte de la decisión. Wilmington. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.</p> <p>* CAMPERO, G. y VIDAL, H. (1977). La perspectiva moderna, un enfoque de sistemas. En: Teoría General de Sistemas y Administración Pública. Costa Rica: Editorial Universitaria Centro Americana, 1977.</p> <p>* KAST F, y ROSENWEIG, J. (1998). Administración en El medio ambiente organizacional. Cap. 6: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>*HALL, R. (1996) Relaciones Interorganizacionales. En: Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. México. Editorial Prentice Hall</p> <p>* RODRÍGUEZ DE RIVERA (1999) Relaciones Interorganizacionales, Keiretsus y redes de empresas. España. Departamento de Ciencias Empresariales, Universidad de Alcalá de Henares</p>	<p>* CAMPERO, G. y VIDAL, H. (1977). La perspectiva moderna, un enfoque de sistemas. En: Teoría General de Sistemas y Administración Pública. Costa Rica: Editorial Universitaria Centro Americana, 1977.</p> <p>* KAST F, y ROSENWEIG, J. (1998). Administración en El medio ambiente organizacional. Cap. 6: Enfoque de Sistemas y de Contingencias. México: Editorial Mc Graw Hill.</p> <p>* DAFT, R. (2010). Teoría y diseño organizacional. Cap. 5: Relaciones interorganizacionales. CENGAGE.</p> <p>* SCHULMAN, D. (2019). Las redes como formas organizacionales. Mimeo. UNLu.</p>

Unidad	Original	Nuevo
4	<p>* RIQUE J. J., SCHULMAN D., VILLALBA D. y SELA P. (2001) Los escenarios, la administración y las organizaciones. Texto integrador de la unidad 4. Luján Mimeo UNLu</p> <p>* SELA, P. (2008) Las Organizaciones y la complejidad. Luján Mimeo, UNLu</p> <p>* REVISTA MERCADO (2010) El futuro del Management. Pensadores del Siglo 20 que dejaron huella en el siglo 21. Disponible en: <a href="http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic">http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic</a></p>	<p>* PERALTA, M. (2019). Tendencias en la Administración moderna. Mimeo. UNLu.</p> <p>* ACUÑA, E., GABANCHO, L Y GILLI, J. (2010). La Administración en la Argentina y en el mundo. Pensadores y pensamientos a comienzos del siglo XXI. Edicon. Buenos Aires.</p>

\*Fuente: elaboración propia

De la comparación anterior surgen los siguientes elementos:

- Con respecto al promedio en el año de publicación de la bibliografía, podemos decir que paso de ser el año 1997 a 2003 (aumentando 6 años), adicionalmente encontramos publicaciones del año 2019 (siete de 22) y ocho publicaciones son de la década del 90 o anteriores. Mientras que en el programa original la publicación más actual es del año 2013 (solamente una) y trece de 25 publicaciones son de la década del 90 o anterior.
- Resulta más prudente comparar la unidad 1 del programa original con la unidad 2 del programa nuevo, ya que, como se señaló en el análisis de las unidades temáticas, salvo por el cambio de nombre y el orden son centralmente las mismas.
- El promedio de la bibliografía de la unidad 1 programa original vs unidad 2 nuevo es prácticamente igual, 1995 a 1998, la diferencia sustancial se encuentra en que el texto más actual es de 2013 mientras que en el programa nuevo es del 2019 (dos). En ambos casos el más antiguo es de 1973 (se trata de la Ley Nacional del Ejercicio Profesional).
- En el caso de la unidad 2 vs la 1, se logra apreciar un avance de una década en el promedio del año de publicación (de 1996 a 2006), donde en el primer caso la obra más actual es del año 2009 y en la bibliografía nueva registra tres obras del año 2019. Mientras que la más antigua es de 1975 en el primer caso y 1980 en el segundo.
- En la unidad 3, comparten la obra más añeja de 1977, la más actual es del 2001 y el promedio es del año 1994, en la bibliografía actual la más actual es de 2019 y el promedio es 2001
- En la unidad 4, la bibliografía original tiene un promedio de publicación 2006, la más antigua es del 2001 y la más actual es del año 2010. En el caso de la actual su promedio aumenta a 2015 mientras que su publicación más añeja es del año 2010 y la más actual 2019.
- En ambos casos la presencia de artículos propios de la institución se sostiene. En el primer caso son 8 y en el segundo 7. Representando en términos relativos aproximadamente un 32% en ambos casos.
- Salvo la unidad 4 que se reemplazan todos los textos que la componen en el resto de los casos comparten al menos algún documento. En el caso de la unidad 1, se cambiaron cuatro artículos y se actualizó uno, de un total de 10. En la unidad 2 se reemplazaron dos documentos de seis, y en la unidad 3 de seis documentos se redujo a cuatro de los cuales dos son nuevos.
- En la unidad 1 del programa actual se incorporó un video como bibliografía obligatoria.

Metodología comparación: a continuación se observara la metodología de cada programa, en el caso del vigente hasta 2018 se muestra por separado el trabajo práctico mientras que en el nuevo lo considera como un elemento más de la metodología.

Original	Nuevo
<p>La cursada se realizará de acuerdo al presente programa, el cual es de cumplimiento obligatorio por parte de los docentes y los alumnos de Introducción a la Administración.</p> <p>En el proceso de enseñanza – aprendizaje, se impulsará la motivación actitudinal – profesional en la disciplina de la Administración.</p> <p>Las clases deberán ser planificadas mediante cronograma, el que será comunicado en forma fehaciente al alumno. El cronograma deberá incluir la presentación del presente programa por parte del docente y la explicación detallada del régimen de evaluación. Ambas actividades se efectuarán al inicio de la cursada.</p> <p>Se impulsará en toda circunstancia el espíritu crítico, las actitudes y los valores propios del perfil profesional del futuro Licenciado en Administración y Contador Público de la Universidad Nacional de Lujan. Las capacidades de resolución de problemas y de comprensión de textos serán ejes a tener en cuenta en el desarrollo y en las evaluaciones correspondientes de la presente asignatura introductoria a la carrera.</p>	<p>En el proceso de enseñanza - aprendizaje, se impulsará no sólo la apropiación de los contenidos de la asignatura sino también la motivación y participación de los estudiantes a lo largo de la cursada, en sus aspectos presenciales y virtuales, tanto individuales como grupales.</p> <p>Se entregará al inicio del cuatrimestre un cronograma a los alumnos, que incluirá la planificación del desarrollo de los distintos temas de la materia, y las diferentes actividades de evaluación. Las capacidades de resolución de problemas y de comprensión de textos serán ejes a tener en cuenta en el desarrollo y en las evaluaciones de la presente asignatura introductoria a la carrera.</p> <p>Se impulsará el espíritu crítico, las actitudes y los valores propios del perfil profesional esperado de los futuros Licenciados en Administración y Contadores Públicos de la Universidad Nacional de Luján.</p> <p>Se desarrollará una metodología que incluirá clases presenciales y el uso de un aula virtual, que posibilite la disposición de diferentes tipos de materiales (textos, videos, links de interés, actividades para realizar, foros de intercambio, comunicación entre los estudiantes y con los docentes, entre otros), a los que los alumnos puedan acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar, tal como lo requiere nuestro actual mundo virtual. Se desarrollará una metodología que incluirá clases presenciales y el uso de un aula virtual, que posibilite la disposición de diferentes tipos de materiales (textos, videos, links de interés, actividades para realizar, foros de intercambio, comunicación entre los estudiantes y con los docentes, entre otros), a los que los alumnos puedan acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar, tal como lo requiere nuestro actual mundo virtual.</p> <p>Se propondrán trabajos prácticos y actividades individuales y grupales orientados a la identificación, caracterización y categorización de las organizaciones y su entorno, indicando el formato en el que se entregarán, iniciando a los estudiantes en una práctica académica que servirá de base para las siguientes asignaturas. En los trabajos en equipos se estimulará el compromiso, el respeto, la participación, y la comunicación entre pares.</p> <p>Se impulsará la búsqueda y análisis de artículos científicos y/o periodísticos relacionados con la Administración, las organizaciones y la realidad del contexto local, nacional e internacional y su conexión con los contenidos teóricos de la asignatura.</p>

Algunas consideraciones:

- Como ya se señaló el programa original contaba con un apartado particular para el trabajo práctico considerando la inclusión de, al menos, una propuesta grupal para ser realizado en paralelo con el dictado de la unidad 2 y 3. El plan actual incluye en la metodología la realización de actividades prácticas en general.
- Una de las incorporaciones más relevantes es la inclusión de la virtualidad como un elemento fundamental en la metodología de dictado de clases.
- Adicionalmente al punto anterior, no solo incorpora la necesidad de la dimensión virtual en el dictado de la asignatura sino que propone el uso de una herramienta particular el “aula virtual”.

### **Conclusiones, preguntas y posibles cursos de acción**

El programa de la asignatura Introducción a la Administración de la Universidad Nacional de Luján como actividad que inicia en el recorrido formativo de los futuros Contadores como Administradores no sufría un cambio significativo desde hace más de 20 años. Simplemente se limitaba a incorporar o reemplazar algún que otro documento en su bibliografía. Por diversos motivos, principalmente por la acreditación de la carrera de Contador Público, se procedió a implementar un nuevo programa.

Del análisis del nuevo programa en comparación con el anterior surgen varios elementos modificados particularmente importantes a resaltar:

- El orden y el contenido de las unidades temáticas
- La bibliografía obligatoria utilizada
- La metodología de dictado de clases

En el caso de las unidades temáticas, salvo algunos cambios de tipo cosméticos (modificación en el orden, la redacción y/o en el nombre de las unidades) no se registran cambios significativos ya que tres unidades son iguales (salvo un tema no detallado en un caso) y en otro se incorpora el rol del Contador Público de forma diferenciado. Resulta lógico si tenemos en cuenta que los contenidos mínimos no cambiaron, por ende, es de esperar que el desarrollo de las unidades temáticas sea muy similar.

En el caso de la bibliografía obligatoria se registra importantes modificaciones, principalmente actualizaciones mostrando un avance significativo en el promedio de edición de los elementos utilizados. El tiempo de vida de un artículo o documento no necesariamente marca la vigencia o valor del mismo, pero, salvo determinados textos que se pueden considerar insoslayables, es deseable contar con bibliografía actualizada, por lo tanto es un indicador positivo. Adicionalmente se incorporó como parte integrante de la bibliografía obligatoria un documento audiovisual, toda una novedad en la asignatura.

Con respecto a la metodología en el dictado de clases se incluye como parte de la dinámica la dimensión virtual, es decir, se incluye el uso de un “aula virtual”. Independientemente que parte del cuerpo docente podría haber usado la oferta institucional del “aula virtual” u otro método de vínculo digital con el alumno, se

incorpora como uso obligatorio de todas las comisiones. Adicionalmente se elimina la mención taxativa e independiente de un trabajo práctico grupal a ser realizado durante la cursa, si se incluye la instrucción de que se “propondrán trabajos” pero sin ningún detalle particular.

En síntesis, y teniendo en cuenta el eje en el cual se incorpora el presente trabajo (Docencia. Metodologías innovadoras en la enseñanza de la Administración), se puede considerar a las modificaciones relevadas en el programa de la asignatura Introducción a la Administración de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público como un aporte con la intención de innovar en la enseñanza de la Administración. Sobre todo si entendemos que la innovación es la aplicación de nuevas ideas o prácticas en una actividad, que no necesariamente deben ser nuevas en sí mismo pero si en el contexto de su aplicación. Probablemente no implique una novedad para el sistema en su conjunto, pero al ser una práctica institucionalizada y novedosa para el plantel docente específico de la UNLu no deja de ser una innovación al menos para nuestra universidad.

Algunas preguntas y/o expectativas, ¿es válido suponer que con la institucionalización de una nueva práctica es suficiente para que su ejecución sea satisfactoria? ¿No puede ser considerada una intromisión en la llamada “libertad de cátedra” la inclusión del uso de determinadas herramientas en la metodología obligatoria? ¿Es conveniente la eliminación de un trabajo práctico “tipificado” y obligatorio dentro del programa?

Por último, como posible curso de acción en el futuro, resulta recomendable llevar adelante algún tipo de procesamiento (encuestas, análisis de la plataforma virtual, entre otras) que permita explorar el uso que se dio de las herramientas virtuales por parte de los equipos docentes. De tal manera se podrá determinar qué impacto real produjo los cambios implementados, en particular los metodológicos.

## **Bibliografía**

Programa 2019 de la asignatura Introducción a la Administración.

Programa de la asignatura Introducción a la Administración vigencia 2018.  
<http://www.certificaciones.unlu.edu.ar/sites/www.certificaciones.unlu.edu.ar/files/site/Programas/03/20102.pdf> (última vista 11/04/2019).

# PONENCIAS

# EMPRENDEDORES

## **Los brotes verdes de la innovación en Argentina: estudio exploratorio acerca de la naturaleza y causas de las competencias en I+D.**

CANTERO, Javier. Autor y expositor

Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Industria

TE: 54 11 44 69 75 65 – 15 55 84 20 29

[jcantero@campus.ungs.edu.ar](mailto:jcantero@campus.ungs.edu.ar)

Palabras clave: innovación – políticas públicas – CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación) – planificación – desarrollos tecnológicos.



## ABSTRACT

Según los índices internacionales de innovación, Argentina se ubica en un lugar rezagado con respecto al pelotón de países líderes en innovación. ¿Cuáles son las causas de los magros resultados de las empresas argentinas? ¿Existen casos de innovación de empresas argentinas que maten los resultados agregados? ¿Qué rol tiene el sector público en la innovación? En tal caso, ¿Qué tipo de innovaciones se realizan? ¿Cuál es el potencial futuro? ¿Qué palancas habría que activar para estimular los *animal spirits* de la innovación empresarial? Estos son los interrogantes principales del presente trabajo.

A través de un estudio de fuentes documentales sustentadas en un marco teórico construido a partir de la teoría de la innovación e información secundaria relativa a estudios de caso se realizará un estudio exploratorio tendiente a analizar las capacidades innovadoras en el entramado productivo argentino de manera tal de poder explicar el desempeño innovador actual y su potencialidad futura.

Del análisis de las fuentes documentales se puede configurar un patrón de innovación tridimensional. Por un lado, el Estado liderando la innovación tecnológica en sectores estratégicos. Por otro lado, sectores manufactureros en los que predomina un escaso nivel de innovación y desarrollos tecnológicos endógenos, parcialmente subsanado por la absorción mediante adquisición de artefactos y conocimientos tecnológicos generados exógenamente. En tercer lugar, un incipiente sector de base tecnológica que desde su naturaleza y concepción desarrolla capacidades innovativas dinámicas. Así resulta un Sistema Nacional de Innovación (SNI) fragmentado, heterogéneo y con escaso nivel de articulación e interacción.

Explica este patrón innovador un conjunto de causas (e.g. factores contextuales, estructurales de los sectores industriales, características de las empresas y los empresarios, dimensión temporal de los procesos de innovación, estructura de los mercados consumidores) que junto con los factores condicionantes de la innovación en Argentina, convierten al Estado en un actor principal e ineludible tanto como promotor, regulador y productor de procesos innovativos.

## 1. INTRODUCCIÓN

Todos los índices internacionales de innovación ubican a la Argentina en un lugar rezagado con respecto al pelotón de países líderes en innovación. Según el Global Innovation Index del año 2018<sup>44</sup>, Argentina ocupa el puesto 80 (entre 140 países). Para el International Innovation Index<sup>45</sup>, Argentina se ubica en el puesto 91 (entre 110 países). Por su parte, el Global Competitiveness Index Report elaborado por el World Economic Forum ubica a Argentina en el puesto 81 sobre un total de 140 países. Y en el Bloomberg Innovation Index Argentina está 48 (entre 50 países).

En virtud de la información reseñada se puede sostener que Argentina no es un país innovador aunque no está excluido de los desarrollos tecnológicos ya que existen casos de innovación, además de que el país es un consumidor de innovaciones tecnológicas antes que un productor científico-tecnológico.

No obstante ello, cuando de los valores agregados a nivel país nos enfocamos en el nivel sectorial, el diagnóstico es más matizado ya que se observan actividades innovadoras en el sector público y en las empresas. Según la ENDEI<sup>46</sup>, hay un porcentaje nada desdeñable de empresas manufactureras que innovan e incluso se encuentran casos de empresas argentinas innovadoras a nivel mundial.

De esta manera, ambas informaciones *prima facie* contradictorias ponen en evidencia la multifacética y compleja situación de la innovación en Argentina. En términos agregados se observa el predominio de un perfil empresario de natural aversión al riesgo y la innovación aunque al profundizar el análisis se encuentran casos de innovación en el sector público, las empresas y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

¿Cuáles son las causas de los magros resultados (o el pobre desempeño) de las empresas argentinas? ¿Existen casos de innovación de empresas argentinas que maticen los resultados agregados? ¿Qué rol tiene el sector público en la innovación? En tal caso, ¿qué tipo de innovaciones se realizan? ¿Cuál es el potencial futuro? ¿Qué

---

<sup>44</sup> Indicador elaborado por Cornell University, INSEAD y World Intellectual Property Organization.

<sup>45</sup> Índice propuesto por Boston Consulting Group, National Association of Manufacturers y The Manufacturing Institute.

<sup>46</sup> Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación.

palancas habría que activar para estimular los *animals spirits* de la innovación empresarial? Estos son los interrogantes principales de nuestro trabajo.

A través de un estudio de fuentes documentales e información secundaria relativa a estudios de caso se realizará un estudio exploratorio tendiente a analizar las capacidades innovadoras en las empresas argentinas de manera tal de poder explicar el desempeño innovador actual y su potencialidad futura.

Erróneo desde el punto de vista analítico como tautológico desde la perspectiva del perfil empresario argentino sería sostener que el pobre desempeño innovador de las empresas argentinas se debe a la naturaleza del empresario argentino. En otras palabras, no se puede explicar el bajo nivel de innovación de la economía argentina a partir del bajo desempeño innovador de las empresas.

Para explicar las causas del desempeño innovador en Argentina habrá que remitirse tanto a las condiciones contextuales como a las estructuras de mercado, el comportamiento de los consumidores y usuarios, las condiciones de los factores, las tendencias inerciales en las organizaciones, el desarrollo de competencias organizacionales de I+D, el nivel de extranjerización del entramado industrial y las políticas públicas de CTI.

Del análisis de las fuentes documentales se puede configurar un patrón de innovación tridimensional. Por un lado, el Estado liderando la innovación tecnológica en sectores estratégicos. Por otro lado, sectores manufactureros en los que predomina un escaso nivel de innovación y desarrollos tecnológicos endógenos, parcialmente subsanado por la absorción mediante adquisición de artefactos y conocimientos tecnológicos generados exógenamente. En tercer lugar, un incipiente sector de base tecnológica que desde su naturaleza y concepción desarrolla capacidades innovativas dinámicas. Así resulta un Sistema Nacional de Innovación fragmentado, heterogéneo y con escaso nivel de articulación e interacción.

Estudios como el aquí propuesto, desde una perspectiva organizacional, resultan esenciales para comprender la naturaleza y causas de la innovación ya que evitan los reduccionismos economicistas en los que frecuentemente se incurren al abordar la temática de la innovación. Por otro lado, la carencia de un *corpus* empírico de organizaciones argentinas hace aún más necesario un análisis en profundidad

recurriendo a los *mixed methods*, es decir estrategias metodológicas que concilian los aspectos cuali y cuantitativos, tanto de las empresas argentinas que innovan como de las que carecen de competencias en la materia.

En definitiva, para que los escasos brotes verdes de la innovación empresarial argentina se multipliquen y maduren en un plazo perentorio se requiere de contextos que estimulen la innovación pero esencialmente, dinamizar las estructuras de mercado con políticas de CTI y contribuir desde la academia brindando una oferta formativa innovadora que se transforme en verdadera catalizadora de innovación organizacional.

El presente trabajo comienza con un estado del arte de la innovación que servirá para construir el marco teórico. Posteriormente se explicitan los aspectos metodológicos sobre los que se sostiene nuestro estudio. A continuación se desarrollan los resultados de nuestra indagación, derivados del análisis. Finalmente, se explicitan las conclusiones en las que se incluyen las implicancias para el saber administrativo y las líneas de investigaciones futuras.

## 2. ESTADO DEL ARTE Y CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

A partir de los escritos pioneros de Schumpeter (1912 [1934]), los procesos de innovación son concebidos como invención más explotación comercial de nuevos productos, procesos productivos, mercados y formas de organizar (Dodgson *et al.* 2008). Innovación también es conocimiento tecnológico y comercial aplicado a nuevos productos para los consumidores; es una nueva forma de hacer algo que se comercializa (Porter, 1990).

Más allá de las definiciones de innovación, los investigadores establecieron ciertas distinciones para evaluar la naturaleza y alcance de los procesos innovativos. En esa línea, Freeman (1974) contrasta la innovación incremental a la radical a través de la naturaleza del cambio tecnológico y el grado de novedad (Dodgson *et al.*, 2008). Tushman y Anderson (1986; 1990) distinguen entre discontinuidades tecnológicas y progreso técnico incremental.

Siguiendo a Henderson y Clark (1990), las distinciones radical e incremental han contribuido a la caracterización de los procesos de innovación a pesar de ser nociones esencialmente incompletas. Focalizados en la explicación de “cómo innovaciones menores pueden tener grandes consecuencias competitivas”, el modelo propuesto por los autores, incluye dos tipos de innovación adicionales a las previamente mencionadas: modular y arquitectural. La primera es una innovación que cambia los conceptos centrales de diseño sin modificación alguna en los vínculos entre los conceptos centrales y los componentes. Inversamente, la innovación arquitectural produce cambios en los vínculos y refuerza los conceptos centrales existentes.

Abernathy y Clark (1985) desarrollan un modelo para analizar los impactos de la innovación sobre la competitividad. A partir del concepto de *transiliencia* (i.e. *transilience* en inglés), concebido como “la capacidad de una innovación para influir sobre los sistemas de producción y marketing establecidos” (Abernathy y Clark 1985: 3), los autores proponen una categorización de la innovación tecnológica de acuerdo al impacto que generan sobre las competencias comerciales y tecnológicas. En el mapa de la *transiliencia* se encuentran las innovaciones incrementales y radicales, rebautizadas como innovación regular e innovación arquitectural respectivamente. También aparece la innovación en la fase de nichos de mercado y la innovación revolucionaria.

En tanto que campo disciplinar, la innovación experimentó un prolífico desarrollo epistemológico. En ese sentido, se fueron concibiendo nociones como innovación reversa o inversa (Govindarajan y Trimble, 2012); innovación disruptiva (Christensen, 1997, 2008) e innovación social (Bates, 2012; Goldsmith, 2010; Moulaert et al., 2013; Nicholls y Murdock, 2012; Nicholls et al, 2015).

Término acuñado por Govindarajan y Trimble (2012), la innovación inversa consiste en lanzar una innovación en un país en desarrollo para posteriormente introducirla en un país desarrollado. Estudios ulteriores dieron lugar a toda una tipología de

innovaciones que implica flujos innovadores desde los países en desarrollo hacia los países desarrollados (Von Zedtwitz et al, 2015).<sup>47</sup>

La innovación reversa o inversa es la recíproca y más expandida estrategia de *copycat*, consistente en copiar un modelo de negocio que funciona bien en algún país desarrollado, replicándolo en un país en desarrollo.

La innovación disruptiva es aquella que crea un nuevo mercado proporcionando un conjunto de valores diferentes a los existentes. Según Christensen (1997) la innovación disruptiva responde a cinco principios: 1) las empresas dependen de sus consumidores e inversores para los recursos; 2) los mercados pequeños no resuelven las necesidades de crecimiento de las empresas grandes; 3) los mercados que no existen no se pueden analizar; 4) las competencias de una organización definen sus incapacidades; 5) la oferta tecnológica puede no equilibrarse con la demanda del mercado.

Otro de los conceptos y tendencias se refiere a la innovación social, noción que introduce la satisfacción de una necesidad social y la producción de un cambio positivo en el sistema social al concepto de innovación. Crear soluciones para aliviar algunos de los problemas sociales del mundo más apremiantes (e.g. pobreza, seguridad social, vivienda). La innovación social en su foco central es satisfacer un tipo particular de necesidad de un grupo de personas particulares (Bates, 2012). En otras palabras, se trata de innovaciones sociales en un doble sentido: son sociales con respecto a los medios y en relación a los fines (Nicholls et al., 2015). Para Nicholls y Murdock (2012) la innovación social puede ser considerada como una “sexta ola” de cambio” que tiene el mismo potencial disruptivo e influyente que tuvieron las olas de cambio tecnológico precedentes.

Los sistemas nacionales de innovación (Lundvall, 1992) constituyen otra noción relevante en la teoría de la innovación. Se trata de un sistema social cuya actividad central de innovación es el aprendizaje. Es un sistema dinámico, en el que se da un proceso de acumulación, caracterizado por círculos virtuosos y viciosos y por la

---

<sup>47</sup> Entre los distintos tipos de innovación relevados se encuentran: innovación disruptiva, innovación en la base de la pirámide, innovación por filtración o goteo, innovación nativa, innovación a contracorriente, innovación de costos, innovación inversa, innovación Shanzhai, innovación gandiana, innovación frugal, innovación de recursos limitados.

reproducción del conocimiento de los individuos o de agentes colectivos. Subyacen las ideas de nación en su doble dimensión: cultural y político-estatal.

Una vez producida la innovación adquiere relevancia su apropiabilidad. En ese sentido, el modelo de Teece (1980) permite explicar de qué manera las empresas se pueden beneficiar de las innovaciones a través de los regímenes de apropiabilidad y de los activos complementarios. Esta cuestión también es abordada por Mazzucato (2013) cuya evidencia empírica recolectada avala la idea acerca de que el Estado frecuentemente es el que se embarca en procesos de innovación riesgosos y posteriormente son las empresas las que terminan apropiándose o 'consiguiendo las recompensas' de los beneficios de tales procesos.

Comprender las fuentes de innovación es un tema central para la gestión de los procesos de innovación. Desde un punto de vista diacrónico, el proceso de innovación consiste en una búsqueda teleológica y organizada del cambio (Drucker, 1986: 35). La innovación sistemática requiere de un monitoreo permanente de siete fuentes de oportunidades de innovación: lo inesperado; lo incongruente; innovación basada en la necesidad de un proceso; cambios en la estructura industrial o la estructura del mercado; cambios en la demografía; cambios en la percepción, modalidad y significado; nuevos conocimientos. Complementariamente, el enfoque de Von Hippel (1988) destaca el rol dominante de los usuarios en el proceso de innovación.

Michael Porter (1990) propone un conjunto de factores que explican la ventaja competitiva de las naciones. Con una figura en forma de diamante se sostiene que la innovación está dada por: 1) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; 2) condiciones de los factores; 3) condiciones de la demanda y 4) sectores conexos y de apoyo.

Adoptando una idéntica unidad de análisis (i.e. país y/o nación), Chang (2002) pone en evidencia la labilidad del discurso de los países desarrollados que prescriben a los países en desarrollo la adopción de una política macroeconómica restrictiva, liberalización del comercio internacional y la inversión, privatizaciones y desregulación. Decálogo contradictorio ya que justamente las políticas opuestas fueron las que determinaron el éxito económico de los países desarrollados. De ahí

que Chang (2002) utilice la imagen de la escalera que es pateada por los países desarrollados para evitar que los países en desarrollo alcancen el ansiado desarrollo.

No existe un *one best way* para gestionar el proceso de innovación. Dodgson *et al.* (2008) reseñan cinco enfoques diferentes para gestionar la innovación. Desde los modelos lineales –*research-push* o *demand-pull*– hasta los procesos de innovación estratégico e integrado, pasando por los modelos integradores y colaborativos, los managers se apoyan en distintas modalidades para gestionar los esfuerzos innovadores de acuerdo a múltiples dimensiones tales como el *locus* de inversión, las fuentes de innovación, la secuencia de las fases de los procesos de innovación y los actores involucrados.

Como sostienen Dodgson *et al.* (2008), el proceso de innovación lleva a la movilización de los recursos organizacionales para sacar ventaja de las oportunidades. En ese sentido, las competencias organizacionales se encuentran en el centro del proceso de innovación (Eisenhardt y Martin, 2000; Penrose, 1959; Prahalad y Hamel, 1990; Teece, 1980, 1997; Wernerfelt, 1984; Williamson, 1975).

Estudiar las organizaciones a partir de sus recursos, capacidades o competencias implica adoptar una postura epistemológica que, en las ciencias de la gestión, se materializa en la perspectiva basada en los recursos (i.e. *Ressource View Perspective*, RVP según sus siglas en inglés). La idea subyacente es que las organizaciones poseen y desarrollan dinámicas y competencias internas que se imponen a los determinismos contextuales (v.g. mercado). En otras palabras, la innovación es comprendida a partir de la dimensión organizacional.

### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

El presente trabajo apunta a responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las causas del pobre desempeño de las empresas argentinas en materia de innovación? ¿Existen casos de innovación de empresas argentinas que maten los resultados agregados? ¿Qué rol tiene el sector público en la innovación? En tal caso, ¿Qué tipo de innovaciones se realizan? ¿Cuál es el potencial futuro? ¿Qué palancas habría que activar para estimular los *animals spirits* de la innovación empresarial? En ese sentido,



el objetivo del trabajo es: analizar las causas y la naturaleza de los procesos de innovación en las organizaciones argentinas.

Se trata de un estudio exploratorio que apelará a fuentes documentales para dar cuenta del estado del arte y construir un marco teórico que posibilitará el desarrollo del *corpus* empírico de organizaciones argentinas en futuros estudios.

Las fuentes documentales consultadas se basaron en una minuciosa recopilación y análisis bibliográfico sobre teoría de la innovación. Se recurrió a fuentes de información secundaria como *papers* en revistas académicas, informes de organismos nacionales e internacionales, publicaciones institucionales y artículos en medios periodísticos y de divulgación.

Entre las fuentes documentales analizadas para dar cuenta de la innovación en el sector público se destacan los documentos correspondientes a los Planes de CTI: PNPCyT 1998-2000, Plan Bicentenario (2006-2010), Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Argentina Innovadora 2020. Además, se recurrió a los documentos que actualizaron los planes originales (e.g. Bases para un Plan Estratégico de mediano plazo en Ciencia, Tecnología e Innovación; Lineamientos para una política en investigación fundamental) y los documentos complementarios a los planes estratégicos (e.g. planes operativos).

En los futuros trabajos de investigación se construirán estudios de caso que darán lugar a un constante diálogo entre la teoría y la práctica de la innovación, está última de raigambre argentina. En ese sentido, los estudios de caso contribuirán a construir teoría a partir de la práctica. Por otra parte, el enfoque organizacional y el interés por superar la clásica oposición entre investigación hipotético-deductiva e inductiva también justificarán un proceso de construcción teórica a través de casos de estudio (Eisenhardt, 1989, 2007; Yin, 2003).

#### **4. ANALISIS Y RESULTADOS**

Sin ser indiferentes ni subestimando el advenimiento de proyectos asociados a la innovación social en Argentina, el presente trabajo hará foco en los procesos de innovación en el sector público y en el privado (v.g. empresarial).

#### 4. 1 INNOVACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Según la ENDEI (2010-2012), 56% de las empresas manufactureras argentinas realizan esfuerzos innovadores. Entre los sectores más dinámicos en cuanto a la innovación se encuentran el farmacéutico, la química y petroquímica, el sector de material eléctrico, los aparatos electrónicos, la industria automotriz, la naval y el sector de equipamiento ferroviario. También habría que agregar a la industria de la maquinaria agrícola y al sector de la agro-biotecnología.

Con respecto al tamaño de las empresas, la ENDEI indica que el 72% de la inversión en innovación privada lo explican las empresas grandes, coincidente con la hipótesis schumpeteriana acerca de la correlación entre tamaño de la empresa e innovación.

Según Anlló et al. (2007) el sector manufacturero argentino desarrolló un patrón de innovación que se caracteriza por: 1) baja magnitud de los esfuerzos innovativos; 2) concentración de esfuerzos en tecnología incorporada; 3) baja densidad de la trama de vínculos y relaciones; 4) alto número de empresas que declaran realizar I+D; 5) alto número de empresas que declaran haber introducido innovaciones y 6) un modo individual de supervivencia.

Si pasamos de las generalidades y los números agregados a los casos concretos de innovación, Argentina está asociada a empresas como Techint, Biosidus, Mercadolibre, Despegar.com, Globant, OLX, Y-Tec, Don Mario, Bioceres, Biogea, XR GEOMAP, LATE Andes, Semtive y Satellogic, entre otros casos.

Se trata de empresas dedicadas al desarrollo de software; servicios de compras, ventas y pagos por Internet; agencia de viajes en línea; anuncios clasificados en Internet; tecnología para la industria energética; desarrollo de semillas de soja, maíz y trigo (y mejoramiento genético); soluciones para la productividad de cultivos; sistemas de evaluación de impacto ambiental; servicios geológicos en exploración y producción de gas y petróleo; valoración de geo-recursos; producción de turbinas y satélites para estudiar el cambio climático a través de imágenes satelitales.

El análisis de los ejemplos evocados no hace más que poner en evidencia la convivencia de dos patrones de innovación diferenciados en el sector empresarial. Por

un lado, la manufactura y su tradicional rezago en materia de innovación y por otro lado, los sectores de servicios y las ramas más intensivas en conocimiento y tecnología que desde su concepción, y a partir de políticas públicas de estímulo a su desarrollo, presentan un patrón de innovación ciertamente más dinámico. Con respecto a la naturaleza de los procesos de innovación, se trata mayoritariamente de innovaciones incrementales y de desarrollos tecnológicos; se da una profusión de casos de innovación reversa y las grandes empresas son las que explican la mayor parte de la I+D, validando la hipótesis schumpeteriana.

#### 4.2 INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Resulta insoslayable referirse a la innovación pública a partir de la formulación y planificación de las políticas públicas de CTI<sup>48</sup>. En ese sentido, en el área de CTI, el primer antecedente relevante está dado por el Plan Nacional Plurianual de Ciencia y Tecnología (PNPCyT) 1998-2000. Con posterioridad se formula el Plan Bicentenario de CTI (2006-2010), seguido del Plan Argentina Innovadora 2020. En la actualidad se están transitando las primeras etapas de formulación del Plan Argentina Innovadora 2030.

La política y planificación de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTI) en Argentina se remonta a la experiencia de fines del siglo XX. El Plan Nacional Plurianual de Ciencia y Tecnología (PNPCyT) 1998-2000 marcó un hito al experimentar un cambio en la política de CTI, anteriormente signada por una política tecnológica basada en el *laissez-faire*. A partir del PNPCyT el Estado asume un rol protagónico en la planificación de la CTI y con ello, la formulación de políticas públicas e institucionalización del sector.

Si bien el PNPCyT tuvo su continuidad entre 1999 y 2001, recién adquiere un nuevo impulso con la formulación del Plan Bicentenario de CTI (2006-2010) y con el aún vigente, Plan Argentina Innovadora 2020.

En ese sentido, el rasgo más saliente del PNPCyT 1998-2000 es la adopción de una política de CTI basada en la demanda, ya sea del sector productivo como de las

---

<sup>48</sup> Ciencia, Tecnología e Innovación

necesidades sociales y regionales de nuestro país. Complementariamente, se conciben los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) como el enfoque y el arreglo institucional necesario en pos del desarrollo científico-tecnológico. En otras palabras, se concibió la CTI como un factor endógeno a los miembros constitutivos del SNI (Yoguel *et al.*, 2007).

En 2005 se publicó el documento “Bases para un Plan Estratégico de mediano plazo en Ciencia, Tecnología e Innovación”. Posteriormente se realizó un estudio acerca del desarrollo económico y finalmente se elaboró una consulta acerca de las expectativas de la investigación científica y tecnológica y la innovación en Argentina. Es a partir de estos documentos que se formula el Plan Bicentenario 2006-2010, herramienta contemplada en la ley 25.467 de CTI, artículo 5, inciso e.

El Plan Bicentenario se concibió como un proceso continuo y participativo de planificación. Desde el punto de vista metodológico se destacan las diversas instancias de debate y construcción del plan y la formulación de escenarios.

Asimismo se identifican los nueve grandes desafíos del país que se refieren a la mejora de la productividad, mejora de la competitividad, mejora de las exportaciones, disminución de las vulnerabilidades de la producción nacional, modernización de la producción y adaptación al cambio tecnológico, el desarrollo sustentable, la creación de un ambiente propicio para las inversiones, reformulación de las economías regionales y el mejoramiento de la calidad de vida de los argentinos (p. 6-7).

La implementación del Plan Bicentenario de CTI (2006-2010) se dio en un contexto de fuerte expansión económica del país y si bien se obtuvieron progresos, quedaron asignaturas pendientes que fueron introducidas en la continuidad de la planificación de la CTI.

A diferencia del Plan Bicentenario, Argentina Innovadora 2020 adopta la perspectiva de las estrategias diferenciadas y focalizadas. Asimismo se definen seis núcleos socio-productivos estratégicos (i.e. agroindustria, ambiente y desarrollo sustentable, desarrollo social, energía, industria y salud).

Si bien se evidencia una amplia brecha entre las definiciones teleológicas de los planes de CTI y los objetivos alcanzados. Ya sea por un alto nivel de aspiración de los planificadores en la formulación o por una baja eficacia, promediando el horizonte de planeamiento se observa el incumplimiento de algunas metas, proyectos y ciertos

objetivos de difícil cumplimiento. Sin embargo, en materia de artefactos tecnológicos innovadores o resultantes de desarrollos tecnológicos los logros más salientes se dieron en el sector nuclear y en el aeroespacial.

Del análisis del sector nuclear argentino surgen diversas fuentes de desarrollos tecnológicos prevaleciendo un patrón de I+D incremental –tanto de producto como de procesos– generado por CNEA, INVAP, Nucleoeléctrica Argentina S.A. y del conjunto de las empresas subcontratistas, dando lugar a la innovación en red en el marco de un modelo de triple hélice liderado por el Estado. Tanto la tercera central nuclear de potencia argentina, como los desarrollos tecnológicos derivados de la extensión de la vida útil de la Central Nuclear de Embalse o los desarrollos tecnológicos en el área de aplicaciones en medicina nuclear se inscriben en trayectorias socio-técnicas del sector nuclear argentino posibilitando procesos de I+D y actúan como palancas del desarrollo de la industrial local.

A imagen y semejanza del área nuclear, el sector aeroespacial tiene sus antecedentes en Argentina desde la década de 1960 con la creación de la Comisión Nacional de Investigaciones Espaciales (i.e. CNIE), transformada en los años 1990 en la CONAE (i.e. Comisión Nacional de Actividades Espaciales). Con el desarrollo de capacidades y a pesar de la escasez de recursos económicos durante los años 1990 se desarrollaron y lanzaron los primeros tres satélites argentinos (Vera et al., 2015). A los logros aeroespaciales se debe agregar el Centro Espacial de Falda del Carmen y posteriormente, ya con la formulación de un plan estratégico, la puesta en órbita del satélite SAC-D, el desarrollo de la familia de satélites SAOCOM<sup>49</sup>, la creación de ARSAT, y con ésta el desarrollo de satélites de comunicación, y el Centro de Ensayos de Alta Tecnología.

En definitiva, los sectores nuclear y aeroespacial dan cuenta de dos sectores estratégicos, con logros científico-tecnológicos, y con considerables potencialidades innovadoras hacia el futuro. En ese sentido, el liderazgo del Estado contrasta con la *idée reçue* acerca de la superioridad y mayor dinamismo de las empresas en cuanto a sus capacidades innovadoras.

---

<sup>49</sup> Satélites Argentinos de Observación con Microondas.

### 4.3. HACIA LA CARACTERIZACIÓN DEL PATRÓN DE INNOVACIÓN EN ARGENTINA: CAUSAS Y CONDICIONANTES

Partiendo de la caracterización del patrón de innovación empresarial y estatal en Argentina, resulta ineludible analizar las causas y los factores condicionantes.

Con respecto a las causas que moldean el perfil innovador de las empresas argentinas cabe señalar factores contextuales, estructurales de los sectores industriales, características de las empresas y los empresarios, dimensión temporal de los procesos de innovación, estructura de los mercados consumidores, y la conformación del perfil empresarial según el locus decisorio.

Entre los factores contextuales se destaca el comportamiento inestable de las variables macroeconómicas y políticas que inciden en el desarrollo de los procesos de innovación. Por su parte, las estructuras de mercado predominantemente oligopólicas y monopólicas junto con un bajo poder de regulación estatal contribuye al desestímulo a innovar.

A estas variables exógenas a las empresas se le suma un conjunto de variables endógenas. En efecto, las organizaciones se debaten entre las fuerzas inerciales y aquellas que abogan por cambios. De ahí que los procesos de innovación, generadores de cambios, encuentren desafíos u obstáculos en su derrotero cotidiano. Por otra parte, las empresas desarrollan una teleología centrada en la lucratividad. Este objetivo generalmente está en conflicto con los ingentes recursos necesarios para asignar a los proyectos de innovación, que adicionalmente son de largo plazo e inherentemente riesgosos.

Otro de los determinantes de procesos de innovación se refiere a la disponibilidad de savoir-faire o competencias organizacionales. Sin recursos humanos capaces de generar y aplicar conocimiento y que se traduzcan en nuevos productos, servicios y/o procesos productivos, difícil vehiculizar procesos innovadores.

El factor comportamental, tanto de los(as) consumidores(as)<sup>50</sup> como de los(as) usuarios(as) líderes argentinos y de los empresarios(as) juega un rol esencial en el

---

<sup>50</sup> Con frecuencia se evoca la acotada escala de los mercados argentinos como un condicionante de los desarrollos tecnológicos y de la innovación.

desarrollo de los *animal spirits* innovadores de los empresarios nacionales para conquistar mercados vía innovación de sus productos y servicios.

Finalmente, el alto nivel de extranjerización del entramado productivo en Argentina que determina que el *locus* decisorio se encuentra en otras latitudes junto con la carencia de dispositivos estatales e incentivos del Estado nacional y de los estados locales para estimular la instalación de centros de I+D en Argentina, hacen que el origen del capital de las empresas redunde en un escaso desarrollo de la innovación empresarial.

Por su parte, Gonçalves et al. (2008) analizan los factores que condicionan el potencial innovador de las empresas (argentinas y brasileñas). Según los autores, existen dos grandes condicionantes de la innovación empresarial en Argentina (similares a los de Brasil). Por un lado las empresas destinan una gran proporción de sus presupuestos de innovación a la adquisición de conocimiento externo y absorción de técnicas. En otras palabras, antes que emprender procesos de innovación existe una preferencia por la compra de los productos de procesos innovadores generados por otros. Por otra parte, las características estructurales y de desempeño de las empresas constituyen el segundo conjunto de condicionantes de la innovación. Más precisamente, la baja inserción externa de las empresas, el nivel de productividad, el grado de concentración de los mercados, las diferentes tendencias sectoriales a innovar, la influencia del tamaño de las empresas y el origen externo del capital restringen las capacidades innovadoras de las empresas.

## 5. CONCLUSIONES

Desde las ideas pioneras de Schumpeter (1912 [1934]) acerca de la innovación entendida como invención más comercialización, hasta las recientes nociones de innovación social, sistemas nacionales de innovación y ecosistemas innovadores, el terreno de la teoría de la innovación ha experimentado un desarrollo exponencial.

Además de las precisiones onto-epistemológicas acerca de la noción de innovación, el desarrollo de modelos de gestión de la innovación, el rol del Estado y las empresas en los procesos de innovación y el análisis de las causas y condicionantes de la

innovación constituyen un *corpus* teórico-empírico no exento de debates y de issues que impondrán la realización de futuras investigaciones.

La multifacética y compleja situación de la innovación en Argentina se traduce en un patrón de innovación tridimensional. Por un lado, el Estado liderando la innovación tecnológica en sectores estratégicos. Por otro lado, sectores manufactureros en los que predomina un escaso nivel de innovación y desarrollos tecnológicos endógenos, parcialmente subsanado por la absorción mediante adquisición de artefactos y conocimientos tecnológicos generados exógenamente. En tercer lugar, un incipiente sector de base tecnológica que desde su naturaleza y concepción desarrolla capacidades innovativas dinámicas. Así resulta un Sistema Nacional de Innovación fragmentado, heterogéneo y con escaso nivel de articulación e interacción..

El Estado lidera los esfuerzos innovadores en sectores estratégicos como el nuclear y aeroespacial. En efecto, desde mediados del siglo XX en Argentina se inició un proceso de institucionalización del sector nuclear que se ha traducido en logros desde el punto de vista del desarrollo del conocimiento científico-tecnológico –el dominio del ciclo del uranio quizás constituya el logro más relevante– como desde el punto de vista del desarrollo de artefactos tecnológicos (e.g. centrales de potencia, reactores experimentales, desarrollos en medicina nuclear).

De esta manera, se configuró un patrón de innovación de triple hélice inspirado en el triángulo de Sabato que con el liderazgo del Estado y el desarrollo de las interacciones entre los actores estatales, académicos y empresariales genera no solamente artefactos tecnológicos sino conocimientos utilizables en otras tramas productivas como el área aeroespacial. En ese sentido, el liderazgo del Estado echa por tierra el mito acerca de la superioridad y mayor dinamismo de las empresas en cuanto a sus capacidades innovadoras.

En función de las conclusiones aquí esbozadas se presentan múltiples desafíos futuros. Desde el punto de vista investigativo, se impone la necesidad de emprender estudios en profundidad de las organizaciones argentinas para cartografiar con mayor precisión y evidencia empírica el o los patrones de innovación. Por otra parte, el desempeño exitoso del Estado argentino en tanto que promotor y generador de procesos innovativos en sectores estratégicos no hace más que reforzar la



institucionalización de las políticas públicas de CTI, orientadas hacia la demanda y no hacia la oferta, ya que estas últimas, aplicadas a las empresas de un país periférico, de desarrollo intermedio como la Argentina, no hacen más que asfixiar las incipientes capacidades innovadoras de las empresas. En otras palabras, el potencial innovador argentino depende de la suavización de los factores condicionantes y del rol del Estado en tanto de líder de sectores estratégicos y de promotor de sectores económicos reticentes a la innovación.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abernathy, W. y Clark, K.; "Innovation: mapping the winds of creative destruction". *Research Policy*, 14, 3-22, 1985.

Anlló, G.; Lugones, G. y Peirano, F.; "La innovación en la Argentina post-devaluación. Antecedentes previos y tendencias a futuro". *En: Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina, 2002-2007-LC/W. 165-2007-pp. 261-306*, 2007.

Bates, S.; "The social innovation imperative". NY: McGraw Hill, 2012.

Chang, Ha-Joon; "Kicking away the ladder". London: Anthem Press, 2002.

Christensen, C.; "The innovator's dilemma". Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Christensen, C.; "Disrupting class". NY: Mc Graw Hill, 2008.

Creswell, J.; "Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches". Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

Dodgson, A., Gann, M. y Salter, D.; "The management of technological innovation". Oxford: Oxford University Press, 2008.

Dosi, G.; "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change". *Research Policy*, 11, 147-62, 1982.

- Dosi, G ; “The nature of the innovative process”, en Dosi G. et al (eds.) *Technical Change and Economic Theory*, Londres: Pinter, 221-238 p., 1988.
- Drucker, P.; “Innovation and entrepreneurship. Practice and principles”. New York: Harper & Row, 1986.
- Dyer, J.; Gregersen, H. y Christensen, C.; “*The innovator’s DNA*”. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- Eisenhardt, K.; “Theory building from cases: opportunities and challenges”. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32, 2007.
- Eisenhardt, K.; “Building theories from case study research”. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550, 1989.
- Eisenhardt K. y Martin, J.; “Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121, 2000.
- Etzkowitz, H.; “The Triple Helix. University–Industry–Government. Innovation in Action”. New York: Routledge, 2008.
- Freeman, C.; “The economics of industrial innovation”. London: Pinter, 1974.
- Goldsmith, S.; “The power of social innovation. How civic entrepreneurs ignite community networks for good”. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Gonçalves, E.; Borges Lemos, M. y De Negri, J.; “Condicionantes de la innovación tecnológica en Argentina y Brasil”. *Revista de la CEPAL*, 94:75-99, 2008.
- Govindarajan, V. y Trimble, Ch.; “Reverse Innovation”. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- Henderson, R. y Clark, K.; “Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms”. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30, 1990.
- Lundvall, B.; “National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interactive learning”. CA: Pinter Publishers, 1992.

- March, J.; "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2(1), 71-87, 1991.
- Mazzucato, M.; "The entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths". London: Anthem Press, 2013.
- Moulaert, F.; MacCallum, D. y Hamdouch, A.; "The international Handbook on social innovation". Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2013.
- Nicholls, A. y Murdock, A.; "Social innovation. Blurring boundaries to reconfigure". NY: Palgrave Macmillan, 2012.
- Nicholls, A.; Simon, J. y Gabriel, M. (Eds.); "New frontiers in social innovation research". NY: Palgrave Macmillan, 2015.
- Penrose, E.; "The Theory of the Growth of the Firm". London: Basil Blackwell, 1959.
- Porter, M.; "The Competitive Advantage of Nations". New York: Free Press, 1990.
- Prahalad C. y Hamel G.; "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91, 1990.
- Rosenberg, N.; "Perspectives on technology". Cambridge: Cambridge University Press, 1976.
- Schumpeter, J.; "The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle". Harvard University Press, Cambridge, MA, 1912 [1934].
- Shinn, T. y Joerges, B.; "The transverse science and technology culture: dynamics and roles of research-technology". *Social Science Information*, 41(2), 207-251, 2002.
- Shinn, T.; "New sources of radical innovation: research-technologies, transversality and distributive learning in a post-industrial order". *Social Science Information*, 44(4), 731-764, 2005.
- Teece, D. J.; "Economics of scope and the scope of the enterprise". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 223-247, 1980.

- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A.; “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533, 1997.
- Tushman, M. y Anderson, Ph.; “Technological discontinuities and organizational environments”. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465, 1986.
- Vera, M.; Guglielminotti, C. Y Moreno, Ch.; “La participación de la Argentina en el campo espacial: panorama histórico y actual”. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 26(51): 326-349, 2015.
- VonHippel, E.; “The sources of innovation”. New York: Oxford University Press, 1988.
- Von Zedtwitz, M.; Corsi, S.; Veng Sørberg, P. y Frega, R.; “A Typology of Reverse Innovation”. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1):12–28, 2015.
- Wernerfelt, B.; “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180, 1984.
- Williamson, O. E.; “Markets and Hierarchies”. New York: Free Press, 1975.
- Yin, R.; “Case study research. Design and methods”. 3<sup>rd</sup> Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

## Programa para emprendedores como actividad de Extensión de la FACE-UNT

FAGRE, Liliana Irene. Autor y expositor

Facultad de Ciencias Económicas – UNT

Celular: 381-155776528

lfagre@face.unt.edu.ar

**Palabras claves:** Extensión Universitaria – Emprendedor – Mentorías – Modelo Canvas

## RESUMEN

Ante los problemas que se presentan en la comunidad, desde la Secretaría de Extensión, Económicas Emprende, la Facultad de Ciencias Económicas desarrolla diferentes Programas orientados al emprendedorismo que fomenten la cultura emprendedora, contribuyan al surgimiento y consolidación de emprendimientos sustentables en la provincia de Tucumán. Es así que se llevó adelante junto a Fundación Banco Macro el programa Alumbra Tus ganas de emprender, el cual consistió en la capacitación, mentorías y financiamiento a emprendedores, y emprendedores de la economía social. Los contenidos estuvieron centrados en la formulación de planes de negocios bajo el modelo Canvas. Para una mejor aplicación de los conceptos se trabajó bajo mentorías personalizadas con los emprendedores, quienes superaron las dos primeras fases podían acceder al financiamiento a una tasa diferencial.

El Programa fue desarrollado con docentes, egresados, alumnos de la Facultad logrando integrar la función docencia con la función de extensión.

De la evaluación de la experiencia de los alumnos se concluyó que fue un Programa que contribuyó a generar profesionales más sensibles y comprometidos con la comunidad.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas, en Argentina se fue dando una sociedad profundamente desigual e inequitativa, en la que una buena parte de la población no tiene sus necesidades básicas cubiertas, se encuentra desempleada, su calidad de vida es muy mala, una buena parte de la población no puede acceder a la educación, etc; por lo cual cabe cuestionarse el rol de la Universidad siendo que debe involucrarse en los problemas más apremiantes buscando contribuir con soluciones a dichos problemas. Para ello, la Universidad debe abrirse a la comunidad, elaborar respuestas válidas; como por ejemplo a través de proyectos, programas de Extensión que busquen resolver o aminorar ciertas problemáticas.

Dentro de los inconvenientes que se pudo observar en la provincia de Tucumán y para lo cual la Facultad puede intervenir para dar sus aportes fue en el “Emprendedorismo”. Como cierta población no puede insertarse laboralmente, el acceso al empleo es muy difícil, entonces deciden emprender para generar ingresos que les permitan sostener a su grupo familiar, aunque en estos casos no tienen o tienen muy pocos conocimientos para gestionar emprendimientos y no poseen los recursos para invertir y/o iniciar un emprendimiento.

Es así como surge en la Secretaría de Extensión, dentro de Económicas Emprende, realizar actividades hacia la comunidad que fomenten la cultura emprendedora, que contribuyan al surgimiento y consolidación de emprendimientos sustentables en la provincia.

En el presente trabajo se expondrá un Programa “Alumbra Tus ganas de Emprender”, de Banco Macro desarrollado junto a la Facultad de Ciencias Económicas en el año 2018.

## DESARROLLO

Antes de exponer la experiencia en la implementación del Programa, se presentarán algunos conceptos relevantes para la comprensión del presente trabajo.

### ***Extensión universitaria. Rol***

Hoy se habla de la inclusión concreta de poblaciones vulnerables, para lo cual el rol de la educación, de la Universidad es muy importante para contribuir en un “proyecto de país”, el cual permita articular demandas sociales, económicas, culturales y tecnológicas de la población con los saberes que se generan en las Universidades; resignificando esos saberes y democratizando los espacios, haciendo que las mismas sean parte del progreso económico y del ascenso social.

Trabajar en programas que lleven a acceder a esos saberes, acercarse al ámbito universitario es un avance para lograr la integración de la docencia, extensión e investigación.

La extensión -desde su dimensión académica, dialógica, pedagógica y transformadora- le confiere a la propia universidad la posibilidad de "mirar" de manera crítica y permanente sus propias prácticas académicas y repensar sus políticas institucionales. Las políticas de Extensión ubican a la Universidad en diálogo permanente con las organizaciones de la sociedad civil y el Estado, contribuyendo a partir del conocimiento y el pensamiento crítico, al estudio, diseño, formulación, monitoreo y evaluación de políticas públicas en la búsqueda de una mayor y mejor calidad de vida para todos sus habitantes<sup>51</sup>.

El integrar la extensión y la docencia, apoya a la formación de futuros profesionales con una formación de ciudadanos críticos y comprometidos socialmente.

---

<sup>51</sup> REXUNI . Plan Estratégico 2012-2015”, Acuerdo Plenario, N° 811/12. Santa Fe, 26 de Marzo de 2012.



## ***Emprendedor. Emprendedorismo***

“Para Schumpeter el emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. El emprendedor tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve. Los emprendedores no son managers (al estilo de Marshall) ni inversores, son un tipo especial de personas”. Desde la óptica schumpeteriana, el emprendedor constituye el aspecto más dinámico del capitalismo. Sin embargo, el emprendedorismo no responde únicamente a factores individuales, sino que se vincula de forma directa con el contexto social, cultural y político que enmarca la actividad económica. Schumpeter señala: “el liderazgo [emprendedor] no consiste simplemente en encontrar o crear la nueva cosa sino en impresionar lo suficiente al grupo social con ello para arrastrarlo a su estela”

La divergencia de definiciones sobre emprendedorismo responde a la diversidad de disciplinas que han abordado esta temática. Como señala Filion<sup>52</sup> “Los economistas han asociado a los emprendedores con la innovación, mientras que los conductistas han hablado más de sus características creativas e intuitivas”. Según Oliveira<sup>53</sup> en base a Krueger<sup>54</sup> se pueden identificar tres disciplinas científicas que han estudiado al “emprendedorismo” desde diferentes enfoques: a) economía; b) sociología, c) psicología. Se agrega también a la escuela “gerencial” referida específicamente a la gestión de negocios. En el primer caso, el énfasis se coloca en estudiar la relación entre el entorno económico y el emprendedorismo. En el segundo caso, en las características psico-sociales de los emprendedores. La sociología se interesa particularmente en la estructura sociocultural que condiciona o promueve el emprendedorismo. Y la escuela gerencial en las habilidades de management del empresario emprendedor.

---

<sup>52</sup> Bygrave, W. y Hofer, C. (1991). Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pág.116

<sup>53</sup> Oliveira, M. S. El Concepto del Emprendedorismo: ¿Todavía un problema? *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)* – Vol. 12 n.1, 2014.

<sup>54</sup> Krueger, M.E. 2004. *Creativity in the Entrepreneurship Domain*. Thesis doctoral. University of Pretoria. Faculty of Economic and Management Sciences, 2004.

## **Mentorías**

Las raíces de la práctica de la mentoría pueden trazarse hasta la antigüedad. El concepto de mentoría es antiguo. Mentor es un personaje del poema épico de Homero, “La Odisea”. Cuando Ulises, Rey de Ítaca, se fue a luchar a la Guerra de Troya, confió el cuidado de su reino a Mentor, quién ejerció las tareas de profesor y tutor del hijo de Ulises, Telémaco. Homero describió a este Mentor como “asesor sabio y de confianza”. En efecto, un mentor es siempre alguien que tiene interés en ayudar, guiar, apoyar y asesorar a otro.

El mentor es clave. Potencia al emprendedor con su propia experiencia, habiendo recorrido el mismo camino. Comparte sus saberes y vivencias, indaga y acompaña. Contribuye a enriquecer su red y su capital social.

El acompañamiento de un mentor ha demostrado ser una de las herramientas más importantes con las que puede contar un emprendedor. Hay con casos de éxito en todo el mundo.

Los emprendimientos mentoreados<sup>55</sup>:

Mejoran en +40% la tasa de supervivencia.

Duplican su acceso al financiamiento.

Generan 4 veces más empleos.

84% redefine su plan de negocios.

34% encuentra aliados estratégicos.

---

<sup>55</sup> Fuente: informe del programa MicroMentor de Mercy Corps, publicado en Diciembre 2016, en base a 2900 emprendimientos en América Latina.

El mentorizado emprendedor suele ser una persona emprendedora que desea nutrirse de las experiencias de su mentor, que desea conocer los “secretos” del empresario/emprendedor.

### ***Plan de negocios. Modelo Canvas.***

Es un documento que describe un proyecto empresarial de manera integral. El qué, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio. (Manual del emprendedor, pág. 72)

El plan debe ser escrito por el propio emprendedor y su equipo. Se puede solicitar apoyo técnico a algún especialista para temas puntuales. Es fundamental que participen en la elaboración del PN todos los socios y personal clave.

Es un documento de ventas que tiene por objeto transmitir a un posible accionista el entusiasmo y el potencial de concreción de un equipo emprendedor en una actividad específica. (Freire, pág. 89)

El modelo Canvas es una de las técnicas de Design Thinking más usadas actualmente para el diseño y validación de modelos de negocio. Se trata de un esquema que recoge el modelo de negocio en tan solo 9 módulos de contenido plasmados en un lienzo de manera estructurada, visual y a modo de resumen. El Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder (teórico austriaco) y plasmado en el libro Business Model Generation (2010), que escribió junto al informático belga Yves Pigneur. Este libro se ha convertido en un best seller a nivel mundial gracias a que ofrece una herramienta sencilla, inmediata y gratuita, que tiene como objetivo fomentar una reflexión profunda (por parte de la persona emprendedora o la empresa) a cerca del valor real que el producto/servicio ofrecerá a la clientela. El lienzo permite, según los creadores del método, que “una organización cree, presente y capture valor” (Osterwalder 2010, 14)

El lienzo o matriz del Modelo Canvas está compuesto por 9 casillas o bloques que, de manera estratégica, plasman toda la actividad de una empresa. Así, cada bloque identifica una parte primordial de la empresa y/o su actividad: qué vende, a quién, cómo, dónde, cuánto cuesta... El espacio en el que está colocado cada uno de los bloques es puramente estratégico ya que existen sinergias específicas entre ellos

mediante las cuales, se puede explicar de manera sencilla el modelo de negocio de cualquier empresa. Para cumplimentar de forma lógica un lienzo del Modelo Canvas, primero se deben rellenar los módulos del lienzo de la parte derecha, pues estos bloques hacen referencia al ENTORNO o MERCADO (contexto en el que deberá operar la futura empresa o modelo de negocio), identificando:

1. A qué segmento de clientes se va a dirigir el producto/servicio.
2. Qué valor diferencial y/o qué solución se les va a ofrecer.
3. Cómo llegará el producto/servicio al cliente.
4. Qué relación mantendrá la empresa con su clientela.
5. Cómo van a pagar.

Conocer y testar estos bloques es lo primero que debes hacer antes de analizar la parte izquierda del lienzo, que responderá a preguntas relacionadas directamente con la EMPRESA/NEGOCIO como:

6. Qué actividad deberá llevar a cabo la empresa.
7. Qué recursos necesitará para poderse llevar a cabo.
8. Qué tipo de alianzas estratégicas necesita el negocio.
9. Cuánto cuesta poner en funcionamiento la empresa.

### ***Programa Alumbra Tus ganas de emprender***

Este programa se llevó a cabo de Julio a Diciembre y contó con tres fases: una primera fase de Capacitación, la segunda de mentorías profesionales personalizadas para cada proyecto y la tercera de apoyo financiero.

Para pasar de una fase a la siguiente los emprendedores debían cumplir con ciertos requisitos. Por ejemplo para pasar la primera fase tenían que cumplir con un 75% de asistencia y presentar un Plan de negocios, bajo el Modelo Canvas y un video Pitch de 2 minutos.

En el caso de la segunda fase, quienes pasaron fueron mentoreados y al finalizar debían presentar un Plan de negocio detallado, planillas de Excel con análisis económico y financiero, video Pitch, documentación del titular y garante.

Para acceder al financiamiento, los emprendedores que hubieran presentado todo y una vez evaluada la documentación, pasaban a una defensa oral de su proyecto.

El equipo de trabajo estuvo conformado por docentes de distintas cátedras, alumnos y graduados de la Facultad y por coordinadores de la Fundación Banco Macro.

### *1era Fase: capacitación*

En una primera instancia se hizo una convocatoria para que se inscriban todos los interesados que tuvieran un emprendimiento o una idea proyecto, a la cual respondieron más de 300 interesados.

Las capacitaciones se hicieron en las instalaciones de la Facultad dos veces por semana y fueron un total de 14 encuentros por cada grupo. Asistieron a las capacitaciones 120 emprendedores.

Los temas que se trabajaron fueron: ser emprendedor – plan estratégico. Modelo Canvas – plan operativo – plan financiero y habilidades comerciales.

Para el dictado de las capacitaciones se utilizaron diferentes metodologías como videos, casos, rol playing.

Como se expusiera anteriormente para pasar esta fase los emprendedores debían cumplir con ciertos requisitos, quiénes respondieron a los requerimientos fueron 54 emprendimientos.

Luego de un análisis pasaron a la segunda fase, 30 emprendimientos.

### *2da. Fase: Mentorías*

Una vez superada la primera fase, los emprendedores fueron asignados a diferentes mentores, quiénes se reunieron al menos una vez por semana durante 6 semanas para trabajar de manera minuciosa el plan de negocios de sus mentoreados, se hicieron informes por cada encuentro y una evaluación final del mentor que fueran presentados a los coordinadores de Fundación Banco Macro.

Ya presentada toda la documentación y planes de negocios, un comité evaluador conformado por docentes de la Facultad y directivos de Alumbra seleccionaron un total de 25 emprendimientos para la exposición oral. Cabe destacar que en estas instancias algunos emprendedores decidieron no continuar con el programa, es decir, no acceder al financiamiento.

### *3era Fase: financiamiento*

Para llegar a esta fase el emprendedor debía cumplir con una cierta documentación para lo cual algunos emprendedores no pudieron hacerlo por lo cual, finalizaron todo el Programa y obtuvieron el crédito fueron alrededor de 18 emprendedores.

El crédito otorgado era de 24 meses, la ventaja en cuanto a acceder a ser financiados por la Fundación, fue la tasa del 24% en diciembre de 2018.

### ***Experiencia de los alumnos en el Programa***

Para la implementación del Programa se trabajó con alumnos de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, quienes optaron por hacer la misma en proyectos de Extensión dentro de Económicas Emprende.

Las alumnas asistieron a los emprendedores en la formulación de los planes de negocios para lo cual fueron supervisadas por una docente.

En algunos casos corrigieron los documentos y Excel de los emprendedores y en otros casos tuvieron que trabajar junto a los emprendedores en la redacción de los documentos y realización de las planillas Excel por el desconocimiento de esas herramientas por parte de los emprendedores.

Asimismo, se promovió la puesta en práctica de los contenidos curriculares para la comprensión de la realidad social con la que se trabaja, la adquisición y discusión de herramientas conceptuales y metodológicas para el desarrollo de las actividades de extensión universitaria, al tomar capacitaciones específicas para trabajar en proyectos con la comunidad.

Aplicaron mucho de lo aprendido durante el cursado de su carrera pero lo que se puede resaltar fue el desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, persuasión, sensibilidad hacia problemática de la sociedad entre otras puesto que, varios de los emprendedores que acompañaron fueron de sectores vulnerables que pudieron acceder al Programa.

## CONCLUSIÓN

En el trabajo se planteó la relevancia de la función Extensión de la Universidad para responder a diferentes problemáticas de la comunidad. Desde el área de Económicas Empeñe, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán hace varios años tiene un rol protagónico en actividades que ayudan a mitigar el problema de la desocupación, la empleabilidad en algunos sectores, la mala calidad de vida de cierta población para lo cual desarrolla algunos Programas, Proyectos que fomentan la cultura emprendedora, contribuyen al surgimiento y consolidación de emprendimientos sustentables principalmente en sectores de la economía social.

En el caso del Programa expuesto anteriormente, estuvo focalizado en que los emprendedores accedieran a capacitaciones para adquirir conocimientos sobre gestión, comercialización, aspectos económicos-financieros, formulación de planes de negocios por un lado, mentorías y financiamiento por el otro, para hacer crecer sus emprendimientos o llevar a la ejecución de sus ideas proyectos. A diferencia de otros proyectos de Extensión focalizados en la capacitación, éste permitió a los emprendedores, muchos de la economía social, acceder a un financiamiento con una tasa diferencial.

La alianza de la Fundación Banco Macro con la Facultad fue fundamental para lograr el éxito del Programa. El equipo de capacitadores estuvo integrado no solo por docentes sino también por egresados, permitiéndoles a éstos retornar al ámbito académico.

La participación de alumnas hizo que la función Extensión se pudiera integrar con la de Docencia. La apreciación sobre la experiencia de realizar sus Prácticas

profesionales en actividades hacia la comunidad fue muy satisfactoria en cuanto a la contribución en su formación de profesionales sensibles y comprometidos con la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Freire, Andy .Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad. Editorial Aguilar, Buenos Aires, 2004.
- Sbdar, Manuel. Palancas. Modelo MateriaBiz de creación de empresas perdurables. 1ª ed. Bs As. La Materia Contenidos, 2014.
- Claves para emprender. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. Ministerio de desarrollo económico. Buenos Aires Ciudad. Programa desarrollo emprendedor.
- Schumpeter, J. A. Teoría del Desarrollo Económico. México, Fondo de Cultura Económica, 1997
- Bygrave, W. y Hofer, C. Theorizing about entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 1991.
- Oliveira, M. S. El Concepto del Emprendedorismo: ¿Todavía un problema? Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – Vol. 12 n.1, 2014.
- Krueger, M.E. 2004. Creativity in the Entrepreneurship Domain. Thesis doctoral. University of Pretoria. Faculty of Economic and Management Sciences, 2004.
- REXUNI. Plan Estratégico 2012-2015”, Acuerdo Plenario, N° 811/12. Santa Fe, 26 de Marzo de 2012.



## Apéndice

### Programa de capacitaciones

	<b>Temario</b>	<b>Desglose</b>
<b>Módulo 1</b>	<b>Ser emprendedor</b>	Decisión. Autoestima. Autoconocimiento. Definición del trabajo. Las concepciones según el tiempo. Definición de emprender. Perspectiva. El círculo de oro de Sinek: ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué? Creatividad. Pensamiento lateral. Generación de ideas ¿en dónde están las oportunidades? El comportamiento emprendedor (competencias).
<b>Módulo 2</b>	<b>Introducción al PN. Modelo Canvas. Plan Estratégico</b>	Planificación: ¿Para qué sirve planificar? Modelo de negocios: definición, estructura. Plan de Negocios: Concepto, estructura.  Plan estratégico El plan estratégico: Definición de plan estratégico. Análisis FODA y Pestel. Nombre del Emprendimiento. Misión. Visión. Valores. Objetivos.
<b>Módulo 3</b>	<b>Análisis de Mercado. FODA. Estrategias.</b>	Análisis de Mercado. La empresa y el producto: ciclo de vida, niveles del producto y calidad de servicio. Los clientes: comportamiento del consumidor y Segmentación. La competencia: Modelo “Las 5 fuerzas de Porter”. Los proveedores.. Estrategias comerciales. Ventajas competitivas: Posicionamiento. Diferenciación. Fidelización. Liderazgo. Marketing mix.
<b>Módulo 4</b>	<b>Plan operativo. Estructura y organización.</b>	Definición e importancia. Tamaño y localización: Requerimientos físicos (activos y estructura edilicia), ubicación. Proceso productivo: diagrama de flujo, Gantt. Capacidad productiva. Distribución en planta. Recursos humanos. Gestión de proveedores. Gestión de stock.

		Estructura y organización: forma jurídica. Cargos y funciones. Requerimientos de personal.
<b>Módulo 5</b>	<b>Estudio de inversión y financiamiento . Plan financiero.</b>	Inversiones en activos fijos e intangibles. Inversión en capital de trabajo. Estructura de financiamiento. Fuentes de financiamiento. Estudio de ingresos y egresos. Análisis de costos. Proyección de ventas. Fijación de precio Punto de equilibrio. Flujo de fondos proyectado. Flujo de fondos financiero. Estado de resultados proyectado. Balance proyectado. Evaluación del proyecto: VAN y TIR.
<b>Módulo 6</b>	<b>Como formalizar tu negocio</b>	Impuestos nacionales: Régimen general. Régimen simplificado. Impuestos provinciales: Impuesto a las actividades económicas. Tasas municipales. Trámites e inscripciones impositivas. Facturación. Unipersonal vs sociedades. Control de gestión
<b>Módulo 7</b>	<b>Habilidades comerciales</b>	Manejo de redes sociales. Elevator pitch. Calidad de servicio y atención al cliente: manejo de reclamos y quejas. Marca.

**Mentorías. Registros de las reuniones**

**REGISTRO DE MENTORIA**

**1° REUNIÓN**

**HORARIO DE INICIO:**

**HORARIO DE FINALIZACION:**

**Mentor:**

.....

**Beneficiario:**

.....

**Fecha:**.....

**Relevamiento inicial del negocio:**

.....

.....

.....

**Diagnóstico (apreciaciones del mentor sobre la propuesta del negocio):**

.....

.....

.....

**Fecha** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_ **la** \_\_\_\_\_ **próxima**  
**reunión:**.....

**Firma del Mentor**

**Firma del Beneficiario**

**EVALUACIÓN DE MENTORIA**      2 a la 6° **REUNIÓN**

<b><u>HORARIO DE INICIO:</u></b>	Horas
<b><u>HORARIO DE FINALIZACION:</u></b>	Horas

**Mentor:**  
.....

**Beneficiario:**  
.....

**Fecha:**.....

**Temas principales planteados:**  
.....  
.....  
.....  
.....

**Puntos a trabajar por parte del emprendedor:**  
.....  
.....  
.....  
.....

**Fecha**                                  **de**                                  **la**                                  **próxima**  
**reunión:**.....

**Firma del Mentor**

**Firma del Beneficiario**



**Entrega de certificados por parte de Fundación Banco Macro**



**Alumnas junto a los emprendedores en la formulación de sus planes de negocios.**



**PERFIL DEL EMPRENDEDOR TUCUMANO**  
**SEGÚN TOMADORES DE LA LINEA DE PRESTAMOS NACION**  
**EMPRENDE DEL BANCO DE LA NACION ARGENTINA**

QUINTEROS, JUAN JOSE. Autor.

QUINTEROS FERNANDEZ, MARIA DE LOURDES, Autora y Expositora.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN

Celular (0381)5492452

[jquinteros@face.unt.edu.ar](mailto:jquinteros@face.unt.edu.ar)

[jquinteros@face.unt.edu.ar](mailto:jquinteros@face.unt.edu.ar)

Palabras claves

Emprendedor, emprende, Nación, préstamo, caracterización

## INTRODUCCION

### PRESENTACION DE LA PROBLEMÁTICA

El individuo emprendedor detecta y/o crea oportunidades de negocios, las traduce en soluciones innovadoras, productos y servicios que cubren las necesidades de mercado en una forma más eficiente.

Por lo tanto los emprendedores son el vehículo en el que las ideas se implementan y por ello los agentes más importantes del proceso de creación de empresas.

Emprender no es un hecho puntual, sino que se considera un proceso compuesto por diferentes etapas: antes del lanzamiento de la nueva empresa (fase prelanzamiento), el período de lanzamiento de la nueva empresa (fase de lanzamiento) y el desarrollo posterior de la empresa (fase de poslanzamiento).

Las investigaciones previas sobre el concepto de emprendedor se enfocan primordialmente en identificar aquellos antecedentes significativos a la formación de una empresa, y se concentran en factores exógenos tales como la disponibilidad de capital propio de riesgo, la posibilidad de acceder a un préstamo que financie la inversión, la proximidad geográfica de los recursos, presencia de incubadoras o parques tecnológicos, etc.

Sin embargo realizar la caracterización de un emprendedor es muy difícil por cuanto no se cuenta con estadísticas suficientes como para sustentar las diversas opiniones, obteniendo siempre información surgente de actividades como concursos, llamados, préstamos, etc.

En este trabajo se pretende informar acerca de la caracterización del emprendedor tucumano a partir de los préstamos otorgados por la línea Nación Emprende, consistente en préstamos otorgados por el Banco de la Nación Argentina para financiar inversiones en capital de trabajo o activo fijo.

## **EL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR DESDE LA ECONOMIA**

El estudio del “entrepreneurship” abarca aquellos aspectos relacionados con la teoría y la práctica del concepto emprendedor, traducéndose de diversas maneras como: iniciativa emprendedora, función empresarial, espíritu emprendedor, emprendeduría, emprendedurismo, emprendizaje entre otros. En la actualidad es un área de estudio que se encuentra en pleno desarrollo académico e intelectual

En castellano, tenemos las palabras empresario y emprendedor, claramente diferenciadas, aunque provienen del mismo vocablo latino “prenderé”, que significa “acometer, intentar, meterse en” que, aunque tienen significados próximos, son distintos. El empresario es, en una de las acepciones de la Real Academia Española, el “titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”, y el emprendedor es un adjetivo que se aplica a aquellas personas o entidad “que emprende -como acometer- con resolución acciones dificultosas o azarosas”, estando entre estas acciones la de crear un negocio. Un problema aflora cuando, al tomar fuentes de estudios provenientes de la literatura anglosajona, no se hace distinción entre ambas figuras y se utiliza la misma palabra -entrepreneur-, refiriéndose igualmente al emprendedor que al empresario. Quizá sea porque existe una identidad de figuras al atribuirle al empresario la función o actividad emprendedora.

El emprendedor, ofrece varias visiones distintas según el observador:

Para un economista, un emprendedor es aquel que transforma recursos, trabajo, materiales y otros bienes, en combinaciones que aumentan su valor e introducen cambios, innovaciones y un nuevo orden;

Para un psicólogo, el emprendedor es la persona que se mueve por la fuerza de la necesidad, para obtener o alcanzar algo, para experimentar, para ejecutar o quizá para escapar de la autoridad de los demás;

Para un hombre de negocios, un emprendedor aparece como una amenaza, un competidor agresivo, mientras que para otro hombre de negocios, el mismo emprendedor puede ser un aliado, una fuente de provisiones, un cliente o alguien bueno con quien invertir;

Para un filósofo capitalista, el emprendedor es una persona que crea riqueza para los demás, así como quien encuentra mejores vías para utilizar los recursos, reducir los gastos y quien genera trabajos que otros necesitan.

En la actualidad, existe un importante y multidimensional grupo de teorías que podrían ser usadas de manera conjunta para explicar el fenómeno emprendedor. Ahora bien, la investigación empírica debería ser más precisa al identificar, recolectar y combinar datos, ya que diferentes teorías deberían ser aplicadas a diferentes contextos.



Entre las teorías que explican el fenómeno emprendedor, se puede citar las teorías económicas, que estudian los aspectos del entorno que influyen en el proceso emprendedor para producir un determinado beneficio;

Las teorías psicológicas estudian tanto las características personales del emprendedor como los aspectos psicosociales que influyen en el desarrollo de la conducta emprendedora;

Las teorías de gestión y administración de empresas, que enfocan su análisis en las habilidades del emprendedor para manejar eficazmente los recursos y conseguir así un alto desempeño, como así también sus características.

De este modo, si se centra el estudio en el proceso de emprender y sus consecuencias en el contexto territorial, el estudio se debería realizar mediante un análisis económico.

Muchas veces se emplea la palabra emprendedor tanto en libros, revistas, artículos, páginas web, diarios, etc. Pero ¿cómo se define a un emprendedor? Diferentes escuelas a lo largo de la historia han dado su versión de tal definición, siempre diferentes aunque apuntando a un mismo objetivo: hacer.

Las principales escuelas de pensamiento sobre el estudio del concepto emprendedor han sido la francesa, inglesa, austriaca, neoclásica y de Harvard.

Todas ellas se complementan y describen la figura del emprendedor como una persona fundamental e imprescindible en el desarrollo económico y social de cada época y de cualquier país, poniendo en valor la gran importancia de este agente en las economías tanto locales como regionales.

## **LA LINEA DE PRESTAMOS NACION EMPRENDE DEL BANCO DE LA NACION ARGENTINA**

Nación Emprende es un conjunto de acciones y herramientas destinadas a las MICROEMPRESAS y EMPRENDEDORES con el objeto de financiar a todos los sectores de la economía, promoviendo el desarrollo local, la creación de empleo, la formalización de actividades y la inclusión financiera en todo el país.

Además, mediante la coordinación de acciones con organismos públicos, privados y/o mixtos, ofrece:

Asistencia técnica y capacitación a los emprendedores. Bonificación de tasas.  
Mecanismos de garantías

## CREDITOS PARA MICROEMPRESAS

- Usuarios

Microempresas de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. Por actividad:

Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
\$12.700.000	\$6.740.000	\$23.560.000	\$21.990.000	\$10.150.000

Por cantidad de empleados

Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
12	7	7	15	5

- Destinos:

Adquisición de controladores fiscales homologados.

Inversiones de origen nacional o extranjero (cuando no exista oferta local), nuevas o usadas.

Capital de trabajo asociado a una inversión.

Gastos de evolución y capital de trabajo vinculado al giro comercial como único destino.

- Monto Máximo

Hasta 250 salarios mínimo, vital y móvil (SMVM)

- Plazo

Inversiones y capital de trabajo asociado a una inversión: hasta 60 (sesenta) meses

Capital de trabajo como único destino: hasta 36 (treinta y seis) meses.

- Garantías

Acordes al segmento y en función al monto solicitado.

- Requisitos

Antigüedad mínima requerida:

Personas Jurídicas con contabilidad organizada: un ejercicio completo

Personas Jurídicas sin contabilidad organizada y Personas Humanas:

Responsables Inscriptos: un año fiscal completo (Enero a Diciembre).

Monotributistas: 12 (doce) meses.

## CONDICIONES ESPECIALES HASTA 50 SALARIOS MINIMO, VITAL Y MOVIL

- Usuarios

Microempresas de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Antigüedad mayor a 3 (tres) meses desde la fecha de inscripción en la AFIP.

Las Personas Humanas podrán sumar ingresos propios de empleos en relación de dependencia y/o de otras personas.

- Destinos

Inversiones de origen nacional o extranjero (cuando no exista oferta local), nuevas o usadas.

- Capital de trabajo asociado a una inversión.

Gastos de evolución y capital de trabajo vinculado al giro comercial como único destino.

- Requisitos

Para el destino inversiones se solicitará la descripción del proyecto de inversión (monto, detalle por ítem, especificaciones técnicas del/los bienes a adquirir, origen, factura proforma o presupuesto, etc.).

Quienes registren menos de un año de antigüedad en la inscripción deberán presentar un flujo de fondos proyectado para los próximos 12 (doce) meses. El mismo será requerido por nuestro referente al momento de formalizar la solicitud.

- Plazo

Inversiones y capital de trabajo asociado a una inversión: hasta 60 (sesenta) meses.

Capital de trabajo como único destino: hasta 36 (treinta y seis) meses.

- Garantías

Dependiendo del monto solicitado la asistencia podrá otorgarse “a sola firma” por todo el plazo, según surja del análisis crediticio.

- Beneficios

Tasas fijas y competitivas.

## CREDITOS PARA EMPRENDEDORES - MICROPRESTAMOS

- Usuarios

Personas Humanas, con o sin ingresos demostrables que realicen una actividad comercial por cuenta propia.

- Destinos

Adquisición de controladores fiscales homologados.

Inversión y capital de trabajo.

- Monto Máximo

Hasta 8 salarios mínimo, vital y móvil (SMVM).

- Plazo

Hasta 18 (dieciocho) meses.

- Beneficios

Requisitos mínimos.

Tasa fija y competitiva.

## NACION NACE

- Usuarios

Personas humanas y/o jurídicas que presenten proyectos de pequeña escala orientados al desarrollo de su actividad comercial o se encuentren próximos a iniciarla.

Podrán ser atendidos emprendimientos que aún no se hayan lanzado comercialmente al mercado o cuya primera venta fiscalmente registrada tenga una antigüedad inferior a los 12(doce) meses al momento de presentar la solicitud.

- Destinos

Inversiones de origen nacional o extranjero (cuando no exista oferta local), nuevas o usadas: hasta el 80% de la inversión total.

Capital de trabajo asociado al proyecto de inversión: hasta el 20 % de la asistencia.

- Monto Máximo

Hasta 125 salarios mínimo, vital y móvil (SMVM).

- Plazo

Hasta 60 (sesenta) meses.

- Garantías

A satisfacción del Banco.

- Beneficios

Tasas competitivas.

No se requiere antigüedad.

## INFORMACION ANALIZADA

La información que se analizará es la base de datos de tomadores de las líneas de préstamos al 31/03/2019.

La misma se presentará en forma resumida para toda la República Argentina, y luego se analizarán las características de los tomadores en detalle para la provincia de Tucumán.

### RESULTADOS DEL ANALISIS PARA LA REPUBLICA ARGENTINA

Entre los préstamos con destino a Inversiones, Buenos Aires ocupa el primer lugar con el 18.9% de las operaciones y el 16.2% de los montos, seguido por Córdoba con el 13.7% y 12.7% respectivamente.

Tucumán participa con el 3.7% de las operaciones y el 4.2% de los montos

Provincia	Inversión	
	Cantidad de Operaciones	Monto de Altas
Buenos Aires	18,9%	16,2%
CABA	7,3%	7,2%
Córdoba	13,7%	12,7%
Mendoza	6,2%	7,9%
Entre Ríos	2,1%	3,6%
Santa Fe	4,2%	5,6%
Salta	2,8%	2,5%
Chaco	7,4%	5,1%

	Inversión	
Provincia	Cantidad de Operaciones	Monto de Altas
La Pampa	4,4%	4,8%
Santa Cruz	5,0%	4,3%
Rio Negro	3,9%	5,9%
Catamarca	3,7%	4,2%
Tucumán	3,1%	3,2%
Corrientes	2,5%	2,4%
Chubut	3,3%	2,2%
Jujuy	1,1%	1,3%
Misiones	1,7%	1,1%
Santiago del Estero	0,6%	1,0%
La Rioja	0,8%	0,8%
Neuquén	1,7%	1,7%
Formosa	2,5%	1,8%
Tierra del Fuego	2,4%	3,0%
San Luis	0,6%	1,0%
San Juan	0,4%	0,4%
Total	100,0%	100,0%

*Tabla 1 Préstamos para Inversiones por provincia*

Entre los préstamos con destino a Capital de Trabajo, Buenos Aires ocupa el primer lugar con el 24.9% de las operaciones y el 22.2% de los montos, seguido por CABA con el 13.4% y 11% respectivamente.

Tucumán participa con el 2.1% de las operaciones y el 1.7% de los montos.

	Capital de Trabajo	
Provincia	Cantidad de Operaciones	Monto de Altas
Buenos Aires	24,9%	22,2%
CABA	13,4%	11,0%
Córdoba	9,5%	11,0%
Mendoza	9,3%	13,9%
Entre Ríos	6,3%	6,1%
Santa Fe	5,5%	5,3%
Salta	5,8%	6,2%
Chaco	2,8%	3,4%
La Pampa	2,9%	2,2%
Santa Cruz	2,1%	1,5%
Rio Negro	2,2%	2,5%
Catamarca	2,1%	2,0%
Tucumán	2,1%	1,7%
Corrientes	2,1%	1,4%
Chubut	1,7%	1,6%
Jujuy	1,7%	1,5%
Misiones	1,1%	0,9%
Santiago del Estero	1,4%	1,5%
La Rioja	1,2%	1,4%
Neuquén	0,7%	1,3%
Formosa	0,6%	0,4%
Tierra del Fuego	0,1%	0,1%
San Luis	0,3%	0,4%

	Capital de Trabajo	
Provincia	Cantidad de Operaciones	Monto de Altas
San Juan	0,3%	0,4%
Total	100,0%	100,0%

*Tabla 2 Préstamos para Capital de Trabajo por provincia*

### RESULTADOS DEL ANALISIS PARA LA PROVINCIA DE TUCUMAN

En total, en Tucumán se colocaron 561 préstamos por un total de \$99.146.699 discriminados de la siguiente manera:

Inversiones: 246 operaciones por \$53.255.699.

Capital de Trabajo: 315 operaciones por \$45.891.000.

Línea	Importe	Cantidad
Préstamos - Línea 1 - REG.600 05 INVERSION FORMACION PROFESIONAL - Moneda Nacional		
Importe	\$	250,000
Cantidad		5
Préstamos - Línea 106 - REG.610 NACION MICROFINANZAS CAPITAL TRABAJO - Moneda Nacional		
Importe	\$	178,200
Cantidad		2
Préstamos - Línea 56 - REG.600 07 PRESTAMOS NACION EMPRENDE INVERSION - Moneda Nacional		
Importe	\$	519,000
Cantidad		10
Préstamos - Línea 57 - REG.600 07 PRESTAMOS NACION EMPRENDE CAPITAL TRAB - Moneda Nacional		
Importe	\$	84,000



Línea	Importe Cantidad
Cantidad	2
Préstamos - Línea 950 - REG.600 MICROEMPRESA INV - Moneda Nacional	
Importe	\$ 4,210,000
Cantidad	11
Préstamos - Línea 951 - REG.600 MICROEMPRESA CT - Moneda Nacional	
Importe	\$ 1,772,000
Cantidad	13
Préstamos - Línea 975 - REG.600 2 INVERSION - Moneda Nacional	
Importe	\$ 48,276,699
Cantidad	220
Préstamos - Línea 976 - REG.600 2 CAPITAL DE TRABAJO - Moneda Nacional	
Importe	\$ 43,856,800
Cantidad	298
Total Importe	\$ 99,146,699
Total Cantidad	561

*Tabla 3 Préstamos en Tucumán por línea crediticia*

### ANALISIS POR ACTIVIDAD Y FORMA JURIDICA

Para un menor análisis se separan los cuadros por Personas Jurídicas y Personas Humanas.

Para las Personas Jurídicas se utilizan las siglas:

SH: Sociedad de Hecho

SA: Sociedad Anónima

SAS: Sociedades por Acciones Simplificadas

SRL: Sociedad de Responsabilidad Limitada

En el caso de las Personas Jurídicas se han otorgado 17 operaciones (un 3.3% del total) encabezadas por las SRL con 13 operaciones; la actividad que más elementos tiene es la de MINORISTA-MUEBLES.

Actividad	Forma Jurídica				
	SH	SA	SAS	SRL	Total
CAÑA DE AZUCAR - CA	1				1
COMUNICACIONES				1	1
EMPRESAS DE CONSTRU		1		1	2
MAYORISTA - PRODUCT				1	1
MINORISTA - FERRETE				1	1
MINORISTA - MUEBLES				4	4
PRODUCCION Y DISTRI				1	1
SALUD				1	1
SERV GEST/LOGISTICA				1	1
SERV PREP DE COMIDA	1				1
SERV.AGENCIAS DE VI				1	1
SERVICIO DE TELECOM				1	1
TRANSPORTE Y SERVIC			1		1
Total	2	1	1	13	17

*Tabla 4 Préstamos por actividad para Personas Jurídicas*

A las Personas Humanas les corresponde el resto de las operaciones (544) destacándose las Actividades Diversas No Clasificadas con 214 operaciones, seguida por la actividad Minorista-No Clasificados con 43 operaciones y Minorista-Productos Alimenticios con 36 operaciones.

Actividad	Total
10 COMERCIALIZACION CEREAL	1
11 CEREALES, OLEAGINOSOS Y	2

Actividad	Total
141 PRODUCCION DE AVES PARA	1
161 CONTRATISTAS DE MAQUINA	3
165 OTROS SERVICIOS AGROPEC	2
191 MINERALES METALIFEROS	1
251 CALZADOS DE CUERO Y OTR	1
261 ASERRADEROS Y CARPINTER	1
263 VIVIENDAS,GALPONES,ETC.	2
302 ART.DE CUERO Y PIEL -E	1
31 HORTALIZAS Y LEGUMBRES	1
331 PRODUCTOS DERIVADOS DEL	1
364 OTROS PROD.METL-CARP.ME	1
370 REPARACION Y MANTENIMIE	4
373 OTRAS MAQUINAS - GENER.	1
374 INSTALACION DE MAQ. Y E	1
394 OTROS MATERIAL DE TRANS	1
400 INDUSTRIAS MANUFACTURER	1
410 VTA POR MENOR COMBUSTIB	1
411 VTA POR MENOR EQUIP/ACC	3
416 MANT Y REP DE VEHICULOS	2
417 VTA DE PARTES PIEZAS Y	3
502 OTRAS EMPRESAS DE CONST	1
507 ALQ EQUIP CONST Y ACTIV	1
51 CAªA DE AZUCAR - CAªERO	7
604 MAYORISTA - MAQ.Y MATER	2

Actividad	Total
605 MAYORISTA - ARTICULOS D	3
606 MAYORISTA - GENEROS TEX	5
607 MAYORISTA - PRODUCTOS A	8
608 MAYORISTA - NO CLASIFIC	2
651 MINORISTA - PRODUCTOS A	36
652 MINORISTA - GENEROS TEX	26
653 MINORISTA - MUEBLES Y A	2
654 MINORISTA - FERRETERIA	5
656 MINORISTA - GRANDES ALM	2
657 MINORISTA - NO CLASIFIC	43
660 SERV GEST/LOGISTICA P/T	3
662 SERVICIO COMPLEMENTARIO	1
668 SERVICIO DE MANIPULACIO	3
673 SERVICIO DE EXPEDIO DE	3
687 EMISION Y RETRANSMISION	1
690 SERVICIOS DE CONTABILID	3
691 ACTIV.PROFESIONALES,CIE	1
693 SERV.ARQUITECTURA E ING	2
701 SERV.DE APOYO ADMINIST.	1
708 SERV.AGENCIAS DE VIAJES	1
709 SERVICIOS DE APOYO A LA	2
720 ENSEÑANZA SUPERIOR Y FO	2
721 ENSEÑANZA INICIAL Y PRI	4
722 SALUD	13

Actividad	Total
723 PROFESIONES LIBERALES -	28
725 SERVICIOS PERSONALES -H	4
726 ENSEÑANZA SECUNDARIA	1
727 TRANSPORTE Y SERVICIOS	19
747 SERVICIOS PARA LA PRACT	2
748 SERVICIOS EMPRESARIALES	2
750 SERVICIO DE EMERGENCIAS	1
777 SERVICIOS ARTISTICOS Y	2
81 TABACO	6
813 ACTIVIDADES DIVERSAS NO	32
821 PERSONAS FIS.QUE DESARR	214
822 JUBILADOS Y PENSIONADOS	15
Total	544

*Tabla 5 Préstamos por actividad para Personas Humanas*

### **ANALISIS POR CODIGO DE SITUACION Y FORMA JURIDICA**

Se analiza aquí el grado de cumplimiento de las obligaciones, utilizando los códigos de situación del Banco Central de la República Argentina que establecen:

Situación 1: de 0 a 31 días de atraso (normal)

Situación 2: de 32 a 90 días de atraso (riesgo bajo)

Situación 3: de 91 a 180 días de atraso (riesgo medio)

Situación 4: de 181 a 365 días de atraso (riesgo alto)

Situación 5: de 366 y más días de atraso (irrecuperable)

Se puede observar que todas las Personas Jurídicas se encuentran al día en sus obligaciones.

Situación	Forma Jurídica				
	SH	SA	SAS	SRL	Total
1	2	1	1	13	17
Total	2	1	1	13	17

*Tabla 6 Préstamos por situación para Personas Jurídicas*

En cambio en las Personas Físicas hay 32 operaciones en situación morosa (situaciones 3 + 4 + 5) que representan el 5.88% del total.

La mora promedio del sistema según información del Banco Central de la República Argentina al 31/01/2019 asciende a 8.39% ([www.bcra.gob.ar](http://www.bcra.gob.ar))

Situación	Total
1	482
2	30
3	4
4	3
5	25
Total	544

*Tabla 7 Préstamos por Situación para Personas Humanas*

### ANÁLISIS POR GEOLOCALIZACIÓN Y FORMA JURÍDICA

Se analiza la geolocalización en función del código postal fijado como residencia.

En el caso de las Personas Jurídicas, la mayoría se encuentran ubicadas en las localidades de San Miguel de Tucumán (código postal 4000) y Monteros (código postal 4142).

Código Postal	Forma Jurídica				
	SH	SA	SAS	SRL	Total
4000		1		4	5
4101			1		1
4107	1				1

Código Postal	Forma Jurídica				
	SH	SA	SAS	SRL	Total
4109				1	1
4142				5	5
4146				1	1
4152				2	2
4158	1				1
Total	2	1	1	13	17

*Tabla 8 Préstamos por Código Postal para Personas Jurídicas*

En el caso de las Personas Jurídicas, la mayoría se encuentran ubicadas en las localidades de San Miguel de Tucumán (código postal 4000, 154 casos), Aguilares (código postal 4152, 53 casos) y Monteros (código postal 4142, 51 casos).

Código Postal	Total
4000	154
4101	4
4103	20
4105	2
4107	30
4109	3
4111	2
4113	1
4117	2
4119	3
4124	3
4126	1
4128	18

Código Postal	Total
4129	1
4132	22
4134	1
4137	5
4142	51
4143	1
4145	1
4146	77
4149	1
4151	3
4152	53
4153	3
4155	1
4157	3
4158	41
4159	3
4162	17
4172	3
4176	3
4178	5
4187	1
4200	2
4400	1
9420	1



Código Postal	Total
4136	1
Total	544

*Tabla 9 Préstamos por Código Postal para Personas Humanas*

### ANALISIS POR CONDICION ANTE EL IVA Y FORMA JURIDICA

En el caso de las Personas Jurídicas, y tal como corresponde de acuerdo a la normativa vigente, todos los casos se clasifican como Responsables Inscriptos.

Condición IVA	Forma Jurídica			
	SH	SA	SRL	Total
RIN - RESPONSABLE INSCRIPTO	2	1	13	17
Total	2	1	13	17

*Tabla 10 Préstamos por Condición ante el IVA para Personas Jurídicas*

En el caso de las Personas Humanas, se registran 308 casos de Monotributistas (57% del total), 129 Responsables Inscriptos (23% del total) y 104 Consumidores Finales (19% del total).

Condición IVA	Total
CFI - CONSUMIDOR FINAL	104
EXE - EXENTO	2
MOR - MONOTRIBUTISTA REEMPADRO	308
RIN - RESPONSABLE INSCRIPTO	129
RNI - RESP.NO INSCR.NO RECATEG	1
Total	544

*Tabla 11 Préstamos por Condición ante el IVA para Personas Humanas*

## CONCLUSIONES

Si bien la cantidad de casos analizados no es significativa, en función de las informaciones estadísticas brindadas, el emprendedor tucumano parece caracterizarse por ser persona humana, monotributista, residente en San Miguel de Tucumán, y que no desempeña una actividad específica caracterizada, sino una multiplicidad de actividades no clasificables en la nomenclatura disponible.

Sería deseable comparar los resultados de este estudio con otros similares para poder cotejar las conclusiones y determinar su grado de confiabilidad.

## RELACION UNIVERSIDAD-ORGANIZACIONES DE LA ECONOMIA SOCIAL. FORTALECIMIENTO Y ASESORAMIENTO ADMINISTRATIVO, ECONOMICO Y FINANCIERO

BIASI, Norma. Autor

ZANINI, Rosana. Autor

ALANIZ, Alicia. Autor

BELLINI, Luis. Autor

SIMON, Leysa. Autor

Universidad Nacional de Río Cuarto- Facultad de Ciencias Económicas

Teléfono celular: 3584122997

Dirección de correo electrónico: [bellini@eco.unrc.edu.ar](mailto:bellini@eco.unrc.edu.ar)

Palabras claves: Universidad. Economía social. Prácticas socio-comunitarias.  
Fortalecimiento. Asesoramiento.

## INTRODUCCION

La Universidad Nacional de Río Cuarto en su Estatuto define a la Universidad como “un bien social, que debe contribuir a la definición y a la resolución de problemas sociales de los grupos o sectores más vulnerables al desarrollo económico nacional, a la preservación del medio ambiente y a la creación de una cultura y una conciencia nacional y solidaria”.

En el Plan Estratégico Institucional, se establece como lineamiento estratégico la pertinencia social y solidaria de la Universidad entendida como producción, enseñanza y utilización de conocimientos científicos y tecnológicos para contribuir a pensar y resolver los problemas críticos de la región; así como a la valoración de la dimensión socio-crítica en la formación de los estudiantes que les posibilite el estudio, análisis e intervención en problemáticas sociales, políticas y culturales.

Propone, además, la construcción de un currículo que “integre: formación general, profesional específica, científico-técnica y socio- humanística; que coadyuve a la creación de conciencia social y ciudadana, en el marco de una función crítica de la Universidad”.

La curricularización de las prácticas socio-comunitarias permite el cumplimiento del ethos de una Universidad comprometida con la transformación del medio en que se desenvuelven. Estas prácticas se enmarcan en las concepciones de aprendizaje servicio y responsabilidad social universitaria que permiten al estudiante construir capacidades para actuar en contextos reales, integrando y usando conocimientos y procedimientos de las disciplinas y actitudes o valores de solidaridad y compromiso social.

Es así que en el año 2009 el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) aprueba la incorporación de las prácticas socio-comunitarias a los planes de estudio de todas las carreras de grado que se dictan en la Institución<sup>56</sup>

En el año 2017, el informe que surge del Consejo Económico Social reafirma aún más la necesidad de continuar en forma sistemática y continua con estas prácticas como una forma de dar respuesta a las demandas concretas que cada organización de la sociedad plantea y en el cual la Universidad tiene un rol fundamental.

Este trabajo se enmarca en el Proyecto PPI 2016-2019 titulado “La Responsabilidad Social de los actores de la Facultad de Ciencias Económicas” y en el Proyecto de Prácticas Socio-comunitarias- Convocatoria 2018-2019 titulado “Prácticas socio-comunitarias: fortalecimiento y asesoramiento económico-financiero en el sector cooperativo y otras organizaciones de la Economía Social”. Se articulan actividades de docencia, investigación y extensión entre la Universidad y Cooperativas de Trabajo y Asociación de la ciudad de Río Cuarto. Participan cátedras de los distintos

---

<sup>56</sup> Resolución del Consejo Superior 322/09  
San Miguel de Tucumán – Argentina

departamentos de la Facultad de Ciencias Económicas; con una creciente incorporación en los últimos años de docentes, estudiantes y organizaciones; ya que la relación Universidad-medio es uno de los objetivos fundamentales plasmados en el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Las demandas que surgen de las instituciones están relacionadas en este caso específico a aspectos de gestión, administración y planificación estratégica que en muchos casos les impiden crecer y desarrollarse en el futuro como verdaderas organizaciones de la economía social. Dichas demandas incorporan capacitación y asistencia técnica en temas administrativos, económicos, financieros, legales y de control de gestión.

Frente a este marco es que las organizaciones requieren de una integración intersectorial, visibilizando al Estado como un actor crucial. Para Ariel Guarco (2013:91) “Se trata (...) de posibilitar que todo el potencial que tiene el sector (cooperativo) pueda expresarse y llevarse a la práctica con un Estado socio, que comparte objetivos y desafíos con otros sectores que no forman parte del mismo, en este caso el cooperativismo y el Club”.

La Universidad aparece como un representante potencial de ese Estado socio, la cual no brindaría una asistencia meramente instrumental y cortoplacista, sino que se presentaría al sector cooperativo y al Club como un aliado estratégico aportando su capital simbólico.

Las instituciones intervinientes son cuatro cooperativas de Trabajo y una Asociación de la ciudad de Río Cuarto, Provincia de Córdoba, República Argentina:

**COOPERATIVA DE TRABAJO DE PROFESORES DE EDUCACION FISICA “COOPEF” LTDA.** Ciudad de Río Cuarto. La misma fue creada en el año 2014 y desarrolla sus actividades en la Asociación Atlética Banda Norte de la ciudad de Río Cuarto. Entre ellas se encuentran: preparación física de las distintas categorías de fútbol de la Asociación, rehabilitación de jugadores lesionados, gimnasia para adolescentes, adultos, adultos mayores, escuela de fútbol para niños, gimnasia funcional, entre otras.

**COOPERATIVA DE TRABAJO FM LIBRE LTDA.** Es una Cooperativa de radiodifusión local, fundada en septiembre de 1992. Actualmente la empresa está en marcha bajo la forma de una cooperativa de trabajo, en donde cuatro de los trabajadores de la antigua empresa junto a sus familias dieron la continuidad a la misma, con las tareas que venían realizando, agregándose otras de acuerdo a las capacidades y posibilidades de cada uno. Se prevé realizar actividades en el año 2019.

**COOPERATIVA DE TRABAJO CODAUQUEN LTDA.** CODAUQUEN es una palabra de origen mapuche que significa “Estar trabajando”. Se crea a partir de talleres brindados por la organización ASDRIC (Asociación Civil de Padres con Hijos con Síndrome de Down de Río Cuarto), con el objetivo de lograr la inserción laboral.

El emprendimiento es llevado adelante mayoritariamente por jóvenes y adultos con distintos tipos de discapacidad: se trata de aproximadamente veinte hombres y mujeres con hipoacusia, déficits motores, síndrome de Down u otras discapacidades intelectuales, de los cuales catorce se encuentran trabajando activamente. Sin embargo la cooperativa está abierta a todos aquellos interesados en insertarse laboralmente a través de la autogestión.

El contexto en el que se desarrolla la actividad de la cooperativa es en el sector gastronómico de la ciudad de Río Cuarto.

**ASOCIACION ATLETICA BANDA NORTE.** El Club fue fundado el día 1 de Junio de 1952. En la actualidad se realizan actividades deportivas profesionales (Básquet y Fútbol), y Amateur (Gimnasia artística y tenis), otras actividades (Mamitrequeing y gimnasio) y Maratón.

Cuenta con las siguientes instalaciones:

\*Parque Sarmiento: constituye una de las postales más bellas de la ciudad. Para Asociación Atlética Banda Norte es un orgullo tener a su cargo -mediante un convenio con la Municipalidad de Río Cuarto- el mantenimiento, la limpieza y la conservación de este paseo. El Parque Sarmiento fue inaugurado el 22 de septiembre de 1923 por el entonces intendente municipal Don Vicente Mójica, donde funcionaba el vivero municipal.

Ocupa 17 hectáreas de verde donde el visitante podrá encontrar magníficos jardines, un precioso rosedal, un largo artificial y el Anfiteatro, entre otras atracciones.

Cuenta también con un extenso sector para juegos infantiles y la “*Plaza de la Amistad*”.

\*Sede de la Asociación

\* Estadio Basquet: Cuenta con una capacidad para 1.160 personas, tiene todas las características necesarias para la competencia de alto nivel. De hecho, el Verde participó en el exigente Torneo Nacional de Ascenso (TNA), convirtiéndose en el club riocuartense pionero en llegar al segundo escalón del básquet nacional. El Lobo participa con todas las categorías en el certamen asociativo de Río Cuarto, como así también en los provinciales. Además, su equipo femenino de mayores, Las Lobas, son las únicas representantes de Córdoba en la elite del Torneo Federal.

\*Fútbol 11: el estadio de Asociación Atlético Banda Norte reúne las condiciones reglamentarias para competencias de jerarquía: un campo de juego en muy buen estado, tribunas, sanitarios, amplios vestuarios, túnel, manga de ingreso a la cancha, cabinas de transmisión, torres lumínicas...

El Lobo se consagró campeón seis veces en la Liga Regional de Fútbol de Río Cuarto: 1975, 1983, 1984, 2005, 2008 y 2009.

\*Coloso: Imponente salón de usos múltiples para recitales, fiestas de egresados, eventos, congresos, encuentros y reuniones sociales. Tiene capacidad para 800 personas en eventos gastronómicos, 1.000 personas sentadas y 3.000 personas en recitales.

\*Predio: Colonia de Vacaciones- Parque- Pileta, canchas de tenis, Gimnasio Mayor – Básquet, Coloso, Fútbol – Cancha grande, Fútbol – Cancha inferiores y Predio de entrenamientos.

## **OBJETIVOS GENERALES**

Articular las funciones de docencia, investigación y extensión para fortalecer la adquisición de competencias estratégicas en los estudiantes, a través de la asistencia técnica y capacitación en aspectos administrativos, económicos, financieros, legales y de gestión que contribuyan a la sustentabilidad económica, social y ambiental de las cooperativas y la Asociación mediante la elaboración y aplicación de dispositivos del campo de las ciencias económicas; ello a los fines de dar respuesta a las demandas concretas de las organizaciones.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS RELACIONADOS A:**

### **\* APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

La práctica socio-comunitaria o aprendizaje-servicio es una metodología pedagógica basada en la experiencia solidaria, en la cual los estudiantes, docentes y miembros de una institución comunitaria o pública trabajan juntos para satisfacer una necesidad de una comunidad, integrando y aplicando conocimientos académicos. Este esfuerzo se enmarca dentro de una visión más amplia, que es la de fomentar una formación de profesionales que sean socialmente responsables, y que trabajen por la búsqueda de justicia social (Tapia, 2002)

Implica, por lo tanto, la misma continuidad en el tiempo y el mismo compromiso institucional del servicio comunitario estudiantil, pero le suma una articulación explícita de las acciones de servicio con los contenidos del aprendizaje académico.

El objetivo es que los estudiantes se formen como ciudadanos con responsabilidad y conciencia social, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de la comunidad y dando respuesta a las demandas concretas realizadas por el sector Cooperativo y la Asociación.

Asimismo, se pretende desarrollar competencias y formar actitudes y compromisos ciudadanos que figuran en los programas y que no siempre se concretan en el aula.

Los rasgos a resaltar en estas prácticas son:

\*Proyectos que contribuyen a la resolución de problemas económicos, financieros, legales y de gestión.

\*Realización en grupos o equipos de estudiantes a los fines de promover la cooperación interna.

\*Articulación auténtica entre las necesidades de las organizaciones y las necesidades formativas de los estudiantes.



## **\*TRABAJO CONJUNTO CON LA COMUNIDAD**

Los aportes se relacionan con dos dimensiones:

- **Asistencia Técnica**

Se trabaja en distintas aristas administrativas, económicas, financieras y de gestión en diversas asignaturas bajo la modalidad de Prácticas socio-comunitarias.

- **Formación y Capacitación**

Necesidad de fortalecer los procesos cooperativos y de la Asociación a través de distintas modalidades e instancias de formación de los actores sociales; implementando cursos de capacitación, talleres y jornadas informativas.

## **METODOLOGÍA**

Se utiliza la metodología pedagógica de aprendizaje servicio, basada en la experiencia solidaria, en la cual los estudiantes, docentes y miembros de una Cooperativa o Asociación trabajan juntos para satisfacer una necesidad de una comunidad, integrando y aplicando conocimientos académicos. Este esfuerzo se enmarca dentro de una visión más amplia, que es la de fomentar una formación de profesionales que sean socialmente responsables, y que trabajen por la búsqueda de justicia social (Tapia, 2002)

Implica, por lo tanto, la misma continuidad en el tiempo y el mismo compromiso institucional del servicio comunitario estudiantil, pero le suma una articulación explícita de las acciones de servicio con los contenidos del aprendizaje académico.

El objetivo de esta metodología es que los estudiantes se formen como ciudadanos con responsabilidad y conciencia social, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

La metodología de Aprendizaje Servicio ha desarrollado instrumentos y procesos para cada uno de los siguientes aspectos clave:

1. Detección de una necesidad social genuina.
2. Relación entre objetivos curriculares y objetivos de servicio.
3. Asignar espacios estructurados para la reflexión.
4. Participación protagónica de los estudiantes.
5. Evaluación de impacto.

Cada uno de estos debe ser planificado, implementado y evaluado, en relación a la misión del Aprendizaje Servicio de la institución.

Este aprendizaje servicio se institucionaliza en la Universidad Nacional de Río Cuarto como prácticas socio-comunitarias.

## ANTECEDENTES

Los proyectos se fundamentan en antecedentes y evaluaciones institucionales, en el marco normativo-proyectivo institucional y en bases conceptuales asumidas como marco teórico referencial.

A partir de la incorporación de Prácticas Socio Comunitarias a los planes de estudio de las carreras que se dictan en la institución; la Facultad de Ciencias Económicas comienza a implementar en algunas asignaturas dichas prácticas. Es así, que se implementa el "Proyecto de Prácticas Socio Comunitarias para la asignatura Evaluación de Proyectos (Social y Privada)" correspondiente a la Licenciatura en Economía.<sup>57</sup>

En el año 2012 se formularon y evaluaron cuatro proyectos en la Asociación Vecinal Industrial de la ciudad de Río Cuarto: Mejoramiento del Jardín Maternal "Estrellitas del Sur"; Puesta en marcha del servicio de salón de fiestas y eventos; Curso Taller de computación y Boletín "Creando Lazos en el Barrio Industrial". Las temáticas abordadas surgieron de las necesidades propias de la organización y del grupo de vecinos que nuclea.

En el año 2014 se trabajó con la Fundación Social FUNDEMUR, dependiente de la Municipalidad de la ciudad de Río Cuarto y con TECHO en los siguientes proyectos: Preparación y Evaluación del proyecto: "Elevador Hidráulico" y Proyecto sobre capacitación en oficio de peluquería en Barrio Las Delicias.

En el año 2015 se formuló y evaluó a nivel de pre-factibilidad el proyecto "Transitando un camino seguro" dentro de un programa de mediano y largo plazo de la Municipalidad de la ciudad de Río Cuarto. Parte del equipo de trabajo de investigación desarrolló, a partir del mes de septiembre de 2015 y hasta Julio de 2017, el proyecto "Desafíos Cooperativos. Un aporte desde las Ciencias Económicas a una experiencia de autogestión comunicativa"<sup>58</sup>; trabajándose en forma conjunta con la Cooperativa de Trabajo Al Toque Ltda.

En los años 2016 y 2017 y en el marco de la Convocatoria de Prácticas socio-comunitarias de la UNRC, se llevaron a cabo las siguientes prácticas: Proyecto: Difusión de la Cooperativa de Profesores de Educación Física (COOPEF); Proyecto

<sup>57</sup> Resolución Consejo Directivo 321/2011- Facultad de Ciencias Económicas- UNRC

<sup>58</sup> Resolución 2622/2015- SPU- Ministerio de Educación de la Nación

“Estampado Al Toque”; Servicio de Práctica Deportiva de la Cooperativa COOPEF; Práctica Socio-comunitaria: fortalecimiento y asesoramiento económico, financiero para el sector cooperativo en la Cooperativa COOPEF; Sistema de Registro de Comprobantes en Cooperativa Al Toque Ltda.; Diagnóstico general del Club Juan Bautista Alberdi; Sistematización de información a través de la creación de base de datos para la escuela de fútbol de la Cooperativa COOPEF; Asesoramiento económico-financiero tomando como base un estudio de mercado -Cooperativa de Trabajo Al Toque Ltda.; Retribución de retornos: determinación e informatización en la Cooperativa de Profesores de Educación Física COOPEF; Asesoramiento económico-financiero a Cooperativa FM Libre; Análisis de mercado y relevamiento de precios sobre los competidores para mejorar la situación económica de la Cooperativa de Trabajo Al Toque Ltda.; Trabajo Final de Grado titulado “Análisis de viabilidad económico-financiera de un gimnasio para la Cooperativa COOPEF Ltda. en la ciudad de Río Cuarto”.

## RESULTADOS LOGRADOS EN EL AÑO 2018

Las prácticas socio-comunitarias llevadas a cabo en el año 2018 se enmarcaron en las asignaturas correspondientes a las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC. En el **Cuadro I** se detallan la cantidad de estudiantes participantes en las organizaciones involucradas, la asignatura y el Departamento correspondiente.

Por su parte en el **Cuadro II** se especifican la cantidad de docentes y estudiantes que participaron en las prácticas socio-comunitarias implementadas.

### CUADRO I

Facultad	Departamento	Asignatura	Cuatrimestre	Cantidad de estudiantes
Ciencias Económicas	Economía	Evaluación de Proyectos (Social y Privada)	Primero	14 Asociación Atlética Banda Norte
	Matemática	Inferencia Estadística		
	Matemática	Algebra Lineal		
	Economía	Política Económica		
Ciencias Económicas	Contabilidad	*Análisis e Interpretación de Estados Contables	Primero	7 en Cooperativa de trabajo COOPEF Ltda.
Ciencias Económicas	Contabilidad	*Seminario de Bases y Herramientas para la Gestión.	Segundo	3 en Cooperativa de Trabajo CODAUQUEN Ltda.

Fuente: Elaboración propia

## CUADRO II

Institución	Cantidad de docentes	Cantidad de estudiantes
Cooperativa de Profesores de Educación Física COOPEF Ltda.	2 docentes 1-adscripta	7
Cooperativa de Trabajo CODAUQUEN Ltda.	2 docentes 1 adscripta	3
Asociación Atlética Banda Norte	5 docentes	14
<b>TOTAL</b>	8 docentes 1 adscripta	24

Fuente: Elaboración propia

Las tres estudiantes integrantes de la práctica realizada en la Cooperativa de Trabajo CODAUQUEN Ltda.se encuentran desarrollando el Trabajo Final de Grado.

### BREVE RELATO DE LAS ACCIONES REALIZADAS

**\*PROGRAMA ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN LA ASOCIACIÓN ATLETICA BANDA NORTE:** el mismo fue desarrollado por estudiantes de las asignaturas Evaluación de Proyectos (Social y Privada), Algebra Lineal, Política Económica e Inferencia Estadística.



## Asociación Atlética Banda Norte- Ciudad de Río Cuarto

El problema de investigación es la fidelización de socios del Club. El objetivo general es conocer el nivel de satisfacción que el socio tiene del club. Particularmente, actividad que realiza y actividad deseada, opinión acerca de presentación de equipos del club, eventos solidarios y/o partidos a beneficio, concursos o sorteos, viajes y participación en torneos, actividad de verano, cena anual / paella / locro; el nivel de satisfacción sobre el club en general, los horarios/días/duración de las actividades del club, la calidad de los materiales e instalaciones que posee el club, la calidad profesional de los encargados de las distintas disciplinas deportivas, la atención del personal del club (oficinas/directivos/empleados en general), la información en redes sociales del club, la calidad de los servicios en general, el precio de la cuota social, el precio de la cuota por disciplina, coordinación de actividades; vías de comunicación por las que se entera de lo que ocurre en el club, actividad que realiza y la que quisiera realizar, nivel socioeconómico del socio. Para ello se procedió a diseñar y realizar un cuestionario de actualización y un cuestionario de satisfacción dirigidos a los socios de la Asociación. En **Anexo I y II** se adjuntan los cuestionarios de actualización y de satisfacción realizados en el Primer Cuatrimestre del año 2018. Actualmente el equipo de trabajo se encuentra procesando la información relevada.

**\*PRÁCTICAS SOCIO-COMUNITARIAS EN COOPERATIVA DE PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA:** La misma se llevó a cabo en la cátedra Análisis e Interpretación de Estados Contables.

Los principales problemas detectados fueron la falta de un programa para procesar los datos obtenidos de una encuesta realizada por la propia cooperativa a los alumnos de fútbol, la necesidad de un software para la carga de información sobre las personas que concurren al gimnasio, tanto socios como particulares, y la inexistencia de un registro de los bienes de uso de propiedad de la cooperativa. Frente a esta circunstancia los objetivos consistieron en brindar las herramientas más acordes a las necesidades planteadas. Se recolectaron los datos y la información necesaria.

En primer lugar, se solicitó una herramienta a través de la cual se pudiera obtener información útil sobre las personas que asisten al gimnasio ya sea en calidad de socios o particulares, además tener fácil acceso y lectura a la misma. Se confeccionó una planilla de cálculo, con la cual se pueda obtener, de manera ordenada, la información cargada y la evolución de la persona desde su ingreso hasta la fecha, a modo de diagnóstico de la misma, mediante la carga de datos obtenida de la entrevista con la persona y las posteriores evaluaciones realizadas por el profesor. Los datos solicitados en el formulario fueron obtenidos a través de una entrevista con uno de los referentes de la cooperativa, que indicó cual es la información que considera útil

conocer sobre cada una de las personas. Para el formulario se utilizaron herramientas como validación de celdas, comentarios sobre las celdas para saber el significado de la información, y fórmulas, entre las más importantes. Cargados estos datos, se procesarán y se presentarán en tres planillas donde se encontrarán los datos personales, el perfil físico y los resultados de las pruebas realizadas. Para el procesamiento de los datos se utilizó una herramienta denominada “Macros”, a través de la cual se tomarán los datos cargados en el formulario y se expondrán en las planillas correspondientes para la presentación de la información.

En segundo lugar se procedió a resolver el problema de tener mucha información sobre quienes asisten a fútbol y que la misma no se presentaba de forma ordenada y de fácil lectura; por lo cual estaba perdiendo utilidad. Ante esto se ofreció una herramienta a través de la cual se puede obtener toda la información por categoría, y un informe por cada uno de los futbolistas. Desde una planilla de cálculo, con toda la información recolectada de cada uno de los futbolistas, se aplicaron filtros para poder obtener la información en planillas por categorías.

Por último, se procedió a la confección de un inventario de bienes de uso. Para llevar a cabo esta actividad se realizó una observación y un recuento de los bienes existentes en el espacio físico del gimnasio. Se confeccionó una planilla de cálculo detallando el tipo de bien, la cantidad, el precio unitario, el valor total y la vida útil.



**Estudiantes de la asignatura Análisis e Interpretación de Estados Contables en Cooperativa de Trabajo COOPEF Ltda.**

## **\*LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EL PILAR DE LAS COOPERATIVAS. COOPERATIVA DE TRABAJO CODAUQUEN LTDA.**

El presente trabajo, se desarrolló en el marco del “Seminario sobre Bases y Herramientas para la Gestión”. Luego de analizar la situación en la que se encontraba la Cooperativa CODAUQUEN Lda., con respecto al mercado se puede mencionar como resultado, que si bien realizaban una muy buena producción de viandas, con materias primas de primera calidad, y siempre buscando precios, se pudo detectar que la organización fallaba en su sistema de determinación de costos de dichas viandas, debido a la falta de conocimientos técnicos. Para subsanar este inconveniente, se decidió utilizar un sistema, que permitió determinar los precios por kg de cada materia prima que lleva cada menú, especificando cuantas viandas se podían realizar y luego obtener el costo unitario de cada una de ellas, sin dejar de lado ciertos gastos adicionales como los descartables.

Entre los objetivos específicos planteados en ésta práctica se mencionan:

- 1.- Realizar un análisis FODA de la Cooperativa CODAUQUEN Lda., que nos permitirá investigar acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee CODAUQUEN Ltda.
- 2.- Determinar los costos de producción de dichas viandas, debido a la falta de conocimientos técnicos de los integrantes de la Cooperativa sumado a una mala organización en el área administrativo-contable que lleva la cooperativa, se les dificulta determinar un precio que alcance a cubrir el costo.
- 3.- Establecer el margen de ganancia deseado. El mismo, lo determinan de manera estimativa, teniendo en cuenta solo los gastos semanales, y considerando el contenido de cada producto.
- 4.- Diseñar un sistema que les posibilite y facilite actualizar los costos y margen de ganancia.
- 5.- Capacitar a los miembros de la Cooperativa que se encuentran en el área administrativa en el uso de la herramienta creada para el logro de los objetivos ut supra mencionados. Se utilizó una planilla de cálculo en Excel, en la que se irán cargando por los propios operarios los costos de Materia prima, mano de obra, los gastos indirectos de producción, y el porcentaje de ganancia deseada, mediante el empleo de fórmulas que brinda el sistema para poder determinarlo. Cabe destacar, que el costo de mano de obra hoy en día no es tenido en cuenta en el precio, ya que los trabajadores están cubiertos por un salario del gobierno nacional llamado “Plan Autogestionado”.





**Miembros de la Cooperativa CODAUQUEN y estudiantes de la asignatura Seminario Bases y Herramientas de Gestión.**

## **CONCLUSIONES**

Con estas prácticas se ha logrado cumplir con el objetivo general de los proyectos cual es articular las funciones de docencia, investigación y extensión para fortalecer la adquisición de competencias estratégicas en los estudiantes, a través de la asistencia técnica y capacitación en aspectos administrativos, económicos, financieros, legales y de gestión que contribuyan a la sustentabilidad económica, social y ambiental de las cooperativas y Asociación; mediante la elaboración y aplicación de dispositivos del campo de las ciencias económicas; ello a los fines de dar respuesta a las demandas concretas de las organizaciones. Se logró dar respuesta a las demandas planteadas por las Cooperativas y la Asociación, formar a los estudiantes como ciudadanos con responsabilidad y conciencia social, promover la cooperación interna y articular las necesidades de las organizaciones con las necesidades formativas de los estudiantes. Permitió al grupo de docentes y estudiantes conocer diversas realidades, trabajar en grupo, acercarse a la comunidad y fortalecer el vínculo con las Cooperativas y Asociación. Implicó la realización de actividades de asesoramiento y capacitación en temáticas relacionadas a las Ciencias Económicas donde los estudiantes pueden aplicar sus conocimientos a casos concretos de la realidad local y demandadas por las instituciones. Permitió una interacción permanente entre los estudiantes, docentes y miembros de las organizaciones.

Expresiones de los propios estudiantes en las prácticas:

*“Esta actividad extracurricular permitió un acercamiento a la realidad y a una organización, tomando conocimiento de su estructura, su funcionamiento, metas y objetivos. Además, se pudieron aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera a un caso concreto, revelando el amplio campo de acción al cual se puede acceder como profesionales de las Ciencias Económicas.*

*Resultó una experiencia útil y agradable, de integración entre compañeros y de trabajo grupal”.*

Estas prácticas socio-comunitarias permitieron a los docentes que integran las distintas asignaturas modificar las prácticas de enseñanza. Ya no todo el desarrollo del programa se realiza en el aula. Aula y Organización son los lugares físicos de encuentro. Estudiantes, docentes y miembros de la organización trabajando en forma conjunta y permanente tratando de aportar y resolver los problemas planteados. Trabajo in situ con el apoyo y seguimiento permanente de los docentes responsables a lo largo de todo el desarrollo de la práctica.

Las prácticas permitieron dar respuesta a demandas de las organizaciones en áreas de vacancia y con la idea de que los propios miembros de las cooperativas y Asociación se formen y se capaciten para llevar adelante en forma autónoma cada una de las problemáticas abordadas.

## **BIBLIOGRAFIA**

Abatedaga, N. (2008) Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos. Ed. Brujas. Córdoba. Argentina.

Abatedaga, N.; Haiquel, M. y Siracusa, C. (comp.) (2012) Comun(ic)ación cooperativa. Estrategias, herramientas y reflexiones. Ed. Topos y Tropos. Córdoba. Argentina.

Báez, C –coord.- (2008) Las Cooperativas y Mutuales en la República Argentina: repadronamiento Nacional y censo económico sectorial de cooperativas y mutuales. INAES. Buenos Aires. Argentina. Disponible en: <http://www.inaes.gob.ar/es/noticias.asp?id=851>

Benetoine, P. y otros (2007) Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina. Informe final – Proyecto Tuning – América Latina 2004 – 2007. Editorial Universidad de Deusto. España.

Blake, O. J. (2008) La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Buenos Aires. Argentina.

- Bok, D. (2009). Más allá de la torre de marfil. La responsabilidad social de la universidad moderna. Editorial Fundación Universidad de Palermo. Buenos Aires. Argentina.
- CaraccioloBasco, M. y FotiLaxalde, M. P. (2003) Economía solidaria y capital social. Contribuciones al desarrollo local. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Cecchi, N.; Lakonich, J. J.; Perez, D. A. y Rotstein, A. (2009) El compromiso social de la Universidad Latinoamericana del Siglo XXI. Entre el debate y la acción. Ediciones Editorial IEC-CONADU. Buenos Aires. Argentina.
- Cicalese, G. (2010) Comunicación Comunitaria. Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva. Ediciones La Crujía. Buenos Aires. Argentina.
- Cicalese, G. (2013) Comunicación para la Incidencia. Ed. Centro de Comunicación La Crujía. Buenos Aires. Argentina.
- Cortese, H. E. (2007) Coaching & aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina: 1994-2005) Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. Argentina.
- Consejo Asesor Permanente de la UNCUYO (2010) Demanda social de la Universidad. Percepciones, expectativas y propuestas sobre la pertinencia de la Educación Superior en Mendoza. EDIUNC. Mendoza. Argentina.
- De Piero, S. (2005) Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción. Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Domenech A. y otros. (2004) La gestión de las organizaciones no lucrativas. Qué debemos entender por planificación estratégica. Ed. Deusto. España.
- Drucker, P. (2001) Dirección de instituciones sin fines de lucro. Teoría y práctica Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
- Equipo Clave (1998) Gestión participativa de las asociaciones. Editorial Popular. España.
- Estatuto de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Resolución Consejo Superior N° 19/84 y modificatorias subsiguientes. Disponible en: <http://www.unrc.edu.ar/descargar/EstatutoUNRC.pdf>
- Etkin, J. R. (2005) Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ed. Granica. Buenos Aires. Argentina
- Etkin, J. R. (2007) Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Ed. Granica. Buenos Aires. Argentina.

- Gore, E. (2004) La Educación en la Empresa. Aprendiendo en Contextos Organizativos Ed. Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Guarco, A.y colaboradores (2013) El cooperativismo argentino. Una esperanzadora mirada al futuro. InterCoop. Buenos Aires. Argentina.
- Hopenhayn, M. (2001) Repensar el Trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto Ed. Norma. Buenos Aires. Argentina.
- Huberman, S. (2005) Como se forman los capacitadores. Artes y Saberes de su profesión Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Material del curso III Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en RSE. PNUD-REDUNIRSE. Edición 2010. <http://www.redunirse.org/capacitacion>.
- Mintzberg, H. (1996) Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.
- Nirenberg, O.; y otros (2006) Programación y Evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Río Cuarto (2007). Disponible en: <http://www.unrc.edu.ar/descargar/pei09.pdf>
- Rinaldi, L. (2012) Perspectivas y Experiencias de Comunicación Política Ed. Centro de Comunicaciones La Crujía. Buenos Aires. Argentina.
- Rivarosa, A.–comp.– (2007) Estaciones para el debate. Un mapa de dialogo con la cultura universitaria. Editorial Universidad Nacional de Río Cuarto. Córdoba. Argentina.
- Ruiz, V. (2007) Organizaciones comunitarias y gestión asociada. Una estrategia para el desarrollo de ciudadanía emancipada” Ed. Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Santos, B. (2009) Una Epistemología del Sur. Siglo XXI Editores. México.
- Tobar, F. y Fernández Pardo, C. (2000) Organizaciones solidarias. Gestión e Innovación en el tercer sector. Lugar Editorial. Buenos Aires. Argentina.
- Torres Pernalet, M. y Trapaga Ortega, M. (2010) Responsabilidad social de la universidad. Retos y perspectivas. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Uranga, W. (2007) “Mirar desde la Comunicación”. Disponible en: [http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/mira\\_2007.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/mira_2007.pdf)
- White, R. (2007) Comunicar Comunidad. Aportes para una ética de la comunicación pública. La Crujía Ediciones. Buenos Aires.

## Anexo I.

### Cuestionario de Actualización



#### Actualización Ficha de Socios del club Banda Norte

Práctica socio comunitaria-Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Río Cuarto

Estimados socios:

Con el propósito de actualizar datos de los asociados, les solicitamos completar la siguiente ficha de actualización. La misma deberá entregarse en la Secretaría durante el transcurso de la semana.

Nombre y apellido: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Teléfono-celular: \_\_\_\_\_

Red social:

\* Facebook: \_\_\_\_\_ \* Instagram: \_\_\_\_\_

\* Twitter: \_\_\_\_\_ \* Otros: \_\_\_\_\_

\* E-mail: \_\_\_\_\_

1) Quien contesta: ¿Es jefe de familia? 1.SÍ 2.NO		2) ¿Cuál es la cantidad de integrantes de su grupo familiar? _____	
3. ¿Cuál es el máximo nivel educativo alcanzado por ud. y por el jefe de su hogar? Marque con x el último nivel educativo completo alcanzado por:		4 ¿Está estudiando en este momento? 1.NO (pasar a 5) 2.Sí (indicar año e Institución)	
	Usted	Jefe de Hogar	
4.1 ¿en qué año?			4.2 ¿en qué Institución?
Sin Estudios			
Primario			
Secundario			
Universitario/ Superior			
5. ¿Cuál es la Ocupación del jefe de familia? (marque la alternativa correspondiente a los últimos 30 días)			
TRABAJO		NO TRABAJO	
1.Empleado CON p/a cargo 2.Empleado SIN p/a cargo 3.Por su cuenta y CON p/a cargo 4.Por su cuenta y SIN p/a cargo 5.Hace changas		1.Buscó pero no encontró 2.Jubilado o pensionado 3.Ama de Casa 4.Rentista 5.Estudiante 6.Otro cuál? _____	



<p>6) El jefe de hogar tiene: 1.Obra Social 2.Mutual o Prepaga 3.Ninguna</p>	<p>7) La Vivienda en la que viven es: 1.Propia 2.Prestada 3.Ocupada 4.Alquilada</p>
<p>8) ¿Qué tipo de plan tiene en el Club? (Marcar la respuesta con una cruz) 1.Sólo cuota social _____ 2.Cuota social más deporte. _____ 3.Familiar _____ 3.1 ¿Qué cantidad de socios hay en su familia? ____</p>	<p>9) ¿Cómo le resultaría más cómodo pagar la cuota social? (Marcar la respuesta con una cruz) 1. Efectivo en el club _____ 2. Efectivo a través de cobrador _____ 3. Tarjeta de Crédito _____ 4. Tarjeta de Débito automático _____ 5. Otra. Cuál? _____</p>
<p>10) ¿Qué actividades realiza en el club? (Marcar la respuesta con una cruz) 1.Fútbol _____ 2.Básquet Masculino _____ 3.Básquet Femenino _____ 4.Tenis _____ 5.Gimnasia Artística _____ 6.Gimnasio _____ 7.Bailes variados _____ 8.Otra. Cuál? _____</p>	<p>11) ¿Estaría dispuesto a colaborar con las actividades que organiza el Club? 1.SI 2.NO</p>

*¡Muchas Gracias por su colaboración!  
Práctica Socio comunitaria FCE-UNRC*

## Anexo II

### Cuestionario de Satisfacción



#### Encuesta Anónima de Satisfacción: Socios del Club Banda Norte

Estimada familia: Con el objetivo de mejorar los servicios prestados, el Club Banda Norte necesita conocer su opinión sobre diferentes aspectos de la institución. Completada la encuesta, debe colocarla en la urna existente en Secretaría del Club.

Indique la información solicitada en las preguntas 1 a 8, para cada uno de los integrantes de su familia, a partir de la fila 1							
1. ¿Cuántas personas integran su hogar?  (Indicar la cantidad y marque con x)	2. Sexo	3. Edad	4. Algún miembro de su familia practica 1. FUTBOL 2. TENIS 3. GIMNASIA ARTISTICA 4. GIMNASIO 5. BASQUET 6. VOLEY 7. BAILE 8. OTRO. Cuál? 9. NINGUNO	5. ¿Dónde realiza la práctica? 1. B. NORTE 2. URUCURE 3. ESTUDIANTES 4. ATENAS 5. JOCKEY 6. UNIVERSIDAD 7. ACC. JUVENIL 8. OTRO. Cuál? 9. NINGUNO	6. ¿Qué precio paga por realizar esa práctica deportiva? (indicar el valor)	7. ¿Qué otra actividad le gustaría realizar? (mencionar)	8. Nivel educativo 1. Primario 2. Secundario 3. Terciario 4. Universitario
1							
2							
3							
4							
5							
6							

9) ¿Cómo se entera de las actividades que realiza el club? (Marque la opción con una cruz)							
1. Boca a boca ____	7. Diario PUNTAL ____	11. Canal 13 ____	15. Facebook ____	2. Radio LV16 ____	8. EL Puente ____	12. Canal 4 ____	16. Twitter ____
3. Radio Ranquel ____	9. Otro punto ____	13. Canal 2 ____	17. Whats app ____	4. Radio Universidad ____	10. Otro escrito ____	14. Otro canal ____	18. Instagram ____
5. Radio Blue ____	10. Otro escrito ____	14. Otro canal ____	19. Propaladora ____	6. Otra radio. cuál? ____	Cuál? ____	cuál? ____	20. web institucional
			21. Otro cuál? ____				
10) ¿qué opinión tiene sobre los siguientes acontecimientos del club? (Marque la opción con una cruz)					11) ¿Conoce a alguien que haya dejado de ser socio?		
	1. Muy mala	2. Mala	3. Ni buena ni mala	4. Buena	5. Muy buena	1. NO	
						2. SI ¿Cuál cree que es la causa?	
1. Presentación anual de los equipos del club						_____	
						_____	
2. Eventos solidarios y/o partidos a beneficios						12) ¿Conoce a algún socio potencial?	
						1. NO	
3. Concursos/ Sorteos						2. SI ¿Porque cree que no se asocia?	
						_____	
4. Viajes y participación en torneos						_____	
						_____	
5. Actividad de verano						_____	
						_____	
6. Cena anual / paella / locro						_____	
						_____	



13) ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos?: (Marque la opción con una cruz)						14) ¿Estarían dispuestos a colaborar con aquellos que no tienen los medios para formar parte del club? 1. SÍ 2. NO 3. NO SABE/NO CONTESTA
	1. Muy alto	2. Alto	3. Medio	4. Bajo	5. Muy bajo	
1. El club en general						15) Del 1 al 10 ¿qué puntuación le daría a las instalaciones? _____
2. Los horarios/días/duración de las actividades del club						
3. La calidad de los materiales e instalaciones que posee el club						16) ¿Cuáles deberían ser mejoradas? (mencione)
4. La calidad profesional de los encargados de las distintas disciplinas deportivas						
5. La atención del personal del club (oficinas/directivos/empleados en general)						17) ¿Qué nuevos servicios le gustaría que el club le ofreciera? (mencione)
6. La información en redes sociales del club						
7. La calidad de los servicios en general						18) ¿Desea agregar otra opinión? (De ser necesario, escriba al dorso)
8. El Precio de la cuota social						
9. El Precio de la cuota por disciplina						
10. Coordinación de actividades (hay superposición de prácticas?)						



## ÁREA TEMÁTICA

# ARTICULACION, EXTENSIÓN Y PRACTICA PROFESIONAL

## LA ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD- EMPRESA. UN DESAFIO PARA LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GALAN, Liliana. Autora y Expositora .

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Tel: +54 221 4596954 // Correo: [lgalan@econo.unlp.edu.ar](mailto:lgalan@econo.unlp.edu.ar)

SOLARI, Estefania. Autora

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Tel: +54 221 4236769 // Correo: [estefania.solariQ@econo.unlp.edu.ar](mailto:estefania.solariQ@econo.unlp.edu.ar)

LUNA, Virginia. Autora

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Tel: +54 221 4236769 // Correo: [virginia.luna@econo.unlp.edu.ar](mailto:virginia.luna@econo.unlp.edu.ar)

PALABRAS CLAVES: Vinculación; Universidad-empresa; Transferencia; Sistemas de innovación. PyMES.

## Resumen

La presente ponencia refiere a un Proyecto de Investigación de una Universidad Pública de Argentina, que propone indagar y profundizar respecto a un modelo de gestión dinamizador de las relaciones Universidad - Sector Productivo en la Provincia de Buenos Aires y su impacto en el Desarrollo local. En particular el estudio se centra en la Universidad Nacional de La Plata.

Existen estudios referidos a las relaciones Universidad - Empresa, como actores de los sistemas regionales de Innovación, poniendo énfasis en algunos de los dos sectores, el académico o el empresario. La presente investigación propone generar un modelo de gestión de vínculo entre la Universidad-empresa que contemple los factores que fortalecen y deterioran la relación, así como identificar las funciones de los actores involucrados, que permita la sustentabilidad del vínculo. En este contexto, es importante tener en cuenta que el fomento de las relaciones Universidad-Empresa no constituye un objetivo en sí mismo. Es relevante, en la medida que dicha relación promueva mejoras en el sector productivo e impulse la contribución que las universidades hacen al desarrollo de su territorio

En primer lugar se expone una aproximación teórica respecto a las formas en que el vínculo Universidad-empresa se materializa en las Universidades y la sociedad y las empresas en particular, y luego se presenta el caso particular de la Universidad Nacional de La Plata.

## Introducción

En la sociedad del conocimiento, las universidades y otras instituciones de investigación se están convirtiendo cada vez más en promotores del crecimiento económico de un modo cada vez más directo. El papel de las instituciones de producción de conocimiento en el desencadenamiento de la innovación y el apoyo al desarrollo económico ha sido reconocido desde hace mucho tiempo y se ha constatado en diversos estudios empíricos (Mansfield, 1991, 1994; Castells y May, 1994; Saxenian, 1994; Rosemberg y Nelson, 1994; Audretsch, 1998 citados por Corti, E. y Riviezzo A. 2008). De esta manera, las interacciones entre las universidades y el entorno han sido objeto de estudio en las últimas décadas, sobre todo en el marco de la nueva economía, donde se toma el conocimiento como factor estratégico para la generación de riqueza, y a las universidades como las organizaciones que deben producirlo (Márquez, K. et. al, 2011).

En este sentido, el tema de las interacciones entre la Universidad y su entorno ha sido objeto de una vasta cantidad de investigaciones que han evidenciado una relación positiva entre las vinculaciones Universidad-entorno y la intensidad con que se realizan actividades de I+D (Márquez, K. et. al, 2011).

## Marco Teórico

Se concibe la gestión más allá del conjunto de funciones administrativas, como *gobernanza*, incluyendo a los órganos de conducción y como *governabilidad* o sea la capacidad de tomar decisiones efectivas manteniendo la unidad institucional, identificando los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encauzar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria.

Desde las ciencias de la gestión, pueden identificarse tres conceptualizaciones de gestión<sup>59</sup> que no se contraponen pero que difieren en su alcance:

-una que restringe el alcance a las funciones administrativas clásicas: planificación, organización, coordinación dirección y control, enfatizando en la incorporación, distribución de los recursos humanos materiales, financieros.

-otra concepción incorpora las dimensiones vinculadas al “gobierno” y se corresponde con lo que la literatura de la teoría organizacional denomina “gobernanza” pero supera a los órganos de gobierno e incorpora las decisiones efectivas que se adoptan como consecuencia de sus atribuciones.

-Una tercera, que es una extensión de la anterior y que incorpora la idea de “governabilidad”, o sea la capacidad de hacer efectivas las decisiones, manteniendo la unidad institucional. “Su propósito es identificar los factores intervinientes para explicar las capacidades de orientación y conducción institucional, así como las predisposiciones para percibir, atender y encauzar la creciente complejidad en que se debate la institución universitaria. “Comprende la capacidad para establecer compromisos creíbles, para generar confianza en las políticas adoptadas y para reducir la incertidumbre derivada de los comportamientos oportunistas de los actores”(Martínez Nogueira op.cit) (Masten, 2000).

La concepción que se adopta en este trabajo incorpora las tres perspectivas, específicamente referidas a la vinculación en Universidad y empresas, considerando que las tres son mutuamente determinantes (Martínez Nogueira: 1998).

Es importante destacar el modelo propuesto por Sábato J. y Botana N. (1993), en el cual plantearon un triángulo cuyos vértices son el Gobierno (contenido por los roles institucionales que tienen como objetivo formular políticas y movilizar recursos desde y hacia los otros vértices), las empresas públicas o estructura productiva (contenido por los sectores productivos que proveen bienes y servicios) y la infraestructura pública científico-tecnológica (contenido por las instituciones de investigación científica y tecnológica públicas), los cuales interactúan en intrarelaciones que ocurren en cada vértice, realizadas entre los tres vértices, y extrarelaciones entre cada vértice con el exterior.

Más adelante, Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L (1998) plantean el modelo de la triple hélice, analizando la relación Estado, Universidad y Empresa, este modelo pretende que el accionar de la Universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y como éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento. Este modelo es un proceso intelectual orientado a visualizar la evolución de las

---

<sup>59</sup> Martínez Nogueira ,R.(1998)Evaluación de la gestión universitaria.

relaciones entre universidad-sociedad, y por otro lado caracterizado por la intervención de la universidad en los procesos económicos y sociales.

En una publicación del año 2000 Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L., separan las esferas institucionales, afirmando su autonomía. Esta versión se limita por las fuertes barreras entre una y otra esfera, además de las relaciones preestablecidas y en otros modelos posteriores se establece una infraestructura para la generación de nuevo conocimiento, en la cual se superponen las esferas institucionales de manera que cada una toma el rol de la otra. En estos modelos, es de destacar que se le otorga un rol estratégico a la Universidad en sus relaciones con la industria y elimina las diferencias entre disciplinas y tipos de conocimiento.

Según Coco, A., & Archibugi, D. (2004), existe una forma de colaboración importante, la que se establece entre las empresas y universidades. La ventaja de este tipo de cooperación es que puede permitir una rápida conversión del conocimiento científico en aplicaciones comerciales, con un retorno económico directo e inmediato. Una forma de medir este tipo de cooperación es medir este tipo de cooperación es a partir del porcentaje de la I+D universitaria financiada por la industria.

Es de destacar, que las empresas con la cooperación de las universidades han manifestado, que la vinculación entre gobierno, universidad y empresa está tomando importancia en el intercambio de conocimientos y por ende de relaciones; lo que propicia un ambiente donde estas vinculaciones son consideradas como parte del desarrollo de un país generando nuevos conocimientos. Es así, que la vinculación entre la empresa y la universidad, y el modelo de la Triple Hélice, plantea un nuevo paradigma que propicia una misión emprendedora para la Universidad. A partir de este enfoque, la noción de universidad emprendedora se ha desarrollado con mucho más importancia, utilizando avances para el desarrollo socio-económico, actividades de patentes, y licencias e institucionalización de actividades spin-off (Castillo, H., 2010).

## **El vínculo Universidad empresa en las Universidades argentinas**

Las relaciones entre Universidad empresa es un tema relevante en las agendas de las Universidades del país y del mundo. Sin embargo, en la Argentina existen escasos estudios principalmente desde una perspectiva crítica y tratando de generar un modelo de vínculo. Esto obedece a diversas razones, en general relacionado con las políticas públicas de financiación de la investigación y apropiación de los resultados entre otros (Nairdof:2005).

La mayoría de los estudios fundacionales, los cuáles han sido citados en el apartado anterior, al describir el vínculo universidad-empresa analizan los beneficios o desventajas del mismo en función del dominio de uno u otro de los actores sobre el direccionamiento de la investigación y la apropiación mercantilista o no los resultados, es importante destacar que al respecto hay mucha bibliografía, por lo cual no será este el núcleo de esta ponencia. Por otra parte, buena parte de los estudios provienen de las ciencias políticas, de las ciencias de la educación, y se trata de papers o tesis doctorales, que se desprenden de proyectos de investigación.

El Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación en su guía de Buenas Prácticas <sup>60</sup> establece que existen Buenas prácticas en la vinculación con el sector industrial y el entorno. Dado que la colaboración entre la Universidad (denomina OCT) y las empresas es fundamental para la transferencia de conocimientos y tecnologías. Al mismo tiempo describe que esta asociación induce a un tipo de relación compleja por lo cual requiere de mecanismos que varían en su formalidad. Desde dispositivos informales como formas contractuales para la publicación de resultados, que establecen relaciones de largo plazo, como por ejemplo contratos de consultoría y/o de transferencia de know-how, proyectos de investigación colaborativos, investigación patrocinada u otros arreglos similares. En este marco, las diferentes formas de vinculación entre Universidad-empresa las agrupa como:

- Actividades de difusión
- Actividades comerciales
- Actividades de Investigación
- Actividades de asesorías técnicas

Por otra parte, según Estevanez<sup>61</sup>, clasifica las distintas actividades o estrategias de vinculación, según la intensidad de la relación (Tabla 1).

Tabla 1. Actividades o estrategias de vinculación

Tipo de actividad	Descripción	Subtipo de actividad
<b>Formación</b>	Actividades de capacitación tanto dentro del circuito formal como no formal de Educación. Involucra principalmente la transmisión de conocimientos científicos y	Capacitación Formal  Capacitación no formal
<b>Consultorías y servicios</b>	Actividades de ejecución de servicios específicos con utilización de resultados de I+D	Investigación y desarrollo  Consultorías informes y evaluaciones Prestación de servicios técnicos estandarizados
<b>Vinculación</b>	Actividades de vinculación	Participación en redes temáticas

<sup>60</sup> Guía De Buenas Prácticas En Gestión De La Transferencia De Tecnología Y De La Propiedad Intelectual En Instituciones Y Organismos Del Sistema Nacional De Ciencia, Tecnología E Innovación. MINCYT.2013

<sup>61</sup>

[https://www.researchgate.net/publication/266479095\\_Medicion\\_de\\_actividades\\_de\\_vinculacion\\_y\\_transferencia\\_de\\_conocimientos\\_cientificos\\_y\\_tecnologicos](https://www.researchgate.net/publication/266479095_Medicion_de_actividades_de_vinculacion_y_transferencia_de_conocimientos_cientificos_y_tecnologicos); Medición de actividades de vinculación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos Estebanez M.,Korsunsky L.

<b>institucional</b>	científica y tecnológica hacia distintas instituciones u organizaciones	Organización conjunta de seminarios y reuniones Participación en consejos asesores u órganos similares Intercambio de información y recursos humanos
<b>Difusión</b>	Actividades de diseminación de los propios resultados de investigación, y de divulgación de los avances generales del conocimiento científico y tecnológico hacia actores no científicos Actividades sociales y comunitarias	Charlas , encuentros y eventos profesionales Exposiciones y ferias Medios masivos de comunicación

Fuente: Estebanez y Korsunsky.

En cuanto al modo en que se estructuran las relaciones, la literatura distingue dos modos en que se produce la “gobernanza” de esas relaciones: la gobernanza *transaccional* o contractual y la gobernanza *relacional*. Desde la ciencia política, el concepto de gobernanza fue introducido para describir estructuras y prácticas de coordinación y control en el ámbito del Estado. Actualmente el tema va más allá de lo público y se extiende a lo privado.

El informe 2015 de la Universidad Nacional de Quilmes del CIECTI, cita con referencia a las formas de gobernanza el trabajo de Alexander et al (2013) que, desde una perspectiva teórica propone una evaluación de los canales de transferencia según el modo dominante de gobernanza (relacional o contractual) vinculado a su vez a 4 competencias nucleares (core competences).

Este marco conceptual que Alexander et al (2013) sirve para describir la complejidad de los procesos de transferencia de tecnología entre las universidades y la sociedad, es pertinente a los efectos de esta ponencia, para comprender y generar un modelo de gestión de dicho vínculo. En particular tomando el concepto de competencias nucleares asociado a los canales a través de los cuales se materializa la relación. Así, cada competencia nuclear, se construye sobre la base del desarrollo de canales de transferencia particulares, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Modos de Gobernanza y Canales de TT y Competencias Nucleares

Gobernanza	Competencia Nuclear (Core competence - CC)	Canales
Transaccional	Puesta en marcha y gestión De Proyectos de I+D (CC1)	Contratos de investigación y consultoría Investigación conjunta
Relacional	Intercambio de conocimiento y servicios de soporte (CC2)	Infraestructura compartida Formación y desarrollo continuo de profesionales Publicación de trabajos en revistas profesionales Dirección conjunta de pasantes, tesis o becarios
Relacional	Ampliación de límites a través de los recursos humanos (CC3)	Incorporación de estudiantes Conferencias conjuntas Radicación de investigadores en empresas Redes
Transaccional	Patentes y emprendedorismo (CC4)	Patentes y licencias Emprendimientos (spin out/ spin off) Alianzas público-privadas

Fuente: Alexander et al. (2013).

### La Universidad Nacional de La Plata

La vinculación de la Universidad Nacional de la Plata con el entorno es diversa y compleja, toda vez que cuenta con diecisiete unidades académica. Para completar el marco y ser coherente con el punto de partida, se describe de qué manera se distribuyen sus funciones de gestión de transferencia de conocimientos (denominada como en general y por el propio sistema de ciencia y tecnología argentino), en tres direcciones, todas dependientes del Rectorado de la Universidad: la Dirección de Propiedad Intelectual (DPI), la Dirección de Vinculación Tecnológica (DVT), y la Dirección de Convenios (DC). La DPI desarrolla acciones de asesoramiento, formación y gestión de todas las actividades vinculadas a la de producciones científicas, tecnológicas y artísticas de la universidad. La DVT, por su parte, se encarga de profundizar la relación e interacción de la universidad con los sectores productivo y público, detectando necesidades tecnológicas, relacionando a la universidad con otras instituciones y organismos públicos y privados, incentivando la formación de Parques Científicos Tecnológicos y la incubación de empresas de base tecnológica, entre otras actividades. La DC, por último, se encarga de aprobar y mantener un registro de los convenios de vinculación que se suscriben con terceros.

Puede decirse a prima facie y basándose en la evidencia se encuentran formas de gobernanza tanto transaccional como relacional.



## Conclusiones

Las relaciones Universidad empresa es un tema en la agenda de las Universidades del mundo y de Argentina. Existen variados estudios teóricos anclados en la descripción del sistema de innovación y transferencia de tecnología. La mayoría de los estudios, provienen de las ciencias de la educación y de la ciencia política. En cuanto a la relación Universidad-empresa, se registra la casuística y modalidades de gestión diferentes en las distintas Universidades. Por este motivo, a través de este trabajo se enfatiza la importancia del desarrollo de un modelo prescriptivo relacionado con las disciplinas de administración, a fin de avanzar y analizar la posibilidad de generar un modelo de vínculo que permita eficientizar las capacidades de los actores intervinientes: las universidades y las empresas. El énfasis en la “gestión” comprendida como gobernanza o como las funciones administrativas básicas permitirá definir objetivos, estrategias, resultados e impactos. En cuanto a los órganos de gobiernos, institucionalizan y lideran el proceso de la vinculación y la gobernabilidad, implica consensos, acuerdos entre las partes, medición de los impactos e integración de saberes.

## Bibliografía

**Adrogué, C., Corengia, Á., Garcia de Fanelli A., & Carranza, M. P.** (2015). Políticas Públicas y Estrategias Para el Desarrollo de la Investigación en las Universidades Privadas Argentinas. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, (23), 1-34.

**Albuquerque, Francisco** (. 1999) “Servicios empresariales y desarrollo económico local: una reseña temática” En: Conferencia Forjando un sector de servicios de desarrollo empresarial moderno y eficaz en América latina y el Caribe: mar. 3-5: Río de Janeiro, Brasil.

**Alexander, A.T. y Martin, D.P.** (2013). *Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices*. *Technological Forecasting and Social Change* 80, pp. 38-49.

**Arias Pineda, A.**, “El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización” *Revista GESTIÓN & REGIÓN No.6*, Julio - Diciembre 2008 - UCPR - Pereira, Colombia.

**Arocena, R. Y Sutz, J.** (2005): “Latin American Universities: From An Original Revolution To An Uncertain Transition”. *Higher Education*, vol. 5, pp. 573-592.

**BID (2008)**, Retos y Oportunidades del Sistema Argentino de Ciencia, Tecnología e Innovación, Documento de consultoría, BID, mimeo, julio. Boston, pp. 109-124.

**Bolaño, A., & Abelló, R. (2004)**. Análisis de la gestión de I+ D en universidades privadas Colombianas. El caso de las universidades de los Andes, Javeriana, Norte,

Pontificia Bolivariana y EAFIT.(Resumen en Línea). Trabajo de Doctorado publicado en. *Revista Iberoamericana, Mayo-Agosto. Universidad del Norte, Colombia. Extraído de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/268/26810206.pdf> consulta, 15(05), 2009.*

**Castillo, H. G. C. (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.

**Coco, A., & Archibugi, D. (2004).** Europa en la carrera de la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (20)*, 35-56.

**Coraggio J L. (2002)** "Universidad y desarrollo local Ponencia presentada en el Seminario Internacional .La educación superior y las nuevas tendencias."organizado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), UNESCO y el CIESPAL, en Quito, 23-24 de julio.

**Corti, E., & Riviezzo, A. (2008).** Hacia la universidad emprendedora: un análisis del compromiso de las universidades italianas en el desarrollo económico y social. *Economía industrial, (368)*, 113-124.

**Cotec para la Innovación Tecnológica. (2003)** "Nuevos mecanismos de Transferencia de Tecnología. Debilidades y oportunidades del Sistema Español de transferencia de tecnología". Ayuntamiento de Gijón. Encuentros Empresariales-Fundación .

**Di Chiara et al (2004)** AURES (Aligning University Research and Education with Innovation Requirements of Small and Medium Sized Enterprises) del programa Alfa de la Unión Europea. (Di Chiara et al: 2004) Participan las siguientes universidades: TUB (Technische Universität Berlin, Alemania), EPN (Escuela Politécnica Nacional, Ecuador), LiU (Linköping Universitet, Suecia), UDE (Universidad de la Empresa, Uruguay), Udm (Universidad de Magallanes, Chile), UFRO (Universidad de la Frontera, Chile), UNS (Universidad Nacional del Sur, Argentina), URV (Universitat Rovira i Virgili, España) y UTFSM.

**Dimaggio, P y Powell, W (1999).** El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

**Estebanez M y Korsunsky (2005)** Medición de actividades de vinculación y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos.  
[https://www.researchgate.net/publication/266479095\\_](https://www.researchgate.net/publication/266479095_)

**Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (1996).** Emergence of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations *Science and Public Policy*, vol. 23, pp. 279-286.

**Etzkowitz, H. (1990):** "The Second Academic Revolution: The Role of the Research University in Economic Development", en COZZENS, S., HEALEY, RIP, A. y ZIMAN, J. (Eds.): *The Research System in Transition*, Kluwer Academic Publishers.

**Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000).** The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy, 29(2)*, 109-123.

**Geuna, A. y Muscio, A.** (2008). «The Governance of University Knowledge Transfer». *sewps.spru Electronic Working Paper Series*. Paper n. ° 173. University of Sussex.

**Gibbons, M.,** Limoges, C., Nowotny H., Schwartzman, S., y Trow, M. *The New production of Knowledge*. (1994).

**Guerrero Rincón, A** (Compilador)(2009), Universidad Empresa Estado, Cátedra Low Maus, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía, Grupo de Investigación sobre Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial, Universidad Industrial de Santander, marzo .

**Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H.** (1998). The triple helix as a model for innovation studies. *Science and public policy*, 25(3), 195-203.

**Lugones, G., Peirano, F. y Anlló, G.** (2007), La innovación en la argentina postdevaluación, antecedentes previos y tendencias a futuro, en: Kosacoff, B. (ed) *Crisis, recuperación y nuevos dilemas. La economía argentina 2002-2007*, CEPAL, Santiago de Chile. administración de Negocios, Núm. 61, septiembre.

**Lugones, G. Codner D at all** (2015) Dinámica de la transferencia Tecnológica en la relación Universidad empresa. Informe Final de Proyecto de Investigación Universidad nacional de Quilmes - CIECTI

**Márquez, K. P., Rubiano, M. E. M., & Riaga, M. C. O.** (2011). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. *Equidad & Desarrollo*, (15), 41-67.

**Martínez Nogueira, R.** (2000) Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la CONEAU Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Argentina

**Martínez, Rosa** (2007) "La relación UNIVERSIDAD-EMPRESA en BIZKAIA: Un enfoque cualitativo y propuesta de mejora"; *Revista-Escuela de Administración de Negocios*, Núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 123-125. Universidad EAN Colombia.

**Marzo, M.; Pedraja, M.; Rivera, P.** (2006): "A Relational Approach to University-Business Relationships: Validation of the Key Concepts", 5th International Marketing Trends Congress. Venecia.

**Molas-Gallart, J., A. Salter, P. Patel, A. Scott and X. Duran** (2002). *Measuring Third Stream Activities*. Final Report to the Russell Group of Universities. Science and Technology Policy Research (SPRU), University of Sussex. Freeman Centre, Falmer, Brighton, East Sussex, BN1 9QE, United Kingdom.

**MINCyT (2013).** *Guía de Buenas Prácticas en Gestión de la Transferencia de Tecnología y de la Propiedad Intelectual en Instituciones y Organismos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Buenos Aires, Argentina*. Disponible en: [http://en.mincyt.gob.ar/\\_post/descargar.php?idAdjuntoArchivo=22608](http://en.mincyt.gob.ar/_post/descargar.php?idAdjuntoArchivo=22608)

**Ramírez Salazar M. Valderrama M.** La Alianza Universidad Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación” *Revista EAN* No. 68 Enero-Junio 2010 Bogotá, Pp. 112- 133.

**Rosenberg, N.** (1982). *Inside the black box: technology and economics*, Cambridge University press, Cambridge.

**Sábato, J.A. & N. Botana** (1968). *Science and Technology in the Future Development of Latin América*. Paper presented to The World Order Models Conference, Bellagio (Italy), Sep. 25-30, 27 p.

**Vega Jurado J, Manjarrés Henríquez L, Castro Martínez E y Fernández de Luciol.**(2011), “Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento”; *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 57 pp. 109-124.

Vicerrectoría

## IMPORTANCIA DE LA PRACTICA PROFESIONAL EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARTOS, María Enriqueta. Autora y Expositora

Facultad de Ciencias Económicas – UNT –

Telefs: 0381-4248782 / 0381-155871958

[memartos@face.unt.edu.ar](mailto:memartos@face.unt.edu.ar)  
[profmartos@gmail.com](mailto:profmartos@gmail.com)

**Palabras Claves:** Práctica Profesional – Actividad Formativa – Inserción profesional

## INTRODUCCION

Con el presente trabajo, pretendo resaltar la importancia que reviste la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, en la preparación académica-profesional de sus alumnos. Los futuros egresados deberán poner a prueba sus habilidades y conocimientos adquiridos en distintas disciplinas de la carrera, como ser: economía, finanzas, administración, producción, comercialización, comunicación organizacional, marketing, entre otras. Las competencias adquiridas por el futuro profesional podrán ser volcadas en su propio negocio, o bien, en el asesoramiento que puedan brindar en planeación, integración, dirección, optimización de esfuerzos y recursos (RRHH, capital, instalaciones y tecnología), tanto en organizaciones públicas como privadas.

En función a un plan estratégico educativo es posible vincular a nuestra Universidad con su medio, es decir, con el contexto o sociedad de la que forma parte. De ésta se nutre el sistema educativo para adaptar de manera continua los planes de estudio a las distintas realidades cambiantes del mercado receptor de nuestros futuros profesionales. Hablar de plan estratégico, es hablar de una herramienta muy valiosa de la Administración, que permite generar un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para lograr determinados objetivos a nivel educativo.

Presentar a la Práctica Profesional como importante en la Licenciatura en Administración, lleva a crear un escenario muy interesante por la vinculación de la misma con otras disciplinas de la carrera, como así también, como constructora de identidad de los alumnos.

Si se tiene en cuenta los objetivos de la Práctica Profesional, se podría decir que son una verdadera oportunidad para aprender las habilidades y los hábitos del éxito profesional. Estas permitirán la formación integral del estudiante por el contraste entre el conocimiento teórico y la actividad práctica. Por otro lado, podrán desarrollar competencias que le permitirán diagnosticar, planear, evaluar e intervenir en la solución de problemas o situaciones que se les presente a los futuros profesionales. Se busca transformar capacidades que serán volcadas a situaciones reales, a través de distintas modalidades donde lo aprendido deberá ser aplicado.

En realidad se presentan nuevos paradigmas ante las exigencias del mercado para nuestros futuros egresados. Esto llevó a la necesidad de generar estrategias didácticas que permitan unir el aprendizaje en el aula con la realidad del mundo del

trabajo. Ante ello, nuestros futuros profesionales deberán acreditar conocimientos específicos, saberes y capacidades múltiples para las tareas requeridas por el contexto. Será necesario generar cambios en los métodos de enseñanza, basados en nuevas premisas, cumpliendo con objetivos planteados en la estrategia de la enseñanza, como así también, disponer de modelos de aprendizaje que permitan aprender y desarrollar habilidades adecuadas.

Entre algunos de los métodos de enseñanza, podemos mencionar:

- Simulación y método de casos
- Trabajo en grupos
- Diseñar tareas que le permitan a los alumnos a aprender por si mismos
- Utilización creativa de la tecnología con la participación directa del estudiante, entre otras.

Nos encontramos con requerimientos de un perfil profesional acorde a las actuales necesidades, con impulsos creativos y capacidades adecuadas de trabajo.

Ello implica que el perfil del egresado deberá orientarse a un gran desafío en función a: conocimientos adquiridos, creatividad e imaginación, capacidad para investigar, como así también el compromiso ético.

Como docentes debemos implementar un plan de acción a través de proyectos creativos que permitan responder a las necesidades actuales del mercado laboral.

El aprender a aprender, hace referencia a capacidades para poder investigar, generar un pensamiento crítico, trabajar en equipo, disponer de una actitud flexible y creativa, y, por supuesto, sin dejar de lado a las nuevas tecnologías para no tener analfabetos tecnológicos entre nuestros egresados.

Por lo arriba expuesto, podría decir que la Práctica Profesional, integrada al plan de estudio de la carrera de Licenciado en Administración, es un espacio curricular de característica formativa de mucha importancia para nuestros estudiantes, puesto que les permite aplicar conocimientos adquiridos y generar aprendizaje en áreas elegidas de trabajo, adquiriendo así los alumnos, experiencia en el cómo se llevan a cabo las dinámicas del trabajo.

En el caso de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la UNT, tiene distintas modalidades de hacerse efectiva.

Según el Reglamento de la Práctica Profesional de la Facultad de Ciencias Económicas, las modalidades para el desarrollo de las mismas pueden presentarse de la siguiente manera:

- Formación de un Plan de Negocio
- Seminario de Investigación y/o profundización sobre temas específicos
- Trabajo de Aplicación de Conceptos y Técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real
- Participación en Proyectos de Investigación

Cualquiera sea la modalidad elegida, la Práctica Profesional, le permitirá a los alumnos realizar aportes valiosos para su formación, entre los que podemos mencionar:

- Formación ética y de respeto al bien común
- Adquirir la característica de un profesional responsable y creativo.
- Generar un profesional comprometido con un adecuado liderazgo para actividades de dirección y comunicación.
- Adquirir capacidad de discernimiento.
- Ser flexibles a los cambios
- Capacitado para tomar decisiones con herramientas administrativas adecuadas
- Manejo adecuado de relaciones interpersonales
- Etc.

Por lo expuesto, se podría decir que con la Práctica Profesional, se puede ofrecer al medio un proyecto creativo, que permita tratar los contenidos curriculares de manera interdisciplinaria y global.

El haberse logrado prácticas pedagógicas y un adecuado contenido curricular a través de la Práctica Profesional, con múltiples expresiones y situaciones sociales, se logró adecuar la propuesta educativa a lo requerido por el mercado; consiguiéndose además el apoyo de éste, a través de los distintos convenios para hacer efectiva la Práctica Profesional de nuestros alumnos.



## MARCO TEORICO

### Fundamentación

La Práctica Profesional integra los planes de estudio de la Licenciatura en Administración del Nivel Superior Universitario, tanto en el orden público como privado. Por ejemplo en Universidades Públicas como en la Universidad Nacional de Tucumán, la Universidad Nacional de Moreno, la Universidad Nacional de la Plata, la Universidad Nacional de Catamarca, la Universidad Nacional de Córdoba, entre otras; y, dentro de las Universidades Privadas la UNSTA, la Pontificia Universidad Católica Argentina, la Universidad de Palermo, entre otras.

Se trata de una materia con características innovadoras tanto por su contenido como por su metodología de enseñanza.

Contribuye en la formación de profesionales competentes, puesto que, los alumnos, quienes poseen andamiajes de conocimientos, experimentan el cursado de la Práctica Profesional, vinculando directamente el aula con el mundo laboral a través de distintas metodologías.

El término “profesional” en la denominación de la materia, está dado en función a que la práctica educativa enfoca al alumno en actividades iguales o similares a las que se encontrará en su futura profesión. Esto lleva al estudiante a realizar actividades formativas con el nivel de exigencias y contenidos propios del trabajo que en un futuro se les puede presentar.

Entonces se puede inferir que:

- Se debe alcanzar, mantener y mejorar las competencias de los Licenciados en Administración.
- Quien posea capacidades adecuadas, se puede decir, que es una persona competente.
- Que puedan egresar profesionales competentes, representa un compromiso hacia el contexto
- Los profesionales competentes representarán un aporte valioso para la sociedad que integran.

## Antecedentes

Juan Rojas, habla de la Práctica Profesional como una forma de ir construyendo (aprendizaje creativo) y fortaleciendo el vínculo entre el trabajo y la oferta educativa.

Si el contexto es considerado como el principio del cambio en el proceso educativo, será necesario analizar las nuevas informaciones que provienen de él, y considerar las innovaciones que deberán estar presentes en el contenido de la Práctica Profesional.

La Práctica Profesional es formativa, lo que le permite al estudiante integrar, ampliar y enriquecer conocimientos, destrezas y habilidades. Se trata de “aprender a través de la realización de una determinada tarea”, teniendo en cuenta el *contexto* en su contenido; ya que, el futuro profesional deberá desenvolverse en un medio dinámico del que forma parte.

El docente de Práctica Profesional deberá: “guiar”, “orientar”, “coordinar” y abrir caminos, mostrando al alumno posibilidades y demostrando que su contenido tiene en cuenta realidades actuales del contexto, además del material bibliográfico respectivo.

Según la Ley de Educación Superior, los requerimientos de la CONEAU y normas internacionales de educación emitidos por la IFAC, nos lleva a inferir que la metodología de enseñanza adoptada por la Práctica Profesional, permite conseguir mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, promoviendo profesionales de alta calidad.

Mónica G.Sladogna (1), hace referencia a una investigación en nuestro país por la Secretaría de Programación y Evaluación Educativa del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, donde se investiga sobre los requerimientos de calificación general que el sector productivo le emite al sistema educativo.

Por otro lado, si tenemos en cuenta lo expresado por la Conferencia Mundial

---

(1) Rojas, E; Catalano, A.M; Hernández, D; Marx, J; Puccio, I; Rosendo, R y Mónica Sladogna (1998): “Sistema educativo y sistema productivo: una visión desde la realidad argentina. Fuentes para la transformación curricular. Secretaría de Programación y Evaluación Educativa. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Bs.As. Disponible on line [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/bol8.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol8.pdf). Consultado el 04/04/2019

sobre Educación Superior en el Siglo XXI, tiene que ver con formar profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social, constituyendo esto una misión importante de la Educación Superior actual.

Explícitamente expresa lo siguiente: “En los albores del nuevo siglo, se observan una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro, de cara al cual las nuevas generaciones deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales” (2).

Raúl Gagliardi (3) hace referencia a la necesidad que la formación en el nivel superior se adapte a las demandas del mercado de trabajo, tomando en cuenta las competencias profesionales y los criterios de calidad de cada profesión en la actualidad y en el futuro; siendo también necesario, que se adapten a las características de los estudiantes, sus valores, sus concepciones, sus dificultades de aprendizaje, sus motivaciones, sus estilos de aprendizaje y su cultura.

Por lo arriba expuesto, se podría decir que se va presentando la necesidad de crear nuevas metodologías de enseñanza ante los perfiles de egresados que se requiere, lo que sustentará al proceso de enseñanza aprendizaje.

El aprendizaje creativo desempeña un rol fundamental dentro de la Práctica Profesional. Quien realiza un aporte importante sobre este tema es Natalia Gil de Fainschtein, en su trabajo: Planificación de proyectos creativos en el aula y en la Institución. Sobre este aspecto Montaigne recalca que: “enseñar no es llenar un vacío sino encender un fuego”.

Por otra parte, la Dra. María Paola Ruiz Bernardo de la Universidad Jaime I de Catelló, España, trabaja el modelo docente que va emergiendo en las sociedades avanzadas y en los países que buscan la excelencia educativa. Este se basa en la

-----  
(2) [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm). Consultado el 05/04/2019)

(3) Gagliardi, R. (2008). *Gestión de la educación técnica profesional. Formación de competencias profesionales. Capacitación directiva para la formación de jóvenes autónomos*. (1ª. Edición) Argentina: Editorial Noveduc.

“docencia silenciosa”, o bien como lo denomina Finkel, 2000: “Dar clase con la boca cerrada”. En el sentido de buscar cambiar los roles dentro de un aula promoviendo que sea el alumno el sujeto activo que gestiona su propio aprendizaje.

Si a estos conceptos los tenemos en cuenta desde la Práctica Profesional, podemos ver que esta materia dentro del plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración, está encarada para que los estudiantes “aprendan”, donde el profesor democratizó el poder, lo comparte con los alumnos quienes al asumirlo se convierten en responsables y actores de sus propios aprendizajes.

Cualquiera sea la modalidad elegida por el alumno, de las previstas en el Reglamento de la Práctica Profesional de la Facultad de Ciencias Económicas, le permite adquirir a través de ella:

- Un complemento en su formación teórica práctica a través de aplicaciones vinculadas al mundo del trabajo.
- Adquirir competencias propias del Licenciado en Administración.
- Poder llevar a cabo investigaciones con capacidades y actitudes que pudo desarrollar.
- Poder llevar a cabo la proyección social del futuro egresado al medio.

Lo arriba expuesto solo es posible con un adecuado aprendizaje de los alumnos, por lo cual, podría decirse, que se generó entonces la enseñanza por parte del docente.

En la Práctica Profesional, el docente cambia su rol como así también el de los alumnos. Esto se basa en que los estudiantes promueven el autoaprendizaje con estrategias activas que le permiten desarrollar habilidades que facilitan procesos reflexivos no solo para la materia sino también para su proyección de futuro.

Esta materia permite educar en la creatividad, puesto que se prepara para el cambio y para la formación de personas flexibles e innovadoras. Esto es posible por la modalidad del dictado de la Práctica Profesional, con la activa participación del alumno y el seguimiento del docente tutor. Este último cumple una función importante en la orientación y supervisión de las tareas que se resumirán en el informe final del alumno para la aprobación de la Práctica Profesional. Este informe permite conocer las actividades desarrolladas por el estudiante, como así también, las experiencias adquiridas que serán valiosas para su futuro profesional.

En esta misma línea, el informe Future Work Skills 2020 del Institute for the Future, elaborado por la Universidad de Phoenix, hace referencia al desarrollo de habilidades del futuro trabajo, haciendo incapié en competencias basadas en la inteligencia social, el sentido del hacer, el pensamiento adaptativo, computacional e intercultural, la transdisciplinariedad y la colaboración virtual, entre otros aspectos.

Será importante el desempeño flexible por parte de los futuros profesionales, es decir, que exista comprensión. Martha Stone Wiske hace referencia a que la comprensión se presenta cuando se puede pensar y actuar con flexibilidad a partir de lo que se sabe.

Por lo expuesto en el presente trabajo, puedo afirmar que la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, reviste una importancia fundamental para garantizar un buen desempeño profesional, sustentado ésto, en su contenido y modalidad didáctica implementada.

## CONCLUSIONES

La Práctica Profesional en la carrera de Licenciado en Administración es una materia que le permite al estudiante formar un perfil profesional acorde a un mercado desconocido por los cambios que se generan de manera continua.

El alumno deberá adquirir habilidades y competencias para la vida personal y laboral. Deberá conseguir a través de ella:

- Comunicación asertiva
- Relaciones interpersonales
- Autoconocimiento
- Pensamiento crítico
- Aprendizaje del fracaso y responsabilidad
- Inteligencia emocional
- Resolución de conflictos
- Como negociar
- Resolución de problemas
- Emprendimiento
- Colaboración

No podemos dejar de lado la evaluación final de la Práctica Profesional, de característica formativa, la que refleja las experiencias vivenciadas por el estudiante y la apropiación realizada de las mismas para su futuro desempeño profesional.

Deberá acreditar algunos de los siguientes aspectos:

- Haber realizado la aplicación del conocimiento teórico de manera práctica y analítica en situaciones planteadas de su práctica.
- Resolver problemas sobre aspectos diversos del área Administración
- Integrar distintas áreas de conocimientos en temáticas a resolver.
- Implicancias éticas de las decisiones tomadas como consecuencia de las consideraciones planteadas.
- Haber trabajado de manera reflexiva y racional en cualquiera de las modalidades elegidas por el estudiante.
- Poder estar capacitado para anticiparse a los cambios del mercado laboral, evitándose así:
  - La obsolescencia de sus capacidades y
  - Reducir la incertidumbre en sus servicios profesionales

Todo esto será posible si el estudiante realizó el proceso “aprender a aprender”, y, por otro lado, deberá asumir que debe aprender durante toda su vida.

El futuro profesional deberá apuntar hacia la calidad total, es decir, elegir la alternativa de la mejor práctica profesional que podrá realizar durante el cursado de la misma.

Es importante tener en cuenta un plan estratégico educativo, para conseguir la eficacia y eficiencia del aprendizaje de nuestros alumnos en función a las nuevas realidades del mercado.

Finalmente tenemos que tener en cuenta que la educación del siglo XXI debe ser integral, dotando al alumno de habilidades, conocimientos y competencias necesarias para el éxito profesional.

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender” (Tofler, 1970).-

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gagliardi, R.; “Gestión de la educación técnica profesional. Formación de competencias profesionales. Capacitación directiva para la formación de jóvenes autónomos”, 1ª. Edición, Editorial Noveduc, Argentina, 2008.
- Stone Wiske, Martha; “La Enseñanza para la Comprensión. Vinculación entre la investigación y la práctica”, Editorial Paidós. Colección Redes de Educación, Argentina, 1999.
- Lewin, Laura; “Que enseñes no significa que aprendan. Neurociencias, liderazgo docente e innovación en el aula en el siglo XXI”, Editorial Bonum, Argentina, 2017.
- Gil de Fainschtein, Natalia; “¿Cómo planificar proyectos creativos en el aula y en la institución?”, 1ª Edición, Editorial Biblos, Argentina, 2009.
- Rojas, J. ; “Prácticas Profesionalizantes en la educación técnica. Diseño de proyectos para la evaluación por capacidades profesionales”, 1ª. Edición, Editorial Noveduc, Argentina, 2013.
- Perrenourd, Philippe; “10 Nuevas Competencias para Enseñar”, 1ª Edición, Grao, España, 2010.
- Campillo Díaz, M., Sáez Carreras, J. y Del Cerro Velazquez, F. ; “Study of Practice and Training of Professionals: A Challenge for Universities (El estudio de la práctica y la formación de los profesionales: un reto a las universidades)”, RED-DUSC. Revista de Educación a Distancia-Docencia Universitaria en la Sociedad del Conocimiento. Número 6, Páginas 1 a 23, 2012.
- [http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/05/SUAREZKIMURAEIlsa\\_Claves\\_Futuro\\_Contable.pdf](http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/05/SUAREZKIMURAEIlsa_Claves_Futuro_Contable.pdf). Consultado el 24/04/2019
- [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm) Consultado el 05/04/2019
- <https://www.consejo.org.ar/consejodigital/RC39/loustau-schuman.html> consultado el 24/04/2019
- <HTTP://WWW.CONSEJOSALTA.ORG.AR/2017/06/NUEVO-PERFIL-DEL-GRADUADO-EN-CIENCIAS-ECONOMICAS/>

Consultado el 24/04/2019

- [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/bol8.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol8.pdf).

Consultado el 04/04/2019

- HTTP://EDREV.ASU.EDU/EDREV/INDEX.PHP/ER/ARTICLE/DOWNLOAD/1565/232

Consultado el 05/04/2019



## LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EXPERIENCIAS DE EXTENSIÓN

Autor y expositor  
PERALTA Mónica

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN  
TE 011 15 6279 3706  
Monica\_peralta1@hotmail.com

Palabras Clave:

Extensión Administración Aprendizajes Valores Continuidad

## INTRODUCCIÓN

En el año 2011 comienza sus actividades la INCUBADORA DE ORGANIZACIONES SOCIOPRODUCTIVAS (en adelante la Incubadora), proyecto de extensión que fue financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Concebido como un espacio de capacitación y acompañamiento para emprendedores enfocado no, en la actividad económica, sino en el desarrollo de estos como sujetos autónomos.

Como todo proyecto de extensión, se construyó a partir de una **demanda** concreta del medio. Desde el año 2003, los emprendedores solicitaron a la universidad **asistencia técnica** en diversas áreas: costos, ventas, publicidad y armado de proyectos para la solicitud de financiamiento entre otros.

En el centro Regional San Miguel de la Universidad Nacional de Luján (UNLu), se comenzaron a llevar adelante acciones de extensión **desde el año 2002**. Desde ese entonces el contacto con organizaciones sociales, permitió acercarse a los equipos de trabajo a los diversos problemas que afectaban a la comunidad en que estaba inserta la universidad. La crisis del 2001 había dejado secuelas en el tejido social. A las demandas de esos años se atendió trabajando con diversas organizaciones del territorio que incluía a numerosos emprendedores, quienes tuvieron un primer contacto con la universidad. La **Economía Social y Solidaria** fue el marco para las acciones que se llevaron adelante en esos tiempos.

Luego de nueve años de demandas de los emprendedores se organizó un **espacio horizontal de acompañamiento y capacitación**, en el que pudieran desarrollar un plan para su iniciativa, que permitiera integrar los saberes de todos los integrantes del espacio, donde emprendedores, estudiantes, graduados, y docentes se reunieran para encontrar soluciones novedosas a las diversas dificultades que traían.

Son diversos los porcentajes que se manejan en torno a la **mortalidad de nuevas empresas** en el mundo, oscilan entre el 60 y el 80% en los 5 primeros años y algunos expresan que llegan al 90% en los 10 primeros. Pero cuando hablamos de pequeños emprendimientos con escaso capital y poca experiencia ni siquiera hay datos. La principal características de estos emprendedores es que trabajan **ciertas épocas del año** (pascuas, día del niño, día de la madre, navidad) donde generan ingresos que

decaen pasado dicho momento. Podríamos decir que se caracterizan por su funcionamiento interrumpido, que alternan con otras precarias alternativas laborales. Y que nuevamente vuelven a intentar, repitiendo la experiencia. Son muchas las explicaciones para dicho comportamiento, las más sobresalientes son la ausencia de conocimientos técnicos, de gestión y un capital que sostenga las épocas de menor demanda.

La experiencia buscó dar respuesta a estos emprendedores, y quizás la pregunta que en este momento se hace el lector es **¿sobreviven estos emprendimientos?** Desde el 2011 a la fecha, los emprendedores que fueron acompañados, no solo sobreviven, han crecido, y están logrando desarrollar su capital de trabajo. Un 10% se retiran rápidamente, ya que su crecimiento les ha permitido seguir solos. Estos últimos, aún en los tiempos que corren, no solo se mantienen sino que también siguen creciendo.

En 2019 en el centro regional trabajan 3 proyectos interrelacionados que continúan aquellas acciones que hubiera planteado la Incubadora en 2011.

**Incubadora de Organizaciones Socio productivos**, que capacita a más de 70 emprendedores

**Fortaleciendo la Economía Social y Solidaria**, que realiza la Feria de Emprendedores (con encuentros mensuales) y La Góndola (este es un punto de venta fijo en el Centro Regional que funciona de lunes a viernes) para los emprendedores de la Incubadora

**Mercados Innovadores**, que ha permitido la creación de una moneda social para la Feria y la Góndola.

El presente trabajo pretende mostrar cómo la **dirección** en los proyectos de extensión a través de la V Disciplina, la Dirección por Valores, y la Empresa Emergente han desarrollado nuevos **aprendizajes** en todos los integrantes de los equipos de los proyectos, permitiendo no solo generar otras estrategias y soluciones, con **continuidad** a lo largo de 8 años sino también, como a través de los **valores** de la Economía Social y Solidaria se han generado acciones **sustentables**.

## MARCO TEÓRICO

Según Stephen Robbins (2010) las **funciones de la Administración** son

Planificar: fijar metas y determinar planes en diversos niveles, como estrategias o sub planes para coordinar actividades.

Organizar: determinar qué es necesario hacer, cómo se llevará adelante y quienes participarán.

Dirigir: conducir y motivar a los participantes, también incluye resolver los conflictos que surjan.

Controlar: seguimiento de todas las actividades para que ver las mismas permitan cumplir con la planeación.

Peter Senge, (2010) define a las **organizaciones inteligentes**, diciendo que son las que desarrollan 5 disciplinas simultáneamente.

Para el desarrollo de la disciplina es necesario trabajar primero dos individualmente:

El *dominio personal* que facilita alcanzar la visión, desarrollando las habilidades necesarias para tal fin. Es conocerse a uno mismo para aprovechar nuestras capacidades y también conocer las de quienes nos rodean.

Los *modelos mentales*, que son supuestos profundamente arraigados que influyen en el modo en que cada uno da sentido al mundo, no son consientes, por lo tanto las personas no se dan cuenta cuanto los afectan en sus interpretaciones de lo que perciben ni en sus acciones.

Además se trabajan dos disciplinas grupales:

La *construcción de una visión compartida*, que es crear grupalmente un futuro deseado, facilitando que los esfuerzos de los integrantes se orienten en una sola dirección, logrando mayor inspiración y productividad.

El *aprendizaje en equipo*, permite a través del diálogo, consientes de los modelos mentales, lograr suspender las perspectivas individuales para generar un pensamiento conjunto y superador, así se logran ideas y soluciones que nunca se hubieran alcanzado a nivel individual. Permite generar relaciones más horizontales.

El *pensamiento sistémico* o quinta disciplina es el marco conceptual que permite observar patrones totalizadores, y de este modo, poder cambiarlas. *“Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”* (Senge, 2010)

Para definir la **Economía Social y Solidaria** utilizaremos los conceptos de José Luis Coraggio (2014), que la relaciona a la reproducción y desarrollo de la vida, es un sistema económico basado en la solidaridad y complementariedad con un criterio ético de la utilización de los recursos. Además Luis Razeto (1997) habla de economía solidaria, expresando que este valor es poderoso generador de productividad.

Toda organización se gestiona a partir de la coherencia entre las acciones y los **valores** de la misma, que serán orientadores, cohesionadores y legitimadores de aquellas (Salvador García, 2011).

La **Dirección por Valores** (DpV) centrada en las personas se hace más necesaria en un mundo cada vez más complejo y deshumanizante.

*“Deshumanizante en el doble sentido de restringir la capacidad humana de libertad de elección creativa y de hacerlo de manera asfixiante de los valores éticos y emocionales”* García y Dolan, 1997

También Rafael Echeverría hace referencia a los valores, ya que los considera generadores de **confianza** en la Empresa Emergente. El conocimiento de los valores de la organización genera seguridad o tranquilidad, permitiendo a sus integrantes considerar que es bueno o malo para el conjunto, y también que cosas no sucederán. Los valores compartidos hacen prever que ciertas acciones son incomprensibles y sucederán solo por excepción. La confianza es necesaria en **todo sistema social**, no

importa si se da en un área o sector, pero donde sea que suceda, se generará mayor posibilidad de acción y que se caracterizará por ser más creativas.

Stephen Covey dice que sin confianza todo se detiene. La define como una virtud social, dice que es un **activo crítico, relevante y tangible** para las organizaciones. Afecta todo dentro de la Organización, decisiones, actividades, relaciones.

La confianza puede reconocerse en las organizaciones cuando los integrantes **perciben** aprendizaje del error, circulación de la información, responsabilidad y compromiso, una cultura innovadora; se observa lealtad, transparencia, sinceridad y se puede conversar con respeto y autenticidad (Schiavo y López, 2013)

**Trabajo reflexivo de aprendizaje** es la reflexión sobre la acción, es decir estudiar las acciones llevadas a cabo, que faciliten la corrección de errores y mejorar las actividades se fueron bien hechas. (Rafael Echeverría, 2011)

Según Nonaka y Takeuchi, (1999) el **conocimiento tácito** es un aquel que por personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal es complejo de transmitir y compartir con otros; surge de la experiencia individual, de los valores y emociones de cada persona.

Para el Instituto Tecnológico de Costa Rica , hablar de **emprendedor** significa hablar de la filosofía emprendedora la cual busca un cambio en la forma de ser, de hacer y de pensar en los individuos mediante el desarrollo de habilidades, capacidades, valores, motivaciones y actitudes que lo faculten para desarrollar el espíritu emprendedor que habita en cada ser humano, haciéndolo más competitivo en su campo, incrementando el sentimiento de realización profesional y sintiéndose una persona útil para la sociedad.

“Un **emprendedor de subsistencia** se caracteriza por tener un alto grado de informalidad y tiene como meta lograr cubrir las deudas con los ingresos que son obtenidos con la unidad, por lo cual no tienen cabida para el error. En pocas palabras, se crean para suplir una necesidad económica personal y, sobre todo, a nivel familiar. Es común que este tipo de emprendimientos estén sujetos a habilidades prácticas de

los emprendedores por los bajos niveles de escolaridad que los caracteriza". Daniela Konietzko<sup>62</sup>

"Se entiende a la **Extensión** como un proceso de construcción de conocimiento nuevo, que vincula críticamente los saberes científicos con los saberes populares, siendo asimismo, una función que permite orientar líneas de investigación y planes de enseñanza, generando compromiso universitario con la sociedad" García, D. y otros. Ponencia presentada en las Jornadas de Extensión del Mercosur 2018

## DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

Entendiendo a la Extensión como la tercera dimensión de la universidad<sup>63</sup> y considerando que es necesaria para la construcción de conocimiento, es importante analizar los **antecedentes** de la Incubadora ya que en esta área hubo mucha experiencia previa. Aquellas acciones iniciadas en el 2002 que permitieron la participación de distintos actores y que dejaron una serie de aprendizajes que se incluyeron en el primer proyecto de la Incubadora:

El primer aprendizaje fue que las acciones realizadas se hicieran en el marco de la **Economía Social y Solidaria**. La mayoría que los emprendedores que acudían a pedir asesoramiento eran desocupados. Personas que con algún saber o experiencia buscaba en el autoempleo la solución para su problema laboral. Con muy escaso capital era poco menos que imposible pensar alguna posibilidad de desarrollo en el marco de una economía capitalista, ya que no tendría forma de competir. Con estas características en corto tiempo quedarían fuera del mercado.

Con ese marco se había acordado el trabajo desde los **valores** respeto, solidaridad, confianza y cooperación. En la actualidad esos valores se ampliaron y se incluyó el trabajo.

---

<sup>62</sup> En [www.entornointeligente.com/quinas-son-los-emprendedores-de-subsistencia](http://www.entornointeligente.com/quinas-son-los-emprendedores-de-subsistencia)

<sup>63</sup> Además de la docencia y la investigación según la reforma de 1918

Se utilizó la modalidad de **taller** como espacio que facilitaba la circulación de saberes entre todos los integrantes de las distintas actividades.

La construcción de espacios de **confianza**, permitía la creación de más cantidad de ideas y que fueran creativas, característica imprescindible para encontrar otros recursos al carecer de capital propio.

El **diálogo** fue la herramienta de intercambio de conocimientos y experiencias, desde el respeto. El exponer e indagar se usaron para la construcción efectiva de nuevos saberes, muchas veces era hacer explícitos conocimientos tácitos.

Con estos saberes incorporados en los integrantes del equipo, se diseñó el primer proyecto de la Incubadora que fue presentado a la SPU, en 2011. **Actualmente** tiene continuidad con financiamiento de la UNLu. En estos años el proyecto creció en número de emprendedores y de acciones.

Las **capacitaciones y acompañamiento** duraban desde abril hasta diciembre de cada año, con un número que rondaba los treinta emprendedores, los temas que se trabajan eran Economía Social, desarrollo personal, mercado, producción, costos, y financiamiento. También participaban de eventos y capacitaciones con otras organizaciones como la Cámara de Comercio y la Incubadora Municipal.

El **equipo** fue interdisciplinario, participaron economistas, administradores, trabajadores sociales, psicólogos sociales, educadores; conformado por estudiantes de todas las carreras del centro regional, graduados, docentes e integrantes de organizaciones sociales. Uno de los objetivos en la formación del equipo fue que estudiantes y jóvenes graduados tuvieran la posibilidad de visualizar nuevas oportunidades dentro de su futuro profesional. El taller de formación para los facilitadores<sup>64</sup> se denominó “**Emprender: un trabajo diferente**” entendiendo que

---

<sup>64</sup> Facilitadores son quienes colaboran en las tareas de capacitación y acompañamiento. “*Firmes, cálidos/as, respetuosos/as, confiados/as pero prudentes, pacientes, atentos/as, sinceramente interesados/as en el otro, amables, sin asumir actitudes ni paternalistas ni autoritarias, reconociendo al otro como sujeto de derecho, con sus potencialidades, sus altas y bajas, sus propios tiempos, pero por sobre todo con sus experiencias y los saberes construidos a partir de esa experiencia*”

Silvia Oliva en Material del taller “Emprender: un trabajo diferente” 2010



esta actividad era una nueva oportunidad para los desocupados, tanto como un nuevo espacio profesional para los estudiantes.

Desde su creación a la fecha, estas actividades fueron creciendo, cada año se sumaban más emprendedores (hoy el número de emprendedores ronda los setenta), se creó una **red de Incubadoras**, donde una de ellas era de la Municipalidad de San Miguel. Esto llevó a participar de eventos locales y provinciales. Con el paso del tiempo se hizo necesario poner en práctica muchos de los aprendizajes realizados en los talleres, sobre todo en el área comercial.

Para fortalecer las actividades de venta se creó la **Feria de Emprendedores**, espacio de aprendizaje experiencial<sup>65</sup>, donde se comercializaron los productos, se armaron volantes, se trabajó sobre la forma de exposición de los mismos, técnicas de ventas, entre otras actividades necesarias para conformar una feria. Se realizaba en la misma universidad, con una frecuencia mensual.

También se desarrolló un punto de venta fijo denominado **La Góndola**, con atención de lunes a viernes en el mismo Centro Regional, atendido por los emprendedores, también de aprendizaje experiencial, además del objetivo de fortalecer las ventas de los emprendedores, buscar desarrollar estrategias ganar ganar, para facilitar prácticas más cooperativas y solidarias cambiando el concepto de competencia por el de colaboración (Peralta, 2017).

Estas experiencias comerciales se presentaron como un proyecto de extensión con financiación interna, con el nombre de FORTELECIENDO LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

Finalmente hay que considerar el impacto de un tercer proyecto, MERCADOS INNOVADORES, cuyo objetivo fue capacitar a los emprendedores en nuevos mercados, de dichos talleres resultó la aplicación de una **moneda social** "Dinero

---

<sup>65</sup> Es el proceso de aprender a través de experiencia, y se define más específicamente como "aprender a través de la reflexión sobre el hacer" Felicia Patrick (2011)

Asociativo Solidario (DAS)”, que permitía comprar a los consumidores en cuotas tanto en la Feria como en la Góndola.

## ANALIZANDO LOS RESULTADOS

Con una mirada **sistémica** no se puede negar que los resultados de los proyectos están influenciados por la realidad en que está inmersa la Universidad, así se puede decir que tienen que ver con los niveles crecientes de desocupación, la difusión del emprendedorismo como herramienta para disminuir los efectos del desempleo, y los salarios cada vez más bajos entre otros aspectos externos; por ello queda clara la primera conclusión, los proyectos recogieron un **emergente** que fue sostenido en el tiempo, y además últimamente se ha visto más incrementado.

Pero también es dable considerar que el brindar un apoyo sostenido a los emprendedores<sup>66</sup>, fue importante y por lo tanto es necesario hacer un **análisis de las herramientas** que se utilizaron, entendiendo que éstas tuvieron influencia en esos resultados. A partir de las funciones de la administración: planificar, organizar, dirigir y controlar, veremos **cómo se llevaron a cabo** estas, en las experiencias de extensión a partir del proyecto Incubadora de Organizaciones Socio productivas.

Todas las actividades fueron presentadas por proyectos, en diversas convocatorias, tanto de la SPU como en internas de la UNLu. En todos los casos requirieron una **planificación** previa, detallada y presupuestada, que se **controlaba**, en reuniones evaluativas semestrales.

Los proyectos de extensión valoraban la **co-construcción del conocimiento**, y la **interdisciplinariedad**. Esa forma de integración de los saberes, requería necesariamente una **organización** horizontal<sup>67</sup>, entendiendo que la experiencia previa (desde el 2002 al 2011) sería muy útil, y un modo de consolidar los aprendizajes

---

<sup>66</sup> Los emprendedores participan tres años promedio en las distintas actividades de apoyo: Incubadora, Feria y Góndola

<sup>67</sup> Si bien la Universidad es burocrática, los equipos que formaron parte de los proyectos, se pensaron desde el 2002 como espacios horizontales, con una coordinación rotativa (más allá del director formal del proyecto) y una toma de decisiones democrática donde participaban todos los integrantes del proyecto

obtenidos hasta entonces. El espíritu de la Incubadora estuvo influenciado por los años en que el equipo ya había participado de los proyectos de extensión en el Centro Regional San Miguel de la UNLu. Es más, intencionalmente se buscó dar continuidad a las prácticas y metodologías aprendidas; con este objetivo se usaron conceptos de la Administración que lo permitieran.

Teniendo en cuenta que los problemas y demandas de los emprendedores estarían más vinculadas a aspectos relacionados con la competencia, productividad y rentabilidad, había que considerar que la experiencia del equipo estaba relacionada a aspectos sociales: desocupación, educación, género, salud, generación de redes, entre otros. Esto hizo necesario trabajar desde la **dirección del proyecto** con herramientas que pudieran sostener aquellas formas de trabajo.

La Incubadora buscaría organizarse con modos de gestión particulares que buscaran impulsar y consolidar las **prácticas sostenidas** hasta ese momento por considerarlas efectivas para solucionar las dificultades que se pudieran presentar

Una **visión compartida** centrada en los emprendedores, y la búsqueda de su desarrollo como sujetos autónomos, guió las prácticas, reflexiones, difusión y diálogo. Pensar, y trabajar estos aspectos facilitaron la alineación de las acciones.

Poner en práctica las **disciplinas de Senge**, se propusieron como desafíos en la gestión para alcanzar los objetivos conservando y ampliando las acciones llevadas a cabo hasta ese momento. Para reforzar su aplicación se utilizó el **trabajo reflexivo de aprendizaje**, deteniendo el trabajo cotidiano para crear y recrear la visión, reforzando el **trabajo en equipo** a través del **diálogo**, en talleres de capacitación permanentes, considerando las visiones personales y los modelos mentales. La construcción de **confianza** se utilizó tanto en los talleres de capacitación, y la feria, que facilitó nuevas ideas y prácticas.

El **trabajo reflexivo de aprendizaje** implicaba detenerse y analizar para corregir errores y mejorar los aspectos acertados. Es importante la reflexión cuando antiguos

modos y prácticas se utilizan en automático<sup>68</sup>. La búsqueda de nuevas prácticas implicó no solo encontrarlas sino modificar hábitos y soluciones que llevan a antiguos modos de acción.

La **Dirección por Valores** fue la herramienta indispensable para buscar acciones que fueran coherentes con los valores de la economía social, se implementó el trabajo **reflexivo de aprendizaje**, para utilizar la reflexión como herramienta para sostener la coherencia entre las acciones y los valores de solidaridad, respeto, cooperación, confianza y trabajo.

Intencionalmente se buscó la construcción de **confianza** para lograr más rápidos y mejores resultados, con un buen clima de trabajo. Fue posible cumpliendo las promesas impulsando la honestidad mostrando errores propios como posibilidad de aprendizaje, compartir la información entre otras acciones que fomenten la **responsabilidad y el compromiso**. (Schiavo y Lopez, 2013).

Además se buscaba ideas atrevidas, innovadoras, **creativas**, que permitieran encontrar otros mercados, productos, ver con nuevos ojos las habilidades y saberes propios para complementar el escaso capital de los emprendedores. Solo la construcción de **confianza** permitiría este tipo de ideas, y favorecería el desarrollo y consolidación de relaciones más solidarias y cooperativas.

La **confianza** también favoreció las relaciones, necesaria para pensar en la sostenibilidad de los emprendimientos<sup>69</sup>, era necesario que los emprendedores formaran redes, y se vincularan a **mercados, menos competitivos, más solidarios**, más comprometidos con los productores y los consumidores, como eran los de la Economía Social y Solidaria. La construcción de diversos tipos de redes fortalecería su posición en los mercados y frente a la competencia de organizaciones más conservadoras.

---

<sup>68</sup> Los modelos mentales actúan de modo automático, y permiten desarrollar las actividades cotidianas sin pensar, (caminar, leer, manejar un automóvil) pero cuando es necesario aprender, y modificar esos hábitos solo es posible lograrlo mediante el análisis de las acciones y la reflexión. El intercambio que permitan poner en común esos errores ayuda el aprendizaje en equipo.

<sup>69</sup> La incubadora y sus acciones son espacios de acompañamiento y fortalecimiento temporal, si bien cuando los emprendimientos son tan vulnerables este tiempo debería ser como mínimos dos años, los objetivos que se plantea el espacio es darles las herramientas para que puedan seguir adelante solos.

## CONCLUSIONES

Los emprendedores que integraron la Incubadora eran aquellos definidos como de **subsistencia**, pequeños, que podrán resolver el problema de su grupo o pocos grupos familiares cercanos. Su tamaño hacía precisamente, que no tuvieran posibilidades de competir ante aquellas empresas respaldadas por grandes capitales. En un contexto de competencia despiadada, pocas posibilidades de sostenimiento les quedan a dichos emprendedores.

Fue muy difícil cambiar viejos hábitos, la lógica del desarrollo y fortalecimiento del capital estaba inserta en cada emprendedor. Modificar estos paradigmas no era posible, si no se hacía desde su base, sus creencias, y los **valores** que los guiaban. Por ello se eligieron y trabajaron determinados valores: solidaridad, respeto, cooperación, confianza y trabajo. El trabajo más difícil fue encontrar prácticas que los expresaran, y esto fue posible a través de espacios de reflexión sobre las mismas.

Con la **Dirección por valores** centrada en la personas los valores orientaron, cohesionaron y legitimaron la acción. Cuando se pensó en una economía no centrada en el capital sino en la personas, se hablaba de valores. Construir desde estos, permitiría generar nuevas acciones y prácticas, otros modos de relación; García (2011) dice que este modo de dirección permite enfrentar este mundo complejo, y deshumanizante.

Pero sin duda, en las actividades emprendedoras era necesaria la **creatividad**, central en el desarrollo emprendedor, nuevos procesos, productos y mercados son solo visibles desde esta. El desarrollo de la confianza potenciaría las nuevas ideas, y no solo para el emprendedor sino para todo el equipo. Echeverría (2011) dice que a través de la confianza se expande la capacidad de acción, en este sentido Covey (2008) también relaciona la confianza con la motivación.

Se trabajó intencionalmente en las **cinco disciplinas de Senge**, los modelos mentales, y la visión personal, y a partir de ellas el diálogo para trabajar en equipo y la visión compartida como herramienta para alinear las acciones.

Si todos los integrantes, facilitadores y emprendedores, podían darse cuenta como construyeron el espacio, de este modo podían modificarlo cada vez que fuera necesario cambiar y adaptarse.

Para cerrar este conjunto de ideas, un enfoque **sistémico y complejo** fueron los que permitieron llevar a observar la Incubadora como una construcción colectiva, al ser el emprendedor protagonista en los talleres de capacitación, ya que sus saberes eran importantes tanto para sus pares como para el equipo. Así fueron los mismos emprendedores los que organizaron la Feria, realizaron los acuerdos que les permitió el desenvolvimiento de la misma, y aportaban ideas conjuntas para la comercialización como ofertas y promociones grupales. Actualmente se está utilizando una técnica similar en la Góndola aunque las características del espacio son diferentes, ya que compartir actividades diarias requiere de prácticas más cooperativas.

Peter Senge (2010) habla de **organizaciones que aprenden** en un contexto en constante cambio, y que es necesario desarrollar todas las disciplinas como medio para favorecer esa adaptación constante. Si estudiamos el contexto desde aquel 2002 a la fecha los cambios son grandes, más allá del contexto político, económico o social las demandas que llegaban a la universidad en 2002 a las que se acercan en 2019 son diferentes. En aquellos tiempos los comedores comunitarios buscaban formalizar su situación legal, hoy esas organizaciones trabajan otros problemas como adicciones, género, educación o desempleo.

Trabajar con cada disciplina ha permitido que la Incubadora sea un espacio de aprendizaje para los emprendedores, pero también para los **integrantes del equipo**, y ha facilitado responder a otros requerimientos de la comunidad sobre el tema de emprendedorismo. En tal sentido se constituyó una red con otras incubadoras, vinculándose con el Municipio inclusive. (Peralta, 2017) o como en la actualidad que se está trabajando en la conformación de una red de ferias de la Economía Social y Solidaria.

Esta experiencia pone de manifiesto que la **extensión** es un espacio propicio para experimentar nuevas prácticas, que la integración de saberes de la comunidad con la universidad han sido demás productivos, logrando satisfacer necesidades concretas

de la sociedad. La construcción de nuevos conocimientos en este sentido requiere valorar y respetar los conocimientos tácitos o poco considerados que la comunidad posee. Esto solo es posible a través de espacios horizontales, creativos, de reflexión y desde otros valores.

Confianza, valores, autonomía responsables parecen conceptos difíciles de poner en prácticas en las organizaciones. La extensión se presenta como un **espacio desafiante** que requiere de creatividad e innovación. La problemáticas presentadas no se hubieran resuelto por medio de modelos más conservadores.

Para finalizar, es importante aclarar, que las actividades de extensión generan lazos durables con las personas de la comunidad; cuando la universidad se acerca a su medio, esas vinculaciones se fortalecen en la medida que **den respuesta a los problemas concretos**, que serán sostenibles y sustentables en la medida que el diálogo que se genere sea respetuoso, de genuino interés, y que resuelvan dificultades que la comunidad reconozca como tales.

“Ante esta abrumadora influencia del entorno, la posibilidad de adoptar una dirección por valores (García y Dolan, 1997) supone hoy en día un interesante atrevimiento emprendedor y ético”

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Arias, Ana Josefina.** *Centralidad de las Prácticas Asistenciales en Organizaciones Territoriales.* Un Estudio de Caso en el Segundo Cordón del Conurbano, Mimeo, Bs.As (2004).

**Coraggio, José Luis** *La doctrina económica dominante* (2014) página visitada el 3/5/2018 en <http://www.vocesenelfenix.com/content/la-econom%C3%AD-social-y-solidaria-ante-la-pobreza>

**Covey, Stephen M.R.** *El factor confianza. El valor que lo cambia todo*, 1era Edición, Paidós, Buenos Aires. (2008)

**Echeverría, Rafael** *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*, 8va Edición, Granica, Buenos Aires (2011)

**Formichella, María Marta:** “*El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*”, INTA. (2004).

**García, S. y Dolan, S.** *La Dirección por Valores* Mc- Graw Hill España (1977)

**Graña F y Gennero de Rearte Ana** *El proceso de creación de empresas. Elementos conceptuales.* Ediciones Suarez Mar del Plata Argentina.( 2004)

**Llovemate Silvia y otros.** *Referencias prospectivas sobre la universidad pública* Editorial Facultad de Filosofía y letras de la UBA Buenos Aires (2013)

**Peralta, M.- Positieri, P.** “*La Incubadora como una camino hacia otra Economía*” Ponencia para la III Jornada de Extensión del Mercosur UNICEN Tandil (2014)

**Razeto Migliaro, Luis** El Factor C  
[http://www.economiasolidaria.org/files/el\\_factor\\_c.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/el_factor_c.pdf) página visitada el 3/5/2018

**Senge, Peter** *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, 6ta Edición, Granica, Buenos Aires (2010)



**Stephen Robbins y Mary Coulter**, *Administración*, Editorial educativa Prentice-hall en su décima edición. (2010)

[http://www.extension.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/12/08\\_Hacia-la-reforma-universitaria\\_-la-extensio%CC%81n-en-la-renovacio%CC%81n-de-la-ensen%CC%83anza.pdf](http://www.extension.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/12/08_Hacia-la-reforma-universitaria_-la-extensio%CC%81n-en-la-renovacio%CC%81n-de-la-ensen%CC%83anza.pdf) página visitada el 18/04/2019

<https://gestion.com.do/pdf/013-julio2011.pdf> página visitada el 20/04/2019

<http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2017/10/REDSOC023-03-PERALTA-P%C3%81G.-14-25.pdf> página visitada el 3/4/2019

<https://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/Ponencias/Ponencia%20RamirezSanchez.pdf> página visitada el 20/4/2019

[www.entornointeligente.com/quines-son-los-emprendedores-de-subsistencia](http://www.entornointeligente.com/quines-son-los-emprendedores-de-subsistencia) página visitada el 20/4/2019

[https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento/Modelo\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_del\\_Conocimiento/Teor%C3%ADa\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_conocimiento\\_por\\_Nonaka\\_y\\_Takeuchi](https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi) página visitada el 20/4/2019

[www.incubadora.org.ar](http://www.incubadora.org.ar) página visitada el 20/4/2019

**ANÁLISIS DOCUMENTAL ACERCA DE LAS COMPETENCIAS  
MATEMÁTICAS UTILIZADAS EN UN TRABAJO FINAL DE  
GRADUACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
SOBRE EL DIMENSIONAMIENTO DE STOCK DE UN  
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE COSMÉTICA CAPILAR EN LA  
CIUDAD DE LA BANDA**

MURATORE, Francisco José. Autor y expositor

CEBALLOS, Ana María. Autora y expositora

LESCANO, Omar. Autor

CASTILLO, Jorge. Autor

ARCE, María Mercedes. Autora

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud.

Universidad Nacional de Santiago del Estero

+54 (0385) 154859664

[francisco.jose.muratore@gmail.com](mailto:francisco.jose.muratore@gmail.com); [anamariaceb@unse.edu.ar](mailto:anamariaceb@unse.edu.ar);  
[omarlescano50@gmail.com](mailto:omarlescano50@gmail.com); [jorcast@unse.edu.ar](mailto:jorcast@unse.edu.ar); [guguiarce57@gmail.com](mailto:guguiarce57@gmail.com)

Palabras clave: Competencias – Administración - Matemática

## Introducción

El presente trabajo se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación denominado “Estudio acerca de las competencias matemáticas usadas en el ejercicio de la profesión del licenciado en administración en la provincia de Santiago del Estero”. Aborda el análisis documental de un trabajo final de graduación (TFG) aprobado en marzo de 2019 de una novel profesional de la disciplina en cuestión.

Utilizando el modelo de competencias matemáticas propuesto por Niss (2003), este trabajo recorre la superficie textual del TFG recolectando evidencias de la aplicación de las mismas y realiza los correspondientes registros.

Se trata de un análisis documental de tipo descriptivo que pone de manifiesto la utilización de competencias matemáticas en un ejercicio cuasi profesional como lo es el proceso de desarrollo del TFG.

## Sobre competencias profesionales y competencias matemáticas

Antes de introducirnos al desarrollo del tema competencias matemáticas consideramos conveniente abordar la delimitación de la categoría “competencias” en general. Acerca de esto muchos autores han propuesto una gran variedad de definiciones. Algunas de ellas son:

- La competencia profesional suele interpretarse como el dominio de un conjunto de saberes, capacidades, actitudes y habilidades para realizar con efectividad ciertas acciones que pertenecen a un determinado campo ocupacional (Sobrado Fernández, 2005). En consecuencia se considera competente quien dispone de conocimientos, aptitudes, intereses y destrezas para el ejercicio de un campo ocupacional, posee capacidad para solucionar problemas y situaciones laborales de un modo autónomo y flexible y tiene habilidades para colaborar en la organización y entorno socioprofesional. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.
- Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer (INEM, España, 2005). El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino

también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otras, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

- Un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo (Ravitsky, M. 2002).
- Es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral” (colectivo de autores del ISPETP, 2002).
- Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Res. N°55/96. Consejo Federal de Cultura y Educación. Argentina).
- El conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo (Instituto Nacional de las cualificaciones y Formación Profesional de España, INCUAL, 2004).
- Por otra parte, Segredo Pérez (2004) con una visión dinámica expresa que las competencias se adquieren (educación, experiencia, vida cotidiana), se movilizan, y se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto. Por lo que se requiere, en el contexto de la carrera implicada en la investigación, considerar la conceptualización a la que se adhiere en ésta sobre las competencias del Licenciado en Administración.
- Huerta Amezola y otros (2000) citado en Proyecto 6x4 UEALC (2008), han realizado una clasificación de competencias en genéricas, transversales y específicas. Estas últimas agrupan las relacionadas directamente con el quehacer profesional, y normalmente son el objeto directo de análisis en los procesos de definición de competencias en las diversas disciplinas; son la base

particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

En el contexto de interés de la investigación en la que se enmarca este trabajo se consideran en particular las competencias matemáticas y a ellas nos referiremos a continuación.

Aunque el conocimiento matemático y los procesos son prerequisites necesarios para alcanzar la competencia matemática, no son suficientes (Niss, 2003). Por ello, Niss define competencia matemática como “habilidad para comprender, juzgar, hacer y usar las matemáticas en una variedad de contextos intra y extra matemáticos” (p.218) y propone ocho competencias matemáticas clasificadas en dos grupos: Competencias involucradas en preguntar y responder sobre la matemática y a través de la matemática; Competencias involucradas en la comprensión de entidades matemáticas. En el primer grupo figuran: pensar matemáticamente, plantear y resolver problemas matemáticos, saber construir modelos matemáticamente y razonar matemáticamente.

En el posterior análisis documental se revelaran breves definiciones y puntos de vista acerca de los grupos de competencias matemáticas antes mencionadas.

### **Del análisis documental**

Desarrollamos el análisis sobre la superficie textual del trabajo final de graduación siguiendo un listado de competencias y buscando evidencias de la aplicación de las mismas. A continuación mostraremos algunas siguiendo el modelo de competencias de Niss (2003). A saber:

La competencia denominada ***Pensar y razonar matemáticamente*** tiene que ver con poder aplicar en la tarea el pensamiento cuantitativo y lógico, es decir, conocer las preguntas propias de las matemáticas y conocer los tipos de respuesta que las matemáticas pueden ofrecer. Un ejemplo concreto de esta capacidad sería cómo pensar matemáticamente sobre estadística (como los datos aparecidos en medios de comunicación, tales como balances económicos o resultados electorales). Incluye plantear preguntas características de las matemáticas (“¿Cuántas ... hay?”, “¿Cómo encontrar ...?”); reconocer el tipo de respuestas que las matemáticas ofrecen para estas preguntas; distinguir entre diferentes tipos de proposiciones (definiciones, **San Miguel de Tucumán – Argentina**

teoremas, conjeturas, hipótesis, ejemplos, condicionales); y entender y manipular el rango y los límites de ciertos conceptos matemáticos.

Desde el comienzo del TFG esta competencia se pone de manifiesto ya que el objetivo del mismo tiene que ver con solucionar los problemas de quiebre de stock para una empresa de productos de cosmética y responder a la pregunta ¿Cuántas unidades de los productos en cuestión se estiman necesarias en un futuro determinado? Además en el desarrollo restante se busca dar respuesta a cuestionamientos de índole cuantitativo y/o lógico.

Seguidamente es posible identificar la competencia relacionada con **el planteamiento y la resolución de problemas**. Que, como plantea Niss (2003), implica identificar, plantear y especificar diferentes tipos de problemas matemáticos. Además de aplicar diversas formas de resolución.

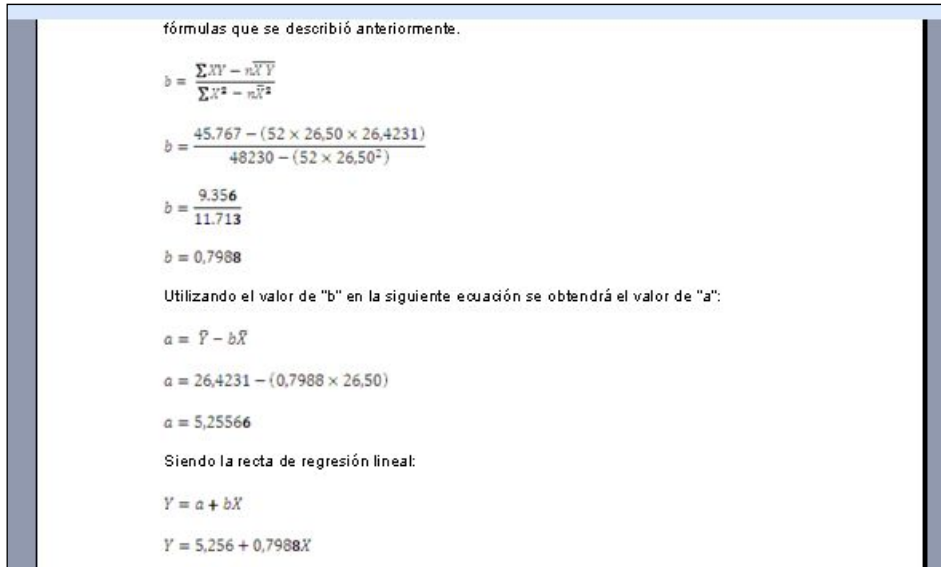
El TFG establece claramente el planteo del problema e identifica aquellos aspectos que tienen que ver con lo cuantitativo. Cuestiones como “dimensionar” y “predecir cantidades” son de frecuente aparición en la superficie textual. Además el trabajo aborda diferentes alternativas matemáticas a través de las cuales se puede arribar al objetivo. Analiza diferentes métodos o técnicas predictivas como la interpolación lineal y polinómica, los suavizados exponenciales y la regresión lineal entre otras. Luego de una breve comparativa entre estas, procede a la selección de una en particular para construir el modelo matemático que representará a la situación real que busca solucionar.

Ahí pues se advierte la aplicación de la competencia denominada por Niss (2003) **Saber construir modelos matemáticamente** la cual se refiere a la capacidad de ir del mundo real al modelo y del modelo al mundo real, obteniendo e interpretando los resultados.

Esto conlleva el análisis de los modelos ya existentes y realizar actividades de modelización en un contexto determinado (Pollack, 1997). Incluye estructurar la situación que se va a moldear; traducir la “realidad” a una estructura matemática; trabajar con un modelo matemático; validar el modelo; reflexionar, analizar y plantear críticas a un modelo y sus resultados; comunicarse eficazmente sobre el modelo y sus

resultados (incluyendo las limitaciones que pueden tener estos últimos); y monitorear y controlar el proceso de modelado.

**Figura N°1: Registro fotográfico del análisis documental**



fórmulas que se describió anteriormente.

$$b = \frac{\sum XY - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum X^2 - n\bar{X}^2}$$

$$b = \frac{45.767 - (52 \times 26,50 \times 26,4231)}{48230 - (52 \times 26,50^2)}$$

$$b = \frac{9,356}{11,713}$$

$$b = 0,7988$$

Utilizando el valor de "b" en la siguiente ecuación se obtendrá el valor de "a":

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$a = 26,4231 - (0,7988 \times 26,50)$$

$$a = 5,25566$$

Siendo la recta de regresión lineal:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 5,256 + 0,7988X$$

**Fuente: elaboración propia**

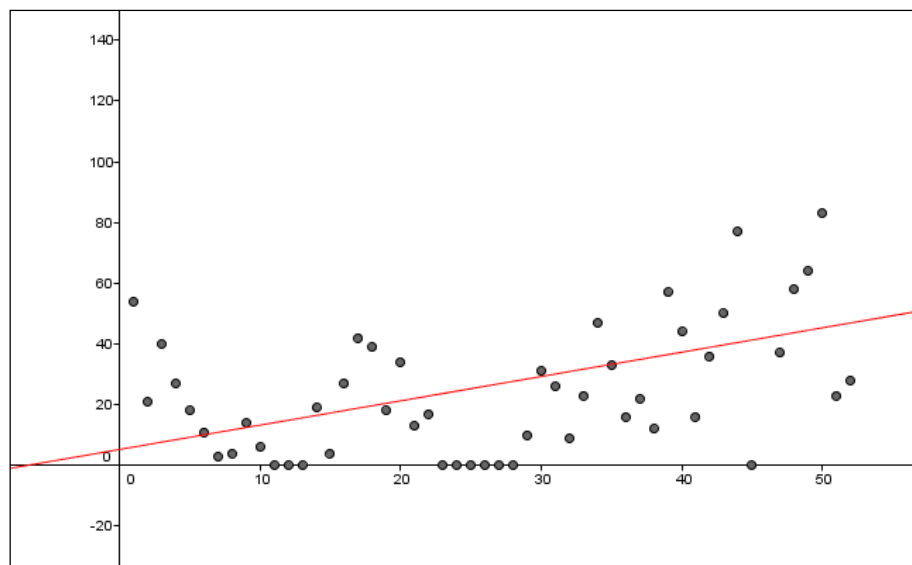
El TFG plantea la construcción del modelo predictivo para necesidades de stock utilizando el método estadístico de regresión lineal para los tres productos que ocasionan frecuentes quiebres de stock en la empresa de cosmética relevada. Una muestra de ello puede apreciarse en la figura N°1 correspondiente al registro fotográfico del análisis documental sobre la competencia en cuestión.

También este registro fotográfico es evidencia de la aplicación de la competencia denominada **manejo de símbolos matemáticos y formalismos** la cual tiene que ver con utilizar lenguaje y operaciones simbólicas, formales y técnicas comprende decodificar e interpretar lenguaje formal y simbólico, y entender su relación con el lenguaje natural; traducir del lenguaje natural al lenguaje simbólico / formal, manipular proposiciones y expresiones que contengan símbolos y fórmulas; utilizar variables, resolver ecuaciones y realizar cálculos son cuestiones que ponen de manifiesto la aplicación de la misma (Niss, 2003) . Y esto se ha podido ver en muchas oportunidades en la superficie textual de TGF.

Otra competencia relevada es la **representación de entidades matemáticas** que implica la capacidad de comprender y utilizar diferentes clases de representación de objetos matemáticos, como la comprensión de tablas, gráficas, mapas de situaciones.

Incluye codificar y decodificar, traducir, interpretar y distinguir entre diferentes tipos de representaciones de objetos y situaciones matemáticas, y las interrelaciones entre diversas representaciones; escoger entre diferentes formas de representación, de acuerdo con la situación y el propósito particulares (Niss, 2003). Una evidencia de ella es la construcción de diagramas de dispersión sobre ejes cartesianos con la información histórica representada por pares ordenados donde la primera componente representa la una semana del año anterior y la segunda el número de pedidos recibidos para el producto en la misma semana. También el trazado de las rectas de regresión que constituyen el modelo construido. La figura N°2 muestra el registro de la evidencia.

**Figura N°2: Registro fotográfico construcción de diagramas de dispersión**



Fuente: elaboración propia

La competencia **Argumentar matemáticamente** va unida a la necesidad de construir adecuadamente los conceptos, siendo conscientes de que las demostraciones no sólo son propias de las matemáticas sino que son propias de muchos aspectos de la vida. Se trata de ser riguroso en los argumentos y no admitir informaciones o declaraciones que no estén avaladas por las correspondientes demostraciones, además de descubrir las ideas básicas en una línea argumental y concebir formal e informalmente argumentos matemáticos y transformar argumentos heurísticos en demostraciones



válidas. Se refiere a saber qué es una prueba matemática y cómo se diferencia de otros tipos de razonamiento; poder seguir y evaluar cadenas de argumentos matemáticos de diferentes tipos; desarrollar procedimientos intuitivos; y construir y expresar argumentos matemáticos (Niss, 2003). En relación a esto, el registro de las evidencias (ver figura N°3) muestran una justificación de las predicciones de stock para un futuro de 13 semanas argumentados matemáticamente con el uso del modelo construido.

**Figura N°3: Registro fotográfico justificación de las predicciones de stock**

Con la recta que obtuvimos se estimarán las cantidades vendidas para las próximas 13 semanas con un índice de rotación de "1".

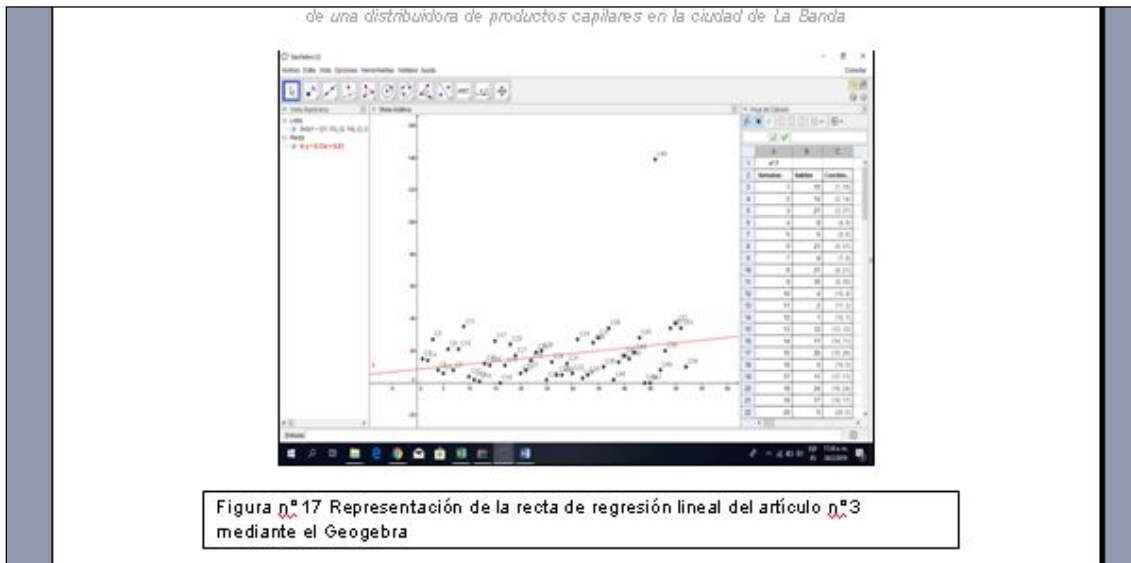
x	y	stock
53	25.72	26
54	26.05	26
55	26.38	26
56	26.71	27
57	27.04	27
58	27.37	27
59	27.70	28
60	28.03	28
61	28.36	28
62	28.69	29
63	29.02	29
64	29.35	29
65	29.68	30
Total de unidades		360
Total de cajas x 100 unidades		3.60

Tabla N° 11 Predicción de las ventas de 13 semanas posteriores y Cálculo del dimensionamiento del stock.

**Fuente: elaboración propia**

Y también este mismo registro evidencia la aplicación de la competencia denominada **Comunicación en, con y acerca de las matemáticas**, la cual se asocia a la capacidad de comprender mensajes orales, escritos o visuales que contengan contenido matemático y expresar las cuestiones planteadas oralmente, visualmente o por escrito, con diferentes niveles de precisión teórica y técnica. Esta capacidad está estrechamente relacionada con la adquisición de un nivel suficiente de competencia comunicativa, ya que disponer de una buena capacidad de comunicar en temas cuantitativos formaría parte de la alfabetización matemática (Niss, 2003). El TFG abunda en evidencias de uso de esta competencia.

Figura N°4: Registro fotográfico utilización de la herramienta de software matemático GeoGebra



Fuente: elaboración propia

Finalmente la competencia denominada **uso de recursos y herramientas** que implica el correcto uso de materiales, aplicaciones informáticas y aparatos tecnológicos útiles para la actividad matemática aparece evidenciada fuertemente en el TFG. La utilización de la herramienta de software matemático GeoGebra (ver figura N°4) es aplicada para la implementación computacional del modelo construido y para la manipulación de los datos históricos.

## Conclusiones

El estudio de competencias matemáticas del licenciado en administración es de suma importancia para aquellos que ejercen la docencia en el ámbito universitario. Muchas veces se escuchan críticas o propuestas en relación a los contenidos curriculares que deben estar presentes en la formación de éste profesional. Sin embargo pocos estudios nos muestran contenidos que se traducen en competencias ejecutadas efectivamente en el ejercicio profesional.

El presente trabajo es una muestra de la utilización efectiva de las competencias matemáticas en una aplicación del tipo pre profesional para un caso real. Muestra el uso de los conocimientos matemáticos adquiridos por una novel licenciada en administración a lo largo de su carrera.

Estudios como este sirven para orientar a quienes diseñan las currículas y también a aquellos que ejercen la docencia en la disciplina matemáticas para carreras de administración.

## Bibliografía

- Amezola Huerta, J.; Pérez García, I; Castellanos, A (2000) *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*. Revista digital Educar, 13/2000. Ed. Secretaría de Educación – Gobierno de Jalisco, en <http://educar.jalisco.gob.mx/13/13Huerta.html> [consulta: 01/07/2016]
- Guerra, Y. (2019) *Aplicación de herramientas matemáticas y computacionales para el dimensionamiento de stock de una distribuidora de productos de cosmética capilar en la ciudad de La Banda*. Trabajo Final de Graduación. UNSE. 2019
- Informe Final del Proyecto 6x4 Unión Europea, América Latina y el Caribe - UEALC (2008) *Propuestas y acciones universitarias para la transformación de la educación superior en América Latina*. Bogotá: Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN.
- INCUAL (2004) *Educación. Cualificaciones profesionales*. Consultado en la web el 12 de julio de 2016 en <http://www.mec.es/educa/incual/>.
- Niss, M. (2003) *Quantitative Literacy and Mathematics Competencies*. En Quantitative Literacy: Why Numeracy Matters for Schools and Colleges, 215-220. [http://www.maa.org/ql/pgs215\\_220.pdf](http://www.maa.org/ql/pgs215_220.pdf) [Consulta 30 mayo 2013].
- OCDE - INECSE (2004). *Marcos Teóricos de PISA 2003*. Madrid. <http://www.educacion.gob.es/dctm/evaluacion/internacional/marcoteoricopisa2003.pdf?documentId=0901e72b801106cd> [Consulta 30 de mayo 2013].
- OCDE (2006) *El programa PISA de la OCDE. Qué es y para qué sirve*. París: OCDE. <http://www.oecd.org/pisa/39730818.pdf> [Consulta 30 mayo 2013]. POLLAK, H.O. (1997): Solving Problems in the Real World. En Steen, L.A. (ed.): Why Numbers Count: Quantitative Literacy for Tomorrow's America. Nueva York. The College Board, 91-105. PO

Ravitsky, M. (2002) *Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación*  
Proyecto ETFP Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación  
Tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de la  
Habana, del 4 al 8 de noviembre del 2002.

Sobrado Fernández (2005) *Acreditación de las cualificaciones profesionales.*  
Seminarios de la Sociedad Española de Pedagogía. Consultado el 11 de julio  
de 2016. Disponible en: <http://www.uv.es/soespe/2SeminarioLSobrado.htm>

Segredo Pérez, A. (2004) *Caracterización del sistema de dirección en la Atención  
Primaria de Salud.* Revista Cubana. Vol 5-6.

## **ESCUELA DE GOBIERNO**

### **Una experiencia extensionista**

Universidad Nacional de Villa María

Autores

SALERNO, María Liliana

PAREDES, María Daniela

Palabras claves: extensión universitaria, formación, gestión de las organizaciones, desarrollo institucional, compromiso social

## INTRODUCCIÓN

En las comunidades universitarias aún se debate por un lado, sobre el tipo de vínculo que debemos (y podemos) sostener entre la universidad y el resto de la sociedad, y por otro, sobre la manera de desarrollar y sostener ese vínculo y la responsabilidad como universidad pública. La actividad de extensión entendemos pasa a ser más bien un “hacer reflexionado”; y por ello, resulta clave que la universidad revise críticamente sus modos de producción de conocimiento, los alcances y límites disciplinares para atender a las problemáticas sociales complejas.

En este sentido, en estas líneas de plasma una experiencia extensionista de la Universidad Nacional de Villa María a través de su Escuela de Gobierno, vigente desde finales de 2009. Convencidos de que a partir de un adecuado fortalecimiento del vínculo entre la Universidad y la comunidad a la cual pertenece, es posible aportar reflexiones sobre fundamentos epistemológicos de la producción de conocimientos y para llevar los saberes, inquietudes y demandas de la población en general al ámbito universitario en particular. Desde la política de extensión se procura enraizar a la Universidad en su ámbito de influencia y pertenencia, a consolidarla en ella y a establecer las bases sólidas sobre la cual crecer como referente ineludible, por lo que la Universidad Nacional.

## MARCO TEÓRICO

A partir de la afirmación de la UNESCO, la Educación Superior es un bien social para todos y su acceso debe estar abierto, igualitariamente para todos, no siendo admisible ninguna discriminación fundada en consideraciones económicas o sociales; entendemos a la Educación Superior como un derecho humano y un bien público social. Su carácter humanista debe orientarla a la formación integral de personas, ciudadanos y profesionales, capaces de abordar con responsabilidad ética, social y ambiental los desafíos que enfrenta en el desarrollo de nuestro país y su integración regional, y participar activa, crítica y constructivamente en la sociedad.

De allí que, uno de los roles de la universidad pública consista en contribuir al fortalecimiento del espacio público como esfera de realización y ampliación de los derechos humanos (Contino y Danieri, 2006). Así, la extensión toma como principio rector la función social de la universidad, orientada a la proyección de la cultura universitaria hacia la sociedad y a la atención de sus problemas. Sin embargo, esta actividad no puede verse de manera aislada ni descontextualizada, debemos encontrar su correlato en el marco de un proceso político general y promover la indagación de los problemas en sus contextos, respetando las particularidades de cada lugar.

La historia política muestra que a cada modelo económico-social corresponde un determinado modelo de Universidad. La década de los '90 significó en términos políticos y económicos la profundización del modelo neoliberal imperante desde el '76. Ello implicó una Universidad de espaldas al conjunto de la población, reforzando su corte elitista. No sólo porque buscaba restringir el acceso de los sectores populares a través del recorte presupuestario y el arancelamiento encubierto sino porque su sentido institucional estaba puesto en función del mercado y los intereses transnacionales ajenos al fortalecimiento del Estado y la Nación. No es desatinado aún hoy, expresar como crítica, que la Universidad Pública sigue reproduciendo los preceptos del *Consenso de Washington*, con respecto a los cánones neoliberales de producción de conocimiento, donde sus docentes seguimos regidos por planes de categorizaciones y de incentivos, que nos "sujetan" y "envuelven" en el estrecho

mundo de la producción de *papers* y ponencia sobre infinidad de temáticas que por su cosmopolitismo y la falta de direccionalidad política-académica, en muchos casos, no conducen a nada, solamente a reproducir un *status quo* de trabajadores “hiper” explotados.

Pero también a los fines de ser justos existen excepciones importantes de planificación de algunas Universidades que desde sus inicios comienzan a romper los muros facultativos para encontrarse con la población y sus problemáticas cotidianas, incorporándolas a la formación profesional. Si bien consideramos que no es deseable que las Universidades se hagan cargo de funciones que les competen a otros organismos del Estado, ello no implica que los universitarios no seamos o no tomemos parte en la generación de propuestas para la solución de los problemas sociales de nuestra época.

De allí que, el sentido de la extensión universitaria ha sido ampliamente discutido y redefinido, particularmente a partir de la recuperación democrática en los países del cono sur. En los últimos treinta años las concepciones variaron entre miradas mercantilistas, asistencialistas y dialógicas. Si bien ésta última posee actualmente un claro peso en el discurso político de las universidades, no siempre logra materializarse en las prácticas extensionistas, al tiempo que convive con otras formas de conceptualizar y vivenciar la extensión, hechos que generan un escenario heterogéneo entre las distintas prácticas, e incluso al interior de las mismas.

Para De Sousa Santos (2008) *“El objetivo consiste en recuperar el papel de la universidad pública en la definición y resolución colectiva de los problemas sociales, que ahora, aunque sean locales o nacionales, no se resuelven sin considerar su contextualización global. El nuevo contrato universitario parte así de la premisa de que la universidad tiene un papel crucial en la construcción del lugar del país en un mundo polarizado entre globalizaciones contradictorias.”*<sup>70</sup>

Por ello, la función extensionista es la que habilita el diálogo de la universidad con distintos actores sociales, productivos, culturales y gubernamentales y el intercambio de saberes, en los que el saber científico-humanístico y saber popular-social

---

<sup>70</sup> <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7981/09%20%28169-171%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



comparten una misma jerarquía. Así, la extensión universitaria se ubica como un espacio dialogante y en permanente problematización de la dinámica social, desnaturalizando lo evidente y posibilitando descubrir nuevos sentidos y sensibilidades en la construcción del conocimiento.

Implica entonces, una activa labor de divulgación vinculada a la creación de conciencia ciudadana sustentada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural. Resulta fundamental **rescatar los conocimientos y sabidurías** de pueblos indígenas, y de hombres y mujeres populares del mundo urbano y rural, que se quedaron al margen de las universidades.

En la actualidad existen algunas inquietudes en las comunidades universitarias a cerca del tipo de vínculo que debemos (y podemos) sostener entre la universidad y el resto de la sociedad, la manera de desarrollar y sostener ese vínculo y la responsabilidad como universidad pública. Esto implica que la actividad de extensión no es un mero “hacer” sino más bien un “hacer reflexionado”; y por ello, la universidad necesita revisar críticamente sus modos de producción de conocimiento, los alcances y límites disciplinares para atender a las problemáticas sociales complejas. De forma tal que exista integralidad de funciones e inter/ transdisciplinariedad que permitan construir saberes con el resto de la sociedad.

El mismo autor plantea que la democracia no forma parte de la naturaleza humana, hay que instituirla, y ese es un trabajo de nuestras universidades. Esta perspectiva nos habla de una participación activa en la construcción de cohesión social, en la consolidación de la democracia, en la lucha contra la exclusión social, al degradación ambiental y la defensa de la diversidad cultural.

En esa línea, el fortalecimiento de nuestras democracias se sostiene en gran medida, sobre la consolidación del sistema representativo y de la comunicación efectiva y permanente de los gobernantes con la sociedad en su conjunto. Para ello, debe fomentarse la formación permanente de los líderes gubernamentales, directivos sociales y funcionarios públicos, a fin de promover en forma eficaz, efectiva y eficiente, el desarrollo y la calidad democrática de las organizaciones públicas y privadas.

La extensión en la Universidad Nacional de Villa María (U.N.V.M. en adelante) se propone como uno de los pilares de la Universidad junto con la docencia y la investigación bajo la convicción que constituye un instrumento adecuado para el fortalecimiento del vínculo entre la Universidad y la comunidad a la cual pertenece. La historia es fundamental para poder comprender y emprender un proceso extensionista que se dio esta Universidad Nacional que tiene una fuerte participación de la ciudad de Villa María en su proceso de constitución y consolidación como institución formadora superior. Es decir, la historia influye tanto en la legitimación como las exigencias de la propia sociedad que “evalúa” la calidad de las intervenciones de la universidad.

Pasar de la concepción de un modelo unidireccional a otro bi/multidireccional desde un diálogo de saberes no solo interpela a los integrantes de la Universidad sino también a los otros participantes. Formados – todos- en una cultura escolarizada, con un modelo y dispositivo de saber-poder hegemónico y dominante, se torna complejo el abordaje de las situaciones y el proceso de trabajo ya que se espera que la Universidad “enseñe” y no tanto que puede aprender. Esto se ve claramente en las demandas desde los participantes, donde la exclusividad es universitaria no comunitaria ni social para resolver los problemas.

El abordaje utilizado nos muestra, por un lado la necesidad de la planificación flexible, ordenadora de nuestra intervención, por otro, la construcción de un proceso único con la tensión de incapacidad de transmitirlo (por su singularidad) y la necesidad de hacerlo (por su riqueza).

En relación a los participantes, en nuestro caso particular, reconocer la necesidad y urgencia de pensar cooperativa y articuladamente con otras instancias institucionales superando la “omnipotencia” que caracterizaba nuestras universidades (desde el dispositivo saber-poder).

De esta manera, la extensión desde la U.N.V.M. implica *“romper con la extensión convencional...no solo llevar la universidad sino al revés, traer nuevos conocimientos hacia dentro de la universidad...es la ECOLOGÍA DE SABERES”* en términos de Boaventura de Sousa Santos.

Dentro de las unidades académicas de la U.N.V.M. encontramos al Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Básicas y Aplicadas, al Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Humanas y al Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales. En este último ámbito, se desenvuelve la **Escuela de Gobierno** (EG en adelante) que se propone acompañar el desarrollo institucional democrático, aportando calidad en la gestión pública y fortalecimiento de organizaciones sociales, generando una constante vinculación con las diferentes disciplinas que se dictan en la universidad.

## DESARROLLO

En el marco de la actividad extensionista de la Universidad Nacional de Villa María, el **Programa Escuela de Gobierno** fue aprobado por el Consejo Directivo del Instituto de Académico Pedagógico de Ciencias Sociales el 25 de noviembre de 2009 por Resolución N° 107/2009. El objetivo del programa es: *“Formar equipos de gobiernos locales e instituciones públicas, dirigentes sociales, profesionales e interesados en general, en temáticas relacionadas con la gestión de las organizaciones en los diversos ámbitos de competencia.”* Fue creado como un **dispositivo de formación abierta a la comunidad y desde entonces, las propuestas y los estudiantes se han multiplicado, tanto** empresas como para ámbitos de Gobierno, dependencias del Estado, organizaciones sociales como gremios o sindicatos, participan para generar capacidades institucionales y formar por fuera de lo que son los estudiantes.

Dicho programa apunta a realizar la tarea de capacitación de dirigentes, la investigación de la gestión de gobierno y de la opinión pública así como, la evaluación de procesos políticos de organizaciones tanto públicas como privadas, todo lo cual contribuye al mejoramiento de la formulación e implementación de políticas y programas de desarrollo institucional, local y regional. Por esa razón, se han planteado estrategias de desarrollo territorial en base a convenios preexistentes con todas las Universidades a través del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), Ministerios de la Nación (Desarrollo Social, Salud) Ministerios Provinciales (Gobierno y Seguridad), la Escuela Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (ESCOLAGI), entes regionales como el Ente Intermunicipal de Desarrollo Regional (ENINDER), las comunidades regionales de la provincia de Córdoba y la Región Centro de alcance Interprovincial.

Ahora bien, la EG específicamente es un espacio de capacitación y formación profesional que incluye instancias de pregrado y cursos de posgrados dirigidos a incrementar capacidades de gestión y administración integral de los gobiernos nacionales, regionales, provinciales y municipales; como así también, organizaciones sociales y del ámbito privado. Su trayectoria de relaciones con diferentes instituciones de la región y su crecimiento se sostiene principalmente en la capacidad de la EG por dar respuestas de capacitación sobre demandas de la comunidad y la región.

De este modo, la U.N.V.M. pretende, a través de su EG, generar espacios reflexivos y críticos que contengan la formación de ideas en sujetos entrenados para la definición de políticas públicas y organizacionales desde los cuales la universidad cumple el rol fundamental de acompañar y promover el surgimiento de nuevas proyecciones personales e institucionales. Al mismo tiempo, encuentra su objeto en miembros de la comunidad organizados por el bien común y la búsqueda permanente de la transformación social.

La decana del instituto, Elizabeth Theiler, se refirió al exponencial crecimiento que ha tenido la propuesta en los últimos años. En año 2018 se dictaron en 16 sedes, 27 diplomados y diferentes capacitaciones. *“El objetivo era generar una proximidad entre la Universidad, las instituciones y las personas. Eso generó con el tiempo una apropiación del sello de la universidad por una comunidad más amplia que los estudiantes que la eligen para estudiar una carrera de grado”,* planteó y agregó que *“desde 2010 a esta parte ha avanzado sobre temas estratégicos que tienen que ver con conducción, liderazgo, planteos del desarrollo regional, el tema de la seguridad, los procesos de calidad, y fue conformándose con los propios docentes de la universidad y es generó alianzas con otras universidades”.*

### **ALGUNOS NÚMEROS DE LA E.G.**

A nivel general, la estadísticas reflejan que la EG hasta el año 2018, cuenta con el apoyo de 53 instituciones: son 38 del sector público (72%), entre ellas 29 municipalidades y 9 instituciones estatales; 12 organizaciones intermedias (22%) y 3 del ámbito privado (6%). Además, entre 2010-2018 el Diplomado en Gestión Municipal para el Desarrollo Local Regional fue el que mayor cantidad de veces se ha dictado en las diferentes sedes. En 2018, a partir de convenios firmados con la Agencia Córdoba Turismo y la Agencia Córdoba Deportes, los diplomados en Gestión de la Calidad en Turismo y Gestión Deportiva en Organizaciones Sociales fueron los más dictados, en 6 diferentes sedes a lo largo de la provincia. Luego le siguen en orden de solicitud, el de Formación para Mandos Medios y el de Desarrollo Local y Economía Territorial.

Finalmente, el diplomado en Formación para Directivos y Ejecutivos de Mutuales, a partir de un acuerdo con la Cámara Argentina de Mutualidades (CAM) permitió el desarrollo de los mismos en 3 diferentes provincias de manera simultánea (Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires), posibilitando una proyección a nivel nacional.

A continuación podemos observar más detalladamente, la amplia oferta académica de la EG desde sus inicios en 2010 a 2018, saber:

- Cursos y seminarios:

Se dictan cursos, ciclos de capacitación y seminarios en diversas áreas dirigidas a quienes desean obtener una formación con fuerte orientación práctica.

Los cursos son de pre-grado, fortalecimiento del grado y de posgrado, permitiendo así la inclusión de diferentes públicos, de aproximadamente un año de duración. Se dictan bajo una modalidad innovadora de enseñanza y combinan los mejores recursos al servicio del aprendizaje.

Para tener una idea del número de asistentes a cursos y conferencias, consideramos los 3.593 certificados de asistencia otorgados entre los años 2010 y 2016. Para un mayor detalle, en el cuadro a continuación se muestran las capacitaciones dictadas durante el período 2013-2017:

Años	Conferencias	Capacitaciones	Sedes	Participantes
2013	1	7	1	130
2014	3	14	3	245
2015	3	19	4	235
2016	4	16	4	726
2017	6	10	4	250
2018	4	11	5	294

- Diplomados:

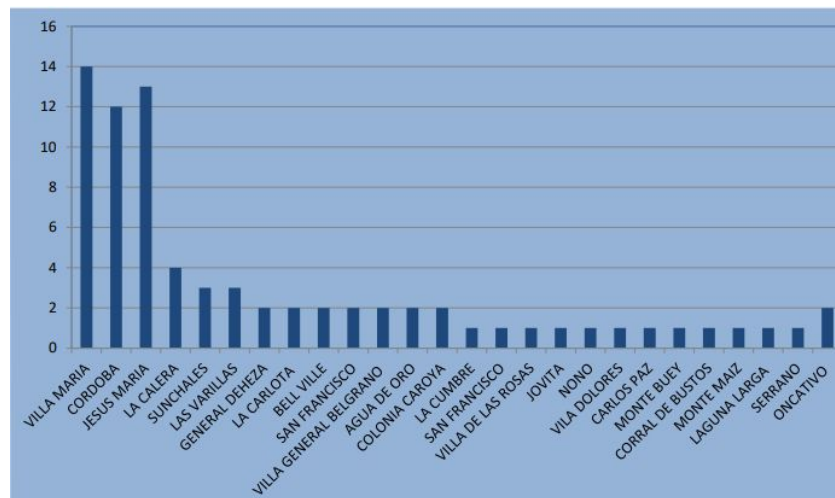
Los cursos son de pre-grado, fortalecimiento del grado y de posgrado, permitiendo así la inclusión de diferentes públicos. Véase el siguiente cuadro con la información acerca de los diplomados dictados durante 2010-2018:

Años	Diplomados	Localidades	Alumnos
2010	4	7	308
2011	5	5	181
2012	5	5	243
2013	6	6	225
2014	10	5	507
2015	10	9	422
2016	6	6	257
2017	13	18	508
2018	28	15	850 estimado

Resulta interesante analizar los diplomados dictados por área temática hasta 2017 y podemos destacar la importancia del Diplomado en gestión Municipal para el desarrollo regional (13), Gestión de la calidad (7), Agronegocios (6), Gestión vecinal (4), Gestión de la calidad y turismo (3), entre otros.



En cuanto a las localidades donde se dictan los diplomados, puede observarse que se ha ampliado la presencia en el interior de la Provincia de Córdoba en los últimos años:



Puntualmente, durante el período 2018 se han dictado una gran variedad de diplomados que podemos clasificar según sus destinatarios. En el primer grupo reconocemos a las demandas de los gobiernos, en su mayoría locales:

- ✓ Agencia Córdoba Deportes, Gobierno de la Pcia. de Córdoba, Sedes Córdoba, San Francisco, Villa Dolores, Río Cuarto: Diplomado en gestión deportiva en organizaciones sociales.
- ✓ Defensoría de los Derechos de niñas, niños y adolescentes de la Provincia de Córdoba: Diplomado en Niñez, Adolescencia y conflictividad Social desde una Perspectiva de Derechos.
- ✓ Municipalidad de Jesús María: Diplomado en Economía Territorial y Desarrollo. Diplomado en Formación de Mandos Medios.
- ✓ Municipalidad de La Calera: Diplomado en Emprendedurismo. Diplomado en Gestión Pública. Diplomado en Gestión de la Calidad de Turismo. Diplomado Desarrollo Social y Salud Comunitaria.
- ✓ Municipalidad de Laguna larga Diplomado en Agronegocios.



- ✓ Municipalidad de Oncativo: Diplomado en Desarrollo Local y Economía Territorial Diplomado en Gestión de las Organizaciones
- ✓ Municipalidad de San Francisco Diplomado en Agronegocios. Diplomado en Formación en Mandos Medios.
- ✓ Municipalidad de Serrano: Diplomado en Gestión Pública.
- ✓ Municipalidad de Villa General Belgrano: Diplomado en Desarrollo Local y Economía Territorial.

En el segundo grupo, los destinatarios son organizaciones de diversa índole, a saber:

- ✓ Atilra Sunchales: Diplomado en comercialización Internacional en Pymes, como estrategia regional y nacional.
- ✓ Confederación Argentina de Mutualidades Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), Sedes: Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires: Diplomado en Emprendedurismo. Diplomado en Gestión Financiera para Mutuales.

A fin de seguir avanzado, la E.G. se propone analizar y establecer posibilidades y estrategias de crecimiento de la oferta educativa a la luz de los requerimientos institucionales. Asimismo, reconoce que con toda esta actividad desarrollada se han generado nuevas redes que potencian el impacto y visibilidad local y regional de la U.N.V.M., a la vez que crean nuevas oportunidades para la docencia, la investigación y la vinculación tecnológica. La presencia de la E.G. en la región que ha permitido generar alianzas planteando la posibilidad de la creación del Observatorio de Políticas Públicas (OPP) para el monitoreo de las mismas en el nivel provincial. Queda en evidencia entonces, la incidencia de una propuesta de extensión en la definición de políticas públicas.

## EL ROL DEL OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Este observatorio tiene su principal accionar en la Provincia de Córdoba y la región y refuerza uno de los aspectos fundamentales del Proyecto Institucional de la U.N.V.M., como es la Proyección Comunitaria. Por eso reconocemos que el OPP nace como una propuesta de intervención del IAPCS que pretende constituirse en un espacio académico interdisciplinario e interinstitucional dedicado a analizar, asesorar y evaluar las políticas públicas de los gobiernos locales de la provincia de Córdoba, orientado fundamentalmente al fortalecimiento de los mismos.

Las principales actividades que desarrolla son de investigación, análisis de políticas públicas, recolección de datos, difusión de resultados, capacitación de funcionarios públicos, asesoramiento, formulación y evaluación de proyectos.

Las políticas públicas están determinadas por el específico contexto político, social, económico, ideológico e histórico en el que se desarrollan, la construcción de las mismas en sociedades democráticas, no sólo depende de los actores gubernamentales, sino que en ello pueden intervenir, por distintos medios y canales, los ciudadanos, las organizaciones del sector privado, las organizaciones sociales, las instituciones públicas y demás actores que pretendan participar de una u otra forma en dicho proceso. No hay actores aislados, sino actores en permanente interacción e interrelacionados, que se influyen mutuamente. En este sentido podemos hablar de políticas públicas participativas, las cuales emergen como demanda hacia un gobierno sado y ello se vincula con el incremento del interés de los ciudadanos por temas de orden público.

El OPP basa su actividad en la generación de información cualificada por medio de la medición permanente de variables e indicadores; el desarrollo de investigaciones relativas a las problemáticas que afectan a las localidades de la provincia; el análisis de las políticas públicas implementadas en los municipios y la generación de propuestas de nuevas políticas públicas.

## CONCLUSIONES

En los debates actuales entorno a la extensión universitaria pareciera una dificultad hacer frente a la necesidad de traducción de saberes vinculados a la gestión de la extensión en contexto y de prácticas o modos organizacionales en los que se inscriben esos saberes, los desafíos de pensar una investigación en extensión sin demasiados antecedentes que nos permitieran orientarnos inicialmente, el desafío de pensar una investigación que necesariamente estuviera relacionada políticamente a la actividad de gestión universitaria, entre otros. Sin embargo, estamos convencidos de que no son las instancias de prácticas vinculadas a la extensión las que escasean, sino la práctica reflexiva sobre la práctica extensionista.

“De cara a los desafíos sociales que enfrenta la región, la educación debe construir su calidad y universalidad en el servicio a la comunidad local, en miras al desarrollo humano de cada entorno, articulando tradición e innovación de punta, congregando la pluralidad de competencias, habilidades y conocimientos que las personas construyen, en la convergencia de la actividad especializada, la vida cotidiana, las sabidurías populares y una auténtica ética y estética en armonía territorial más allá de cualquier impacto.”<sup>i</sup>

A lo largo de estas páginas, se ha mostrado el desarrollo institucional que se ha generado en la E.G., dependiente del Instituto de Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la U.N.V.M., desde 2010 a esta parte. Se destaca que ha avanzado sobre temas estratégicos que tienen que ver con conducción, liderazgo, planteos del desarrollo regional, el tema de la seguridad, los procesos de calidad, y fue conformándose con los propios docentes de la misma universidad y de alianzas con otras universidades.

Los números indican que en 2018 se registraron 1.450 alumnos en los 27 diplomados dictados en las diferentes sedes, esto desde su creación muestra un incremento de casi siete veces en cuanto a la cantidad de alumnos en sus inicios (308 a 1.450). De este modo, se evidencia que la propuesta educativa de pre y post grado dictados en distintas localidades de la Provincia de Córdoba ha generado un fuerte impacto en materia de agentes capacitados.

Asimismo, la importancia que la presencia de la E.G. en la región ha permitido generar alianzas planteando la posibilidad de la creación del Observatorio de Políticas Públicas para el monitoreo de las mismas en el nivel provincial. Esta es una forma de mantener el compromiso de la E.G. para analizar y establecer posibilidades y estrategias de crecimiento de la oferta educativa a la luz de los requerimientos institucionales. Se celebra entonces, el diálogo de la universidad con la comunidad en relación a sus demandas sociales y el aporte que la E.G. puede realizar, a través de sus programas de gestión, a fin de mejorar las políticas públicas en sus localidades evidenciando la incidencia de una propuesta de extensión.

### BIBLIOGRAFÍA

- Conferencia mundial sobre Educación Superior. Unesco (2009). París, Francia.
- Contino, P. y Danieri, M. (2016). Creación de escenarios convergentes entre docencia, investigación y extensión. La residencia integral del profesorado en comunicación.
- De Sousa Santos, B. (2008). Universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad. Centro Internacional Miranda. Caracas, Venezuela. Fuente: Gazeta de Antropología N° 20, 2004. Texto 20-02.
- De Sousa Santos, B. (2008). El rol de la Universidad en la construcción de una globalización alternativa. En: La educación superior en el mundo 2008: La financiación de las universidades. Colección Informe: La educación superior en el mundo 2008: Nuevos retos y roles emergentes para el desarrollo humano y social. Universidad Politécnica de Catalunya. España: Editorial Mundiprensa. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7981/09%20%28169-171%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Sousa Santos, B. (2009). Una epistemología del sur: La reinención del conocimiento y la emancipación social. CLACSO. México: Siglo XXI Editores

- <http://www.eldiariocba.com.ar/la-escuela-de-gobierno-de-la-unvm-muestra-un-exponencial-crecimiento/>  
[https://drive.google.com/file/d/1v8oEajxDd8\\_O21mvGYVx\\_8Tr4Cfz1Kt/view](https://drive.google.com/file/d/1v8oEajxDd8_O21mvGYVx_8Tr4Cfz1Kt/view)
- Plan de acción CRES . 2018-2028.

# ÁREA TEMÁTICA

# RESPONSABILIDAD SOCIAL

## Mudez Moral: *de eso no se habla*

Lorenzo, Natalia. Autor y Expositor, Mail: [natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar](mailto:natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar)

Simonetta, Carlos David. Autor y Expositor; Mail: [simonetta@econ.unicen.edu.ar](mailto:simonetta@econ.unicen.edu.ar)

Vinsennau, Daniel. Autor y Expositor, Mail: [vinsennau@econ.unicen.edu.ar](mailto:vinsennau@econ.unicen.edu.ar)

Vinsennau, Lautaro. Autor y Expositor, Mail: [lvinse@fch.unicen.edu.ar](mailto:lvinse@fch.unicen.edu.ar)

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas.



Teléfono particular, laboral y/o celular. +54 0249-4385550 int.4317

Palabras claves:

Mudez Moral. Ética y decisiones. Ética y economía en administración. Toma de decisiones. Responsabilidad Social.

## **INTRODUCCION**

---

Existen situaciones en las cuales los encargados de tomar decisiones se encuentran ante disyuntivas difíciles de abordar. Las confrontaciones entre análisis éticos y económicos pueden presentarse como alternativas excluyentes. La administración, como disciplina que estudia aspectos de la gestión de organizaciones, se encuentra fuertemente influenciada por el paradigma económico. En tal sentido, no es difícil encontrar situaciones donde dichas disyuntivas se resuelvan silenciando los análisis de tipo ético y haciendo prevalecer los criterios económicos; por supuesto, asociados a los grupos de interés que tradicionalmente se benefician con dichos criterios.

El fenómeno de silenciar los criterios o dilemas de tipo éticos-morales en la toma de decisiones se denomina mudez moral (moral muteness) y, aunque ya tiene varios años en desarrollo, no son numerosos los aportes disponibles en la academia.

El tema resulta interesante, puesto que puede enfocarse desde el comportamiento del decisor, pero también desde el enfoque de las reglas de juego del sistema.

Ambos enfoques pueden llegar a derivar en resultados contradictorios, sin embargo, ambos son necesarios para explicar este punto -el de la mudez moral- que resulta central para entender desempeños empresariales reñidos con la ética.

Por lo cual, investigar sobre el tema puede aportar numerosas enseñanzas acerca de cómo gestionar las habilidades y competencias necesarias para las personas que gestionan, cómo inhibir o potenciar ciertos aspectos organizacionales para eliminar la mudez moral y cómo las distintas culturas del entorno modelan en los individuos la educación relacionada con los criterios de decisión.



## **DISPARADOR DEL TRABAJO: UNA SITUACION DE MUDEZ MORAL**

---

El gerente general, sentado en su despacho, se encuentra analizando una decisión difícil. Debe dar una señal a los accionistas, porque le están solicitando un ajuste a los costos. El nivel de actividades de los últimos meses ha disminuido, y existe la posibilidad concreta de despedir 3 personas. Por lo cual, esa sería una señal muy esperada, y complacería los intereses de los accionistas. Pero al gerente general algo en la situación le perturba: José, Manuel y Pedro –los candidatos al despido- no son simples números, sino 3 personas con familia; son además serios, comprometidos y efectivos en su trabajo. Asimismo, además de buenos trabajadores, poseen un legajo impecable desde que ingresaron a la empresa hace 10 años. El gerente general piensa en las tres familias, las conoce y ha compartido reuniones con ellas. ¿Se justificará esta decisión de prevalencia de un grupo de interés –los accionistas- sobre otro –los empleados- en una crisis que puede resultar pasajera? ¿Será tan importante la diferencia de rentabilidad de la compañía al despedir a los 3 empleados? ¿Esta solución finalmente volverá competitiva a la empresa, la hará triunfar sobre sus competidores? ¿Cómo quedará el ánimo de los compañeros de trabajo de los 3 despedidos? ¿Por qué se justifica (o no), en definitiva, una decisión gerencial? Finalmente, mientras firma la comunicación del despido, ha prevalecido su formación, y la visión *neutral* del problema. Piensa, “*No quiero ser el 4to despido, debo cumplir las reglas, porque eso es por lo que me juzgarán como gerente. Yo no diseñé las reglas, no soy el responsable*”. El gerente, en el fondo de su ser, siente malestar por encontrarse entre dos resultados que -en esta ocasión- le han resultado excluyentes: ser juzgado como ineficiente, o como gerente reñido con la ética. Al final del día, ha silenciado el dilema moral porque ha aprendido que un enfoque como ese puede resultar contradictorio a su propia supervivencia en el sistema.

## **LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SUBORDINADOS A LA ECONOMÍA**

---

Ciertos principios de la economía como disciplina se han expandido y extendido hacia la administración, que actúa como subsidiaria. Muchos de ellos se han construido sobre una infraestructura de valores, creencias y suposiciones que son fundamentales para entender el paradigma vigente sobre “cómo hacer negocios” [1].

Esta manera en la que se llevan adelante los negocios no tiene que ver con la bondad o maldad de las personas, sino más bien con un pensamiento sistemático: la economía excluye a la ética o el comportamiento ético del proceso de toma de decisiones.

Existen dos cuestiones determinantes para esta manera de concebir los negocios: primero, en un mundo competitivo la supervivencia está marcada por la necesidad de actuar eficientemente y maximizar los beneficios; y segundo, la noción de que el comportamiento racional requiere una manera de actuar bajo los propios intereses de la empresa [2].

Estas creencias repercuten en todos los elementos y variables de las empresas sin importar el impacto en el ambiente externo. Así, el bienestar del personal, la lealtad a los proveedores, la salud de la comunidad, a veces sólo se tienen en cuenta como medios para maximizar la ganancia.

Más aún, los departamentos de las compañías (como el de marketing o el de contabilidad) aprenden que el comportamiento más adecuado de sus funciones se debe definir por el impacto en los beneficios de la firma.

Esto lleva inevitablemente a pensar que las personas que son ciudadanas y a la vez empleadas de una empresa, conviven con una dualidad ética: por un lado, la que adopta para desenvolverse en la sociedad, y por otro, la subordinada a los dueños de la compañía y sus accionistas.

Así, el pensamiento económico de la actualidad asume que dentro de una sociedad los individuos y los negocios deben practicar el interés personal o actuar de acuerdo a sus incentivos económicos privados. En particular, se asume que los individuos

buscan maximizar su satisfacción a partir del consumo mientras que los negocios y sus gerentes buscan maximizar su ganancia económica [3].

Así, según Luetge [4], el problema básico de la ética en la economía se reduce -en definitiva- a que, bajo condiciones de competencia, los individuos no pueden cumplir con las normas morales en aquellos casos en los que esto conduzca a costos más altos; lo que a su vez los deja peor que sus competidores. Situaciones como ésta conducen sistemáticamente a una erosión del cumplimiento de las normas morales.

El concepto de “mano invisible” acuñado por Adam Smith en 1776 en su libro “La riqueza de las naciones”, parece ser útil para ilustrar el comportamiento ético o no ético de los negocios. El carácter de “invisible” es fundamental para interpretar ese desafío de los negocios a la ética [5], dado que la invisibilidad es la capacidad de no ser visto, detectado u observado por otros. Si el libre mercado y sus principios se rigen por una suerte de “fuerza invisible”, eso significa que ciertas acciones que se realizan y decisiones que se toman no pueden ser visibilizadas por otros, y por ende su ética tampoco.

La noción de Smith es que los actores económicos en libre competencia entre sí crean involuntariamente un sistema autolimitador. Este sistema, la “mano invisible” que rige las transacciones del mercado, funciona tanto para regular estos intereses propios como producir crecimiento económico y bienestar de tal manera que ningún actor o grupo de actores pueda aprovecharse de otros actores por mucho tiempo [6].

Sin embargo, las premisas de Smith de que “el interés personal (egoísmo) promueve el bien común” fueron reinterpretadas. Ese bien común (colectivo y social) se convirtió en la maximización de la ganancia de los grupos de interés de las empresas.

Entonces Smith -quizás involuntariamente- ayudó a encontrar una manera de mirar sistemáticamente el universo social desde la lente de la búsqueda del beneficio individual (es decir, el egoísmo). El principal legado de Smith, finalmente, es que las sociedades deben confiar en los impulsos egoístas de la psique humana para avanzar en la prosperidad de todos [7].

De esta manera, los economistas en general han reducido la teoría de Smith sólo a la libre competencia del mercado, entendiéndola más como un imperativo a la colisión que como un discurso sobre la conexión y cooperación entre pares [8].

Friedman [9], por ejemplo, sostiene que la “responsabilidad social” del negocio es aumentar sus ganancias. Su argumento principal a favor de esta tesis es que los ejecutivos corporativos son agentes de los accionistas y, por tanto, deben llevar responsabilidad fiduciaria hacia ellos. Esa responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que en general serán para hacer tanto dinero como sea posible mientras se conforma a las básicas reglas de la sociedad.

Así, para Friedman no hay nada interno en la noción de negocio como tal, que conduzca a una obligación de seguir las reglas, cualesquiera que sean las mismas. Las reglas que imponen la sociedad y la ley -independientemente de su contenido- son totalmente externas, es decir, restricciones impuestas a las actividades lucrativas de un negocio. Dada esta distinción, las empresas buscan cambiar legalmente las reglas del juego ya que, después de todo, ésta es otra actividad comercial o alguna forma de participación en el proceso político.

James & Rassekh [10] consideran que esa interpretación de Friedman no se ajusta a las verdaderas intenciones de Smith, quien pensaba en la búsqueda del interés propio como una forma eficiente de organizar actividades económicas que beneficien a la sociedad, restringido por el autocontrol y moderado por la justicia interna y la aplicada administrativamente. Así, el actor económico ideal de Smith es una persona de buena voluntad, prudente y con autocontrol que opera cooperativa y competitivamente en un entorno social y económico basado en una base de moralidad, derecho y justicia.

Pareciera que el propio Smith sentó las bases para una economía con ciertas connotaciones éticas. Es razonable entonces interpelar la ortodoxia sobre “cómo hacer negocios” e indagar en el concepto de mudez moral y sus implicaciones en la administración.

## **DE LA ECONOMÍA A LA ADMINISTRACION**

---

A partir de lo desarrollado en el apartado anterior y los cuestionamientos que plantea, se puede comenzar describiendo el comportamiento moral de los gerentes en las organizaciones.

### **¿SERÁ LA MUDEZ MORAL UN PROBLEMA DEL GERENTE?**

El primer análisis necesario, implica tomar el lente sub-socializador. Se propone al lector que, por un momento, ignore el conjunto de reglas generales que conocemos como economía de mercado, o capitalismo. Así, podríamos describir algunos resultados de distintos artículos que reportan la mudez moral como un producto de la acción gerencial, bajo su órbita de responsabilidad.

Al respecto, se ha notado que muchos gerentes se muestran reticentes a describir sus acciones en términos morales (incluso cuando actúan basados en razones morales), describiendo su desempeño como guiado exclusivamente por intereses organizacionales, efectividad y búsqueda de beneficios económicos, aunque en la práctica valoren y respeten los estándares morales en los que se basan las leyes, los códigos profesionales y las costumbres sociales. Es decir, si bien creen y sostienen la importancia del cumplimiento de objetivos con sustento moral (por ej. eficiencia y sostenibilidad en el uso de los recursos, cooperación entre el personal, coopectencia con los competidores, servicio de calidad a los consumidores, etc.) los presentan como “necesarios” para que la organización sea exitosa.

Al respecto, la literatura sobre la temática ha notado la reticencia de los gerentes en manifestar públicamente que expresiones morales influyen en su proceso de toma de decisiones, aunque actúen moralmente; tal es el caso de Tocqueville al notar que les cuesta admitir acciones altruistas, McCoy al observar que al aplican estándares morales al momento de evaluar alternativas, pero que los presentan en términos relacionados al interés comercial, Silk y Vogel al ver que muchos disgregan los negocios de la ética (excepto cuando se trata de actividades ilegales), y Salomon y Hanson al notar que la discusión pública sobre cuestiones morales no es normalmente valorada [11].

En función de ello surgen dos conceptos:

- *Mudez Moral*: ocurre cuando los gerentes evitan reconocer públicamente y expresar -dentro del ámbito organizacional- sus preocupaciones y convicciones morales al comunicarse en el marco de la organización, aunque su conducta real exprese el seguimiento de estándares asociados, la expectativa de que los demás los cumplan y el reconocimiento -en privado- que esas normas influyen en sus decisiones y acciones [12] [13] [14].
- *Miopía Moral*: representa una distorsión en la visión moral (desde la miopía hasta la ceguera), que afecta la percepción e identificación de un dilema ético, colaborando en la explicación de la Mudez Moral. Ello impide centrarse en las cuestiones morales (particularmente aquellos que no se encuentran cercanos a las mismas), pudiendo agravarse hasta llegar a la ceguera moral y comprometiendo seriamente la probabilidad de tomar decisiones de forma ética. De esta manera, la excesiva racionalización o la falta de voluntad para centrarse en problemáticas fácilmente observables –entre otras cuestiones- distorsiona la visión moral reduciendo su percepción a tal punto de no permitir la identificación de dicha dimensión en el marco de la organización. Tal cuestión puede observarse a través de la ponderación de la inteligencia de los consumidores (cuidándolos de ser engañados), el traslado de la carga hacia el mercado (ej. lo que la sociedad demanda), la asociación de lo legal con lo moral, la elevada identificación con la

cultura organizacional propia o de clientes, y el “síndrome del avestruz” por el cual se evita que las cuestiones morales “desaparezcan” de la mente cuando no son notadas [15].

En consonancia, Bird y Waters [16] [17] sostienen que los gerentes perciben el diálogo sobre cuestiones morales como disfuncional e identifican algunas causas de la Mudez Moral:

- *Amenaza a la armonía:* La conversación sobre cuestiones morales puede – ocasionalmente-requerir algún grado de confrontación interpersonal. En ocasiones, esto puede llevar a involucrar -en cuanto a prácticas ilegales o no éticas- a personas poderosas en la organización (representando riesgo de represalias para el denunciante) o cuestionar prácticas o decisiones de superiores, colegas o subordinados (como por ej. Evaluaciones de desempeño). Dicha cuestión es llamada “Síndrome de la caja de Pandora” [18], debido que cuando se abre comienza con un planteo sencillo, continuando su agravamiento como una avalancha y generando múltiples consecuencias, De esta forma, por el miedo al mutuo señalamiento y recriminación muchos gerentes lo encuentran disruptivo para la armonía organizacional y -por ende- evitan su discusión pública, dejando – eventualmente- la conversación sobre temas morales a ámbitos privados.
- *Amenaza a la eficiencia:* Muchos directivos son reacios, evitan o hacen poca referencia a la moral en sus expresiones debido a que la misma está asociada con varias cuestiones que obstruyen o distraen de la solución de problemas en la organización, tales como la utilización discurso moral para elogiar, criticar o culpar; sirviendo, en ciertas ocasiones, a los intereses individuales. A su vez, la conversación moral puede distraer la gestión llevando a buscar soluciones simplistas para problemas complejos, y representar una amenaza a la flexibilidad al “limitar” la adaptación a los cambios en la organización y el contexto (asociándola a la presencia de normas o reglas rígidas, intrusivas y restrictivas).

- *Amenaza a la imagen de poder y la efectividad:* debido a que, por lo general, los gerentes buscan parecer poderosos y efectivos rehúsan hablar de moral al considerar que posee argumentos demasiado idealistas y utópicos como para cumplir con sus deseos. Ello lleva a remplazarlo por discusiones respecto de alternativas de acción, políticas, herramientas de gestión, ventajas competitivas, así como costos medidos en términos económicos que le aportan capacidad de resolución de problemas y autonomía. Por ende, al asociar las expresiones morales a gestos vacíos e hipotéticos, muchos gerentes consideran al discurso moral inútil, no sintiéndose aptos para defenderlo públicamente.
- *Falta de confianza:* muchos silencian sus convicciones morales debido a que consideran que abogar por ellas requiere de acciones contundentes (que no se encuentran habilitados para llevarlas a cabo), así como de tener la capacidad para vislumbrar las implicancias del comportamiento no ético y generar alternativas morales variadas (Imaginación Moral) [19] [20] a diversas circunstancias organizacionales.
- *Estructuras y canales limitantes:* las estructuras y canales de comunicación de muchas organizaciones suelen influenciar negativamente en la predisposición para tanto para expresar sus convicciones morales (Silencio o Mudez Moral) como para escucharlas de los demás (Sordera Moral), al no proveer los suficientes medios y canales -o eliminar sus obstáculos- para exponer preocupaciones, quejas o cuestionamientos en una modalidad de diálogo de ida y vuelta.
- *Comunicación vertical unidireccional:* las directivas y políticas, al ser generadas en la cima de la estructura organizacional, son comunicadas al personal en un solo sentido (arriba-abajo). De esta forma, al no plantearse una dinámica de diálogo recíproco e interactivo, los subordinados tienen pocas oportunidades de plantear preocupaciones y prioridades que marquen agenda; por lo cual, es poco probable que expresen cuestiones morales al enfrentarse a dicho límite.



- *Prácticas cuestionables*: debido a que muchas veces la expresión del discurso moral busca servir intereses y posiciones particulares -al elogiar, culpar o idealizar, desalentando la conversación de ida y vuelta sobre cuestiones morales cotidianas.

Asimismo, Dumwright y Murphy [21] identifican dos categorías más que colaboran en explicar la Mudez Moral:

- *Compartimentalización*: muchas veces, la separación de la vida personal de la laboral lleva a separar las convicciones morales. Ello resulta en un conjunto de estándares para el trabajo que se traducen en tolerancia frente a cuestiones con las que extra-laboralmente a nivel moral no se está de acuerdo.
- *La razón del cliente*: el dicho de que el cliente (o para quien realice actividades la organización) siempre tiene la razón, lleva a que se pase por alto –y no importe- su actitud y convicciones morales, permitiendo cualquier comportamiento.

### **¿SERÁ LA MUDEZ MORAL UN PROBLEMA DEL SISTEMA?**

Al abandonar el lente sub-socializador, y tomar el lente sobre-socializador, se incluye el comportamiento gerencial dentro de un sistema de reglas, en un sentido amplio: tanto las reglas que educaron al gerente y a todos los gerentes, como el conjunto de reglas que permite evaluar, analizar y calificar su desempeño. Tal marco no es menor, y configura la otra cara de la moneda que explica, desde otro ángulo, el comportamiento gerencial en cuanto a moral y decisiones.

Las perspectivas económicas y éticas contienen marcos morales y filosofías políticas opuestas [22]. Desde el punto de vista económico, esto se traduce en políticas públicas de carácter minimalista, orientadas a la competencia, y con énfasis en la propiedad privada y derechos del inversor; desde el punto de vista ético, se sostiene un fortalecimiento de las políticas públicas y del reconocimiento de las necesidades de autocontrol y existencia de deberes empresariales, respecto de diversos grupos de interés.

La antinomia dispara, en la teoría administrativa, reacciones muy diversas. Por ejemplo, la niegan Porter y Kramer [23] mediante la creación del concepto funcional del valor compartido, donde la ética se subordina a la moral de los negocios. Así, la mudez moral solo se transforma en “voz” cuando los números dictan su conveniencia. En cambio, otros autores como Margolis y Walsh [24] interpretan la franca colisión de factores económicos, con la moral como producto de la crítica ética, proponiendo que la administración debe salir del paraguas de la economía para poder reinterpretar una agenda descriptiva y normativa de gestión. Esto permitiría administrar en medio de tensiones lógicas de tamaño antinomia.

Tomando el lente sobre-socializador, pueden entonces advertirse que ciertos problemas que derivan en mudez moral, no son más que requisitos del sistema de negocios, que han prevalecido en una cultura que soporta la actividad empresarial.

Así lo ha estudiado Molthan-Hill [25], quién advierte, tomando un framework de Habermas [26], que la mudez moral es primordialmente un fenómeno anglo-americano.

A través de un estudio, que comparó puestos gerenciales de industrias similares alemanas y anglo-americanas, se observó que para la cultura gerencial anglo americana, la mudez moral -lejos de ser una omisión de criterios en la toma de decisiones- era una actitud o comportamiento esperado. Descubrió por caso, que los gerentes anglo-americanos difícilmente podían relatar sucesos, o identificar personas que hubieran tenido que ver con su formación en valores y creencias. Más aún, lejos estaban de pensar que los criterios morales, influidos por esos valores y creencias, eran un aspecto a tener en cuenta en la toma de decisiones empresarias. Los gerentes alemanes, en cambio, concebían con absoluta normalidad los temas sociales y/o del

medio ambiente, como criterios importantes a la par del criterio económico, a la hora de tomar decisiones. Lo hacían como algo natural e integrado, y del mismo modo, eran capaces de identificar sucesos o personas que habían dejado alguna enseñanza en su vida. También relacionaban dichos aprendizajes con conceptos y criterios presentes en su toma de decisiones.

Molthan-Hill [27] concluye que para los gerentes anglo-americanos las reglas de decisiones económicas del sistema, ocupaban el escalón de un sistema natural, es decir, algo que viene dado y que no es posible discutir, ni cambiar. Reglas mediante las cuales su labor va a ser juzgada, pero cuya congruencia y ética no es posible discutir; algo que está más allá de los seres humanos, algo que no forma parte de los sistemas sociales, y por ende no es siquiera analizable desde el punto de vista ético. Son reglas, por así decirlo, neutrales. Por el contrario, los gerentes alemanes identificaron claramente las reglas del sistema como parte de un sistema social, tan criticable, modificable y perfectible como toda cuestión humana.

Las enseñanzas de este artículo de Molthan-Hill [28] son relevantes. Desde este punto de vista, y en ciertas culturas, las reglas del funcionamiento del sistema son asumidas como algo natural. Ello conlleva la idea implícita de una moral de negocios subordinada y simplificada a los aspectos económicos. En este sentido, la racionalidad estrictamente económica, no solo es la madre de la administración, sino la tutela indispensable de su aplicación y el principio rector de comportamientos humanos y sus decisiones en las organizaciones. Existen otras culturas, en cambio, que promueven el accionar crítico de las personas, al formarlas de una manera más diversa, proveyendo un clima más amigable para la mistura de criterios a la hora de las decisiones, aún ante el desafío de las lógicas antinomias que se presentan. Por ello algunos autores suponen que esta última perspectiva, proclama que el pensamiento administrativo y/o de gestión, debiera saltar por encima de los principios de la economía, alcanzando algún grado de emancipación [29].

Puede agregarse finalmente, la contingencia o situación a la hora de decidir. Autores como Etkin [30], sostienen que además existe una subordinación excesiva a la visión del corto plazo, lo cual implica siempre que los aspectos económicos son extremadamente sobredimensionados. En el corto plazo, siempre los balances deben

dar positivos, siempre deben darse señales a los inversores, y entonces las decisiones gerenciales hacen prevalecer aspectos económicos en desmedro de los aspectos éticos. La situación siempre es de emergencia y siempre es de corto plazo; en efecto el estado de emergencia no termina nunca, y esto implica que sistemáticamente el criterio económico prevalece.

### Formas de Mudez Moral

La Mudez Moral se expresa, principalmente, a través de cuatro formas [31] [32]:

- 1) *Expresiones negativas*: existe silencio o mudéz moral cuando el individuo no cuestiona o denuncia actividades que son dañinas o equivocadas u observaciones de injusticias, llevándolas a un debate moral.
- 2) *Expresiones positivas*: se es moralmente mudo cuando no se expresa, representa y defiende el propio punto de vista moral con la fortaleza con la cual se debiera.
- 3) *Devoluciones insuficientes*: se observa mudéz moral en la manera en que los supervisores o colegas evitan realizar evaluaciones o dar feedback adecuado - de forma franca y honesta- respecto del trabajo de los demás. Ello genera confusión respecto de sus carencias y la posibilidad de revertirlas.
- 4) *Visión económica/política*: se es moralmente mudo cuando se “disfraza” a las preocupaciones morales traduciéndolas como asuntos económicos o políticos organizacionales tales como finanzas y estrategia (entre otros).

## Consecuencias de la Mudez Moral

Si bien, de acuerdo a Bird y Waters [33] los gerentes identifican beneficios de la Mudez Moral en el corto plazo como la armonía organizacional, la eficiencia y la conservación de su imagen y autonomía, surgen consecuencias negativas:

- *Amnesia Moral*: ocurre cuando las personas evitan la conversación moral y utilizan -intencionalmente- términos no relativos a la misma para expresar, indirectamente, preocupaciones éticas. Asimismo, muchos gerentes y personas de negocios tienen limitaciones para reconocer la dimensión en que las actividades que realizan están reguladas por expectativas morales (comunicadas a través de leyes, códigos profesionales, convenciones organizacionales/sectoriales, y costumbres sociales) y que sus decisiones no están determinadas exclusivamente por consideraciones relativas a las ganancias, los costos y el interés organizacional. A su vez, la amnesia moral relativa a las prácticas de negocios es bien descrita por Friedman [34] al aludir a estándares normativos que van desde la ganancia a la responsabilidad social, aunque siempre ésta última en el lenguaje del interés económico, considerando que el rédito es alcanzado sin otro criterio moral más que la legalidad.
- *Concepción excesivamente estrecha de la moralidad*: con el propósito de evitar la amenaza a la eficiencia que consideran ejerce el planteo de la moral en las conversaciones organizacionales, los gerentes que consideran que actúan moralmente lo argumentan manifestando que sus acciones son moralmente neutrales. De esta manera, bloquean los cuestionamientos morales al indicar que gestionan en función de la viabilidad, la practicidad y el equilibrio objetivo entre costos y beneficios sin necesidad de generar una discusión pública. A su vez, las únicas cuestiones morales que son planteadas surgen por desviación de normas de comportamiento aceptadas, los dilemas (respecto de la aplicación de normativas en conflicto) y el déficit en el cumplimiento de metas, evitando cualquier otro tipo de discusiones morales y –por ende- la generación de alternativas para la gestión de los avatares organizacionales.

- *Stress Moral*: los gerentes experimentan stress moral como consecuencia del conflicto de roles y la ambigüedad de los mismos en relación con las expectativas morales. Debido a que consideran a su responsabilidad en la organización como un estándar moral, cuando se enfrentan a un cuestionamiento ético –usualmente- tienen dificultades para decidir con cuáles costos están dispuestos a lidiar y qué comportamiento es moralmente aceptable en tal circunstancia. A su vez, ante la ausencia de la conversación moral, deben tolerar altos niveles de stress moral al negar la relevancia de las expectativas normativas y al considerar a las decisiones moralmente neutras, respondiendo solo a preocupaciones económicas y sistemas de premios/castigos. De esta manera, la mudez moral impide la posibilidad de generar formas consensuadas y creativas de resolver los asuntos de la organización para que sea lo mejor para todos lo que la conforman.
- *Negligencia sobre abusos morales*: la evasión de los gerentes respecto de la incorporación del discurso moral a las conversaciones en el marco de la organización implica que muchas cuestiones morales no son reconocidas y menos identificadas. Por lo cual, al ser ignoradas no se espera que sean cumplidas, y menos los eventuales dilemas morales sean planteados y resueltos. De esta manera, dicho silencio moral da lugar a una cultura moralmente negligente en la cual es muy difícil proponer debates o generar cuestionamientos.
- *Autoridad disminuida de los estándares morales*: los argumentos morales no poseen relevancia por su lógica (conocido ello como “Falacia de determinismo normativo”) [35], sino que sólo poseen autoridad –e inspiran su adhesión y el deseo de su cumplimiento- si su discurso se encuentra socialmente integrado. Es decir, lo que lleva a las personas a comprometerse con el cumplimiento de estándares normativos es la comunicación de expresiones morales en el marco de relaciones sociales donde existan acuerdos explícitos, apego social, y una conexión entre el sentimiento de integración, fortaleza y autoestima con el cumplimiento moral. Por lo cual, las ideas morales. De otra forma, carecen de autoridad real y su lenguaje es entendido como conflictivo, distractivo e inflexible; resultando clave su asociación a las experiencias y expectativas normativas de quienes conforman la organización, generando así las

bases para el compromiso en base a valores morales compartidos e integrados a una cultura que proveerá la guía para la acción y la justificación de sus decisiones.

Finalmente, lo anteriormente descrito revela “la vulnerabilidad y la susceptibilidad de la agencia moral en contextos donde existen asimetrías de poder y mecanismos de rendición de cuentas inadecuados, donde la denuncia de irregularidades se considera un problema más grave que el delito que se denuncia, y donde los imperativos gerenciales permiten que la lealtad de la organización sea tratada como más importante que la integridad personal y los intereses sociales” [36].

Es por ello que será necesaria paciencia y perseverancia hasta que dichas dificultades se superen, que el debate moral (sin críticas, acusaciones o persecuciones) sea cada vez más frecuente, que los gerentes le den a los aspectos y convicciones morales el lugar que les corresponde en la generación de estándares normativos y en el desarrollo de las habilidades necesarias para resolver problemas tanto eficiente como reflexivamente, y “hasta que los diálogos y compromisos morales se escuchen clara y fuertemente a lo largo de las organizaciones” [37].

## **CONCLUSIONES**

---

En la actualidad, la manera de enseñar y aplicar los conceptos de la administración y sus principios (largamente arraigados en el espectro literario de la disciplina), se parecen bastante a la alegoría de la caverna de Platón; ya que, desde ella, es la percepción de nuestra propia existencia la que dictamina la forma en la que vemos el mundo. Así, el universo de la administración ha adoptado una sola forma de analizar y actuar en el entorno: maximizar las ganancias y ser eficientes.

Cualquier otro punto de vista que se aleje de esa concepción está destinado a generar rechazo en casi todos los rincones de la disciplina. Sin embargo, lo cierto es que avanzar en una sola dirección podría limitar la posibilidad de analizar en profundidad la realidad de nuestro conocimiento y, por lo tanto, de las potencialidades del mismo. Discutir otros puntos de vista podría ser quizás una manera diferente de pensar y concebir a la administración.

De esta manera, los principios generalizados de la economía resultan en directivas en tono imperativo hacia la administración. Las ideas heredadas de la economía, hacen hincapié en la maximización de beneficios y en la búsqueda de criterios económicos como la llave que guía la satisfacción en las decisiones organizacionales.

No es de extrañarse que los criterios de decisión empresariales contengan dosis llamativas de mudez moral. Economía y moral suelen ser criterios excluyentes y, en el plano organizacional, las decisiones se vuelcan al criterio económico; así los comportamientos gerenciales se analizan y evalúan a la luz de la aplicación de dicho criterio.

La mudez moral es un requisito, entre otros, para no interferir en cuestiones económicas en el marco de la toma de decisiones. Existen entre los autores, dos enfoques distintos.

Un enfoque supone que el gerente posee cierta libertad y elige no incorporar criterios éticos-morales para mejorar su competitividad en la toma de decisiones; siendo múltiples los motivos por los cuales posee este comportamiento, algunos de los cuales incluyen dispositivos organizacionales. Este enfoque suele denominarse neutral, en términos de valores, aunque claro está que no lo es.

El segundo enfoque, distinto y complementario, supone que las reglas del sistema de mercado o capitalismo crean una matriz cultural, que se encarga de dejar nulo margen de acción para las decisiones éticas-morales; tal es la fuerza de las ideas aprendidas que el capitalismo es tomado como algo natural y no como un sistema social. Mal podría un gerente cuestionar dichas reglas con sus decisiones.

En todos los casos, existen mediadores que permiten la existencia de mudez moral, perjudicando la toma de decisiones -en el sentido tanto social como ambiental- a favor de un sentido económico que restringe las posibilidades de desarrollar un concepto de responsabilidad de la empresa más allá de los rendimientos económicos.

Múltiples problemas pueden derivarse de la mudez moral, y como síntesis, puede decirse que los individuos insertos en este tipo de situaciones tienden a escindir su rol ciudadano (donde cultivan valores y creencias acerca de la ética) del rol como participante organizacional (donde se les exige suprimir dichos valores y creencias) como medio para alcanzar mejores desempeños económicos.



En cuanto a la educación y formación de futuros profesionales, la visión clásica de la economía y la prevalencia del criterio económico, son serios limitantes para los futuros graduados. La racionalidad económica como uno vector, está subordinando a la disciplina administrativa a un criterio demasiado pobre para la complejidad de los problemas que enfrenta y la variedad de criterios que debe satisfacer en las organizaciones modernas, responsables social y medioambientalmente, por la presión de una ciudadanía cada vez más reactiva contra los males sociales.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

---

- [1] [2] Reilly, B.J. & Kyj, M.J. J. "Economics and Ethics". *Journal of Business Ethics*. 9-pp. 691, 1990.
- [3] Kulshreshtha, P. "Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships". Vol. 3. No. 1, *International Journal of Business Governance and Ethics*. pp.33–41, 2007.
- [5] [7] Bragues, G. "Adam Smith's Vision of the Ethical Manager". Vol. 90, Supplement 4: the impact of network ethics on business practices. pp. 447-460, 2009.
- [4] Luetge, C. "Economic ethics, business ethics and the idea of mutual advantages". *Business Ethics: A European Review* 14 (2), pp.108-118, 2005.
- [6] Werhane, P. H. "Business Ethics and the Origins of Contemporary Capitalism: Economics and Ethics in the Work of Adam Smith and Herbert Spencer". Volume 24, Issue 3, pp 185–198, 2000.
- [8] Dwyer, J. "Ethics and Economics: Bridging Adam Smith's Theory of Moral Sentiments and Wealth of Nations". *The Journal of British Studies*. 44(04), pp. 662–687, 2005.
- [9] [34] Friedman, M. "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, pp. 173-178, September 13, 1970.
- [10] James, H. S., & Rassekh, F. "Smith, Friedman, and Self-Interest in Ethical Society". *Business Ethics Quarterly*. Vol. 10. No. 3. pp. 659-674. 2000.

[11] [12] [16] [33] [35] [37] Bird, F. B. & Waters, J. A. "The Moral Muteness of Managers", Business Ethics, California Management Review, pp. 73-88, 1989.

[13] [17] [20] [31] Bird, F. "Moral Muteness", editado por Sir. Cary L. Cooper, Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons Ltd., pp. 1-4, 2014.

[14] [15] [19] [21] [32] Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, pp. 7-24, 2004.

[18] Drumwright, M. E. & Murphy, P. E. "HOW ADVERTISING PRACTITIONERS VIEW ETHICS: Moral Muteness, Moral Myopia, and Moral Imagination", Journal of Advertising, 33:2, pp. 7-24, 2004. Pág. 15.

[22] Windsor, D. "Responsabilidad Social Empresaria: tres enfoques claves". Journal Of Management Studies 43:1, 2006.

[23] Porter, M. & Kramer, M. "Creando Valor Compartido". Harvard Business Review, 2011.

[24] [29] Margolis, J. Y Walsh, J. "La miseria ama a las compañías: los negocios repensando las iniciativas sociales", Administrative Science Quarterly, 2003.

[25] [26] [27] [28] Molthan-Hill, P. "The moral muteness of managers: An Anglo-American phenomenon? German and British managers and their moral reasoning about environmental sustainability in business". International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 14, Issue 3, 2014.

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

[36] Lovell, A. "The enduring phenomenon of Moral Muteness", Summer 2003, Vol. 5 Nro. 3, Journal of Public Integrity, pp. 187-204, 2003. Pág. 202.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD DE LA UNSE: PERCEPCIONES DE LOS GRUPOS INTERNOS ACERCA DE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA

MURATORE, Francisco José. Autor y expositor

CASTRO DE ACHÁVAL, Matías. Autor y expositor

LEDESMA, Hugo Marcelino. Autor

ZAMORA, Sergio. Autor

MOYANO, María Gabriela. Autora

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Universidad Nacional de  
Santiago del Estero

+54 (0385) 154859664

[francisco.jose.muratore@gmail.com](mailto:francisco.jose.muratore@gmail.com); [matiascastroa@hotmail.com](mailto:matiascastroa@hotmail.com)

[hmledesma2015@gmail.com](mailto:hmledesma2015@gmail.com);

[nsergioz@hotmail.com](mailto:nsergioz@hotmail.com); [maria.gabriela.moyano@gmail.com](mailto:maria.gabriela.moyano@gmail.com);

Palabras clave: Responsabilidad Social, Percepción, Dignidad de la Persona

## INTRODUCCIÓN

Desde el año 2011 los autores de este documento integran un equipo de investigación sobre el tema Responsabilidad Social Universitaria desde la perspectiva propuesta por Valleys. Del año 2011 al 2016, en el proyecto de investigación denominado “Responsabilidad Social Universitaria: el caso UNSE”. Y desde el comienzo del 2017 hasta la fecha, integra un nuevo proyecto denominado “La Responsabilidad Social en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Estudio de las percepciones de sus grupos de interés”. Ambos proyectos desde el enfoque de estudio de casos.

El marco de referencia de los citados proyectos y también el planteo que se aborda en este documento tienen que ver con los trabajos sobre este tema elaborados por el ya mencionado filósofo peruano François Valleys. En particular el documento elaborado por Vallaey, De La Cruz y Sasia para el Banco Interamericano de Desarrollo denominado “Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos” y otros similares.

El último de los proyectos tuvo como objetivo para el año 2018 indagar cómo perciben la Responsabilidad Social de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud los grupos de interés internos, es decir docentes, nodocentes y estudiantes. Este trabajo muestra los resultados de las percepciones acerca de uno de los valores planteados por la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) denominado “dignidad de la persona”.

## SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Ya en el año 2001, la Comisión Europea delineó las líneas de la política gubernamental europea en Responsabilidad Social Corporativa, al afirmar que la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Significa contribuir tanto para el desarrollo económico como para mejorar la calidad de vida de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general (European Commission, 2001). La evolución que ha tenido en los últimos años el estudio, abordaje y consiguiente

conceptualización de la Responsabilidad Social (RS) en el ámbito de las diversas organizaciones de la sociedad, empezando por las empresas y luego continuando por las organizaciones de la sociedad civil y las mismas universidades, ha sido importante y cada vez más acelerada.

Zaidel y Saravia (2015) refiriéndose a la RS de las organizaciones en general postulan que:

El concepto de responsabilidad social se presenta como eje central que articula las relaciones entre las personas, las organizaciones y las comunidades mediante una actitud de apertura respecto de las necesidades sociales y las actividades de las que forman parte. (p.306)

Proyectando este concepto hacia la universidad, el peruano François Vallaey (2013), postula que la Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de 'saberes' responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsable. El mismo autor define:

La Responsabilidad Social Universitaria es una política de mejora continua de la Universidad hacia el cumplimiento efectivo de su misión social mediante 4 procesos: Gestión ética y ambiental de la institución; Formación de ciudadanos responsables y solidarios; Producción y difusión de conocimientos socialmente pertinentes; Participación social en promoción de un desarrollo más humano y sostenible. (Vallaey, s/f)

Este mismo autor plantea que la universidad socialmente responsable debe poner en práctica una serie de principios y valores entre los que se encuentra la "dignidad de la persona".

## **SOBRE LA DIGNIDAD DE LA PERSONA Y LA RSU**

Vallaey (2004) postula que universidad es responsable de poner en práctica una serie de principios y valores a través de sus funciones básicas: docencia, investigación, extensión y gestión. Entre ellos se encuentra la “dignidad de la persona”. Mucho se ha escrito sobre este tema desde diferentes puntos de vista. Uno de ellos, el jurídico en general y jurídico administrativo en particular, abunda en cuestiones interesantes para tener en cuenta en toda organización.

El Código Civil y Comercial en su nueva redacción, aprobado por ley 26.994, promulgado en 2014 mediante decreto 1795/14, establece en su Capítulo 3 denominado “Derechos y actos personalísimos”, una serie de artículos referidos a la dignidad humana, haciendo una referencia explícita a este concepto en nuestra legislación nacional. Al respecto uno de los artículos determina la Inviolabilidad de la persona humana, sosteniendo que “la persona humana es inviolable y en cualquier circunstancia tiene derecho al reconocimiento y respeto de su dignidad”. El artículo siguiente regula las “afectaciones a la dignidad”, determinando que “la persona humana lesionada en su intimidad personal o familiar, honra o reputación, imagen o identidad, o que de cualquier modo resulte menoscabada en su dignidad personal, puede reclamar la prevención y reparación de los daños sufridos”.

La Declaración Universal de Derechos Humanos establecerá ya en 1948 que “la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca (...) de todos los miembros de la familia humana”, sostenido también “la fe de las Naciones Unidas en la dignidad y el valor de la persona humana”. Por su parte, la Convención Americana sobre Derechos Humanos determina en su texto de 1969 que “toda persona tiene derecho al respeto de su honra y al reconocimiento de su dignidad”. En cuanto al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, este sostiene que “la educación debe orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad”. El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos establece en su preámbulo que “la libertad, la justicia y la paz del mundo tienen por base la dignidad inherente a todos los miembros de la familia humana”. Esto por mencionar solo algunos de los instrumentos internacionales.

Vallaeys (2004) postula que universidad es responsable de poner en práctica una serie de principios y valores a través de las funciones básicas de docencia, investigación, extensión y gestión. Entre ellos se encuentra la “dignidad de la persona” como uno de los principios fundamentales, que, al decir de este mismo autor (Vallaeys, 2004):

Considera a la persona como un ser que nace libre e igual en dignidad, derechos y deberes, viviendo su pertenencia al género humano desde varias dimensiones que conforman una unidad indisoluble: físico-biológica, psíquico-espiritual y sociocultural. La persona es un ser racional, que puede pensar y reflexionar; es un ser capaz de aprender y por tanto capaz de perfeccionarse; tiene voluntad, lo que le permite dirigir su conducta o comportamiento; tiene afectividad y, por tanto, tiene sentimientos y puede adherirse a personas, cosas o valores; es consciente de sí misma y es capaz relacionarse con otros y con la trascendencia y superar, de este modo, su inmanencia. (p.8)

Justamente estas características de los seres humanos son las que, según Valleaeys (2004), podemos reconocer la “dignidad de la persona” como un rasgo universal, en tanto sujetos racionales y autónomos. Recordemos que, para Kant (1951), el fundamento moral no reside en las consecuencias o los efectos de las acciones, sino que ese fundamento debe ser algo que tenga valor en sí mismo, algo que sea un fin y no un medio. Para Kant el fundamento es el hecho de que el hombre (en tanto ser racional) es fin en sí mismo. Todos los hombres deben ser entonces considerados fines en sí mismos, y no pueden ser usados como medios para satisfacer un fin distinto. Por ello, la Universidad deberá reconocer la dignidad humana y orientar sus esfuerzos para reforzar la formación de sujetos autónomos, críticos y responsables. Al decir de Vallaeys (2004):

La labor de la universidad siempre estará orientada a la construcción de personas capaces de autonomía, de razón y de conciencia; de construir relaciones solidarias en la sociedad a la que pertenece, y de un saber que apoya este propósito. Para que la dignidad humana alcance su expresión en la vida universitaria, deben crearse condiciones en las cuales cada integrante de la comunidad pueda entregar enteramente su aporte original y propio a las labores de ella. Al mismo tiempo, los

propósitos y fines de las actividades universitarias deben justificarse en la promoción de la dignidad humana en todos los campos de la vida social. (p.8)

## **DEL ESTUDIO, MUESTRAS Y/O GRUPOS DE INFORMANTES CLAVES**

Para estudiar las percepciones de los grupos internos acerca del valor antes mencionado, se abordó un estudio descriptivo utilizando los instrumentos de Valleys (2004).

En relación al tipo de muestreo se optó por diferentes estrategias. Para el grupo de docentes tipo de muestra fue probabilística. La misma ha sido considerada la más adecuada puesto que la mayoría de los integrantes de este grupo desarrolla actividades administrativas en la misma universidad y por lo tanto es sencillo acceder a ellos. Se construyó con el 25% del total de los integrantes.

Para estudiantes y docentes el tipo de muestreo elegido fue el no probabilístico correspondiente a una mixtura entre el muestreo por cuotas y el intencional. Esto debido al gran tamaño de las poblaciones y la dificultad para acceder a ellos en un tiempo aceptable.

La muestra de Docentes fue construida con al menos un docente por carrera, al menos uno por departamento académico, con dedicaciones exclusivas o semiexclusivas. Se excluyeron a docentes que integran el consejo directivo, superior o revisten el cargo de secretario de rectorado o facultad, decano, vicedecano, rector, vicerrector.

La muestra de estudiantes fue construida con al menos dos estudiantes por carrera, alumnos avanzados con al menos las dos terceras partes de las asignaturas aprobadas. Se excluyeron a los alumnos que integran los consejos directivo o superior y/o revisten algún tipo de relación de dependencia con la universidad distinta de la ayudantía docente estudiantil.



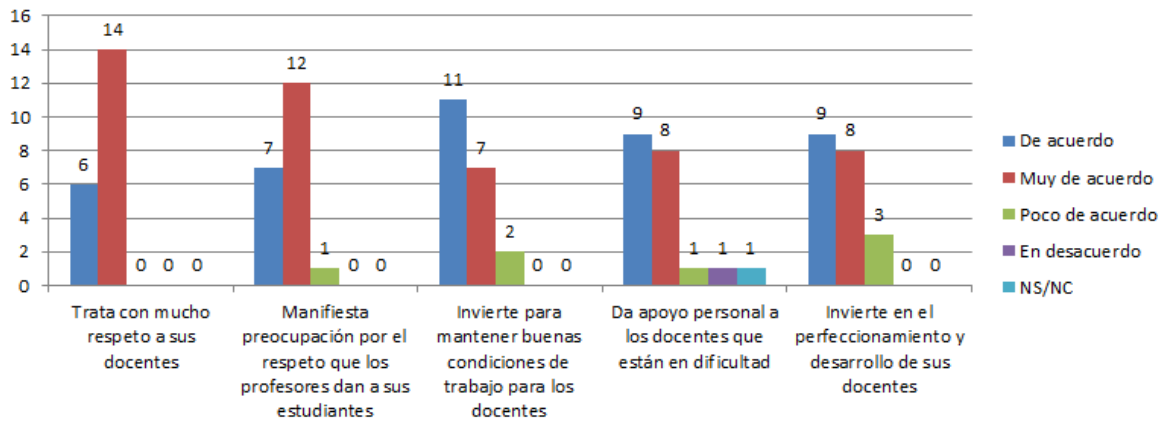
## DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El instrumento utilizado para medir las percepciones acerca del valor en cuestión, propone al encuestado una serie de postulados sobre los cuales éste deberá manifestarse De acuerdo, Muy de acuerdo, Poco de acuerdo, En desacuerdo, o No sabe/No contesta.

Los resultados sobre estas percepciones se muestran en las figuras 1, 2 y 3, correspondientes a Docentes, Estudiantes y Nodocentes respectivamente.

Figura N°1

### Percepción sobre la Dignidad de la Persona en la FHCSyS-UNSE. Grupo de interés: Docentes

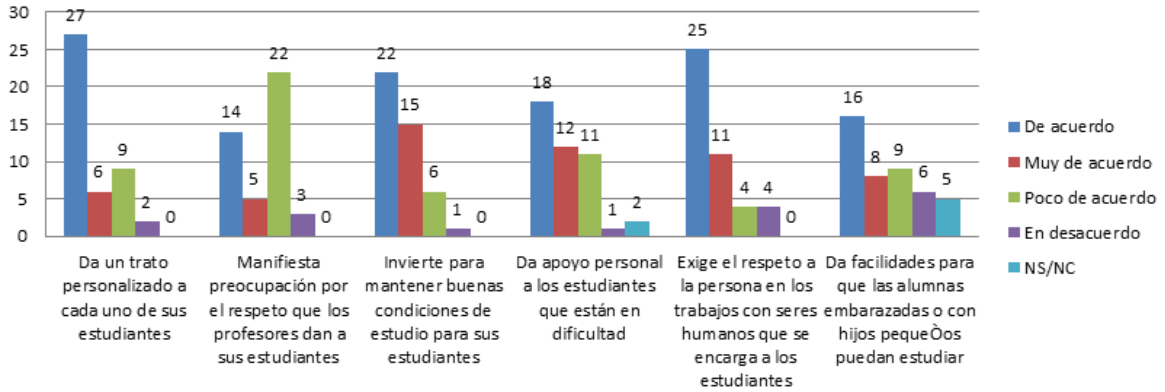


Fuente: elaboración propia.

Los docentes se manifiestan mayormente de acuerdo con el respeto de la Dignidad de la Persona en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. En general, todos los aspectos consultados son percibidos favorablemente por este grupo de interés.

Figura N°2

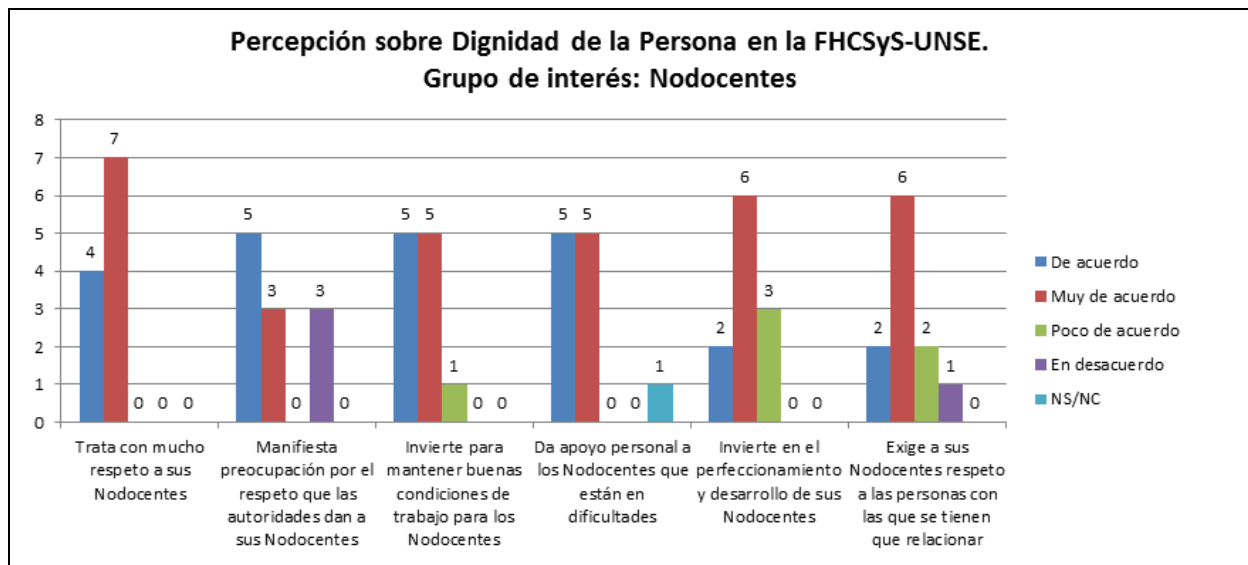
Percepción sobre Dignidad de la Persona en la FHCSyS-UNSE.  
Grupo de interés: Estudiantes



Fuente: elaboración propia.

Los estudiantes presentan una percepción mayormente positiva en relación al respeto a la Dignidad de la Persona en la Facultad. El aspecto en el que se manifiestan en desacuerdo tiene que ver con la relación docente-estudiante.

Figura N°3



Fuente: elaboración propia.

El grupo de No docentes que participó de la encuesta, presenta una percepción positiva en cuanto al respeto a la Dignidad de la Persona, pero se destaca el desacuerdo en el respeto que las autoridades dan a sus no docentes, a la inversión

en perfeccionamiento y desarrollo de este grupo, así como la exigencia de respeto hacia las personas con las cuales se tienen que relacionar.

## CONCLUSIONES

Abordar un estudio de percepciones tiene que ver con buscar evidencias de la ocurrencia de un hecho o fenómeno. Más allá de las prescripciones jurídicas o administrativas, resulta relevante –al momento de inquirir sobre la Responsabilidad Social Universitaria- la pregunta sobre los modos en que las personas y las organizaciones llevan adelante un obrar conforme a principios y valores fundamentales, como el de “dignidad humana”. Entendemos entonces que no alcanza con el plano normativo, sino que resulta necesario abordar elementos que permitan dar cuenta de determinados fenómenos. En este caso, la percepción acerca de la dignidad de la persona revela una puesta en práctica de este valor por parte de la Facultad de Humanidades Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Este tipo de estudios invita a la universidad a una auto reflexión y a definir y redefinir políticas que garanticen una organización de educación superior socialmente responsable.

## BIBLIOGRAFÍA

European Commission (2001) *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

González Villanueva, L. y Méndez Montes De Oca, E. y García Bernal G. (2017) *Responsabilidad Social Universitaria y el Tema Ambiental. Una Mirada desde la Perspectiva de los Jóvenes Universitarios*. Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en:  
<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/0688.pdf>.

Fecha de consulta: 20/02/2018

Kant, I. (1951) *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Traducción: Manuel García Morente. Buenos Aires: Editorial “El Ateneo”.

- Kliksberg, B. [et.al.]. (2010) *Responsabilidad de la Universidad*. 1a ed. Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria. Educación Superior. Buenos Aires.
- Ley 26.994 (2014) *Código Civil y Comercial de la Nación*. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm>
- Resolución 217 A (III) (1948) *Declaración Universal de Derechos Humanos* Asamblea General de las Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Vallaey, F. (2004) *Observando la Responsabilidad Social Universitaria*. Proyecto Universidad Construye País. Versión obtenida el 15/08/2015. Disponible en: [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl)
- Vallaey, F. (2013) *La Responsabilidad Social de la Universidad de Palestra*. Portal de Asuntos Públicos de la PUCP. Versión obtenida el 27/10/2013: <http://aiesmin.unsl.edu.ar/responsabilidad.pdf>
- Vallaey, F. *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?* Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: [https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf). Fecha de consulta: 17/04/2015
- Vallaey, F.; de la Cruz, C. & Sasia, P. (2009) *Manual de primeros pasos en responsabilización social universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables*. Edita Red Ética y Desarrollo. Disponible en: [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_manual\\_rsu\\_bid.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_manual_rsu_bid.pdf)
- Zaidel, A. y Saravia, F. (2015) *La Responsabilidad Social Universitaria y su impacto en la sociedad civil. La Responsabilidad Social de las Organizaciones: Avances y Propuestas en América Latina*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Perú.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: PERCEPCIONES SOBRE LA ACEPTACIÓN Y APRECIO POR LA DIVERSIDAD EN LA FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD

MURATORE, Francisco José. Autor y expositor

ZAMORA, Sergio. Autor y expositor

MOYANO, María Gabriela. Autora

LEDESMA, Hugo Marcelino. Autor

LEDESMA, Fabián Alejandro. Autor

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud.

Universidad Nacional de Santiago del Estero

+54 (0385) 154859664

[francisco.jose.muratore@gmail.com](mailto:francisco.jose.muratore@gmail.com); [nsergioz@hotmail.com](mailto:nsergioz@hotmail.com);  
[maria.gabriela.moyano@gmail.com](mailto:maria.gabriela.moyano@gmail.com); [hmledesma2015@gmail.com](mailto:hmledesma2015@gmail.com);  
[fa\\_ledesma@hotmail.com](mailto:fa_ledesma@hotmail.com)

Palabras clave: Responsabilidad Social, Percepción, Diversidad

## INTRODUCCIÓN

Un equipo interdisciplinario de docentes de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero lleva adelante, desde hace aproximadamente 10 años, estudios sobre la Responsabilidad Social de las Universidades. El actual proyecto titulado “La Responsabilidad Social en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud. Estudio de las percepciones de sus grupos de interés” se orienta a identificar en los actores vinculados a la institución cómo perciben a la responsabilidad social.

Se parte de la noción de que la Responsabilidad Social de las universidades implica una reflexión permanente que permita conocer las necesidades de reconocimiento de los derechos de quienes forman parte de la comunidad educativa. No sólo el derecho al acceso a la educación superior, sino también la garantía de las condiciones para la permanencia y logro de los objetivos de desarrollo personal y profesional. Por ello, lograr que la Responsabilidad Social que encarna la universidad forme parte de su identidad es una premisa con la que se debería abordar la visión de la universidad que se quiere construir.

En este sentido, la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud ha avanzado mucho en la identificación de las diferentes problemáticas de quienes acceden a sus aulas, particularmente de quienes provienen de comunidades o poblaciones en situación de vulnerabilidad social y económica. Este avance se hace visible en las acciones y políticas institucionales que lleva adelante. El estudio llevado adelante, busca identificar la percepción que los miembros de la comunidad tienen en relación a la aceptación y aprecio por la diversidad que encarnan esas acciones y políticas implementadas.

## UNA FACULTAD SOCIALMENTE RESPONSABLE

Para desandar el recorrido realizado en el equipo de investigación, se presenta el concepto de Responsabilidad Social Universitaria a partir del cual se lleva adelante el estudio. Este concepto, acuñado por François Vallaey (2013) establece que:

Entenderemos por Responsabilidad Social Universitaria la capacidad que tiene la universidad de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores generales y específicos, por medio de cuatro procesos claves: Gestión, Docencia, Investigación y Extensión. Así asume su responsabilidad social ante la propia comunidad universitaria y el país donde está inserta.

¿De qué es responsable? La universidad es responsable de poner en práctica los principios generales de la vida universitaria en cuanto sociedad inserta en un entorno mayor y los valores específicos que son propios de la vida universitaria. Todos ellos deberían atravesar la Gestión y las funciones tradicionales de Docencia, Investigación y Extensión.

De esta manera, los principios y valores que orientan la RSU son de dos tipos: aquellos orientados a la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad, tales como la dignidad de la persona; la libertad; la ciudadanía; democracia y participación; la sociabilidad y solidaridad para la convivencia; el bien común y equidad social; el desarrollo sostenible y medio ambiente; la aceptación y aprecio a la diversidad; y aquellos que tienen que ver con los principios y valores propios de la universidad (compromiso con la verdad; integridad; excelencia; interdependencia e interdisciplinariedad).

Todos estos principios y valores están siendo estudiados y analizados desde el equipo de investigación. En este trabajo, se explicitan solamente aquellos vinculados a la Aceptación y Aprecio a la diversidad, entendida como la “capacidad de valorar al otro e integrarlo a la sociedad sin discriminación por razones de raza, sexo, edad, condición religiosa, social ni política” (Vallaey, 2013).

Este principio puede ser analizado desde varias dimensiones (Vallaey, 2013), tales como:

- Respeto por la diversidad humana que hay en ella sin discriminar por razas, nacionalidades, culturas, etc.
- Facilidades para que se expresen las diversas tendencias religiosas de sus miembros
- Que las diversas tendencias políticas de sus miembros sean respetadas
- Foros y paneles para que sus miembros conozcan las distintas posturas que hay frente a problemas de interés nacional
- Facilidad de acceso a grupos especiales (discapacitados, indígenas, etc.)
- Infraestructura especialmente adecuada para discapacitados

## **LA ACEPTACIÓN Y APRECIO DE LA DIVERSIDAD DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

En una primera etapa, el estudio se orientó a indagar sobre cómo se percibe la propia Facultad en relación a la Responsabilidad Social. Para ello se realizó una investigación documental, analizando normas y actas institucionales y, posteriormente, se indagó en autoridades, docentes y estudiantes sobre su percepción en este aspecto. Como resultado se pudo apreciar que la Facultad, se percibe como socialmente responsable.

A partir de allí, iniciamos la segunda etapa de la investigación, actualmente en curso, en la cual buscamos conocer las percepciones en relación a la transmisión que la Facultad realiza de los principios y valores de la vida universitaria relacionados con la vida en sociedad. Y, en particular, sobre el valor de aceptación y aprecio a la diversidad.

Para ello se adaptaron los instrumentos de recolección de datos presentes en el documento *Observando la Responsabilidad Social Universitaria* (Proyecto Universidad Construye País, 2004) para adecuarlos a las características de la UNSE. Los mismos fueron aplicados en los grupos de interés constituidos por estudiantes, docentes y no docentes de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud.



## DEFINICIÓN DE MUESTRAS Y/O GRUPOS DE INFORMANTES CLAVES

A la hora de definir el tipo de muestreo se optó por diferentes estrategias. Para el grupo de no docentes la muestra probabilística fue considerada la más adecuada puesto que la mayoría de los integrantes de este grupo desarrolla tareas administrativas en espacios físicos contiguos y accesibles y además es considerado el grupo más homogéneo dentro de los stakeholders. Así pues se decidió construir una muestra con el 25% de los integrantes.

Para estudiantes y docentes el tipo de muestreo seleccionado fue el no probabilístico correspondiente a una mixturación entre el muestreo por cuotas y el intencional. El tamaño de la población (sobre todo de alumnos) indicaba no conveniente una muestra probabilística y la heterogeneidad entre los integrantes de cada grupo obliga a tener representados a los subgrupos integrantes y privilegiar a aquellos con mayor presencia o dedicación en la Facultad (recordemos que se trata de un estudio de percepciones, por lo tanto la presencia es importante). Así pues se decidieron criterios de selección y cuotas a saber:

- Muestra de Docentes: Al menos un docente por carrera, al menos uno por departamento académico, con dedicaciones exclusivas o semiexclusivas. Excluyendo a docentes que integran el consejo directivo, superior o revisten el cargo de secretario de rectorado o facultad, decano, vicedecano, rector, vicerrector.
- Muestra de Estudiantes: Al menos dos estudiantes por carrera, alumnos avanzados con al menos las dos terceras partes de las asignaturas aprobadas. Excluyendo a alumnos que integran los consejos directivo o superior y/o revisten algún tipo de relación de dependencia con la universidad distinta de la ayudantía docente estudiantil.

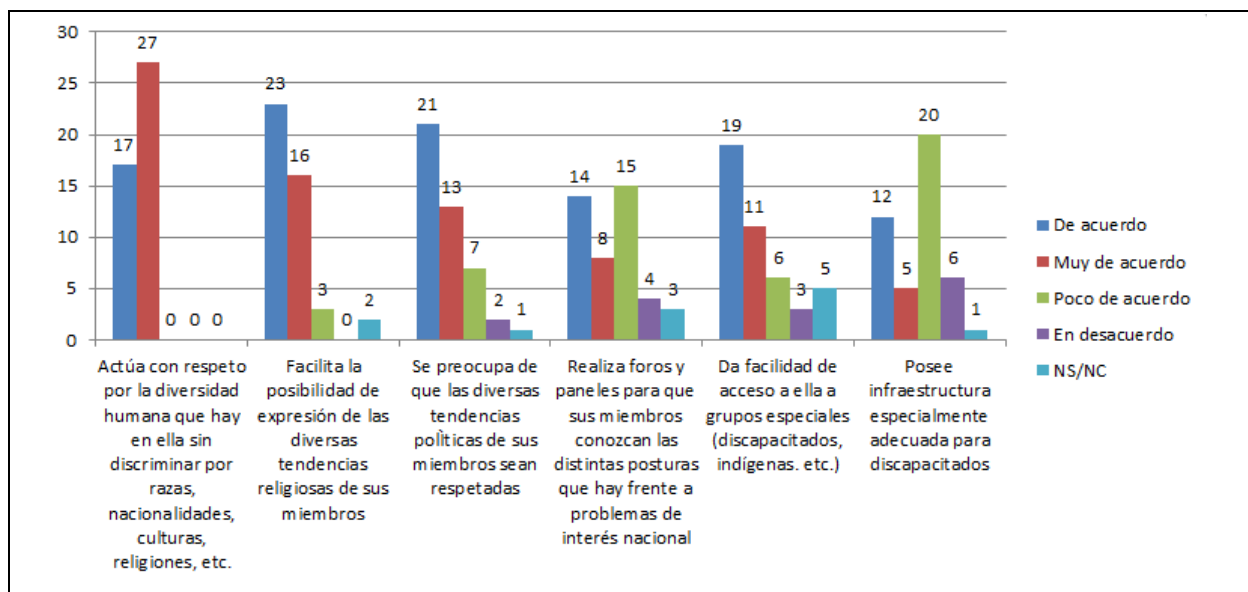
## PRINCIPALES RESULTADOS

Luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, la información obtenida puede apreciarse en los siguientes gráficos, que ilustran las respuestas de los tres grupos de interés que formaron parte de la muestra seleccionada.

En primer lugar, el grupo constituido por los estudiantes de la Facultad, se manifestaron mayormente de acuerdo en todas las dimensiones consultadas, excepto en las vinculadas a la organización de actividades para conocer las distintas posturas frente a problemas de interés nacional y, particularmente, en la infraestructura adecuada para discapacitados (Figura N°1)

**Figura N°1: Percepción sobre la Aceptación y Aprecio por la Diversidad en la FHCSyS-UNSE.**

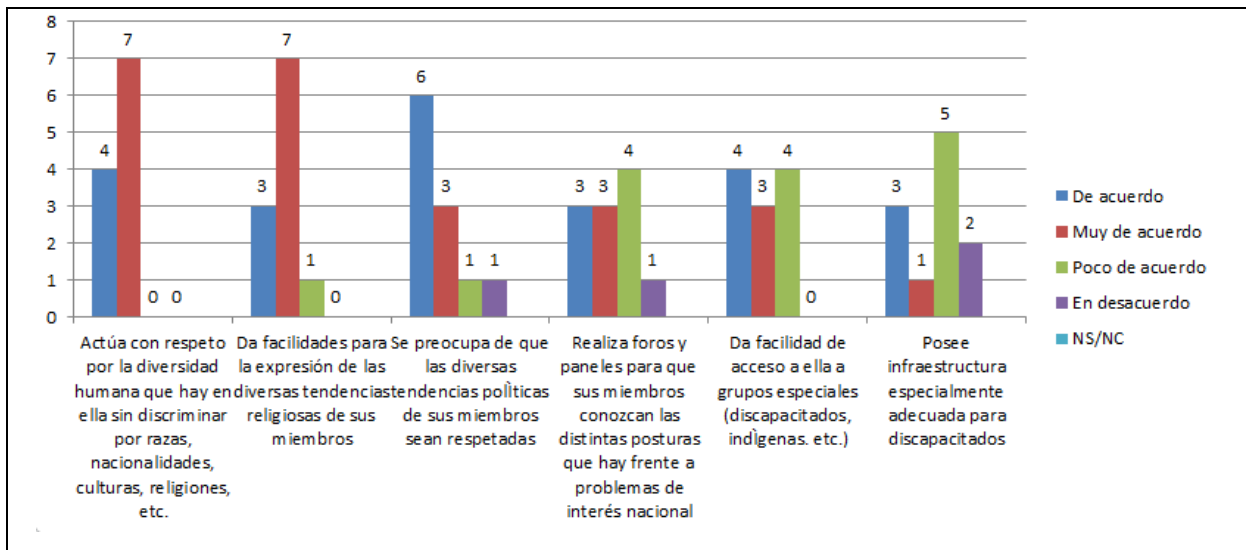
**Grupo de interés: Estudiantes**



**Fuente: elaboración propia**

Por su parte, el grupo de los docentes de la Facultad, coincidieron con la percepción positiva de los estudiantes en cuanto a los aspectos relativos a la diversidad humana, a la facilidad de expresión de tendencias religiosas y el respeto a las tendencias políticas. Los aspectos en los que se manifestaron poco de acuerdo, son aquellos que tienen que ver con los problemas de interés nacional y las facilidades de acceso y existencia de infraestructura para discapacitados (Figura N°2).

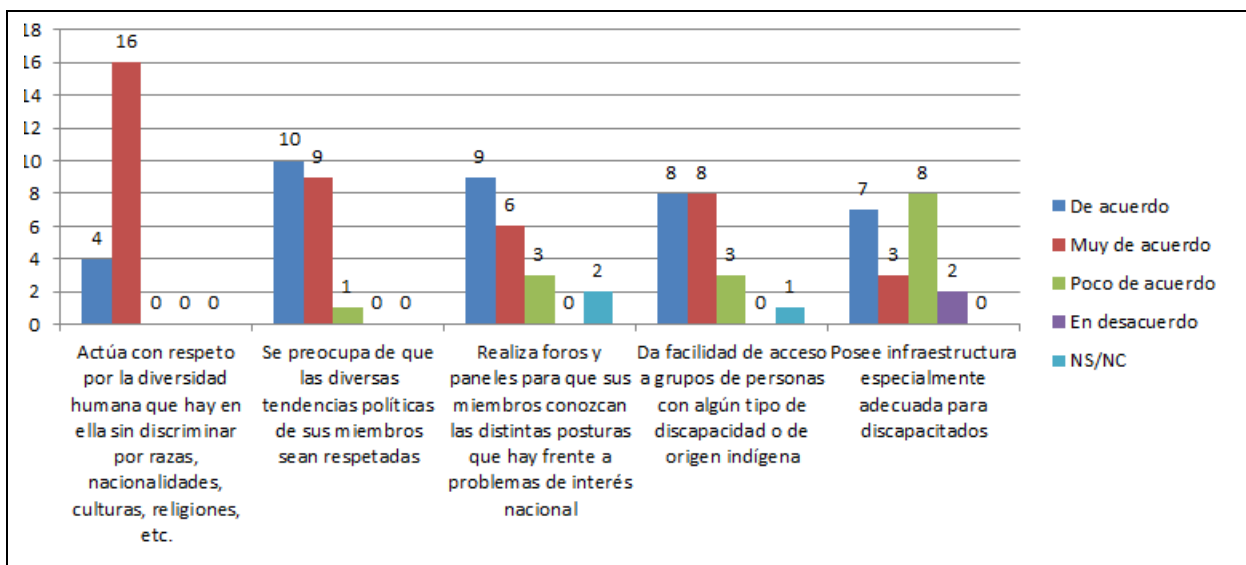
**Figura N°2: Percepción sobre la Aceptación y Aprecio por la Diversidad en la FHCSyS-UNSE.**  
**Grupo de interés: Nodocentes**



Fuente: elaboración propia

El último grupo, de docentes, manifestó que percibe la aceptación y aprecio por la diversidad en la Facultad, en idéntica forma al grupo de estudiantes, con un acuerdo general en todas las dimensiones consultadas y con poco acuerdo en la dimensión vinculada a la infraestructura (Figura N°3).

**Figura N°3: Percepción sobre la Aceptación y Aprecio por la Diversidad en la FHCSyS-UNSE.**  
**Grupo de interés: Docentes**



Fuente: elaboración propia

Luego del análisis de los datos obtenidos, es posible advertir algunas cuestiones relacionadas con la percepción que los grupos de interés tienen en relación a la Aceptación y Aprecio por la Diversidad en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la UNSE.

Al observar los datos obtenidos, se hacen evidentes las oportunidades, las fortalezas, las debilidades y las demandas de los miembros de la comunidad universitaria sobre el eje consultado.

En cuanto a las oportunidades, la aceptación y aprecio por la diversidad es percibida por sus grupos de interés como presente en la FHCSyS-UNSE, pero todavía queda un largo camino por recorrer. Esto se manifiesta en las respuestas vinculadas al acuerdo con los aspectos que tienen que ver con el respeto a la diversidad humana y con la preocupación que se percibe en la Facultad por el respeto a las diversas tendencias políticas de sus miembros.

En este sentido, y ubicándola en el eje de las fortalezas, surgen las categorías vinculadas al respeto a la diversidad humana y a la facilidad de expresión de sus miembros.

Por otra parte, los encuestados manifestaron un acuerdo menor en lo relativo a las categorías vinculadas a las facilidades de acceso y a la infraestructura. Estas se podrían ubicar entre las debilidades que presenta la Facultad.

Finalmente, surge como demanda en los tres grupos, la necesidad de que la Facultad realice más foros y paneles sobre problemas de interés nacional.

## **CONCLUSIONES**

La Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, es una de las cinco unidades académicas de la Universidad Nacional de Santiago del Estero y presenta entre sus características distintivas, el contar con más de quince carreras de grados, presenciales y a distancia, de campos disciplinares diversos como Salud, Administración de Empresas, Ciencias Sociales, Educación, entre otros.

Esta heterogeneidad disciplinar le aporta una identidad particular, en la que conviven estudiantes y docentes que llevan adelante acciones (no sólo las relacionadas al proceso de enseñanza y aprendizaje) de investigación y extensión que van configurando un ambiente de respeto a la diversidad en todas sus expresiones.

No obstante ello, todo ámbito educativo debe estar atento a las demandas de su comunidad y de su entorno social. Demandas que se presentan cambiantes en respuesta a la realidad social, económica y política de la sociedad en la que se desenvuelve.

En este sentido, la Facultad estudiada, a pesar de no manifestar en un documento institucional su decisión de ser socialmente responsable, es percibida por los grupos de interés que la conforman como comprometida con las acciones de RSU. Esto significa un dato no menor en una institución con la mayor población estudiantil y docente de la UNSE.

A partir de este análisis, el equipo de investigación se encuentra en condiciones de presentar los resultados obtenidos para que sea la Facultad, la que tome decisiones que la lleven a consolidar las dimensiones consideradas en el eje de aceptación y aprecio por la diversidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capriotti, P. y Schulze, F. (2010): *Responsabilidad Social Empresarial*. Colección Libros de la Empresa. Executive Business School. Barcelona.

Klisberg, B. (2007) *Primero la gente*. Editorial Temas. Buenos Aires.

Proyecto Universidad: Construye País (2006) *Responsabilidad Social Universitaria. Una manera de ser Universidad. Teoría y práctica en la experiencia chilena*. Santiago de Chile.

Vallaes, F. (2013) *La Responsabilidad Social de la Universidad de Palestra*. Portal de Asuntos Públicos de la PUCP. Versión obtenida el 27/10/2013: <http://aiesmin.unsl.edu.ar/responsabilidad.pdf>

Vallaes, F. *¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?* Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria.pdf](https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/09/Archivos/Responsabilidad_Social_Universitaria.pdf). Fecha de consulta: 17/04/2015

## **Desafíos en el ámbito universitario: discapacidad, diversidad e inclusión en las aulas**

OLIVERIO, Emmanuel. Autor y Expositor

COLACIOPPO, Paula. Autora y Expositora

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión – Sección de Investigaciones en Administración – Centro de Estudios Organizacionales. Buenos Aires, Argentina.

Teléfono: 11-5285-6551

Dirección de correo electrónico: [emmanueloliverio@economicas.uba.ar](mailto:emmanueloliverio@economicas.uba.ar)

[paulacolacioppo@hotmail.com](mailto:paulacolacioppo@hotmail.com)

Palabras claves: Inclusión; Diversidad; Discapacidad; Docencia Universitaria.

## Introducción

La diferencia, sexual, de generación, de cuerpo, de raza, de género, de edad, de lengua, de clase social, de etnia, de religiosidad, de comunidad, etc., todo lo envuelve, a todos nos implica y determina: todo es diferencia, todas son diferencias.

Carlos Skliar (2005)

En el presente trabajo se busca abordar una problemática que se encuentra muchas veces invisibilizada. Hablaremos aquí de la diversidad e inclusión en el ámbito de la enseñanza universitaria como así también, afrontaremos la problemática de la discapacidad en la universidad, mediante la narración de casos que hemos vivido como docentes.

El objetivo es abordar la inclusión, la diversidad y la discapacidad que son temas controvertidos y complejos. Primero es necesaria una demostración conceptual, para luego exponer su aplicación a determinadas situaciones particulares que surgen de la experiencia en la práctica educativa.

Para finalizar, realizaremos algunos aportes con la intención de reflexionar sobre la práctica en la docencia universitaria.

## Marco conceptual

Comenzaremos con el término de diversidad, en forma sucinta. Actualmente es un tema que se encuentra posicionado al frente de muchos ámbitos, tanto de la vida cotidiana como de la vida académica y profesional. Esto es así debido a que ha ido ganando terreno desde hace tiempo y más aún en las últimas dos décadas, donde se observa la aparición de áreas de estudio, por ejemplo, en el ámbito organizacional conocidas como: gestión de la diversidad, multiculturalismo o desarrollo de organizaciones multiculturales (Heller, 2012). El término de diversidad se viene desarrollando desde la década del '70, entendiéndose como la incorporación de mujeres y minorías dentro del mercado laboral (Keil et al., 2007). Desde allí, se



contemplaba que la diversidad respondía a la acción de sumar al ámbito organizacional a más personas por su género, etnia, rango etario, etc. Sin embargo, es un concepto más amplio, ya que el hecho de reconocer y valorar la diversidad implica el reconocimiento del otro en su diferencia.

Según Carlos Skliar (2005), “al hablar de las diferencias en educación, no estamos haciendo ninguna referencia a la distinción entre “nosotros” y “ellos”, ni estamos infiriendo ninguna relación o condición de aceptabilidad acerca de lo otro y de los otros (p. 21)”. Es decir, no se busca borrar las diferencias sino, por el contrario, aceptarlas, evitando que sean un motivo de estigmatización para las personas, comprendiendo que son las diferencias las que nos humanizan “no para acabar con ellas, no para domesticarlas, sino para mantenerlas y sostenerlas en su más inquietante y perturbador misterio (Skliar, 2005, p. 22)”. Aceptar la diversidad, es aceptar las diferencias.

Por otro lado, es menester dilucidar de qué hablamos cuando nos referimos a la inclusión, desde su propia génesis (Deconceptos.com, s.f.):

La palabra inclusión proviene etimológicamente del latín “inclusionis” y alude tanto a la acción como al efecto del verbo incluir, que a su vez procede del latín “includere”, vocablo integrado por el prefijo “in” que puede traducirse como “en” y por “cludere” con el significado de “cerrar”.

Resulta muy interesante la concepción última de cerrar, amplía el artículo: “la inclusión designa a aquello que procede a encerrar algo dentro de otra cosa material o inmaterial, y al resultado de esa acción (Deconceptos.com, s.f.)”. Por lo general la inclusión se entiende como apertura, generando un lugar para el otro. Si bien, su etimología nos dice lo contrario, cabe destacar que en su concepción se refiere a cosas materiales.

Por su parte, y es de nuestro interés destacar, para las Ciencias Sociales “la inclusión social se refiere a que las personas que integran los diferentes sectores representativos de una comunidad puedan acceder a los derechos que se les brindan al conjunto (Deconceptos.com, s.f.)”. En cuanto, para el ámbito de la enseñanza, incluir es “estar con”, aprender a vivir con otros (Fernández Hlede et. al., 2012). Y esa visión nos lleva a nivelar los derechos de todas las personas, en forma equitativa.

Al respecto, consideramos oportuno destacar la distinción entre los conceptos relacionados que suelen ser confundidos con el de inclusión. Estos son: exclusión, segregación e integración. Podrá verse gráficamente en la **Imagen 1**, las diferencias que implica cada término.

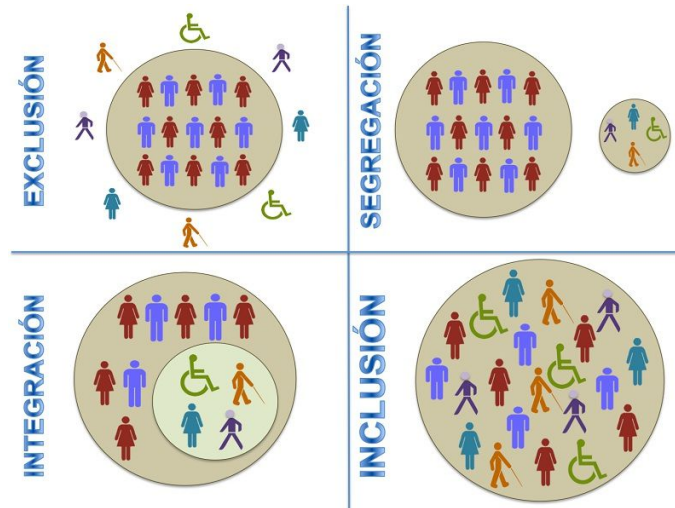


Imagen 1. Descripción gráfica de la diferencia conceptual entre exclusión, segregación, integración e inclusión (Fernández Hlede et. al., 2012).

La exclusión indica claramente dejar afuera aquellas personas diferentes, que no recaen en la norma general, en la “normalidad” (Skliair, 2005). Tiene como finalidad la homogeneización de la sociedad o de un determinado sector social, dejando de lado las diferencias o, en términos de Byung-Chul Han (2017), expulsando lo distinto. En una línea similar, se encuentra la segregación que tiende a agrupar a las personas diferentes, pero alejada de la “normalidad” de la sociedad.

En contraposición, se encuentran la integración y la inclusión. La primera se refiere a integrar dentro de la sociedad o dentro de un determinado segmento de la misma, aunque con diferencias y agrupados entre sí. Es de esta forma que llegamos a la inclusión, previamente definida, en la cual se incorpora esa concepción de incorporar a las personas con características diferentes en la actividad corriente de una sociedad o segmento. Es por ello, que se le agrega el adjetivo “social”, debiendo estar presentes y activos todos los sectores de la sociedad, el Estado y las mismas personas excluidas (Fernández Hlede et. al., 2012).

Ahora bien, es interesante también destacar una visión menos romántica e ingenua del asunto, como ser la de Carlos Skliar (2005). Allí, el autor nos propone un análisis más profundo sobre inclusión-exclusión que, siguiendo una costumbre Foucaultiana, en términos de “normalidad-anormalidad”. Nos dice que: “la inclusión puede pensarse, entonces, como un primer paso necesario para la regulación y el control de la alteridad (Skliar, 2005, p. 18)”. Lo interesante es que plantea algunas formas de inclusión como mecanismos de control social, la presencia de una inclusión excluyente: “se crea la ilusión de un territorio inclusivo y es en esa espacialidad donde vuelve a ejercerse la expulsión de todo lo otro, de todo otro pensado y producido como ambiguo y anormal (Skliar, 2005, p. 19)”. Puede observarse ese doble sentido de incorporar en la sociedad a lo distinto, que a su vez cumpla una función normalizadora, a través de la hiperconectividad y las redes, en las cuales cada vez nos parecemos más entre todos (Han, 2017).

## Casos de aplicación

A continuación se describirán dos casos, donde expondremos nuestros aprendizajes obtenido a través de nuestras propias experiencias como docentes referidas a la discapacidad. Ambos casos se refieren a estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, de la cual formamos parte del cuerpo docente.

El primer caso se sitúa en la asignatura Seminario de Integración y Aplicación, cabe agregar, que el estudiante iba en búsqueda de su segundo título universitario. En el segundo caso corresponde a la asignatura Sistemas Administrativos.

En los siguientes párrafos se narrarán los casos mencionados, para ello, hemos utilizado nombres de fantasía a modo de preservar las identidades de los estudiantes.

Juan C. cursaba el Seminario de Integración y Aplicación para la Licenciatura en Administración. Juan estaba recibido de Contador Público, sin embargo sus comportamientos en las clases, tales como, su participación o sus formas de expresarse, parecían estar alejadas de un ámbito áulico.

Emilio G. recurría por segunda vez la materia. Tenía dificultades en el habla con una ambigua concentración, por momentos se lo veía muy disperso, había que repetirle las consignas varias veces, y en otras ocasiones participaba acertadamente, connotando una alta concentración.

En pocas oportunidades habíamos hablado con nuestros colegas acerca de la discapacidad, diversidad e inclusión en las aulas dentro del ámbito universitario, y en esta ocasión, estábamos afrontando una realidad desconocida, que claramente excedía nuestras propias experiencias en el proceso de enseñanza-aprendizaje como docentes.

Era inevitable, la discapacidad en las aulas universitarias es de un abordaje complejo e intenso. Y “provoca en el docente un desorden o una perturbación para que se anime a ver otras alternativas (Muga, 2015)”.

De las conversaciones abordadas decidimos, en primer lugar, conocer más al estudiante, acercarnos más a ellos de modo de saber su diagnóstico a fin de poder comprenderlo. En el primer caso, nos encontrábamos ante una persona cuyo diagnóstico era una lesión en el lóbulo frontal, esto significa, que suelen no tener vergüenza o sentido de la ubicación socio-formal en el lugar. El estudiante completó el Seminario, realizando su Tesina de Grado que le permitió obtener su segundo título universitario.

En cuanto al segundo caso, el diagnóstico del estudiante era un retraso madurativo de sus capacidades cognitivas, al contrario del caso primero, éste asistió durante un mes dejando abandonada nuevamente la materia.

Cabe destacar la importancia en la formación docente con las herramientas pedagógicas que ésta aporta, la inclusión en las aulas universitarias, es una problemática que paulatinamente está dejando de ser invisibilizada con el correr del tiempo y requiere participación en su abordaje de la sociedad actual.

La enseñanza se presenta como una de las prácticas más sensibles a este dinamismo institucional y las tensiones que impone cualquier cambio, en especial por el carácter mediador activo que desarrolla el docente universitario entre conocimiento altamente especializado, proveniente de un campo académico profesional y el sujeto en formación. (Luccarelli, 2004, p.506)

## Análisis de los casos

La discapacidad en las aulas es una problemática que contiene un alto grado de complejidad en el proceso de aprendizaje-enseñanza, en ella coexisten las diferentes responsabilidades intervinientes del sistema educativo: estudiantes; profesores e instituciones, junto a otras responsabilidades e implicancias de factores sociales, morales, culturales, económicos, políticos, etc.

Asimismo, el abordaje sobre la discapacidad en el sistema educativo ha crecido y puede observarse que este crecimiento es consecuencia de un mayor nivel de conciencia en la sociedad entera. En la actualidad, las personas con discapacidad tienen una aceptación que antes no existía y en algunos casos, como por ejemplo hace 50 años atrás, esta no aceptación incluso formaba parte dentro de su propio núcleo familiar.

Datos estadísticos revelan que en los últimos años, se acentúa la tendencia inclusiva de estudiantes con alguna discapacidad en las universidades públicas. Cabe agregar que, los guarismos expresados en el siguiente párrafo son relativos, debido a que los estudiantes no están obligados a expresar su condición.

En la Universidad de Buenos Aires, de acuerdo al Censo de Estudiantes de 2011, de un total de 257.820 alumnos de carreras de grado, 2.498 declararon en la encuesta tener algún tipo de discapacidad, lo que representa el 0,96% de la matrícula. (Educación. La universidad, más inclusiva. 2016).

La problemática de discapacidad lentamente se hace notar, pese a su invisibilidad propiamente dicha. En el 2002 el Consejo Superior de la Universidad de Buenos Aires, crea una comisión transitoria<sup>71</sup> para el abordaje sobre las necesidades de los estudiantes con discapacidad que cursen en esta alta casa de estudios. Entre los considerandos se extrae: “La persona con discapacidad y/o necesidades educativas especiales debe ser reconocida como tal, en la plenitud de su dignidad. Es un sujeto de derecho cuya ciudadanía debe ser promovida.” (Eroles et.al., 2004).

---

<sup>71</sup> La Comisión se sanciona mediante Resolución N° 154/2002.

Cabe preguntarnos entonces: ¿Cuánto influye la sensibilidad o esa “misteriosa intimidad pedagógica” (Skliar, 2005) a la hora de enseñar o de evaluar a una persona con discapacidad? En primer lugar, podría reconocerse intrínsecamente, los logros académicos ya transitados, por los estudiantes, es decir, en primaria y en la secundaria, de modo tal que, esta sensibilidad o empatía, le permitan desarrollarse de un modo más integrador para su propia formación como futuro profesional.

Y en segundo lugar, las formaciones de docentes no dejan de ser un factor fundamental. Sin embargo, existe un reconocimiento al docente universitario más por su formación académica profesional que, por sus conocimientos sobre aquellas prácticas de enseñanza que le permitan afrontar problemáticas en el aula universitaria. (Luccarelli, 2004.)

Puede observarse que la problemática es actual y vigente. Si bien existen normativas que tratan cuestiones para ciertos tipos de discapacidad, la realidad es que muchas veces no se aplican ni siquiera en términos edilicios, generando así una violencia simbólica:

Se ejerce una violencia simbólica al no tener el rectorado una rampa de acceso, al igual que el Ministerio de Educación, donde solamente hay rampa en el sector de biblioteca lo cual indica que se concibe que un discapacitado lea pero no hay rampa de acceso a los ámbitos de decisión, indicando que no se concibe que los discapacitados accedan a esos espacios. (Eroles et.al.2004).

Asimismo, al referirnos específicamente a cuestiones pedagógicas, no hay espacios en nuestra formación que nos preparen para ciertas situaciones, sino que abogan en la buena voluntad y profesionalismo de colegas que se consultan y supervisan entre sí (Muga, 2015).

Por eso creo que la educación especial podría ser pensada como un discurso y una práctica que torna problemática e incluso insostenible —y más bien imposible— la idea de lo “normal” corporal, lo “normal” de la lengua, lo “normal” del aprendizaje, lo “normal” de la sexualidad, lo “normal” del comportamiento, etc., acercándose de ese modo a otras líneas de estudio en educación, como lo son los estudios de género, los estudios culturales, el postestructuralismo, la filosofía de la diferencia. Si aquello que llamamos de educación especial no sirve

para poner en tela de juicio “la norma”, “lo normal”, “la normalidad”, pues entonces no tiene razón de ser ni mayor sentido su sobrevivencia. (Skliar, 2005, p.12).

Es por ello que se hace imperiosa la necesidad de instrumentar mecanismos que sirvan para aplicar procedimientos en casos de posible exclusión, para hacer del espacio universitario un lugar más inclusivo.

## Reflexiones finales

Creo que si los docentes experimentamos y reconocemos nuestros propios procesos cognitivos, podemos ayudar y alentar en nuestros estudiantes una disposición favorable para la reflexión; de esta manera nuestra propuesta de enseñanza será innovadora.

Alejandra Muga (2015)

A lo largo del presente trabajo hemos realizado un recorrido que pretende alumbrar una parte de la problemática sobre inclusión, diversidad y discapacidad en el ámbito universitario, basándonos en nuestras propias experiencias, junto a distintos aportes de autores en referencia a la temática.

Hemos observado que en nuestra formación las herramientas para afrontar dichas situaciones son escasas y, muchas veces, se apela a la intuición, a la autogestión o a la retroalimentación con colegas.

Asimismo, hemos considerado oportuno expresar algunas reflexiones que permitan seguir contribuyendo al abordaje sobre la problemática que se genera alrededor de esta materia:

1. La importancia de la normativa aplicada respecto a los temas de diversidad, inclusión y discapacidad, poniendo especial énfasis tanto en su implementación, como así también en la supervisión del cumplimiento.
2. La importancia de generar espacios de asesoramiento, tanto a docentes como a estudiantes que incluya a las instituciones, para el conocimiento de la problemática con un personal idóneo.

3. La importancia de las buenas prácticas en materia del proceso de enseñanza-aprendizaje.
4. La importancia de la formación docente, con el fin de contar con una mayor capacitación y herramientas de resolución.

Finalmente consideramos que, en la medida en que se generen lugares de intercambio y reflexión, tanto para docentes, estudiantes e institución, estaremos más capacitados con mayores herramientas, permitiendo de la actividad docente una práctica más innovadora y reflexiva, logrando así una mejor educación universitaria.

La participación de las diferentes responsabilidades que intervienen en el sistema educativo, son las capaces de proporcionar y facultar a la práctica docente como innovadora y reflexiva. Sin embargo, en un contexto de aulas que superan los cien o ciento cincuenta estudiantes, el desafío seguirá existiendo aún si se contase con las herramientas pedagógicas para afrontar la problemática. La coexistencia de las implicancias de factores sociales, morales, culturales, económicos, políticos, etc., resultan fundamentales para la evolución de la sociedad entera.

## Referencias bibliográficas

- Clarín. (2016, marzo 31). *Educación. La universidad, más inclusiva*. Recuperado de: [https://www.clarin.com/sociedad/estudiar-pese-uba-cursan-discapitados\\_0NksxMDSCI.html](https://www.clarin.com/sociedad/estudiar-pese-uba-cursan-discapitados_0NksxMDSCI.html)
- Deconceptos.com. (s.f.). *Concepto de inclusión*. De conceptos. Recuperado de: <https://deconceptos.com/general/inclusion>
- Eroles, C.; Seda J. y Rinaldi F. (2004). *Te doy mi palabra, Secretaría de Extensión Universitaria, UBA*. Recuperado de: [http://www.derecho.uba.ar/academica/carrdocente/erolos\\_seda\\_rinaldi.pdf](http://www.derecho.uba.ar/academica/carrdocente/erolos_seda_rinaldi.pdf)
- Fernández Hlede, C.; Di Scala, Daniel; Casal, K.; Coquette, B.; Zocola, L. y Pastore, M. (2012). *Inclusión: un acontecimiento para todos*. IANAmericas. Recuperado de: <http://www.ianamericas.org/inclusion-un-acontecimiento-para-todos/>
- Han, B.-Ch. (2017). *La expulsión de lo distinto*. Barcelona, España. Herder.



- Heller, L. (2012). *Diversidad de género en las organizaciones, empresas globales, culturas locales*. Buenos Aires, Argentina. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Keil, M. et al. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad, International Society for Diversity Management – idm*. Recuperado de <http://www.idm-diversity.org/eng/index.html>
- Lucarelli, E. (2004). Prácticas Innovadoras en la Formación del Docente Universitario. *Educação, vol. XXVII, núm. 54, setembro-dezembro, 2004, pp. 503-524, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*. Recuperado de: [http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/LUCARELLI%20Pr%C3%A1cticas%20Innovadoras\\_0.pdf](http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/LUCARELLI%20Pr%C3%A1cticas%20Innovadoras_0.pdf)
- Muga, A. (2015). La evaluación de los aprendizajes: un espacio inclusivo. En: Seda, J. A. (Comp.). *Discapacidad y enseñanza universitaria. Reflexiones y experiencias pedagógicas en la Universidad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina. EUDEBA.
- Skljar, C. (2005). *Poner en tela de juicio la anormalidad, no la anormalidad. Argumentos y falta de argumentos con relación a las diferencias en educación. La construcción social de la normalidad*. Buenos Aires, Argentina. Novedades Educativas.

# INVESTIGACION EN RESPONSABILIDAD SOCIAL TERRITORIAL ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS E INICIATIVAS DE GÉNERO EN LA IES

Autores:

María Cecilia Conci. Autora. [ceciliaconci1@gmail.com](mailto:ceciliaconci1@gmail.com)

María Beatriz Moine. Autora. [mbmoine@yahoo.com.ar](mailto:mbmoine@yahoo.com.ar)

María Virginia Tamagno. Autora y Expositora. [viritamagno@gmail.com](mailto:viritamagno@gmail.com)

María Ileana Priarollo. Autora y Expositora. [ily\\_pria@hotmail.com](mailto:ily_pria@hotmail.com)

Universidad Nacional de Villa María

Tel: +54 9 353 4539100 /int: 2269

Palabras Clave: Género, Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible, Igualdad

## INTRODUCCION

La UNVM entiende que el enfoque humano se debe integrar de manera sustantiva en el conjunto de iniciativas y proyectos de las instituciones de educación superior (IES). Por ello, la UNVM viene trabajando el tema de Responsabilidad Social Territorial (RST) desde diferentes espacios como la cátedra: Responsabilidad Social de las Organizaciones. En el ámbito de la Secretaría de Internacionalización existe el programa denominado Centro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable desde el cual se promueven instancias de formación de la ciudadanía en temáticas de género y promoción de la equidad, se abordan proyectos de investigación específicos de la temática con presentaciones de los resultados en eventos y redes internacionales. Además, recientemente la UNVM se ha convertido en representante y coordinadora en Argentina del Observatorio Regional de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC-IESALC-UNESCO) haciendo eco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siendo uno de ellos la Igualdad de Género.

Por la importancia que tiene el tema actualmente surge esta propuesta de investigación, que aspira a la búsqueda de nuevo conocimientos para responder a las necesidades de acción planteadas por las IES. El proyecto de investigación que se presenta incorpora el análisis de experiencias en aplicación de políticas e iniciativas con perspectivas de género en Universidades Públicas Nacionales como en Universidades Extranjeras.

Además el proyecto permitirá generar conocimientos específicos vinculados a la Universidad Nacional de Villa María como institución impulsora de acciones de RST en Villa María y la región, en este caso en particular con foco en políticas e iniciativas universitarias con perspectiva de género. Esta información será de mucha utilidad para poder realizar un diagnóstico en relación a la situación actual posibilitando la planificación de futuras líneas de acción sobre la temática para las IES.

El presente artículo surge del **primer avance** del proyecto de investigación que tiene como objetivo principal, *analizar y promover el desarrollo de políticas universitarias e iniciativas con Perspectivas de Género en el marco de la Responsabilidad Social Territorial (RST)*.

### Objetivos Específicos:

- 1) Elaborar un marco teórico que reúna las principales corrientes teóricas que abordan la perspectiva de género en las organizaciones públicas y privadas, entre ellas las Instituciones de Educación Superior, a la vez que defina pautas para integrar las mismas dentro del marco de la RST.
- 2) Relevar estudios de casos de Universidades Nacionales de Argentina y Universidades Extranjeras que aplican políticas e iniciativas con perspectivas de género.
- 3) Realizar un diagnóstico actualizado y representativo de las políticas e iniciativas universitarias con perspectiva de género aplicadas en la UNVM.
- 4) Proponer una serie de recomendaciones que aporten al fortalecimiento y desarrollo de iniciativas con perspectivas de género para las IES como parte de su compromiso con la RST.

### METODOLOGIA:

Se ha diseñado una investigación de características exploratorias-descriptiva con el objetivo de conocer, analizar y promover el desarrollo de políticas universitarias e iniciativas con Perspectivas de Género en el marco de la Responsabilidad Social Territorial (RST).

El trabajo de investigación puede enmarcarse en tres grandes etapas:

1. **Primera etapa:** Conceptualizar las principales corrientes ideológicas que abordan la perspectiva de género en las organizaciones públicas y privadas, entre ellas las Instituciones de Educación Superior. Relevar estudios de casos de Universidades Nacionales de Argentina y Universidades Extranjeras analizando experiencias en aplicación de políticas e iniciativas con perspectivas de género.
2. **Segunda etapa:** determinación del método de relevamiento a aplicar en la UNVM, diseño de la herramienta de recolección de datos. Relevamiento de los datos y procesamiento de los mismos.
3. **Tercera etapa:** análisis de los resultados obtenidos. Realización de un diagnóstico actualizado y representativo de las políticas e iniciativas universitarias con perspectiva de género aplicadas en la UNVM. Elaboración de recomendaciones que

aporten al fortalecimiento y desarrollo de iniciativas con perspectivas de género en la UNVM como parte de su compromiso con la RST.

La conexión entre diversidad y RST es importante porque hace visible el problema y ayuda a buscar soluciones en todos los procesos de la organización. Es interesante resaltar la igualdad de género (IG) como un valor prioritario de la Responsabilidad Social (RS) que puede hacer de este valor, el eje central desde el cual, poder focalizar una determinada concepción organizacional atenta a la diversidad y a favor de la igualdad. Así, el tratamiento de la RS en materia de IG se presenta como un elemento que atraviesa transversalmente los distintos procedimientos de la gestión de toda organización. De esta forma, el enfoque de género en el tratamiento de la RST, precisa de métodos y herramientas específicas que incorporen la transversalidad en todos los procedimientos y cambios en la cultura organizativa. La igualdad de género es una preocupación central del desarrollo comunitario internacional, una mayor igualdad es en sí misma un objetivo e implica desarrollo social y económico (Anderson et al., 2005).

El término género no es sinónimo del término sexo, que se refiere exclusivamente a las diferencias biológicas entre mujeres y hombres (Thompson, 2008). La IG entre mujeres y hombres se refiere a que los seres humanos son libres para desarrollar sus habilidades personales y decidir sin las limitaciones de estereotipos, roles de género o prejuicios. No implica que mujeres y hombres tienen que ser iguales, pero sus derechos, oportunidades y responsabilidades no deberían depender en función de si nacieron hombre o mujer (Heide, 2000).

La inclusión de la igualdad entre géneros entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ha permitido que durante los años comprendidos entre el 2000 y el 2015 se produjeran avances a nivel mundial con relación a la igualdad. Sin embargo, las mujeres y las niñas siguen sufriendo la discriminación y la violencia en todos los lugares del mundo. Por este motivo, continúa siendo necesario el cumplimiento del objetivo de igualdad, ahora a través de la [Agenda 2030](#).

Si se facilita la igualdad a las [mujeres](#) y [niñas](#) en el acceso a la educación, a la atención médica, a un trabajo decente, y una representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se estarán impulsando las economías

sostenibles y las sociedades y la humanidad en su conjunto se beneficiarán al mismo tiempo.

El objetivo central del presente proyecto de investigación es el de contribuir y promover el desarrollo de políticas universitarias e iniciativas con Perspectivas de Género en el marco de la Responsabilidad Social Territorial (RST) en las IES.

## **LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)**

El planeta atraviesa la necesidad de revisar los resultados que generaron la aplicación de los paradigmas dominantes; generando así espacios de reflexión, con el objetivo de construir nuevos modelos que le permita a la humanidad, desarrollar y desarrollarse en espacios donde lo natural y lo humano se establezcan como prioritarios. Es fundamental fomentar y regenerar valores como la ética, la responsabilidad social territorial, la solidaridad, la inclusión, la equidad y la preocupación por el bienestar colectivo, instando a la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.

El Desarrollo Sostenible es el resultado de una acción concertada para impulsar un modelo de desarrollo económico compatible con la conservación del medio ambiente y con la equidad social. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) son fruto del acuerdo alcanzado por los Estados Miembros de las Naciones Unidas y se componen de una Declaración de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Los Estados Miembros han convenido en tratar de alcanzarlos para 2030.

Los ODS aspiran a un mundo en el que sea universal el respeto de los derechos humanos y la dignidad de las personas, el estado de derecho, la justicia, la igualdad y la no discriminación; donde se respeten las razas, el origen étnico y la diversidad cultural y en el que exista igualdad de oportunidades para que pueda realizarse plenamente el potencial humano y para contribuir a una prosperidad compartida; un mundo que invierta en su infancia y donde todos los niños crezcan libres de la violencia y la explotación; un mundo en el que todas las mujeres y niñas gocen de la plena igualdad entre los géneros y donde se hayan eliminado todos los obstáculos jurídicos, sociales y económicos que impiden su empoderamiento; un mundo justo, equitativo,

tolerante, abierto y socialmente inclusivo en el que se atiendan las necesidades de los más vulnerables.

El ODS N° 5 expresa: **“Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”**, se busca poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo, eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación, eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina, reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país, asegurando la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública, asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales.

La Asamblea General de la Naciones Unidas en su resolución 70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible expresa: “La consecución de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas contribuirá decisivamente al progreso respecto de todos los Objetivos y metas. No es posible realizar todo el potencial humano y alcanzar el desarrollo sostenible si se sigue negando a la mitad de la humanidad el pleno disfrute de sus derechos humanos y sus oportunidades. Las mujeres y las niñas deben tener igual acceso a una educación de calidad, a los recursos económicos y a la participación política, así como las mismas oportunidades que los hombres y los niños en el empleo, el liderazgo y la adopción de decisiones a todos los niveles. Trabajaremos para lograr un aumento significativo de las inversiones destinadas a paliar la disparidad entre los géneros y fortalecer el apoyo a las instituciones en relación con la igualdad y el empoderamiento de las mujeres en el plano mundial, regional y nacional. Se eliminarán todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres y las niñas, incluso mediante la participación de los hombres y los niños. La incorporación

sistemática de una perspectiva de género en la implementación de la Agenda es crucial”.

## **LA PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO DESDE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)**

Es indiscutible que en los últimos tiempos ha tomado fuerza el debate acerca de la importancia de incorporar la perspectiva de género en las instituciones de educación superior. La idea persigue como objetivo la promoción de un cambio ético en las instituciones para que éstas incorporen en sus sistemas axiológicos el respeto a la diversidad y la búsqueda de la equidad, particularmente la equidad de género. El proceso por el cual las mujeres han conquistado espacios académicos en las universidades ha permitido ver las dificultades que enfrentaron dichas mujeres para, primero, entrar en y luego transformar las estructuras del mundo universitario (Moore, Henrietta 1988); este proceso que, si bien derivó a largo plazo en una suerte de legitimación del feminismo académico en el mundo universitario, fue muy difícil y largo, ya que significó un reto no solamente a las relaciones de poder académicas basadas en cuestiones de género —que produjeron fuertes resistencias en el mundo académico derivadas de los cuestionamientos y reformulaciones radicales al patriarcalismo—, sino también porque cuestionaba las perspectivas teóricas tradicionales.

En términos amplios, el tema de género dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) cobra distintos significados, el primero es el demográfico, el mismo abarca el análisis de la presencia de los dos sexos en el contexto universitario en los aspectos de matrícula, de la distribución por carreras, de oportunidades y de representación en los distintos espacios dentro del sistema de educación superior, el segundo se orienta a la producción de nuevas áreas académicas, con la incorporación de estudios de género y de la mujer en el seno de las instituciones de educación superior. Éstos pueden ser tanto como materias impartidas, como áreas específicas dedicadas a la investigación y la docencia o como programas más amplios.



## INSTITUCIONALIDAD DE GÉNERO EN LAS UNIVERSIDADES

Para poder impulsar la incorporación de la perspectiva de género en el contexto universitario, es un aspecto impostergable su incorporación a la legislación universitaria como una base legal para impulsar los cambios que garanticen la equidad entre mujeres y hombres a través de sus normas, reglamentos y estatutos, con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades entre los sexos (Buquet Corleto, 2011).

La promoción de condiciones de igualdad entre las mujeres y los hombres de las comunidades universitarias deben ser discutidas, diseñadas e impulsadas por una estructura universitaria de alto nivel que se ocupe de articular, coordinar y dar seguimiento a las acciones a favor de la equidad y que tenga la capacidad y la autoridad para vincularse con todas las entidades universitarias y promover cambios en cada uno de estos espacios (Buquet Corleto, 2011).

Muchas IES han formado sus propias oficinas de género con la intención de desarrollar políticas de género para promover la igualdad dentro de sus establecimientos, el tema ha cobrado gran importancia en el marco de los gobiernos universitarios. Sobre todo, porque el avance en equidad de género no solo beneficia a las mujeres, sino que tiene una alta incidencia en el mejoramiento de la posición de cada universidad en sus indicadores de gestión, investigación y logros académicos.

En cuanto a los países de habla hispana, si se toma de referencia a las universidades ranqueadas dentro de las 500 mejores universidades del mundo, puntualmente España, posee aproximadamente 45 universidades con una unidad de género (Universidad de Murcia, 2016). Es decir, un 54.2%, ya cuentan con algún nivel de institucionalidad de género, en promedio, desde el año 2008. Es importante remarcar que la adherencia se debe, en parte, a la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y a la Ley 4/2005, para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

Se analizamos universidades argentina, la Universidad Nacional de Córdoba, en el año 2007 preocupada por las inequidades, exclusiones y discriminaciones derivadas de las diferencias dadas por los géneros, la identidad u opción sexual, la clase, la etnia, la raza o la edad, creó el Programa de Género. Otra Universidad que también cuenta con un Programa de Género es la Universidad Nacional del Rosario, San Miguel de Tucumán – Argentina

generando un espacio de reflexión-acción para promover buenas prácticas en relación a la perspectiva de género hacia el interior de la institución, el cual se propone consolidar una gestión institucional enfocada en el género, reafirmando la promoción de la igualdad y la equidad, contribuyendo a mejorar la calidad académica e institucional y buscando la trascendencia en su entorno mediato. En el caso la Universidad Nacional de San Martín, el 25 de noviembre de 2013 crea el Programa contra la Violencia de Género (PcVG), como iniciativa frente a los casos de discriminación y violencia de género denunciados en la universidad, se aprobó en el Consejo superior el Protocolo para la Actuación en Situaciones de discriminación por razones de Género y/o Violencia de Género de la Universidad Nacional de San Martín. Finalmente, en el mes de septiembre del 2015, se crea la Red Interuniversitaria por la Igualdad de Género que reúne a 40 universidades argentinas, la cual es una alianza que problematiza las cuestiones de género al interior de la institución educativa de nivel superior y apuesta a visibilizar y fortalecer el trabajo en extensión, docencia e investigación en torno a las teorías de género feministas.

## **PRESENTACIÓN DE LOS CASOS RELEVADOS COMO PARTE DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA (UNVM)**

La UNVM entiende que el enfoque humano se debe integrar de manera sustantiva en el conjunto de iniciativas y proyectos de las instituciones de educación superior (IES). Por ello, la UNVM viene trabajando desde diferentes espacios.

**Protocolo:** El Protocolo para prevenir, abordar y sancionar las violencias en el ámbito de la Universidad Nacional de Villa María, es una herramienta recientemente creada que tiene como objetivo generar un espacio universitario libre de violencias que aloje la diversidad de formas de vida sin discriminación, hostigamiento o violencia por razones de sexualidad, género, identidad y/o expresión del género.

**Alianzas Estratégicas:** La UNVM trabaja desde hace varios años en el desarrollo de alianzas estratégicas orientadas a la triangulación entre los tres pilares fundamentales de la sociedad, los mismos son: Universidad, Sociedad Civil y Estado. Convincentes de que el trabajo mancomunado es la mejor estrategia para desarrollar iniciativas a nivel local, regional, nacional e internacional, desde sus inicios la universidad busca abordar diversas cuestiones, tales como, género, esclavitudes modernas, medio ambiente, equidad, entre otras, de modo cooperativo con diferentes organismos públicos y privados a los diversos niveles territoriales.

Es en el marco de esta convicción que desde el año 2012 la UNVM, por intermedio del Programa CRS se compromete a trabajar en términos académicos, de investigación y de acción las problemáticas de Violencia de Género, Trata de Personas y Narcotráfico en forma integrada con la Asociación Vínculos en Red. Esta Asociación Civil, cuya sede principal está ubicada en la Ciudad de Villa María, posee como objetivo principal concientizar, visibilizar y desnaturalizar prácticas sociales a los fines de prevenir las Esclavitudes del siglo XXI.

Con el propósito de hacer extensiva esta tarea de formación y prevención se establecen acuerdo marco de cooperación entre la Universidad, Vínculos en Red y diversos Municipios de la provincias de Córdoba y Santa Fe interesados en abordar la problemática llevando así el dictado de las instancias de formación a las mismas, bajo la modalidad de diplomados anuales.

**Investigación:** Desde la investigación, distintos equipo académicos de la UNVM abordan y desarrollan diferentes investigaciones que implican las cuestiones de género. La primera investigación surge en el período 2010-2011, la misma tenía como objetivo describir la realidad de la mujer empresaria en la región centro oeste de la provincia de Córdoba, Argentina. Como continuidad a la investigación anterior, se desarrolló un segundo trayecto durante 2012-2013, fue sobre “El Género Femenino en Gestión Empresarial”. Un estudio sobre la profesionalización de la gestión de las mujeres empresarias de la zona Centro Oeste de la provincia de Córdoba, Argentina, haciendo foco en los estilos de dirección y el liderazgo de las empresarias. Al

entrevistar algunas de las mujeres empresarias de la región estudiada, sus opiniones señalaron la importancia de los estudios universitarios en el futuro de las mujeres empresariales, entendiendo que es desde la universidad que se puede ayudar en la formación de este sector empresarial, ellas en su totalidad visualizan una mujer empresaria capacitada y compitiendo exitosamente en el año 2025. Formación, capacitación, son las variables que las mujeres empresarias de la región consideran importantes para poder competir de manera exitosa en el mundo de los negocios, la variable conocimiento como principal factor en el éxito organizacional. Dada dicha conclusión, la UNVM ofrece permanentemente capacitación a las mujeres empresarias. Actualmente se está diseñando un posgrado para mujer empresaria, recientemente se ha generado una red internacional denominada: Red argentino-mexicana sobre “Empoderamiento Social y Económico del Género Femenino” entre la UNVM y el Instituto Tecnológico de Monterrey, México, para trabajar conjuntamente en el dictado de un posgrado internacional para la Mujer Empresaria y la mujer en cargos de Dirección. El objetivo del mismo es lograr el desarrollo de habilidades y conocimientos integradores para promover el fortalecimiento profesional, empresarial y personal de las participantes cuya finalidad es afianzar la competitividad, autonomía y sostenibilidad para ellas y sus trayectorias profesionales y/o empresariales y para que las empresarias participante puedan pertenecer a una red empresarial como grupo de referencia y pertenencia. La capacitación se orientará a mujeres profesionales, empresarias, emprendedoras, directivas de diferentes sectores que estén desarrollando actividades en el mundo empresarial, político o educativo.

Actualmente se está ejecutando el Proyecto de Investigación aprobado en la última convocatoria del Instituto de Investigación de la UNVM para el periodo 2018-2019 titulado: RST Y GENERO: Análisis de las políticas e iniciativas con perspectiva de Género en la UNVM, cuyo objetivo principal es Analizar y promover el desarrollo de políticas universitarias e iniciativas con Perspectivas de Género en el marco de la Responsabilidad Social Territorial (RST).

**Espacios Curriculares:** Desde el año 2013 se trabaja en múltiples asignaturas, la mayor parte de ellas vinculadas a las ciencias económicas, fomentando la formación

humanística con énfasis en los derechos humanos del estudiante, brindando mayor atención a las cuestiones vinculadas al desarrollo humano, equidad, desarrollo sostenible, consideración de la persona en sus dimensiones, capacidad relacional del ser humano, desarrollo de competencias comunicativas amplias con sentido social. Una acción concreta es el dictado del Espacio Curricular: “Responsabilidad Social de las Organizaciones”, cuyo objetivo es formar futuros profesionales con principios éticos y de humanización. La misma, que se incorporó a la oferta de materias optativas desde el año 2009, es actualmente un espacio que los alumnos eligen cada vez en mayor medida y de diferentes carreras. Con el nuevo enfoque de “organizaciones sustentables en el tiempo”, es vital la presencia de los conceptos de buen gobierno y responsabilidad social (la dimensión socio-cultural) considerando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El respeto a los valores de equidad y solidaridad son una base necesaria para superar las tensiones destructivas en la organización. El proceso de aprendizaje apunta fuertemente a la investigación y reflexión de las demandas y problemas concretos de la comunidad, además de la formación de profesionales sociablemente responsables. En el primer cuatrimestre del año 2017, la oferta del espacio optativo se logró extender a los alumnos que cursan sus estudios en la sede de la UNVM en San Francisco y se incorpora la asignatura como espacio curricular obligatoria en el nuevo plan de estudio de la carrera de Contador Público.

Recientemente se ha aprobado un nuevo proyecto por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) de Argentina, el proyecto se titula Intervención en Trata de Personas y tiene como objetivo la creación de una Maestría en Intervención en la trata de Personas articulando los esfuerzos entre las Universidades participantes. El propósito fundamental de la carrera es brindar a los profesionales la debida capacitación en los que a Trata de Personas respecta abordando los problemas inherentes a esta temática con un entrenamiento intensivo.

**Programas Especiales de la UNVM: Creación del Centro de Responsabilidad Social (CRS):** El mundo empresarial femenino, también es abordado desde la UNVM a través de su programa especial que generó con la creación del Centro de Responsabilidad Social (CRS), dicho centro dispone de información relevante sobre

las empresas gerenciadas por mujeres y como estas ven la gestión de las organizaciones del siglo XXI.

La filosofía del CRS solo se completa cuando se genera acción. Por tanto desde este espacio académico se prioriza el vínculo con la comunidad en donde se encuentra inserto el mencionado espacio. Los círculos de acción del CRS se resumen del siguiente modo:

**Mujeres empresarias:** se trabaja desde la equidad de género como unos de los pilares fundamentales del programa, se desarrolla un programa de Mujeres Empresarias, a partir del cual se convoca a mujeres que ya son empresarias, o mujeres que desean comenzar a emprender. Se evalúan sus estilos de liderazgo y su acción empresarial a la luz de los paradigmas de la mujer de ayer y las de hoy. Al mismo tiempo, se prioriza la implementación de nuevos modelos organizacionales enfocados en el desarrollo humano.

**Empresas en RSE:** En materia empresaria se trabaja con cámaras empresarias, y se brinda formación grupal o in compani, una de las líneas de trabajo es la cuestión de género.

Desde el CRS se considera a la capacitación como la oportunidad de internalizar conocimientos sobre responsabilidad social que deben ser implementados en todo el accionar humano, considerando así la importancia del “otro” en su integridad. El programa tiene como objetivo formar una nueva generación de profesionales en nuevas áreas del conocimiento sobre las ciencias gerenciales con perspectiva ética, de responsabilidad social, de integración regional y del desarrollo humano (las diferentes líneas de trabajo consideran las cuestiones de género). Se promueve la inserción en la labor docente a sus egresados y el involucramiento de los jóvenes participantes en el desarrollo e implementación de Ideas para el Desarrollo Local.

**Internacionalización:** Se promueven la participación de la UNVM en convocatorias que otorgan fondos para aplicar a proyectos de Igualdad de Género dedicado al empoderamiento económico y político de las mujeres. Diferentes asociaciones y organizaciones regionales, nacionales e internacionales tienen un enfoque innovador

para avanzar en el empoderamiento de las mujeres como modo esencial de hacer realidad sus derechos, acelerar el alivio de la pobreza y avanzar en el desarrollo sostenible a través de diferentes modalidades. Las convocatorias orientan y otorgan subsidios directos y apoyo técnico.

El objetivo es aumentar el acceso y el control de las mujeres sobre la toma de decisiones, la tierra, la tecnología, el crédito, los medios de vida y otros modos de producción y de protección social y que las mujeres asuman roles de líderes participando más plenamente en los procesos políticos y en todas las esferas de la vida pública, especialmente en las instituciones formales, entre ellas, las Instituciones de Educación Superior.

En el año 2016 la UNVM participó como miembro del Proyecto aprobado y financiado por la Unión Europea titulado: Fortalecimiento de la institucionalidad pública y de la sociedad civil para la promoción, prevención, y protección integral de los niños, niñas y adolescentes victimizados por la trata de personas en Paraguay. El proyecto logró contribuir a la protección integral, promoción y defensa de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes, para la mejora de sus condiciones de vida en Paraguay y promover la aplicación e implementación eficaz de leyes, planes y programas vigentes en materia de trata de personas con enfoque de género.

**Participación en Congresos Internacionales:** La UNVM participó de la Misión de Mujeres Líderes en Educación Superior en China, el objetivo principal de esta misión realizada en octubre de 2012 fue el de propiciar el contacto entre las mujeres líderes de la Educación Superior de China y de América Latina con el fin de generar una estrategia conjunta de cooperación e intercambio, de acuerdo con el eje de cooperación de EMULIES-OUI y en el marco del Proyecto de Cooperación China-América Latina liderado por la OUI y la China Education Association for International Exchange (CEAIE).

A lo largo de la misión las protagonistas, mujeres líderes en educación superior, tuvieron la oportunidad de participar en un panel específico China-América Latina sobre las cuestiones de Mujeres y Liderazgo, de visitar a tres universidades chinas de alto nivel con autoridades mujeres en las ciudades de Beijing, Qingdao y Nanjing para conversar sobre este tema innovador y establecer un contacto privilegiado con las autoridades ejecutivas de la Federación de Mujeres Líderes de China, así como del Foro Mundial de Rectoras y Presidentas de Universidades.

El encuentro permitió a las delegadas y a sus anfitrionas establecer un espacio común de reflexión y de diálogo sobre el papel del liderazgo de las mujeres en la educación superior, así como afianzar las futuras relaciones entre China y América Latina.

Para las representantes de la Universidad Nacional de Villa María, la experiencia fue muy positiva; cuyos resultados concretos se materializaron en un plan de acción conjunto con la directora del programa Emulies que pertenece a la Organización Universitaria Interamericana. Este Plan consistió en integrar a las Universidades Argentinas que tengan como objetivos trabajar en sus instituciones temas relacionados con la perspectiva de género, y lograr desde esa integración ser parte integrante y representante del Emulies.

La UNVM también participó en octubre de 2015 en el IV Encuentro del Espacio de Mujeres Líderes de la Educación Superior de las Américas (EMULIES) que se llevó a cabo en la ciudad de Quito, Ecuador. El IV Encuentro EMULIES reunió un importante grupo de mujeres líderes en educación superior de la región, con el fin de discutir y reflexionar sobre los avances y retos de la equidad de género en las instituciones de educación superior, y su impacto en la gestión universitaria y la excelencia académica de las instituciones de educación superior. Asimismo, el Encuentro permitió intercambiar experiencias y buenas prácticas que estén contribuyendo de manera significativa a la construcción de condiciones de igualdad de género y mejoramiento de las instituciones de educación superior.

El EMULIES es una plataforma para el intercambio académico, el desarrollo de capacidades para la gestión universitaria y la cooperación de mujeres líderes de Instituciones de Educación Superior (IES) de las Américas con el propósito de fortalecer su liderazgo y su participación en la toma de decisiones en el campo de la



educación superior.

En julio de 2017 la UNVM participó en la ciudad de Lima del V Encuentro de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas (EMULIES), evento desarrollado en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). El objetivo del evento fue el de teorizar, reflexionar y aportar para la superación de las barreras internas y externas que dificultan el acceso y permanencia de las mujeres en cargo de liderazgo de las IES.

### **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA (UPV)**

La Universidad Politécnica de Valencia responde a las demandas sociales a través del desarrollo de un paradigma de calidad y excelencia en la docencia e investigación que la posicionan en los principales rankings y evaluaciones, tanto nacionales como internacionales.

La actividad de la UPV facilita la transferencia de la ciencia y la técnica desde la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) mediante la integración de los principios éticos en su desempeño, la formación integral del alumnado y el sostenimiento de su compromiso social. En este sentido la UPV integra la Responsabilidad Social Territorial (RST) según las metas señaladas en los ODS:

**4- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.** Educación Superior de calidad. Asegurar los conocimientos prácticos y técnicos para la igualdad de género.

**5- Igualdad de género:** Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

**16-Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas:** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades. Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

**17- Revitalizar la Alianza Mundial para el desarrollo sostenible:** Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

La Unidad de Igualdad UPV, entre otras funciones y competencias, realiza los informes de estudio diagnóstico sobre los avances en términos de igualdad de la comunidad universitaria, efectúa el análisis del plan de Igualdad UPV, facilita el soporte técnico y asesoramiento a las consultas en materia de igualdad remitidas por servicios y miembros de la comunidad universitaria, coordina la atención a las situaciones de violencia de género y aquellas vinculadas a acoso basado en el sexo, orientación e identidad de género, resuelve las solicitudes de cambio de nombre según la identidad y/o expresión de género sentida, y desarrolla las actividades formativas en materia de igualdad dirigidas a la comunidad universitaria.

La transversalidad de la perspectiva de género es el eje de las actividades y funciones de la Unidad que, del mismo modo, contempla el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, Igualdad de género, de la Agenda 2030. Este compromiso está presente en el Plan Estratégico UPV 2020 en el proyecto que incorpora el conocimiento sobre los retos sociales y la aportación de soluciones a los mismos mediante el servicio a la sociedad.

**Políticas de igualdad:** la UPV ha generado un Plan de Igualdad 2017-2020, que es el principal instrumento en el desarrollo de las políticas de igualdad de género. El Plan establece siete ejes divididos en acciones: 1. Reputación corporativa en Igualdad. 2. Comunicación, imagen y lenguaje institucional. 3. Responsabilidad Social en materia de Igualdad. 4. Políticas de Igualdad en investigación, innovación y transferencia. 5. Participación y desarrollo profesional. 6. Acoso sexual, acoso por razón de sexo y acoso por identidad y/o expresión de género. 7. Conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

**Revista Ciencia, Técnica y Mainstreaming social (CITECMA):** Desde 2017 se edita la revista “Ciencia, Técnica y Mainstreaming social”, CITECMA, que acoge trabajos científicos, en castellano o inglés, de carácter empírico, epistemológico o teórico que contribuyan a la reflexión y debate en el abordaje de los principales retos para lograr la transformación social que lleve a la sostenibilidad de nuestra sociedad desde la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

**Actividades formativas:** La Unidad de Igualdad, como función y competencia propia, oferta cursos de formación incorporados a la programación de la Escuela de Doctorado, Centro de Cooperación al Desarrollo (CCD) y de la Unidad de Formación del personal de administración y servicios y del personal de investigación (UFASU).

**Campañas de sensibilización:** Las campañas de sensibilización diseñadas por la Unidad de Igualdad tienen un sentido de aprendizaje ubicuo aportado por el contenido de reflexión e información documentada en torno a efemérides conmemorativas o aspectos de interés para el desarrollo de las políticas de igualdad.

**Participación en grupos de trabajo:** La Unidad es miembro del Consejo Municipal de Mujeres e Igualdad del Ayuntamiento de Valencia (capital sede del Rectorado de la UPV), del Grupo de Trabajo Igualdad de Género de la Xarxa Vives d’Universitats (Red Vives de Universidades), de la Red de Unidades de Igualdad y de Género para la Excelencia Universitaria (RUIGEU), y de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) en la subcomisión Políticas de Género de CRUE-Sostenibilidad.

## CONSIDERACIONES FINALES

En general, la creación de centros y programas en estudios de la mujer y de género dentro de las universidades ha posibilitado el reconocimiento institucional de la importancia del análisis de las relaciones entre las mujeres y los hombres, dando lugar a la deconstrucción y reconstrucción de categorías que históricamente promovían la parcialidad en la producción y difusión del conocimiento.

Es posible afirmar a partir del avance logrado en la primera etapa de la investigación que la puesta en práctica de una perspectiva de género en las IES no puede quedarse en el ámbito de la retórica, sino en una serie de expresiones y acciones concretas que

permitan evaluar si dicha perspectiva se ha incorporado institucionalmente al mundo universitario.

Las instituciones universitarias y académicas deben asumir un rol protagónico junto a organizaciones de la sociedad civil y la sociedad en general, para impulsar la transversalización del género en las IES y en la sociedad en su conjunto. Las Instituciones de Educación Superior pueden y deben asumir posiciones activas en cuestiones de género con el apoyo y el impulso del ámbito académico, promoviendo políticas universitarias con perspectiva de género, creando organismos en las diferentes instancias administrativas y académicas que se encarguen de trabajar el enfoque de género a todos los niveles, articulando programas específicos de formación, capacitación, y abriendo la posibilidad de discutir y enfrentar los obstáculos del trabajo igualitario de género en el mundo universitario, empresarial, y en la sociedad en general.

Las Instituciones de Educación Superior deben comprometerse a crear nuevos espacios, relaciones, identidades y movimientos sociales que permitan abordar el compromiso social y la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, estableciendo vínculos más estrechos con la sociedad toda, y combinando con otros organismos e individuos que estén comprometidos a abarcar temas más amplios que mejoren la vida en términos globales de la sociedad promoviendo la igualdad de género y fundamentalmente el desarrollo sostenible de las naciones.

#### **REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS:**

ANDERSON, K. L. (2005). Theorizing gender in intimate partner violence research.

BANCO MUNDIAL (2001). Hacia la integración de sexos en el desarrollo económico mediante la igualdad de derechos, recursos y participación. Banco Mundial & Ediciones MundiPrensa.

BOYER, E. (1997). Una propuesta para la educación superior del futuro. UAMAzcapotzalco/ FCE, México.

BUQUET CORLETO, A. (enero de 2011). <http://www.scielo.org.mx>.

CORREA OLARTE, M. (2005). La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política, Bogotá, TM Editores/UNESCO-IESALC/ Universidad La Gran Colombia.

DOSSIER. "Género y universidad" de La Aljaba. Revista de Estudios de la Mujer. Segunda época, vol. VII, Universidad Nacional de Luján, Buenos Aires, 2002, pp. 105-186.

FOLGUERA, P. (2010). "La equidad de género en el marco internacional y europeo", en Mujeres, Globalización y Derechos Humanos, Ed. Maquieira, V., Ediciones Cátedra, Valencia, 2010, 97-146.

HEIDE, I. (2000). ABC of Women Workers's rights and Gender Equality. Geneva: International Labour Office.

KIGOUR, M. (2007). "The UN Global Compact and substantive equality for Women: revealing a 'well hidden' mandate", Third World Quarterly, 28(4), 751-773.

MOORE, H. L. (1988). Feminism and Anthropology. Polity Press, Oxford.

OIT (2014). Tendencias del Empleo de las Mujeres. Organización Internacional del Trabajo, <http://www.ilo.org/>.

Papadópulos, J y R. Radakovich (2006), "Educación superior y género en América Latina y el Caribe", en Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior, Caracas, UNESCO-IESALC, pp. 117-128.

Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 [sin remisión previa a una Comisión Principal (A/70/L.1)] 70/1. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

SRILATHA, B. (1997). El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción. Poder y empoderamiento de las mujeres. TM Editores, Bogotá.

THOMPSON, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. Business Ethics: A European Review, 17(1), 87-106.

Universidad de Chile. (07 de marzo de 2013). <http://www.uchile.cl>.

Universidad de Murcia. (2016). <https://www.um.es>.

Varela, M. y Velazquez Sanchez, L. (2005). Liderazgo en la Labor Docente. Editorial: EDITORIAL MAD.

Velasco, E.; Aldamiz-echevarría, C, Alonso, M, Fernández de Bobadilla, S, Intxaurburu, G, Larrieta, I. La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género. 2015 Edita: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.

VELÁZQUEZ, L. M. (2008). Desarrollo profesional de la mujer y políticas de conciliación. Caso APA [tesis inédita]. Bilbao: Universidad de Deusto.

# ADMINISTRACION y RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL: ¿una difusión pendiente?

**Autora:** Ibarra Elsa – Docente

[ybarra.elsa@gmail.com](mailto:ybarra.elsa@gmail.com); [eibarra@fce.unam.edu.ar](mailto:eibarra@fce.unam.edu.ar)

**Institución:** Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

## RESUMEN

El artículo expone una propuesta de difusión de la Responsabilidad Individual (RSI) e inclusión en el Currícula del Administrador, como una práctica académica y profesional incipiente, e incorporarla a la enseñanza integral de la Administración.

Este trabajo es un aporte para el Administrador Profesional, que resulta de la revisión en variadas fuentes bibliográficas, las cuales solo refieren a la RSE/RSC.

La revisión en la biblioteca virtual, se aprecia que recientemente se va incorporando el tema, por ser insuficiente el debate sobre la RSI, siendo esta el pilar fundamental como soporte de la conducta humana llevada a toda Organizaciones y en particular concierne al Administrador Profesional.

**Palabras claves:** RSI (responsabilidad social individual). Tarea Directiva.

## INTRODUCCION

La idea de exteriorizar un tema pertinente al comportamiento individual como base de la RSC/RSE, surge a partir de la consecuencia trascendental que tiene en la Tarea Directiva y en el ejercicio profesional del Administrador, lo que amerita promover y difundirlo.

Desde este escenario, el artículo refiere a un contenido fundamental de la RS, que es la Responsabilidad Social Individual (RSI) en la formación del Administrador Profesional como factor de cambio en la sociedad en la cual va a actuar y actúa, e interesados en este tópico.

En el dictado de Administración, en la formación del Administrador profesional y en su paso por el proceso curricular, no caben dudas de la importancia de la Responsabilidad Social como tema incluido en los programas de las materias y como cátedra formadora, alcance que generalmente se orienta a la RSE (Responsabilidad Social Empresaria) o RSC (Responsabilidad Social Corporativa) de las Organizaciones, independientemente a su tamaño y contexto, involucrando a los directivos, gerentes, dueño, emprendedores y su política de RS. Siendo ésta, la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación.

En los últimos años, también se relaciona con las universidades y se habla de RSU (Responsabilidad Social Universitaria), la que entendemos como la respuesta que tiene la Universidad para formar ciudadanos responsables con su entorno, generadores de ideas creativas y comprometidos para ayudar a solucionar problemas sociales y ambientales.

Sin embargo, es escaso el debate sobre la de la RSI, y cuando se habla de ella, esencialmente reseñan a las actividades de carácter benefactor que realizan algunos artistas o algunas personalidades destacadas en los negocios, y acá se vuelve a confundir la responsabilidad social con filantropía.

Concientizar e internalizar la RSI, implica vincularla directamente con nuestras acciones individuales en el entorno familiar, como integrantes de una comunidad de vecinos, parte de un equipo de trabajo, usuarios de servicios o como consumidores que tienen incidencias sobre las otras personas y otras Organizaciones, sobre nuestro contexto, y más aún en la Conducción de Organizaciones.



Desde los trabajos académicos, como la biblioteca virtual y tradicional, mayoritariamente se orientan a divulgar lo que es la RSE/RSC/RSU, por lo que se puede inferir que la RSI la dan por aprendida y/o escasa difusión.

Por otro lado, el siglo XXI requiere de Administradores que se adapten a los nuevos paradigmas y comprometidos con los principios de la RS; conocer y aplicar nuevas tecnologías; nuevas formas de hacer intercambios y transacciones, y nuevas formas de comunicación.

Cabe recordar que en general, el rol del administrador profesional en la tarea directiva, va desde presidente, gerente jefe de departamento o mandos intermedios.

Estas precisiones imponen a la Institución formadora y en el marco RSU, que durante el cursado arbitre los medios y recursos para agregar valor a la formación académica y a las incumbencias profesionales<sup>72</sup>. El cuadro siguiente sintetiza los requerimientos para la tarea directiva del siglo XXI, imponiéndose la formación en valores éticos,

Cuadro n°1 – Requerimientos para la tarea directiva del siglo XXI

Inteligencia emocional. Liderazgo. Visión global. Dominio de tecnología. Multilingüe.	Multifuncional Trabajar en equipo Asumir retos. Capacidad de negociación. <b>Valores éticos.</b>	Creatividad. Toma de decisiones. Trabajar en equipo para análisis de escenarios. <b>Preocupación por los problemas del entorno.</b>
Capacidad de evaluación permanente para la toma de decisiones e innovaciones.		

Fuente: Ibarra, E. - Guías teóricas de "ADMINISTRACIÓN" - 2012/2013- F.C.E. UNaM.

**La tarea directiva<sup>73</sup>:** comprende las funciones específicas de dueños, directivos, gerentes, jefes departamentales, por lo tanto, las actividades del Administrador Profesional se corresponden con la tarea directiva, la cual abarca los procesos administrativo, de dirección, estratégico y demás que se desarrollan dentro de las organizaciones y en las consultorías propias. Además del perfil, son necesarias las siguientes capacidades para afrontar el siglo XXI, capacidades, también resultan de la formación recibida en el seno familiar, génesis de la RSI:

1. Capacidad estratégica: acciones que permitan enfrentar situaciones complejas y elegir los medios más adecuados para solucionarlos.

<sup>72</sup> Establecidas para las carreras de Ciencias Económicas. Licenciados en Administración: incumbencias profesionales se encuentran normadas por la Ley 20.488, en su Art. 14° dividiendo su actuación en materia de dirección y administración, y en materia judicial.

<sup>73</sup> Alvarez, H. F. "Administración Un enfoque interdisciplinario y competitivo"- Ed. Eudecor – 2004.

2. Capacidad interpersonal: acciones que permitan dirigir personas, motivar a las personas, coordinar el grupo de personas heterogéneas; relacionarse con personas de la misma organización y ajenas a ella.
3. Capacidad emocional: acciones que tiendan a tomar decisiones adecuadas y asumir los riesgos que derivan de la opción.
4. Capacidad técnica: acciones e informaciones que tiendan al mejor conocimiento económico y las técnicas de gestión empresarial/ organizacional.

**EL PLANTEO DEL PROBLEMA** se centró en proponer un aporte elemental para ampliar y promover la RSI en la carrera de Administración, con vistas a la formación profesional del Administrador. Que en su accionar como consultor y demás roles, se constituya en un promotor de ella bajo la premisa de que es necesario primero internalizar, concientizar y ejercer la RSI para así abarcar una visión comprometida con la RSC/RSE.

*Nos acostumbrados a un mundo que se mueve muy de prisa. Nos quejamos de lo que no tenemos o de lo que tenemos y sin considerar que debemos ser agradecidos, pues en nuestra vida hay muchos motivos para la alegría y para decir “gracias”.*

*“Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñale a pescar y lo alimentará para el resto de su vida”.*

**ANTECEDENTES de la RSI:** se conciben como antecedentes a:

- a) toda bibliografía específica sobre RS y en los últimos años, un valioso e incipiente aporte del tema expuesto en la gran biblioteca virtual.
- b) todo comportamiento, formación recibido y aprendido en el núcleo familiar, que además se conforma como un “antecedente empírico” fundamental para el comportamiento individual.
- c) el documento en que se basa la definición de la norma ISO 26000 de responsabilidad social, la responsabilidad social individual (RSI) o personal es la responsabilidad que tiene una persona ante los impactos que sus acciones y decisiones tienen en su entorno (social, laboral, económico y ambiental). Considerando las 7 materias fundamentales de la norma ISO 26000, es posible vincular la responsabilidad social individual con:

***Derechos humanos. Prácticas laborales. Medio ambiente. Prácticas justas de negocios. Como consumidor. Con la comunidad y la sociedad.***

En ese sentido, podemos referenciar a los 7 temas sobre RSE/RSC<sup>74</sup> :

1. Valores y ética empresarial.
2. Derechos humanos, trabajo y empleo: (Declaración de la OIT 18/06/1998, 4 áreas principales para un piso mínimo necesario en el mundo del trabajo): libertad de asociación y libertad sindical y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva. Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. Abolición efectiva del trabajo infantil. Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.
3. Impactos sobre los recursos naturales (considerado el ADN de la RSE): administración del uso de los recursos naturales, salud pública, saneamiento básico, control de la contaminación, manejo de los desechos, acceso al agua potable, alimentación, vivienda, y transporte, tanto para sus empleados y sus familias como para las comunidades, conforman las diferentes aristas.
4. Filantropía e inversión social: el tiempo y la experiencia en la interacción, empresa -estado-comunidad y poca madurez de sus actores han demostrado que la simple política “filantrópica” paternalista, basada en la simple donación de dinero, no garantiza la correcta solución sostenible que la comunidad necesita.
5. Gobernabilidad corporativa: es el nuevo concepto que trata de reflejar el estilo de poder que se establece entre los propietarios de la empresa, junta directiva y la alta gerencia con todos los grupos vinculados, tales como los empleados y sus familias, los clientes, los proveedores, los gobiernos (locales, departamentales y nacional), la comunidad en general, el sector internacional e incluso los competidores.
6. Cadena de valor o Ciclo del producto.
7. Transparencia y Rendición de cuentas.

---

<sup>74</sup> Ibarra, E. Compendio artículos para lectura. Tema: RESPONSABILIDAD SOCIAL Cátedra: “ADMINISTRACIÓN” FCE-UNaM - año 2016.

**OBJETIVO DEL ARTÍCULO** consiste en promover, difundir, divulgar la RSI como pilar fundamental para llevar a la práctica la RSE/RSC, incluida la RSU.

Con este aporte se pretende introducir la concepción e importancia de la Responsabilidad social Individual en la comunidad educativa y en los programas de Administración, con estrategias didácticas propias y/o en conjunto con otras disciplinas.

### **MARCO TEORICO**

Para hablar de la RSI<sup>75</sup>, estamos considerando a la persona socialmente responsable, cuyo comportamiento nace y se define en la formación familiar. No obstante, dicha conducta debe complementar e incrementarse con la enseñanza que se imparte en los niveles educativos y con mayor preponderancia en la universidad, con actividades integradoras que prioricen e internalicen el valor y el respeto a sí mismo, y así contribuir a una actitud independiente para hacer lo propio por la sociedad, por el medio ambiente, por sus pares, por sus formadores, por la institución, entre otros.

La RSI se sustenta en los Valores Humanos Universales, en la convivencia diaria y en el dinamismo de las comunidades a los cuales pertenecemos.

Es recurrente escuchar, leer, escribir y escribir en las redes sociales frases y adjetivos que describen la inexistencia de valores: “estamos ante una crisis de valores”, “ésta/esa persona carece de valores”, “en las redes se manifiesta cada una grita su antivalor”, “los docentes no se educan en valores” ..., y que cierta manera expone el desconocimiento e importancia de los valores humanos, que además son diversos y dependen de la cultura.

Por ello y a los fines del este artículo, podemos decir que valores humanos alude a aquellas ideas que comparten la mayoría de las culturas respecto a lo que se considera correcto. Son los que exaltan al individuo-ser humano y que lo ubican en un nivel superior. Un valor humano, por lo tanto, es una virtud. El cuadro nº 2 expone un listado generalmente conocidos: de Valores Humanos Universales.

---

<sup>75</sup> <https://eacnur.org/blog/valores-humanos-lista-los-7-mas-importantes/> Pág. visitada el 17/04/19

Cuadro nº 2 - Valores Humanos Universales

<b>ETICA: “madre de los valores”</b>		
<b>El rol de la familia como generadora de riesgos al capital humano y natural.</b>		
Alegría	Empatía	Patriotismo
Amistad	Espirituales	Paz
Amor	Experiencia	Perdón
Aprender	Familia	Perseverancia
Autenticidad	Felicidad	Prudencia
Autodominio	Fidelidad	Puntualidad
Autoestima	Flexibilidad	Respeto
Bondad	Generosidad	Responsabilidad
Carácter	Gratitud	Sacrificio
Coherencia	Honestidad	Sana Diversión
Compasión	Humildad	Sencillez
Comprensión	Laboriosidad	Sensibilidad.
Compromiso	Lealtad	Serenidad
Comunicación	Libertad	Servicio
Confianza	Liderazgo	Sinceridad
Consejo	Magnanimidad	Sobriedad
Crítica Constructiva	Obediencia	Sociabilidad
Decencia	Objetividad	Solidaridad
Desprendimiento	Optimismo	Superación
Docilidad	Orden	Valentía
Ecología	Paciencia	Voluntad

Fuente: Ibarra, E. - Guías teóricas de “ADMINISTRACIÓN” - 2012/2013- F.C.E. UNaM.

Cada persona puede dar mayor o menor importancia a los valores, pero están los que son considerados más importantes y dentro de ellos se enfatizan en siete:

- **La honestidad:** implica inferir que las personas debemos decir siempre la verdad, sin ser ofensivos y con otro valor esencial que es el respeto. Ser honesto significa ser objetivo, hablar con sinceridad y respetar las opiniones ajenas.
- **La sensibilidad:** implica percibir sensaciones a través de los sentidos, emocionarse ante la belleza y los valores estéticos o ante sentimientos como el amor, la ternura o la compasión. Esto facilita el ser compasivos, utilizar la empatía y entender el dolor ajeno. Una persona sensible comprende las miradas y los gestos más allá de las palabras y sabe cuándo otra necesita
- **La gratitud:** implica el sentimiento que experimenta una persona al estimar un favor o beneficio que alguien le ha concedido. Al sentir gratitud, el individuo desea corresponder el mencionado favor de alguna manera.
- **La humildad:** implica la virtud de conocer y aceptar las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a tal conocimiento. Además, genera un aprendizaje entender que siempre se puede sacar una lección de todo lo que ocurre a nuestro alrededor.
- **La prudencia:** implica saber evaluar los riesgos y controlarlos en la medida de lo posible. Es la cualidad, la virtud que disponen algunas personas para actuar y conducirse en la vida con suma precaución y reflexión, evitándose por tanto el desencadenamiento de posibles daños o consecuencias negativas por un obrar anticipado e intempestivo.
- **El respeto:** Implica el sentimiento positivo equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, el respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad. Es el valor que promueve la buena convivencia entre personas muy diferentes.
- **La responsabilidad:** implica asumir, entender, comprender los hechos y actos generados y aceptados por uno mismo. Implica el cumplimiento de las obligaciones y deberes, el tener cuidado a la hora de tomar decisiones o llevar a cabo una

acción. Es una cualidad que poseen las personas que sean capaces de comprometerse y actuar de forma correcta.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL INDIVIDUAL**<sup>76</sup>: es un concepto que viene posicionándose por ser considerado el reflejo de la RSE/RSC principalmente en la tarea directiva, donde las decisiones y procedimientos son vitales y estratégicos para la supervivencia de la Organización. Es superar las exigencias mínimas legales de toda Organización. Es ser activo en la sociedad que alimenta la RSE/RSC.

La RSI es sinónimo de transparencia, escucha activa y mejora continua personal, teniendo presente que la capacidad de ser una persona socialmente responsable se gesta en el núcleo familiar y da lugar al ciudadano responsable y persona responsable. Desde esta visión, la RSI implica reconocer y aceptar los compromisos que tenemos con nuestra sociedad, pero muy pocos son los que adoptan una actitud madura, consciente y sensible ante los problemas de nuestra comunidad.

La RSI beneficia la formación integral de la persona, e impulsa actitudes y comportamientos orientados a la convivencia con el medio ambiente.

### **Varias acepciones del RSI**

Es la conducta ética del ciudadano para consigo mismo y con su entorno, está relacionada con nuestra actitud en el hogar, con nosotros mismos, con nuestra familia, con nuestros amigos, con el ambiente, con el trabajo, con nuestros vecinos y con la sociedad.

La RSI es ante todo valores éticos individuales y colectivos bien internalizados. Refiere a la formación integral de las personas, en términos de sus prácticas y comportamiento ético tomando en cuenta los valores y principios inculcados en el hogar, formando personas portadoras de sus valores familiares y de sus tradiciones culturales.

**La RSI en la vida diaria**<sup>77</sup>: son las acciones que desde la rutina la realizamos cotidianamente, por lo tanto tienen consecuencias que muchas veces pueden llegar a afectar a terceros. Y refiere al manejo del propio tiempo y en qué o en quiénes lo utilizará; a situaciones problemáticas en las cuales deseamos soluciones rápidas y

---

<sup>76</sup> <https://prezi.com/i7sp14e6svlu/responsabilidad-social-individual/> <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-individual> <https://diarioresponsable.com/opinion/14334-rsechat-responsabilidad-social-individual> <https://seresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/>

Págs. visitadas el 20/04/19

<sup>77</sup> <https://seresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/> - Pág. el 25/04/19

correcta, por ende, ser responsable es cuando se pide disculpas o se acepta que uno se ha equivocado; a la decisión de ser feliz e inducir a terceros a tomar la misma “posta”, entre otros.

En este sentido, lo más importante es la manera de cómo se trata a las personas con las cuales compartimos la rutina, sea esta la familia, los amigos, los vecinos, es decir el grupo de personas con quienes nos vamos desarrollando, todos los días. En cuanto a la RSI en las redes sociales tanto usuarios de las redes sociales, como la comunicación de y con los demás medios electrónicos e impresos, es necesario que los comentarios no impliquen una violación a derechos de terceros, un atentado a la dignidad de las personas o afectar la reputación de una institución; todo ello puede poner en riesgo la estabilidad laboral de quien escribe.

### **Dimensiones de la RSI**

- Dimensión laboral implica participar activamente en la organización y ser responsable en el trabajo.
- Dimensión ambiental implica asumir los compromisos con el cuidado del medio ambiente, similar a los mismos principios que las organizaciones.
- Dimensión comunitaria implica participar activamente de las necesidades sociales, como colaborar con ONG, municipio y otras organizaciones cuya finalidad es responder por necesidades básicas del ser humano.
- Dimensión de mercado implica un consumo responsable en la medida de lo posible.

Entonces podemos decir que la RSI tiene por misión formar personas y ciudadanos responsables.

**Ciudadano responsable:** ser ciudadano es mucho más que solamente formar parte de la sociedad, depender de un gobierno o cumplir con las normas y leyes establecidas. Crear un compromiso con nuestro mundo implica actuar a diario responsablemente. Ser ciudadano implica que la persona participe en la vida de la comunidad, que se preocupe por su bienestar y por el del resto, y que aporte al progreso social al que pertenece.

Es la persona a la que le interesa, participa activamente y está atento al proceso de la toma de decisiones por parte de sus representantes. Es la que busca el buen funcionamiento de las instituciones gubernamentales, porque al final el bienestar de estas, es el bienestar de su comunidad.



**Persona responsable:** es aquella persona capaz de tomar decisiones conscientemente, llevar a cabo conductas que persigan mejorarse a uno mismo y/o ayudar a los demás. Es la que actúa conscientemente siendo él/ella la causa directa o indirecta de un hecho ocurrido. Está obligado a responder por alguna cosa o alguna persona. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide.

**Prácticas para ser una persona socialmente responsable<sup>78</sup>:** Las acciones acá detalladas son algunas y su aplicación dependerá de la formación recibida en el seno familiar y en las instituciones educativas:

- Ahorrar agua cada vez que haya oportunidad y comienza con el baño diario.
- Ahorrar papel: hacer una lista con productos de papel desechable que se habitualmente se usa y ver si es posible reducir su consumo.
- Reciclar, alarga el ciclo de vida de los objetos con una nueva función. Las cuatro 'R': reducir, reutilizar, reparar y reciclar los productos.
- Ser un consumidor responsable, en muchas ocasiones se realizan compras innecesarias que lejos de satisfacer una necesidad, representan una acumulación de basura.
- Utilizar el transporte público, reduce el tiempo que se invierte para llegar a un destino y representa una reducción considerable de la contaminación, así como de la congestión vial.
- Fomentar actividades al aire libre, así como el uso de bicicleta.
- Leer, se dice que las personas con hábito de lectura están preparadas para aprender por sí mismas durante toda su vida.
- Ahorrar energía eléctrica, desconectando aparatos eléctricos cuando no se usan.
- Alimentarse saludablemente, además de mejorar la calidad de vida, se previene el desarrollo de enfermedades.
- Exigir información: rechazar aquellos productos que no facilitan la información necesaria para elegir de forma responsable.
- Educación ambiental: es imperante persuadir a las generaciones futuras la necesidad de preservar el entorno natural.
- Cambiar el modelo de consumo: menos, es más.

**El consumo responsable** es el que no daña el medio ambiente ni a la sociedad. Es el consumo crítico, consciente y sostenible, que responde a las necesidades básicas y proporciona una mejor calidad de vida, y es, además respetuoso con los derechos de los trabajadores.

---

<sup>78</sup> <http://www.responsabilidadsocial.net/personas-socialmente-responsables-personas-con-actitud-positiva/> Pág. visitada el 25/04/19

Un producto responsable es el que minimiza el uso de recursos naturales, materiales tóxicos y emisiones de desperdicios y contaminantes sobre el ciclo de vida del producto, de tal manera que no se ponen en riesgo las necesidades de futuras generaciones. Desde esta postura, es importante considerar algunas preguntas internas sobre el consumo de forma responsable. El cuadro n° 3° expone un cuestionario a responder íntimamente, previo a la compra:

Cuadro n° 3 – Cuestionario para realizar antes de la compra

Para consumir de forma responsable deberíamos cuestionarnos si ¿Necesito lo que voy a comprar?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Lo necesitamos realmente?</li> <li>✓ ¿Cuánto me va a durar?</li> <li>✓ ¿Podría pedirlo prestado a un vecino o amigo?</li> <li>✓ ¿Qué han utilizado para el empaquetado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿De qué materia prima está hecho?</li> <li>✓ ¿Es fácil de reparar?</li> <li>✓ ¿Cuál es el país de origen?</li> <li>✓ ¿Lo puedo conseguir en mi barrio?</li> <li>✓ ¿Lleva algún tipo de certificado de producción ecológica o social?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Quiero satisfacer un deseo?</li> <li>✓ ¿Estoy eligiendo libremente o es una compra compulsiva?</li> <li>✓ ¿Cuántos tengo ya?</li> <li>✓ ¿Cuánto lo voy a usar?</li> <li>✓ ¿Cuánto me va a durar?</li> <li>✓ ¿Podría pedirlo prestado a un amigo o a un familiar?</li> <li>✓ ¿Puedo pasar sin él?</li> <li>✓ ¿Voy a poder mantenerlo/ limpiarlo/ repararlo yo mismo?</li> <li>✓ ¿Tengo ganas de hacerlo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿He buscado información para conseguir mejor calidad y menor precio?</li> <li>✓ ¿Cómo me voy a deshacer de él una vez que haya terminado de usarlo?</li> <li>✓ ¿Está hecho con materiales reciclables?</li> <li>✓ ¿Las materias primas que se usaron son renovables?</li> <li>✓ ¿Hay algo que yo posea que pueda reemplazarlo?</li> <li>✓ ¿Tengo la información de quién y cómo se ha realizado el producto?</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de webs de RSI visitadas en marzo-abril 2019.

**METODOLOGIA:** la metodología utilizada para este artículo se basó en una revisión bibliográfica de los principales libros de administración de lectura obligatoria y sugerida de la cátedra de Administración<sup>79</sup> resultando que la RSI es apenas soslayada o se deja a la inferencia del lector.

En la búsqueda en internet, se encontraron páginas y trabajos académicos que comienzan a hablar del RSI, como un tema primordial y necesario para lograr concientizar sobre la conducta individual, desde su génesis hasta su postura dentro de la tarea directiva.

<sup>79</sup> De la FCE-UNaM, 2do. Año ciclo común.

En la misma búsqueda, se percibe en los estudiantes y jóvenes adolescentes un interés por conocer e incluir en eventos académicos y en los estamentos de formación, la RSI, y que más o menos dicen lo siguiente “*convocando a sus pares y adultos a accionar responsablemente, en su medioambiente, .la idea es hacer un mundo más considerado, amable, justo.....por favor...*”

Desde este relevamiento, el presente artículo y refiere a una propuesta de difusión de la RSI en la formación del Administrador.

### **PROPUESTA PARA LA ACTIVIDAD DOCENTE en RSI**

Si el alcance de la RSI consiste en educar, formar para lograr personas responsables y ciudadanos responsables, considerando que desde ahí se promueve la RSI, entonces el rol del docente universitario es fundamental y complejo.

Si es complejo educar a personas a ser responsables, más aún se vuelve difícil si en el proceso enseñanza-aprendizaje hay escasa a nula sensibilidad en los actores del mismo.

Los docentes de las universidades debemos formar esa conciencia ciudadana como complemento de la formación familiar. Entonces, ¿por dónde empezar?

Desde este escenario, es prioritario tener en cuenta que este tema es posible de implementar con docentes de varias disciplinas, como así también convocar a los expertos, idóneos, entre otros.

### **Algunas estrategias de enseñanza útiles para instruir sobre RSI:**

La propuesta<sup>80</sup> se orienta a realizar reuniones académicas paralelamente al dictado tradicional de las clases.

Las reuniones acá propuestas, son estrategias de comunicación y del proceso de enseñanza-aprendizaje de toda institución educativa, y más aún en las universidades.

---

<sup>80</sup> Fuente: Ibarra, E. Directora e investigadora del proyecto de investigación “Las motivaciones en la producción del servicio de eventos académicos” -16/E130 – R. C. D. 052/11. Cap. VI.

**SEMINARIO:** es un encuentro especializado, de naturaleza técnica o académica, que intenta desarrollar un estudio profundo sobre una determinada materia. Con una duración mínima de 2 horas y contar al menos, con 50 participantes estudiantes.

El aprendizaje en un seminario es activo, ya que los participantes deben buscar y elaborar la información en el marco de una colaboración recíproca entre sí y a partir de la interacción con el especialista. Por ejemplo: “Me inscribí a un seminario sobre responsabilidad social individual que se dictará la próxima semana”.

**FORO:** es un lugar físico o virtual que se emplea para reunirse e intercambiar ideas y experiencias sobre diversos temas. Es también un espacio físico o virtual que se utiliza como escenario de intercambio entre personas que desean discutir sobre problemáticas específicas o todo tipo de temas. Actualmente un foro es cualquier espacio más o menos informal en el que se reúnen expertos o interesados sobre algún tema en particular y sostienen debates, sean a nivel público e internacional; está muy vinculado a Internet, en la que se desarrollan espacios de discusiones virtuales e intercambios de mensajes y opiniones sobre diferentes asuntos. Por ejemplo: en la comunidad de líderes y especialistas mundiales sobre temas políticos, ambientales, sociales u otros.

**TALLER:** Organización centrada en el hacer, que integra el saber, el convivir, el emprender y el ser, posibilitando la producción académica. Es una metodología de enseñanza que fusiona la teoría y la práctica, permitiendo el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo. Algunos, son permanentes dentro de un cierto nivel educativo mientras que otros pueden durar uno o varios días y no estar vinculados a un sistema específico; otros, son parte de un congreso, jornada, etc. La relación teoría-práctica es la dimensión del taller que intenta superar la primitiva desarticulación entre el conocimiento y el ejercicio, para así acercarse a la tecnología y a la acción fundamentada. Estas instancias precisan de: la reflexión, el análisis de la acción, la teoría y la sistematización, Es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los principios que se aplican, los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura o evento que los organice.

en el taller se rescata la acción y la participación del alumno en situaciones reales y concretas para su aprendizaje, por esto, se debe reconocer que la fuerza del taller reside en la participación más que en la persuasión.

Objetivos generales de los talleres.

1. Promover y facilitar una educación integral e integrar simultáneamente en el proceso de aprendizaje el aprender a aprender, el hacer y el ser.
2. Realizar una tarea educativa y pedagógica integrada y concertada entre docentes, alumnos, instituciones y la comunidad.
3. Superar en la acción la dicotomía entre la formación teórica y la experiencia práctica.
4. Superar el concepto de educación tradicional en el cual el alumno ha sido un receptor pasivo del conocimiento.
5. Facilitar y promover en los participantes generen su propio proceso de aprendizaje.
6. Producir un proceso de transferencia de tecnología social.
7. Demostrar un acercamiento de contrastación, validación y cooperación entre el saber científico y el saber popular.
8. Aproximar comunidad-estudiante y comunidad-profesional.
9. Desmitificar la ciencia y el científico, buscando la democratización de ambos.
10. Posibilitar la integración interdisciplinaria.
11. Crear y orientar situaciones que posibiliten desarrollar actitudes reflexivas, objetivas, críticas y autocríticas.
12. Promover la creación de espacios reales de comunicación, participación y autogestión en las entidades educativas y en la comunidad.

Principios pedagógicos del taller: 1. Eliminación de las jerarquías docentes. 2. Relación docente - alumno en una tarea común de cogestión. 3. Cambiar las relaciones competitivas por la producción conjunta-cooperativa grupal. 4. Formas de evaluación conjunta.

**PANEL Y MESA REDONDA:** Panel es un debate que mantiene un grupo de personas para tratar un asunto de manera pública. Los discursos de los protagonistas se transforman en exposiciones y al finalizar, el público suele tener derecho a realizar preguntas.

Cuando los expositores debaten entre sí, el panel se conoce como mesa redonda. Es común que se incluya un coordinador para organizar las exposiciones y los debates. Es importante tener en cuenta que, más allá de la participación del público, los paneles suelen presentar participantes que se encuentran en un nivel más elevado, por sus conocimientos, que el resto de los asistentes.

**Mesa redonda:** es una dinámica de comunicación grupal que surge del tradicional mueble, en el cual se reúnen las personas para tratar un tema específico o asunto de interés común sin interesar las jerarquías que detenta cada uno, es decir que todos se encuentran en la misma posición en cuanto a dar sus opiniones y conocimientos. La participación de los espectadores enriquece al debate, mediante preguntas y cuestiones a los disertantes.

La conducción de la mesa redonda está a cargo de un coordinador que se encarga de fijar el orden de las exposiciones, hace la introducción al tema, además de presentar a los expositores y organizar las preguntas del público.

**Coloquio:** la noción de coloquio está vinculada a la reunión que permite debatir un asunto, con la participación de un número limitado de personas. Puede asociarse a mesa redonda, conferencia, panel o debate.

Quienes participan del coloquio intercambian **opiniones y experiencias**, a la vista de un auditorio: “Me han convocado para participar de un coloquio con otros empresarios”, “Ayer asistí a un coloquio de especialistas en cambio climático y aprendí muchas cosas sobre la naturaleza”, “Los científicos que formaron parte del coloquio se mostraron disconformes con el escaso apoyo estatal”.

El rol del coordinador debe ser imparcial en el manejo del debate, por ejemplo, no favorecer a uno de los expositores con las preguntas de la audiencia.

Toda estrategia **para difundir la RSI**, es válida y con beneficios a las personas comprometidas, a los docentes, a los estudiantes, a la institución formadora y en

consecuencia para la sociedad en su conjunto ya que son parte del proceso de aprendizaje, siendo de gran importancia el:

- ✓ aprender reciprocidad;
- ✓ aprender a ayudar y recibir ayuda;
- ✓ compartir recursos;
- ✓ aceptar reglas y normas.

**Otras modalidades propuestas** para abordar la RSI en la educación superior, son las siguientes. Si bien estas se orientan a la RS, la metodología es válida para abordar la RSI. Y, las enunciadas y descritas precedentemente como estrategias, se encontrarían dentro del modelo educativo que a continuación se transcribe:

### **Estrategias metodológicas recomendadas en el modelo educativo para la formación de profesionales socialmente responsables<sup>81</sup>**

1. **Aprendizaje basado en problemas:** El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), es un método de enseñanza que desafía a los estudiantes a “aprender a aprender” y “aprender a pensar”, trabajando individualmente o en grupos, se orienta a buscar soluciones a los problemas del mundo real. Estos problemas, se utilizan para desarrollar en los estudiantes la curiosidad e iniciar el aprendizaje de la materia, los prepara para pensar de forma crítica y analítica, y para encontrar y utilizar los recursos de aprendizaje apropiados.

En términos concretos, la finalidad global del ABP, es abordar problemas reales diseñados por un profesor/tutor, mientras que los estudiantes trabajan en forma individual o bien son repartidos en grupos pequeños para que generen soluciones.

***Las principales competencias en RS abordadas con esta estrategia de enseñanza son: 1.- Comprensión del ejercicio de la profesión como una oportunidad para servir y aportar constructivamente a la sociedad; pues el APP contextualiza el aprendizaje y favorece el empoderamiento del rol del estudiante. 2.- Valorar y fortalecer habilidades cognitivas relacionadas con la***

---

<sup>81</sup> MODELO EDUCATIVO PARA LA ENSEÑANZA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL- MECESUP UCO 0714 – Universidad de Concepción – UDEC – CHILE.  
<http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes2/ser-socialmente-responsable-ise-aprende-en-el-aula> Pag. visitada el 20/03/19.

***inteligencia inter e intra personal, necesarias para trabajar en equipo y fortalecer la RS.***

2. **Aprendizaje por proyectos:** El método de proyectos o aprendizaje por proyectos (APP), es una estrategia de enseñanza situada, lo que implica que busca escenarios de aplicación para el aprendizaje, esto implica que va más allá de la resolución de problemas, pues se debe comprender el contexto en el que se aplica el proyecto y articular conocimientos. En su formato clásico, se presentan situaciones en las que el estudiante aprende a resolver problemas utilizando conocimientos formales, pero también, el saber que ha adquirido en su vida cotidiana. Las ideas básicas del APP, pueden ser resumidas en:
3. **Aprendizaje + servicio:** El Aprendizaje + Servicio es una estrategia activa de enseñanza, que mejora la participación y el diálogo, pues a diferencia de los sistemas tradicionales, sitúa al estudiante como protagonista del proceso de aprender y posiciona a la universidad a nivel social o comunitario. Se estructura y sustenta en el continuo: sistematización - reflexión – evaluación, procesos superiores de pensamiento que permiten generar y poner en práctica el servicio. El A+S posee algunas características esenciales que lo hacen distinto a cualquier otra forma de aprender:
  - a) La enseñanza se hace pertinente, pues se contextualiza y todo aquello que no logra revisarse en clase es aprendido directamente por los estudiantes. Es buen momento, además, para ensayar repertorios conductuales, que en situaciones “formales” no pueden aprenderse ni reconocerse.
  - b) Favorece el aprendizaje de actitudes, valores y afectos, por tanto, es altamente efectivo cuando se quiere desarrollar aspectos transversales.
  - c) Desde el punto de vista pedagógico, favorece el trabajo conjunto profesor – estudiante, pues requiere del acuerdo constante de ambos, estimulando además que el estudiante levante y elabore sus propios objetivos de aprendizaje, metas sobre las cuales luego se autoevalúa. Para efectos de nuestro modelo de RS esta estrategia de enseñanza demuestra también gran eficacia, ya que permite sensibilizar a los estudiantes, respecto de problemáticas sociales, además de favorecer la toma de decisiones y el aprendizaje en situaciones poco estructuradas.



***Las principales competencias a desarrollar según el modelo de RS son: (1). Investigar temas de relevancia social, que contribuyen a satisfacer necesidades de la comunidad en que se presta el servicio. (2). Trabajar y cooperar con otros: compañeros y/o destinatarios. Desarrollar la capacidad de liderar y emprender. (3). Desarrollar un sentido ético respecto del acercamiento a otras personas y el propio desempeño de la profesión.***

4. **Aprendizaje colaborativo:** En términos genéricos, se denomina Aprendizaje Colaborativo, a la interacción social que tiene lugar durante la realización de actividades de aprendizaje y que tributan a este proceso. En una clase cooperativa, los alumnos trabajan juntos para alcanzar metas compartidas y se esfuerzan para maximizar su aprendizaje y el de sus compañeros de grupo; configurándose una relación de interdependencia positiva, en la cual el desempeño es maximizado por el factor de interacción.

Los resultados son evaluados en base a criterios de referencia, realizando pruebas en las cuales el desempeño de cada alumno se compara con criterios preestablecidos. En un grupo colaborativo, al igual que en un aula colaborativa, existe una autoridad compartida y aceptación por parte de los miembros de la responsabilidad de las acciones y decisiones del grupo. La premisa fundamental del Aprendizaje Colaborativo está basada en el consenso construido a partir de la cooperación de los miembros del grupo y a partir de relaciones de igualdad. El aprendizaje colaborativo fomenta la utilización de grupos pequeños (2 a 4 integrantes), en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar el aprendizaje de todos. Es una metodología que sistematiza, a través de una serie de recursos didácticos, la necesidad de que los integrantes de un grupo trabajen juntos cooperando entre sí para realizar un trabajo. Para que un aula se transforme en un escenario colaborativo, es necesario que se cree una dinámica particular, caracterizada por pautas, procesos y mecanismos específicos que potencien y promuevan, a partir de la comunicación y la relación entre pares, la construcción de conocimiento (Onrubia, 1997).

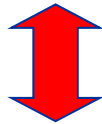
*Las principales competencias en RS abordadas con esta estrategia de enseñanza son: 1.- Comprensión del ejercicio de la profesión como una oportunidad para servir y aportar constructivamente a la sociedad; pues el Aprendizaje Colaborativo contextualiza el aprendizaje y favorece el empoderamiento del rol del estudiante. 2.- Valorar y fortalecer habilidades cognitivas relacionadas con la inteligencia inter e intra personal, necesarias para trabajar en equipo y fortalecer la RS.*

El esquema siguiente sintetiza la idea propuesta:

## VALORES HUMANOS UNIVERSALES



ENTORNO FAMILIAR. VECINDAD. COMUNIDAD



PERSONAS y CIUDADANOS RESPONSABLES



ORGANIZACIONES VARIAS



FORMACION ACADEMICA

**Valores. Derechos humanos. Prácticas laborales.**

**Medio ambiente. Prácticas justas de negocios.  
Consumidor Responsable. Con la comunidad y  
la sociedad.**

**Criterios para un consumo responsable.**



**FACTOR DE CAMBIO-ADMINISTRADOR  
PROFESIONAL**



**TAREA DIRECTIVA**

## CONCLUSIONES

- La RSI es interdisciplinaria, con un alto componente de sentido común, que es imperativo para ser socialmente responsable y es clave para un desarrollo personal y desarrollo social
- La institución formadora debe ser un espacio donde el estudiante de Administración adquirirá un desarrollo pleno, acorde a las exigencias del siglo XXI respecto a la RS y a la RSI.
- La RSI es el sostén de la RSE/RSC/RSU, con ella tendremos administradores y organizaciones responsables, y la sociedad así lo apreciará.
- Los ciudadanos debemos asumir y entender que la educación, la solidaridad y la voluntad, son parte fundamental del ejercicio de la RSI, y entender que es una práctica continua en forma paralela a la vida de cada individuo.

**No existen organizaciones responsables sin personas responsables.**

**Estamos a tiempo para difundir y abordar desde la universidad la RSI**

- Con este trabajo se pretende dar un aporte básico para la conducta humana e invitar a los formadores que lo incorporen a su actividad académica. Por lo tanto, queda abierto a quienes deseen ampliar, contradecir, refutar y/ o aceptar.

## FUENTES CONSULTADAS

1. Ibarra, E.- Guías *Administración* - Actualizado al año 2012/2013- F.C.E. UNaM.
2. Ibarra, E.- Proyecto de investigación finalizado *Las Motivaciones en la Producción del Servicio de Eventos Académicos* – cód. 16/E130 – Res. C. D. n° 052/11 – Directora e Investigadora.
3. Ley N° 20.488, Incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas.
4. “Modelo educativo para la enseñanza de la responsabilidad social” - MECESUP UCO 0714 – Universidad de Concepción – UDEC – CHILE

### Páginas webs visitadas durante marzo y abril 2019

<https://seresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/>

<http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes2/ser-socialmente-responsable-ise-aprende-en-el-aula>

<https://blogs.20minutos.es/capeando-la-crisis/2015/11/03/10-pasos-para-consumir-de-manera-responsable/>

<https://porelclima.es/equipo/1929-criterios-para-un-consumo-responsable#>

<https://prezi.com/i7sp14e6svlu/responsabilidad-social-individual/>

<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/responsabilidad-social-individual>

<https://diarioresponsable.com/opinion/14334-rsechat-responsabilidad-social-individual>

<https://seresponsable.com/rsi-responsabilidad-social-individual/>  
<http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes2/ser-socialmente-responsable-ise-aprende-en-el-aula> .

## LOS GRADUADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Mussolini, María Susana. Autor

Celli, Belén. Autor

Ruíz, Sebastián. Autor y Expositor

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Río Cuarto

Teléfono particular, laboral y/o celular: 0358-4676542 / 0358-154362555

Dirección de correo electrónico: [maríasusanamussolini@gmail.com](mailto:maríasusanamussolini@gmail.com)

**Palabras clave:** Responsabilidad social, graduados en ciencias económicas, competencias, currícula.

## Introducción, objetivos, marco teórico

El presente trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación **“La Responsabilidad Social<sup>82</sup> de los actores de la Facultad de Ciencias Económicas<sup>83</sup> de la UNRC<sup>84,85</sup>”**.

El objetivo es detectar el grado de conocimiento sobre el concepto de Responsabilidad Social que tiene el claustro Graduados de la FCE de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Se intentará abordar la responsabilidad social entendida como responder por **“lo que se hace, se deja hacer y se deja de hacer”**. Pretendiendo, analizar los contenidos curriculares del Plan de Estudios de las tres carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNRC, de modo de atender a las realidades del desempeño profesional determinando qué alcance e importancia tiene la responsabilidad social en la currícula.

En primera instancia comenzaremos definiendo que entendemos por el término graduado, para luego asociar el mismo con la función que asumen las universidades y los docentes en la formación de profesionales, y se finalizara con la vinculación con la responsabilidad social. Al concepto de graduado o egresado se lo asocia con aquel sujeto que ha concluido sus estudios, y obtenido un título o graduación académica, normalmente de rango universitario. El significado más preciso de egresar es formarse, y se usa como sinónimo de graduarse, por ello egresado lo es de graduado o formado. Según el diccionario de la RAE, el concepto adquiere un contenido más amplio, en cuanto que no se acota sólo al ámbito universitario, pues para la RAE egresado es la persona que sale de un establecimiento educativo después de haber terminado sus estudios.

En el ámbito de las instituciones de educación superior, según la UNESCO<sup>86</sup> (1998: 3), los procesos de cambio social expresados en la mundialización de la economía y el desarrollo tecnológico le otorgarían un papel muy importante a la

---

<sup>82</sup> RS

<sup>83</sup> FCE

<sup>84</sup> Universidad Nacional de Río Cuarto

<sup>85</sup> PPI 2016-2018. Resolución Rectoral N° 161/2016. Financiado por la SECyT de la UNRC.

<sup>86</sup> Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción, París, 1998 [282]; UNESCO. Director-General, 1987-1999 (Mayor, F.). writer of foreword [2596]

producción y difusión del conocimiento, razón por la cual "desde la perspectiva de la comunidad universitaria estas tendencias le asignan una responsabilidad cada vez mayor en materia de formación, investigación, estudio y asesoría y servicios de orientación, transferencia de tecnología y

Sumado a lo anterior, cabe plantearnos si la formación de graduados, entendida como se mencionó anteriormente y el rol que asumen las universidades como formadoras de profesionales, deban considerar que la formación de un profesional competente no es posible al margen de una formación ética y una educación para la ciudadanía. "La profesionalidad comprende, además de competencias –tanto teóricas como prácticas–, una integridad personal y una conducta profesional ética, como normalmente demandan (y confían) los ciudadanos o clientes. Por eso, en el plano internacional, hay una creciente preocupación porque la educación universitaria asuma, entre sus objetivos, formara ciudadanos responsables de los problemas de su sociedad (Marcovitch,2002; Esteban, 2004)"<sup>87</sup>.

La educación universitaria tiene, entre sus objetivos fundamentales, formar profesionales competentes al servicio de la ciudadanía. La profesionalidad comprende, además de un conjunto de competencias, una de otro orden, puesto que supone emplearlas con un sentido ético y social, como acciones socialmente responsables. Ser profesional no sólo implica poseer unos conocimientos y técnicas específicas para la resolución de determinados problemas; se confía que, como profesional, se comportará de acuerdo con una ética propia. El peligro de una educación superior exclusivamente vocacional, orientada a la preparación profesional, no debe eximirnos –como argumenta Nussbaum (2001)– de la tarea fundamental de la educación universitaria: crear una comunidad de personas que desarrollen el pensamiento crítico, que busquen la verdad más allá de las barreras de clase, género y nacionalidad, que respeten la diversidad y la humanidad de otros. Las instituciones de educación superior deben contribuir a que los futuros profesionales desarrollen una visión y sentido ético, que pueda guiar su práctica y refleje en sus acciones un conjunto de valores (responsabilidad, solidaridad, sentido de la justicia, servicio a otros). Por eso, entre las perspectivas actuales en la educación de profesionales

---

<sup>87</sup> Bolívar, Antonio, El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa 2005, 10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002406>> ISSN 1405-6666



(Martínez, Buxarrais y Esteban, 2002) está el papel que debe tener una formación ética y moral, dado que su práctica debe estar guiada por una comprensión moral. Donald Schön (1992:9): “la preparación de los profesionales debería reconsiderar su diseño desde la perspectiva de una combinación de la enseñanza de la ciencia aplicada con la formación en el arte de la reflexión en la acción”.

La nueva agenda educativa, implica que el docente debe experimentar, pero con compromiso y responsabilidad.

“La responsabilidad social no admite parcialidad ni segmentaciones: no se pueden desarrollar actuaciones responsables en un ámbito y dejar otros ocultos a la mirada ética. Por lo tanto, no se trata sólo de crear una nueva oficina de RSU o de mejorar el área de extensión y la proyección social solidaria de la universidad sin tocar a los demás procesos de la institución. La responsabilidad social debe lograr colorear y capitalizar a toda la universidad. Uno de sus valores más importantes es precisamente la coherencia institucional, que significa a la vez coincidencia entre la acción y el discurso institucional y consistencia entre todas las áreas de la universidad (que no haya contradicción entre lo que hace un área y lo que hace otra)”<sup>88</sup>.

## Metodología

Para lograr el objetivo se ha realizado un trabajo de investigación exploratorio sobre los graduados de las tres carreras que ofrece la FCE, se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta personal, con cinco opciones de respuesta, según la escala de Likert<sup>89</sup>. La encuesta se materializó mediante formulario de Google, el cuestionario fue diseñado con el objetivo de valorar el conocimiento de los graduados en RS.

Se trabajó con una base de datos de más de 800 graduados dispuesta por la Dirección de Graduados de la FCE. De un total de 800 encuestas enviadas se

---

<sup>88</sup> Ponencia EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: DESDE LA OPTICA DE LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Autores: Cormick, Ana María, Celli, Laureana Belén, Capaldi, Iván. 2017

<sup>89</sup> La escala de Likert se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales.

recibieron alrededor de 80 respuestas, que incluyeron preguntas de selección múltiple, casilla de verificación y cuadrícula de varias opciones.

## Resultados

La encuesta, en su primera parte, aborda preguntas de forma referidas al título de grado y la actividad realizada actualmente. Luego, indaga acerca de los conceptos y definiciones de RS que poseen los graduados y como fueron internalizados y asociados los mismos. Examinando además donde fue recibida la formación y la realización o no de prácticas socio comunitarias.

Las respuestas de los graduados corresponden a un 76% Contadores Públicos, un 19% Licenciados en Administración y un 5% Licenciados en Economía.

En referencia a la actividad laboral realizada actualmente, un 50% se desempeña en actividad profesional específica, mientras que el otro 50% en actividades profesionales no específicas, actividad gerencial y otras actividades. No encontrándose ningún encuestado desocupado.

En relación a los conceptos de RS propiamente dicha, un 78,6% de los encuestados la concibe como un nuevo modelo de gestión organizacional, aplicable a cualquier tipo de organización, y que se centra en el tema de la gestión de los impactos que una organización genera, a corto y largo plazo, en el campo social y medioambiental, y que afectan a un sin número de grupos de interés internos y externos de dicha organización. En porcentajes menores la consideran a la RS como compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valorización puede ser tanto ética como legal. En un menor porcentaje la asociación al área de recursos humanos de las corporaciones en cuanto a cargas sociales y beneficios laborales.

La concepción del desarrollo durante mucho tiempo estuvo basada en considerar la rentabilidad de corto plazo, sin tener en cuenta el manejo de las variables sociales y ambientales. No obstante, esta concepción del desarrollo en los últimos años está siendo superada por otra que considera el análisis de la dimensión social

de largo plazo, requiriendo un cambio fundamental en la aplicación de políticas y acciones.

Por otra parte, la internalización de la RS se produjo al finalizar los estudios de grado, solo el 35% responde que dicho contenido estaba dentro de la temática de un espacio curricular, el otro 65% apropia el concepto de RS, en seminarios, cursos de pos grado, medios de comunicación. En general se asocia a la RS con solidaridad, medio ambiente, inclusión, consumo responsable, discriminación, entre otros.

El 100% de los encuestados consideran la importancia de la formación en RS en los espacios curriculares de grado y solo un 31% ha realizado una práctica socio comunitaria.

Cabe destacar que los graduados de la FCE de la UNRC evalúan como buenos los conocimientos y competencias adquiridos en su formación de grado en relación con su desempeño profesional

Estos resultados permitieron analizar críticamente el nivel de conocimiento de los graduados y el papel que han tenido los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje; desempeñando un rol ineludible, en cuanto a la formación de profesionales comprometidos con la sustentabilidad, la ética, los valores y las prácticas socialmente responsables en la gestión de las organizaciones.

Si establecemos, que la condición de base para un desarrollo social sostenible universitario, depende del grado en que los individuos puedan llevar a cabo la construcción de un verdadero sentido de comunidad que preserve no solamente la libertad sino que induzca a incrementar los estamentos de RS como forma de proyección social; germina la idea de producir procesos de aprendizaje diferentes, por medio de la reflexión crítica que permiten generar condiciones institucionales y académicas, congruentes con el rol socialmente responsable.

### **Acciones realizadas para internalizar el concepto de RS en los estudiantes a partir de prácticas socio comunitarias.**

En este sentido, se comenzó a trabajar en un ámbito proyectivo incorporado y formando a los estudiantes a través de prácticas socio comunitarias. Así la participación activa, se traduce en un trabajo integrado que partiendo del estudio de

necesidades regionales y en articulación transversal trabaja en principios de educación formal y no formal para validar el peso estratégico del capital humano para cualquier proceso de desarrollo.

Con esto se logra trabajar asociativamente con principios y valores pertenecientes tanto al plano personal como al plano social (bien común y equidad social).

Dado que el fortalecimiento de la identidad y de la pertenencia, suponen el reconocimiento de los aportes constructivistas que cada actor puede realizar a la propia comunidad, la FCE por medio de prácticas aunadas entre docentes, alumnos, graduados, organismos públicos, empresas y comunidad, se orienta y apoya en los niveles de manejo transparente y eficiente de los recursos disponibles y la formación de los estudiantes como personas reflexivas capaces de ver las consecuencias de su sentir, pensar y hacer en el medio en que viven, conectando la organización con el saber en especialidades instituyendo el pensamiento holístico, complejo, transdisciplinario y práctico para formar profesionales con responsabilidad y compromiso social.

A partir de esta combinación de prácticas de campo, con seguimiento tutorial personalizado, se ha logrado: incorporar la solidaridad como experiencia de aprendizaje y formación profesional, trabajar en forma paulatina para tender a la integración del concepto de RS en la currícula y aumentar la conciencia ética y social, incentivando conductas éticas y responsables dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados enunciados precedentemente, se reconoce la necesidad de continuar esta investigación indagando acerca de otros factores que puedan influir en estos errores comunes que se están visualizando. Con el desafío de replantear los recursos educativos disponibles y la formación de docentes y actores involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje; obligando a replantear las estrategias pedagógicas y metodológicas, a fin de contribuir a la construcción de los conocimientos que se llevan a cabo en los diferentes escenarios.

Se expone la idea de programar nuevos espacios institucionales alternativos de acompañamiento al proceso enseñanza y aprendizaje, respetando ejes organizadores, tanto a nivel horizontal como vertical, para revalorizar la acción como punto de partida, la interacción para la construcción de redes conceptuales y el orden creciente de complejidad de los procesos de formalización.

Sumado a esto la idea de fortalecer la articulación con el grado y el pos grado a través de las gestiones que pueda realizar la FCE con los concejos profesionales, organizaciones del tercer sector, entre otras.

Todo lo cual configura desde el ámbito universitario, la necesidad de buscar, desarrollar y difundir nuevas prácticas en sintonía con estos nuevos escenarios sociales. El enfoque no parte de centralizar la problemática en un aspecto estrictamente técnico, económico o político; ya que la situación abarca en su dimensión un problema ético de mayor profundidad y es aquí donde la Universidad debe ofrecer sus respuestas para favorecer mecanismos de integración y movilidad social ascendente.

El análisis del rol universitario en el marco de la sociedad no debe omitir las implicaciones éticas de los diferentes cursos de acción posibles, ya que de primar la racionalidad técnica y científica por sobre la ética, pueden derivarse resultados altamente regresivos para la comunidad en su conjunto, puesto que la falta de equidad en una esfera puede generar pérdida de eficiencia y desigualdades en otras.

Uno de los mayores desafíos de la Universidad actual, transita no por influir solamente en los acontecimientos sociales, sino en construir procesos sociales con

identidad regional sostenibles. Para ello se debe entender cómo redefine su responsabilidad para establecer un equilibrio entre las necesidades reales y el lograr incidir en la transformación de la comunidad.

La búsqueda de desarrollo sostenible obliga a la FCE a incorporar en su currícula la formación en base a principios ambientales y sociales. Los futuros graduados deberán desarrollar estilos de conducta sustentadas en valores que inciden en las relaciones empresariales y en los resultados de la misma.

### Referencias Bibliográficas

- Berbel Gimenez, G., Reyes Gómez, J. D., & y Gómez Villegas, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. Revista Innovar. Vol. 17, no. 29, Enero a Junio de 2007.
- Bolívar, Antonio, El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa 2005, 10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002406>> ISSN 1405-6666.
- Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción, Paris, 1998 [282]; UNESCO. Director-General, 1987-1999 (Mayor, F.). writer of foreword [2596]
- Ektin, J. (2007) .Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser , poder hacer y la voluntad creativa. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Gorrochategui y otros. Responsabilidad social de las organizaciones- investigaciones , casos y reflexiones. Ediciones Cooperativas. Brasil 2013.
- González García, I. A., López Mato, L. V. y Silvestre, R. G. (2003). Responsabilidad Social Empresaria. IDEA, Buenos Aires.
- Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory (2010). Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Novena edición, Cenage Learning, México D.F.
- Hamburger F., á. a. (2008.). Humanización de la empresa. Hacia una ética aplicada en las organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad de San Buenaventura.

- Kent, Patricia: Responsabilidad social: una mirada desde la sustentabilidad- Agosto de 2013- I Encuentro Iberoamericano de Responsabilidad Social- Facultad de Ciencias Económicas –UNRC
- Vallaey, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). Manual de primeros pasos en Responsabilidad Social Universitaria. Construyendo ciudadanía en universidades responsables.
- Volpentesta, J. (2011). Gestión de la responsabilidad social empresaria. Buenos Aires. Librería Editorial: Osmar D. Buyatti.
- Bolívar, Antonio, (2005) El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 10. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002406>> ISSN 1405-6666.
- El concepto de responsabilidad social: desde la óptica de los docentes y estudiantes de la facultad de ciencias económicas. Autores: Cormick, Ana María, Celli, Laureana Belén, Capaldi, Iván. (2017). Jornada de ciencia y técnica, facultad de ciencias económicas – UNRC.
- Barba, Leticia y Alcántara, Armando (2003). “Los valores y la formación universitaria”, Reencuentro, núm. 38 (diciembre). Disponible en: <http://www.xoc.uam.mx/~cuaree/>
- Bullough, Robert (2000). “Convertirse en profesor. La persona y la localización social de la formación del profesorado”, en Bruce Biddle, Thomas Good y Ivor Goodson (eds.), La enseñanza y los profesores. I. La profesión de enseñar, Barcelona: MECPaidós, pp. 99-165.
- Cobo Suero, Juan Manuel (2003a). “Universidad y ética profesional”, Teoría de la Educación, núm. 15, pp. 259-276.

## **Las empresas de Santiago del Estero, la responsabilidad social y los ODS: percepción de la responsabilidad social y sus prácticas relacionadas al trabajo decente**

Autores:

MARTINEZ, Mónica G. Autora y Expositora

SOZA, Carlos E. Autor

Universidad Nacional de Santiago del Estero – Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud

Telefono:(0385) 154720976

[monimartsgo@yahoo.com.ar](mailto:monimartsgo@yahoo.com.ar)

[carlosoza@hotmail.com](mailto:carlosoza@hotmail.com)

Palabras claves: empresas y ODS, pymes y ODS, empresas Santiago del Estero, responsabilidad social y pymes



## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la RSE es un paradigma a partir del cual se puede construir un nuevo significado que tienen o deben tener las empresas con su entorno interno y externo. La RSE es también un nuevo modelo de gestión que necesita considerar en sus decisiones, al menos, cuatro dimensiones fundamentales: la económica, la laboral, la ambiental y la de la comunidad.

Carroll (1991) propuso tres aspectos bajo los cuales analizar el desempeño social de las empresas, los cuales deben estar articulados e interrelacionados. Estos son: una definición básica de RS; una enumeración de los asuntos por los cuales una responsabilidad social existe; y una especificación de la filosofía de respuesta. La existencia de una definición de RSE, que englobe los tres aspectos, debe incluir las categorías económica, legal, ética y discrecional, en el sentido de “intención deliberada” del desempeño del negocio.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años.

Para América Latina y el Caribe, los ejes propuestos son de vital importancia ya que incluye temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros. El conocimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados a esta Agenda ayuda a evaluar el punto de partida de los países de la región y a analizar y formular los medios para alcanzar esta nueva visión del desarrollo sostenible, que se expresó de manera colectiva y quedó plasmada en la Agenda 2030.

En el ámbito local, es posible plantearse interrogantes de cual es la percepción y/o conocimiento de la RSE y cuáles son las prácticas relacionadas con algunos aspectos del ODS Trabajo decente y la responsabilidad social.

Para intentar dar respuesta a éstas cuestiones fueron relevadas dos empresas de la ciudad de Santiago del Estero, una dedicada a la fabricación y comercialización de productos alimenticios y, la otra, a la construcción; seleccionadas por el mayor impacto en la comunidad.

El abordaje de estos temas se enmarca en un proyecto de investigación de la Universidad Nacional de Santiago del Estero sobre “La responsabilidad social de las empresas de Santiago del Estero: una mirada desde algunos grupos de interés”, que intenta ser un primer aporte sobre la temática desde la concepción y prácticas que realizan algunas empresas de propiedad de capitales locales y generar antecedentes para posteriores estudios y publicaciones.

En este trabajo se presenta una primera aproximación al análisis del conjunto de prácticas de empresas de Santiago del Estero que muestran el cumplimiento, de algunos aspectos, de los cuatro objetivos estratégicos del Trabajo Decente. Por lo que se plantean como objetivos de este estudio, describir la percepción y/o conocimiento de la RSE e identificar las prácticas de RSE, en cuanto a algunos de objetivos del trabajo decente, de tres empresas de Santiago del Estero desde la mirada de sus dueños o administradores.

## **MARCO TEÓRICO**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Si bien es ampliamente conocido que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una filosofía cuyo concepto se acuña hace algunas décadas, es en los últimos años donde comenzó a tomar más vigor que antes. Cada organización se encuentra íntimamente vinculada con la sociedad. Primero, porque quienes las componen también son integrantes y segundo porque en vigor de satisfacer las necesidades de las personas, las empresas se esfuerzan por disponer de ofertas que se acomoden a sus mercados.

Al comienzo con el auge de la revolución productiva, los esfuerzos se concentraban en “el adentro” de las empresas. Esto tiene una lógica explicación: mientras la producción era artesanal, los volúmenes para ofrecer al mercado eran insuficientes y

existía un componente de demanda insatisfecha que despertó la oportunidad de industrializar. Situación que colocó a las personas en ocasión de consumir.

En los albores de la década del 60 las empresas comenzaron a “investigar” las necesidades y deseos de los consumidores para desde ese fundamento comenzar a orientar y enfocar su oferta de bienes y servicios. Por último, en la era del marketing social ya no es suficiente la satisfacción del consumidor obteniendo rentabilidad económica, es importante lograr además una rentabilidad social.

De acuerdo a Valleys (2007), la Responsabilidad Social Empresarial es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa y que, siguiendo fines racionales, tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, comunidad, entorno, etc.), y deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad.

Según los datos contenidos en el Informe “Contribucion de las empresas argentinas adheridas al Pacto Global a los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (2018) de la Red Argentina del Pacto Global se encuentra alojada en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo muestra que de los 17 ODS, se destacan 5 ODS con más contribuciones del sector empresario . Estos son: Educación de Calidad; Energía Asequible y No Contaminante; Trabajo Decente y Crecimiento Económico y Acción por el Clima<sup>90</sup>.

Ademas, a nivel nacional se cuenta con el Informe Realizado por el CEADS<sup>91</sup> “Contribución del Sector Empresarial en la Argentina”, el cual desarrolla un análisis respecto a 101 Iniciativas identificadas con los ODS de Empresas miembros del CEADS (en total son 46 empresas y 101 iniciativas). Este documento refleja también los ODS con mayor colaboración, siendo los ODS: Educacion de calidad y Produccion

---

<sup>90</sup> En mayo del año 2017 y luego de un amplio proceso de consulta a diferentes partes interesadas, la Red Argentina del Pacto Global presentó su plan de acción de los ODS. La información se encuentra disponible aquí: <http://pactoglobal.org.ar/novedades/haciendo-de-los-objetivos-globales-negocios-locales-la-red-argentina-presenta-su-plan-de-accion-2017/>

<sup>91</sup> El CEADS (Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible) lanzo en el 2016 el proyecto “Conectando a las Empresas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible” con su plataforma [www.ods.ceads.org.ar](http://www.ods.ceads.org.ar) donde plasman iniciativas.

y Consumo responsable los que presentan mayores iniciativas presentadas, siguiéndolos el ODS Salud y Bienestar y el ODS Trabajo decente y Crecimiento económico.

Si se hace un paralelismo entre ambos análisis, el Informe muestra que existe coincidencia entre los mismos, e indica que hay un camino y una alineación empresarial con preocupaciones, objetivos, y metas similares, enfocándose prioritariamente, en estos 4 objetivos: Educación de calidad, Producción y Consumo responsable, Salud y Bienestar y Trabajo decente y Crecimiento económico.

## CONCEPTUALIZANDO TRABAJO DECENTE

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) introduce el concepto de *trabajo decente* en 1995, y se refiere al “Trabajo productivo con remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para el trabajador y su familia, mejores perspectivas para el desarrollo social y personal, libertad para que manifiesten sus preocupaciones, se organicen, participen en la toma de decisiones que afectan su vida, así como igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres”. Además, sostiene que el “trabajo decente puede ser sintetizado en cuatro objetivos estratégicos: principios y derechos fundamentales en el trabajo y normas laborales internacionales; oportunidades de empleo e ingresos; protección y seguridad social; y diálogo social y tripartismo. Estos objetivos tienen validez para todos los trabajadores, mujeres y hombres, en la economía formal e informal, en trabajos asalariados o autónomos; en el campo, industria y oficina; en sus casas o en la comunidad”.

Entre los ejes estratégicos relevantes para el estudio del trabajo decente, se incluyen:

### *a) Mejora de la empleabilidad y la inclusión laboral*

La generación de empleo es una de las problemáticas mundiales más sentidas, en las poblaciones vulnerables, donde las condiciones socioeconómicas de la población no les permiten acceder a los medios para mejorar sus capacidades. La pobreza obstaculiza, gran medida, el acceso al estudio y la capacitación para el trabajo por lo que el ingreso al mundo laboral, cuando sucede, es de baja calificación y remuneración.

*b) Calidad y condiciones de trabajo*

Las condiciones en el trabajo son uno de los elementos que mejor expresa los valores empresariales, es una de las principales dimensiones internas de la responsabilidad social centrada en los trabajadores como grupos de interés interno.

*c) Perspectiva del desarrollo del dialogo social hacia el interior de la organización*

Entendido como al proceso interno y externo de gestión de situaciones de mejora continua de las condiciones asociadas a la actividad empresarial.

Las practicas han sido clasificadas contemplando por un lado temas del trabajo decente como empleabilidad, derechos en el trabajo, inclusión laboral, calidad y condiciones de trabajo no discriminación, género y la voluntad corporativa entendida como la decisión y motivación de la propia organización por avanzar en estos temas.

## **METODOLOGIA APLICADA**

En dirección a obtener respuestas a los objetivos, el diseño metodológico contiene dos áreas de indagación. La primera se refiere a la opción por el Estudio de Casos, ya que se la considera como la herramienta más idónea para desarrollar la comprensión de nuestros objetos de estudios, sus contextos, su particularidad y su complejidad. La segunda comprende el relevamiento documental que permitió sustentar y dar fundamento a ciertos planteamientos.

Se recurrió a documentos, informes y publicaciones de las organizaciones que aportaron información acerca de su perfil y sobre las acciones implementadas. Simultáneamente, se aplicaron entrevistas en profundidad a informantes calificados de las organizaciones seleccionadas, orientadas a recoger información sobre cómo integran las prácticas de RSE relacionadas al trabajo decente.

Para lograr el objetivo de la investigación, fueron definidas las siguientes variables: perfil de la empresa, percepción del concepto de RSE, prácticas laborales, seguridad y salubridad, y diversidad e igualdad de oportunidades. A continuación, se define conceptualmente cada variable.

Definición conceptual de cada variable

*1. Perfil de la empresa y percepción del termino RSE*

Se presentan las características distintivas de la empresa, tales como, la dimensión, productos, mercado, organización interna; y la percepción del concepto de RSE.

*2. Prácticas laborales*

*Estado y grado de desarrollo de las prácticas relacionadas al ámbito de gestión de recursos humanos, excluidas las prácticas de salud y seguridad que se abordan por separado.*

*3. Salud y Seguridad*

*Estado y grado de desarrollo de las prácticas asociadas al mantenimiento de la salud y seguridad en el trabajo.*

*4. Diversidad e igualdad de oportunidades*

*Estado y grado de desarrollo de prácticas no discriminativas para con empleados en función de sexo medidas por la proporción entre hombres y mujeres en cargos operativos y de conducción.*

## RESULTADOS ALCANZADOS

El perfil de las empresas fue extraído de los informes técnicos de avance y resultados del proyecto de investigación “La responsabilidad social de las empresas de Santiago del Estero: una mirada desde algunos grupos de interés”.

### **Empresa 1: Panificadora**

*Perfil de la empresa y percepción del termino RSE*

Los principales productos que ofrece son: panificados en general (pan en distintas variedades, medialunas, facturas, bizcochos, panes saborizados, pizzas, especializadas dulces y productos ultra congelados.

En cuanto a la organización interna, está conformada por una Gerencia General de la cual depende las Áreas de Producción, Ventas, Administración y Operaciones y Control de Calidad. La forma jurídica adoptada por la empresa es una sociedad de responsabilidad limitada. Es una empresa mediana, tramo 1, de propiedad y gestión familiar.

El alcance de mercado es local, con su planta y puntos de venta en ciudades de Santiago del Estero, La Banda y en algunas ciudades del interior de la provincia. Está en desarrollo introducir sus productos en la vecina ciudad de San Miguel de Tucumán.

El grado de percepción del concepto de RSE está en su etapa inicial ya que el dueño de la empresa asocia la RSE a los valores de las personas y como esos valores impactan internamente en la empresa y externamente en la comunidad. Esto se desprende de su postura al respecto: “Creo que la responsabilidad social es un concepto que está en los valores de las personas más allá de las organizaciones, sean empresarias, sociales, gremiales, sindicales; están formadas por personas y los valores que tengan esas personas son las que impactan en el comportamiento social”

#### *Prácticas laborales*

Se respetan las remuneraciones establecidas por convenio para los niveles menores a Jefaturas. Las gerencias y jefaturas están fuera de convenio

Se impulsan iniciativas para mejorar la relación empresa-trabajador tales como: reconocimiento a empleados, entrega de medallas por la trayectoria, viajes a Termas de Rio Hondo pagos, sorteos, reuniones informales fuera del lugar de trabajo.

Las iniciativas llevadas adelante relacionadas con la formación y educación continua que fomente la empleabilidad de los trabajadores está relacionada con cursos de formación, además de participar en ferias y exposiciones del sector industrial.

Otorga beneficios sociales a los empleados; tales como: que nadie trabaje el día de su cumpleaños, regalos para el nacimiento de hijos de los empleados, para el día de la madre, asistencia psicológica para empleados con alguna adicción y créditos blandos para financiar la compra de viviendas o motos.

### *Diversidad e igualdad de oportunidades*

El salario se mide en relación a la responsabilidad y capacidad de gestión de la persona, no existe diferencias en relación al género. En cuanto a la composición del liderazgo de la empresa desglosado por sexo se observa más cantidad de varones.

Se promueve la inclusión de personas con alguna capacidad diferente siempre que sea apto para desempeñar las tareas. Además, a lo largo de su historia una de las empresas tuvo 10 presidiarios trabajando.

### *Salud y Seguridad*

En relación a la salud y seguridad las empresas cuentan con personal especializado; médico y enfermeras para el control de salud en forma periódica. Vacunación anual contra la gripe y otras enfermedades.

## **Empresa 2: Constructora**

### *Perfil de la empresa y percepción del termino RSE*

Es una joven empresa que ha tenido un crecimiento rápido; se inicia como una fábrica de pre moldeado, de estructuras de hormigón, a la que se le incorporo una nueva actividad de construcción.

Su forma jurídica es una sociedad anónima, tiene una antigüedad de 15 años, y pertenece a una firma de capitales locales con amplio desarrollo en la provincia de Santiago del Estero.

Sus principales actividades son la construcción de obras públicas y por el otro lado, fabricación de estructuras pre moldeadas de hormigón. Esta última abastece 80% aproximadamente en la demanda a obra de la empresa constructora, y un 20% a pedido provee a estructuras de hormigón a otras empresas constructoras o a algunas empresas, como corralones que vendan esas estructuras pre moldeadas de hormigón.

El alcance geográfico de sus operaciones es nacional, tiene obras en Salta, Tucumán, Jujuy, Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Capital Federal. Actualmente tiene oficinas administrativas en Santiago Capital y con obras en Santiago interior.



Actualmente la cantidad de empleados permanentes es de cien personas, distribuidas en áreas de administración, técnica, fabrica, taller y planta hormigonera. El personal temporario de variar según las obras de construcción y los requerimientos de pre moldeados; llegaron a tener unos mil seiscientos empleados.

El grado de percepción del concepto de RSE está en su etapa inicial ya que el dueño de la empresa asocia la RSE a los valores de las personas y como esos valores impactan internamente en la empresa y externamente en la comunidad. Esto se desprende de su discurso al respecto: "... todas las acciones que van en línea con la responsabilidad social empresaria no están formalizadas ni sistematizadas, ni están canalizadas tampoco por el departamento de recursos humanos porque esto también es muy nuevo...". Además, agrega "el primer contacto es con el jefe político de la zona (con el comisionado, con el intendente), siempre hay un pedido extra fuera de lo que es la obra en sí, aprovechando la infraestructura de la empresa, por ahí te piden que hagas una limpieza de canales, limpieza de baldíos, una pequeña repavimentación en algún lugar y nosotros lo hacemos también con este mismo concepto, de que podamos trabajar de manera integrada que no nos vean como forajidos, como agresivos, o que nos vean como quienes vienen, trabajan, se llevan lo suyo y se van..."

### *Prácticas laborales*

Dentro de la estructura de la empresa el departamento de Personal depende de la Gerencia Administrativa, que cumple el rol de segundo, cuando el dueño está de viaje. Este departamento denota la vieja estructura, donde la administración del personal es el protagonista del manejo de la gente.

Gran parte del personal es temporario, por lo cual la empresa fue obligada, por convenio, a pagar un fondo de desempleo. Entonces cuando la obra termina, el empleado se va tiene, además de la liquidación final, el fondo de desempleo.

Se dictan muchas capacitaciones, la mayoría de manera articulada con la Cámara de la construcción en lo que respecta a capacitación específica al rubro. Además, se brindó formación a los capataces, en el rol de capataz; también en oficios. Por otro lado, está la formación de las líneas gerenciales, donde la empresa paga algunos posgrados, y cursos de capacitaciones técnicos, por ejemplo en el área del sistema.

El salario del obrero está de acuerdo al convenio, y se compone del sueldo fijo (quincena), horas extras si las hubiera, y en ocasiones premios por producción, por cumplir con una serie de objetivos de producción.

La empresa recibe pasantes de universidades, en particular ingenieros y profesionales de las ciencias económicas, muchos de los cuales continúan en la misma desarrollando su carrera.

### *Diversidad e igualdad de oportunidades*

En lo vinculado a la *inclusión* algunas de las prácticas desarrolladas por la empresa han incorporado la perspectiva de género como factor clave para generar entornos laborales inclusivos, en los que la participación de la mujer está garantizada. No obstante, el trabajo en su mayoría está orientado a la mano de obra de hombres, teniendo en cuenta el perfil de los productos y servicios que la empresa ofrece. La distribución por género es de un 5% de mujeres, entre ellas ingenieras; y el restante 95% de varones.

De las 35 mujeres, existe un grupo de ingenieras que manejan una obra, después la otra mayoría de mujeres están en la oficina central, sea ingenieras, contadoras, secretarías.

### *Salud y Seguridad*

Cada vez que se inicia una obra, la empresa está obligada, por el Ministerio de Trabajo, a presentar un programa de seguridad e higiene para que se autorice la obra. Eso los llevo a desarrollar el Departamento de seguridad e higiene, que se encarga de realizar capacitaciones, protocolos y controles de cumplimiento de las medidas de seguridad y salubridad.

El área de Medicina laboral, cuenta con médicos laborales que prestan servicios de asistencia primaria de la salud, y se realizan campañas de vacunación con el personal.

## CONSIDERACIONES FINALES

La RSE y los ODS son una tarea y un gran desafío. Así, de las dos empresas entrevistadas resulta común que la percepción del concepto de RSE está en su etapa inicial ya que los dueños asocian la RSE con los valores de las personas y como esos valores impactan internamente en la empresa y externamente en la comunidad. Este nivel de desarrollo inicial, está por debajo a la mirada de los líderes de opinión (69%) en la temática sobre el desarrollo de la misma en el país.

En cuanto a las prácticas relacionadas con el trabajo decente, un aspecto más que positivo a destacar es que con respecto a la Salud y Seguridad en el trabajo, todas las organizaciones se amalgaman con la conducta esperada. Y en relación a las prácticas laborales desarrollan diferentes conductas y políticas, más allá de las establecidas por la ley, privilegiando la relación entre trabajador y empresa.

Algo para observar, es que en las organizaciones las prácticas esperadas respecto a la igualdad de género en la dotación de planta, es como un tema a seguir trabajando a pesar de alguna especificidad por el rubro de actividad.

Como corolario, se puede afirmar que queda por recorrer un camino para instalar esta filosofía en las organizaciones y es un compromiso y tarea de todos los integrantes de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Carroll, A. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*. 43.

Cortina, A. (Ed.). (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, España: Editorial Trotta.

Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial (REDUNIRSE) (2010): "Programa de Formación de Formadores en RSE", Módulo 1 (4º ed.), Universidad de Buenos Aires – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (PNUD) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Stake, R.E. (Ed.). (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Segunda Edición, Editorial Morata S.L.

Vives, Antonio y Peinado-Vara, Estrella (Comp.) (2011): "La responsabilidad social de la empresa en América Latina", Nueva York, Banco Interamericano de Desarrollo.

### Sitios web:

Cancino, Christian y Morales, Mario (2008): "Responsabilidad Social Empresarial", Serie Documento docente N° 1, Santiago de Chile, Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Disponible en: [www.redunirse.org/?q=node/480](http://www.redunirse.org/?q=node/480) Fecha de Consulta: 29/03/2017

Correa, María Emilia; Flynn, Sharon y Amit, Alon (2004): "Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial", Disponible en: [www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/lc-w-109.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/28375/lc-w-109.pdf) Fecha de Consulta: 17/04/2017

ComunicaRSE. 2012. Diez años de RSE en Argentina 6º EDICIÓN INFORMES COMUNICARSE. Recuperado de

[http://www.movearse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/diez\\_anios\\_rse\\_en\\_argentina.pdf](http://www.movearse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/diez_anios_rse_en_argentina.pdf)

Drucker, Peter (1989): Las nuevas realidades, Barcelona, Ed. Edhasa.

Instituto ETHOS: “Conceptos básicos e indicadores manual”, Disponible en:  
<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-59dConceptosBasicoseIndicadoresManual.pdf> Fecha de Consulta: 29/11/2016

-Porter, Michael y Kramer, Mark (2006): “Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, Harvard Business Review América Latina, Disponible en: <http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/Estrategia-y-sociedad.pdf>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM (2011). “Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social”. Recuperado de:  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Organización Internacional del Trabajo, OIT

[www.ilo.org/global/lang—es/index.htm](http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm)

Porter, Michael y Kramer, Mark (2006): “Estrategia y Sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, Harvard Business Review América Latina, Disponible en: <http://www.empresa.org/sitio-2009/documentos/Estrategia-y-sociedad.pdf>

Revista del CLAD Reforma y Democracia. 2007. Revista No. 39, pp. 149-210. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007>

Vallaes, F. (2007). La responsabilidad social de la Universidad. Recuperado de:  
<http://aiesmin.unsl.edu.ar/responsabilidad.pdf>

## **Gestión de la Responsabilidad Social y la Sustentabilidad en Gobiernos locales. Análisis de experiencias en la provincia de Entre Ríos**

TISOCCO, Fabián Gustavo. Autor y Expositor

FRANCO, Jorge Amadeo. Autor y Expositor

DAL MOLÍN, Yanina Itatí. Autor

JACQUET, Cintia Valeria. Autor

Facultad de Ciencias de la Administración Universidad Nacional de Entre Ríos

Teléfono 0345-154321776 – 011-156611947

[jamadeo2003@yahoo.com.ar](mailto:jamadeo2003@yahoo.com.ar) - [fabiangtisocco@yahoo.com.ar](mailto:fabiangtisocco@yahoo.com.ar) -  
[dalmolinyanina@gmail.com](mailto:dalmolinyanina@gmail.com) - [cintiajacquet@hotmail.com](mailto:cintiajacquet@hotmail.com)

Palabras clave

Gobierno local – Sustentabilidad - Responsabilidad Social - Modelos de medición y  
comunicación - Sistemas de información

## INTRODUCCIÓN

El avance de la temática de la responsabilidad social y de la sustentabilidad (RSyS) en diferentes ámbitos ha sido significativo en las últimas décadas y actualmente se constituye para muchos autores como un nuevo paradigma de gestión organizacional. Los principales avances se han dado fundamentalmente en materia conceptual y normativa, aunque también en aspectos metodológicos y de medición y comunicación.

En el orden organizacional ha sido notorio el crecimiento de la temática en las instituciones universitarias y en menor medida en cooperativas, entidades de la economía social, organizaciones no lucrativas y en el ámbito público en general. En esta esfera se han dado casos interesantes, pero no ha dado aún un desarrollo comparable como en otros ámbitos institucionales. Respecto del Estado se le reconoce un creciente rol de promotor de la responsabilidad social, fundamentalmente la empresarial, en los primeros años de su inserción en la temática; pero no ha habido un involucramiento del mismo en la generación de herramientas, modelos o iniciativas hacia el interior de su gestión y sus propios grupos de interés. Es decir ha sido solamente un facilitador de iniciativas y procesos para otros actores sociales.

A pesar de ello y particularmente en relación a los gobiernos locales, entendemos que por su naturaleza y características, deberían constituirse en actores claves de la construcción de la responsabilidad social y la sustentabilidad. En su esencia éstos desarrollan actividades orientadas a dar respuesta a los requerimientos cotidianos que hacen a la vida de los ciudadanos en comunidad; lo que incluye funciones como la prestación de servicios públicos, el control y juzgamiento de faltas, la prevención en materia de salud, el tratamiento de los residuos urbanos, el diseño de políticas de promoción del desarrollo local, entre otras.

Además su naturaleza los coloca en una posición fundamental ante la temática de la transparencia de la gestión, factor clave dentro del paradigma de la RSyS; por lo que relevar, almacenar, procesar y generar información en relación a los resultados de las actividades sociales y ambientales, debería ser considerado un factor esencial.

En la presente investigación inferimos que las prácticas e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y la sustentabilidad llevadas a cabo en el ámbito de los gobiernos locales, no son sistematizadas, medidas, ni monitoreadas en su desarrollo

e impacto. Las mismas se realizan sin que los integrantes de la gestión conozcan sus resultados y el verdadero impacto sobre los grupos de interés. Además entendemos que sus sistemas de información no están diseñados para realizar el relevamiento y sistematización de datos relativos a iniciativas o programas inherentes a la RSyS, imposibilitando de esta manera que pueda contarse con información para la toma de decisiones.

En este marco el trabajo pretende indagar sobre las acciones, iniciativas y proyectos vinculados a la responsabilidad social y la sustentabilidad que se llevan a cabo en los gobiernos locales y la forma en que la información sobre las mismas es sistematizada y comunicada hacia los grupos de interés. Además pretende identificar casos exitosos de municipios que han avanzado con un abordaje más integral de la gestión del paradigma de la RSyS, en Argentina y especialmente en la Región Centro del país. Para ello se desarrolla un trabajo de campo sobre los municipios de la costa del Río Uruguay en la provincia de Entre Ríos, a través de entrevistas y encuestas a intendentes y referentes de áreas relacionadas con la temática. Se indaga además sobre los modelos disponibles para la medición y comunicación de los resultados y sobre las materias que presenta la ISO 26000 para este fin.

## OBJETIVOS

En el marco del proyecto se establecieron entre otros los siguientes objetivos:

- Analizar los parámetros y materias de evaluación de la sustentabilidad que se encuentran en los modelos desarrollados para el ámbito público, con especial interés en la norma ISO 26000: Responsabilidad Social y en la norma ISO 37120: El desarrollo sostenible de las comunidades - Los indicadores de servicios de la ciudad y la calidad de vida, adecuación al ámbito de los gobiernos locales en particular.
- Identificar gobiernos locales en nuestro país que resultan representativos en cuanto a iniciativas de sustentabilidad, con especial interés en las experiencias de la Región Centro (Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba).



- Conocer y analizar las iniciativas vinculadas a la RSyS que se desarrollan en los municipios del corredor del río Uruguay en la provincia de Entre Ríos y comprobar si los mismos utilizan instrumentos o parámetros para la evaluación y/o exposición de los resultados de las mismas.

## MARCO TEÓRICO

Como es sabido, el primer ámbito en el que surge el concepto de Responsabilidad Social es en el empresarial. El mismo comenzó a vislumbrarse en los años cincuenta del siglo veinte, cuando las empresas empezaron a crecer de manera significativa, alejándose de las estructuras familiares originales. Algunos referentes, pensadores, periodistas, miembros de asociaciones de consumidores (Kliksberg, 2010; Méndez Picaso, 2005) advirtieron con preocupación la creciente falta de ética con que se manejaban grandes firmas empresarias, en su interrelación con el medio ambiente y la sociedad.

Para finales de los años sesenta ya se podía ver un cambio en las prácticas empresarias, que comenzaba a introducir principios y valores vinculados a la responsabilidad social. En estas primeras etapas se identificó a la RSE con actividades filantrópicas, que no contaban con una organicidad, ni sistematización administrativa, por lo que tampoco se incorporaban a la planificación de esas organizaciones.

El mayor desarrollo del concepto se concibió a finales del siglo pasado, ya que en la década de los noventa se producen grandes escándalos financieros y fraudes éticos (Kliksberg, 2010); se generan prácticas poco ortodoxas en los procesos productivos; se vulneran derechos de consumidores; se agudizan problemas de corrupción en diferentes niveles institucionales y se multiplican los casos de incumplimiento de derechos laborales, entre otros aspectos, que oficiaron de detonantes para un fuerte crecimiento del concepto de responsabilidad social en el ámbito específico de las empresas y del debate sobre la temática. A estos hechos se sumó la celebración del Foro Económico Mundial en 1999, que da nacimiento al Pacto Global, a partir del cual grandes empresas comenzarían con la adopción de principios en materia de derechos humanos y laborales, medio ambiente y combate a la corrupción.

Pero hasta ese momento, todos estos avances, se planteaban sólo en el ámbito privado o más específicamente, empresarial. Sólo en los últimos años comenzaron a aparecer algunos conceptos que fueron sumándose al de RSE, como el de responsabilidad social en general y sustentabilidad, que para muchos se ha establecido como un concepto contenedor del primero. Paralelamente ha surgido una apertura de estos conceptos a otros tipos de organizaciones como las universidades, las ONG, la sociedad civil y el Estado.

En este proceso de evolución y debate de la temática se han presentado una gran cantidad de definiciones sobre responsabilidad social, la mayoría de las cuales ha logrado encontrar denominadores comunes. En el ámbito de este trabajo, consideramos la definición planteada por la norma internacional ISO 26000, que entendemos es la que contiene a la gran mayoría de definiciones emitidas en todo el mundo. La misma es el corolario de un extenso y profundo trabajo desarrollado por especialistas de todo el mundo en el que estuvieron representados todos los grupos de interés. La norma entiende por responsabilidad social a "...la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (ISO 26000, 2010).

En cuanto al término sustentabilidad, que a los fines del presente tiene un uso indistinto con el de sostenibilidad, se considera como marco de referencia la definición desarrollada en el informe de la Comisión Brundlandt elaborado para la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992, que plantea al desarrollo sostenible como aquel "capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones". Siguiendo a Marsiglia (2008) podemos decir que el desarrollo sostenible tiene como objeto la definición de proyectos viables, que incluyen las dimensiones económica, social, cultural y ambiental, que intervienen en toda actividad humana.

Por otra parte, en materia de gestión pública, partimos de la idea de que el municipio es la institución socio-política fundamental dentro de un sistema de gobierno federal. Por ello es una organización clave para la construcción de la sostenibilidad, debiendo dar respuesta a los requerimientos cotidianos que hacen a la vida en comunidad, como ser la prestación de servicios públicos, el control y juzgamiento de faltas, como así también es responsable del diseño de políticas de promoción del desarrollo local. Estas organizaciones se hicieron cargo paulatinamente de nuevas responsabilidades que los Estados (unitarios o federales) descentralizaron en medio de procesos de reforma a veces reduccionistas y eficientistas (Kliksberg, 1984); en el marco de los cuales los ciudadanos comenzaron a exigir otras prestaciones planteando desafíos que trajeron aparejada la necesidad del asociativismo y la cooperación para una gestión más eficaz de sus recursos.

Por último planteamos que el territorio argentino cuenta con zonas heterogéneamente pobladas, y se caracteriza por contar con un gran número de municipios pequeños, con recursos escasos y numerosas necesidades a las que hacer frente. La Provincia de Entre Ríos y en particular el denominado “Corredor del Río Uruguay” no hace más que acentuar esas características, distribuyendo su población mayoritariamente en pequeñas localidades y centros rurales.

En lo que hace a la responsabilidad social del Estado, o responsabilidad social gubernamental partimos del planteamiento realizado por Toro (2011) en relación a si la responsabilidad social es un problema de la sociedad civil o es un problema del Estado. Contextualizada esta inquietud en países como Argentina y el resto de Latinoamérica, donde existen tantos niveles de pobreza y desigualdad, donde los niveles de organización de la ciudadanía son muy bajos y no se presenta el ciudadano como un actor social fuerte; es posible desarrollar la responsabilidad social desde la sociedad civil o la tiene que poner el Estado como condición, o deberían darse ambas situaciones a la vez?.

Dentro del ámbito público, el concepto de Ciudad Sostenible o ciudad sustentable, que ha sido también eje conceptual del presente, refiere al de una ciudad que recupera y potencia su vida propia, y por tanto la de sus habitantes; mientras favorece aspectos como la regeneración y el respeto de su entorno natural, la cohesión social, la educación para la paz, la integración cultural, entre otros. Es una ciudad que se

construye a sí misma de un modo participativo, y de acuerdo a principios ecológicos, de igualdad y participación.

Podemos decir que una ciudad socialmente sostenible se caracteriza por cuestiones como la eliminación de la exclusión y la marginalización social; la existencia de mixtura social en cuanto a rentas, edad y etnias en todas sus zonas; un alto grado de sensibilidad respecto a las necesidades específicas de los ciudadanos, especialmente de los grupos o sectores que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad; y la disposición a la comunicación con los ciudadanos, facilitándoles la información que necesiten para poder participar activamente en la vida urbana y dándoles la oportunidad de ser escuchados. También ha sido importante la creación de organismos nacionales internacionales y supranacionales públicos y privados vinculados a la temática y la intervención en la temática de otros organismos ya existentes.

El trabajo en red, como mencionamos, ha sido uno de los rasgos distintivos del avance de la temática y probablemente uno de los factores que contribuyeron al rápido crecimiento. En materia de iniciativas, se destacan en nuestra región, el movimiento “Ciudades Sustentables”, inspirado en el modelo “Bogotá Cómo Vamos” (Fundación AVINA, 2009), que plantea fundamentalmente una innovación en el proceso de participación y control de los ciudadanos sobre las políticas públicas de cada ciudad. Esa innovación se asienta en cambios importantes que buscan disminuir las inequidades, aumentar la inclusión y fomentar el intercambio y aprendizaje entre ciudades y países. Hoy este movimiento agrupa a más de cincuenta ciudades en América Latina.

En otro orden la transparencia de la gestión se ha transformado en uno de los factores más importantes de la reputación de cualquier organización; “el hecho de que los grupos de interés confíen en la misma no significa que tengan una fe ciega” (Kliksberg, 2010; Calvo, 2006; Méndez Picaso, 2005). A partir de ello es que se ha vuelto una prioridad disponer de datos e información significativa y veraz en relación a los resultados de las actividades desarrolladas por la organización para avanzar en la construcción de confianza.

Como hemos visto, los avances en materia de responsabilidad social y sustentabilidad son significativos; y en un momento histórico de evolución del concepto, va tomando cada vez más fuerza la visión de que las organizaciones no sólo deben ser socialmente responsables, sino que además deben demostrarlo a sus grupos de interés externos e internos, trabajando en la autoevaluación y en la comunicación seria y sistemática de los resultados de los impactos sociales. Paralelamente ha comenzado a aceptarse, incluso desde la propia ciencia contable, que ya no es suficiente conocer los estados financieros y balances contables de una organización para evaluar su gestión (Bello Knoll, 2013; FACPCE RT 36, 2013;), sino que también es fundamental conocer y medir los diversos impactos que la misma produce sobre su comunidad y entorno en general, desde el punto de vista social y ambiental.

Por último y en cuanto a los instrumentos o herramientas que sirven de soporte para la tarea de medir, evaluar y comunicar, se cuenta en la actualidad con un número considerable que no ha logrado –aún luego de varios años de avance en la materia– amalgamarse e integrarse. Los diversos modelos presentan diferencias importantes en el abordaje metodológico, en su estructura y en las temáticas incluidas como ejes de evaluación. A pesar de ello sí es evidente la coincidencia en las temáticas generales abordadas.

Dentro de los más conocidos tenemos las Memorias de Sostenibilidad, Informes Sociales, Reportes Sociales, Reportes de Sustentabilidad, Balances Sociales. La mayoría de ellos han surgido como corolario de estudios y desarrollos de organizaciones e institutos especialistas en la temática como GRI, ETHOS, IARSE, ACI, ACDE, IBASE, entre otras. En esta línea la norma internacional ISO 26000 ha sido el marco teórico práctico de referencia por la importancia que la misma tiene para el avance hacia la unificación de los estándares.

## **METODOLOGÍA**

La indagación se inició con la revisión de bases bibliográficas y la recolección y análisis de datos secundarios y se continuó con el desarrollo del trabajo de campo, tomando como universo a los gobiernos locales del corredor del Río Uruguay, en la provincia de Entre Ríos. Para ello se trató de contemplar una matriz que sea representativa de la población analizada, fundamentalmente en cuanto a: tamaño, localización geográfica y antecedentes en asociativismo y/o buenas prácticas de

gestión de los municipios seleccionados. De esta manera la muestra se conformó por los cuatro municipios de mayor población y al menos uno por cada departamento del “Corredor del Río Uruguay” con excepción del Departamento Islas, que por sus especiales características no fue incluido en este trabajo.

Se diseñaron formularios para facilitar el relevamiento inicial de las experiencias e iniciativas que se desarrollaban en cada municipio y para identificar los medios de comunicación de las mismas. El primer punto se organizó considerando las Materias establecidas por la ISO 26000. En algunos estos fueron completados previamente a concertar una entrevista, y en otros se completaron durante la realización de la visita y entrevista. En el Anexo se expone el formulario diseñado para este relevamiento.

Una vez obtenidos los datos resultantes de las encuestas y las entrevistas realizadas, se continuó con el procesamiento de los mismos. La información obtenida tuvo un tratamiento levemente diferente, a partir del alto grado de apertura en las respuestas. Los resultados de las encuestas se volcaron en plantillas predeterminadas, intentando resumir los aspectos más relevantes. Los correspondientes a las entrevistas, se desgrabaron, procurando conservar la riqueza individual del aporte de cada uno.

## RESULTADOS

Como consecuencia del trabajo de campo sobre los gobiernos locales del corredor del Río Uruguay, surgen los siguientes resultados:

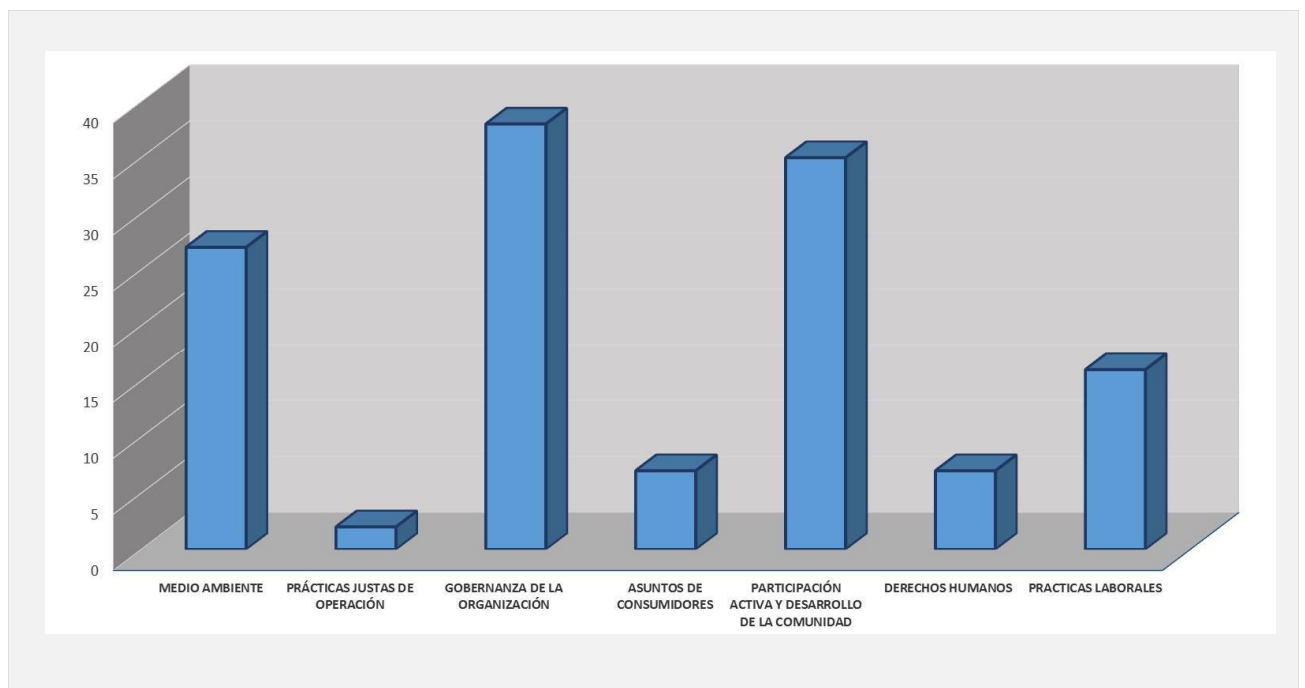
- En todos los municipios relevados se desarrollan acciones en materia de RSyS sin integración ni vinculación con otros programas de la propia gestión o de gobiernos locales vecinos.
- Los programas e iniciativas, en muchos casos están condicionadas por normas emanadas de niveles superiores de gobierno, o por fuentes de financiamiento de orden superior, nacionales o internacionales, ya que los recursos que los sustentan provienen de fondos específicos de Nación y/o Provincia.
- Las acciones sufren cortes o discontinuidad en su puesta en marcha, en general por verse afectadas por la interrupción del financiamiento, y por cambios de gestión; aspectos que no se encuentran bajo el control de la gestión municipal.

- Existe baja conciencia de que se está trabajando en materia de responsabilidad social y/o sustentabilidad.
- Las iniciativas más desarrolladas se relacionan con Medio ambiente y Gobernanza de la Organización, como tratamiento o clasificación de residuos urbanos y campañas de concientización sobre el cuidado del medioambiente, en el primer caso; y presupuesto participativo, divulgación de temas tratados en las reuniones del consejo de deliberante, trabajo en red con otros municipios, y publicación del presupuesto de la municipalidad, en el segundo. En menor medida se identificaron acciones relacionadas a prácticas laborales como capacitaciones especiales para el personal. Ver gráfico 1.
- No se encontraron acciones relacionadas a la participación activa y desarrollo de la comunidad, como audiencias públicas sobre temas de interés de la población, ni el posterior registro de la participación de la ciudadanía.
- A pesar que la mayoría de los municipios relevados integran redes o mancomunidades intergubernamentales, no se observaron proyectos o iniciativas de acción conjunta con otros gobiernos locales miembros de dichas redes.
- Adicionalmente se identificaron otras iniciativas, comunes a la mayoría de los municipios, relacionadas con programas de actividades culturales y recreativas, actividades deportivas y campañas de concientización sobre derechos humanos, diversidad de género y derechos de la mujer, entre otros. En este sentido no se relevaron experiencias que pudieran dar cuenta del desarrollo de acciones que vayan más allá de los deberes propios de los Municipios como órgano estatal.
- Por último surge que sus sistemas de información en general son antiguos y obsoletos y tienen problemas de integración inclusive en los aplicativos pertenecientes al área contable.

En cuanto a las herramientas que utilizan para medir, evaluar y/o comunicar acciones vinculadas a la responsabilidad social y la sustentabilidad, observamos que:

- Es nula la existencia de mediciones o evaluaciones de desempeño. No se han encontrado registros o soportes dentro del sistema de información de los mismos o específicamente de las áreas que llevan a cabo los programas o iniciativas, que pudieran relevar, almacenar o producir datos e información sobre los mismos. Es decir que no existe sistematización de las acciones ni por lo tanto, medida de los impactos de las mismas sobre los grupos o colectivos beneficiarios.

Gráfico No. 1: Iniciativas de RSyS llevadas a cabo por los Municipios analizados



Fuente: elaboración propia

- La medición de los impactos de los programas se realiza en forma intuitiva, sin utilizar como marco específico las recomendaciones de los modelos estudiados u otros alternativos.
- Estas experiencias se caracterizan desde el punto de vista metodológico por desarrollarse sin definir con anterioridad y formalmente los instrumentos de medición, evaluación y comunicación de los resultados

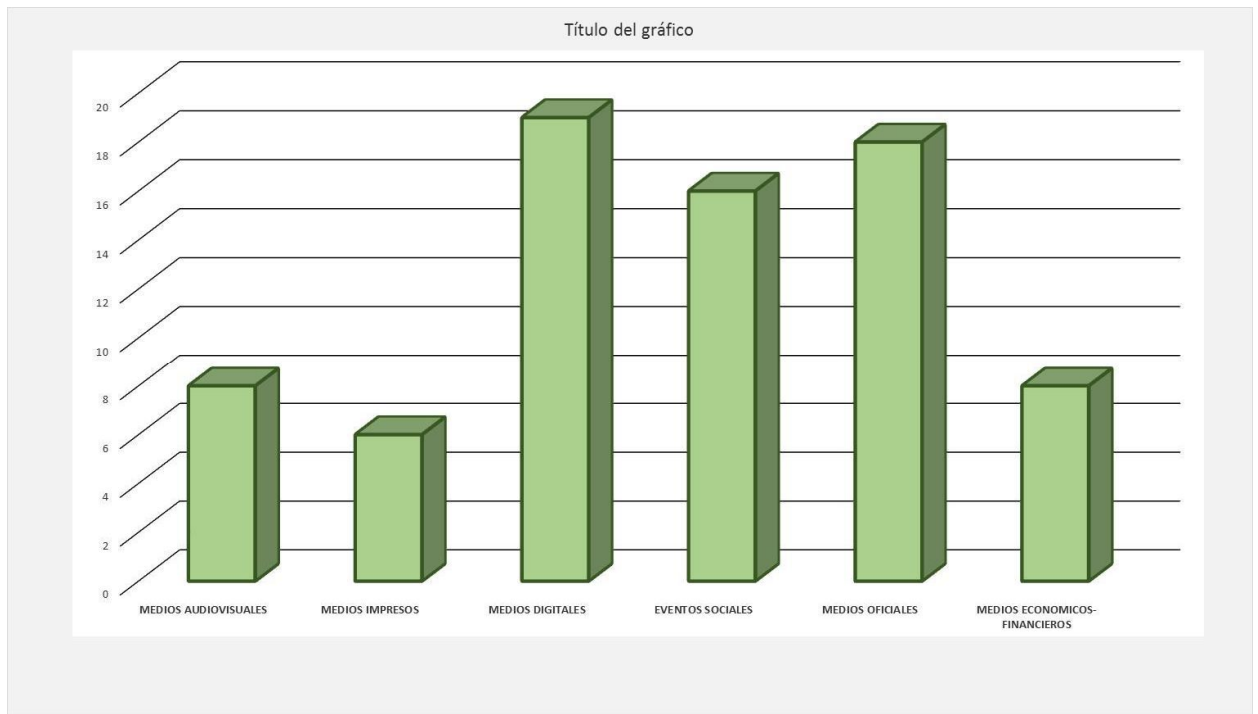


de las mismas, es decir que la necesidad es percibida y hay voluntad de hacer alguna acción por parte de los actores, pero por falta de conocimiento y capacitación se desconoce la forma de utilizar los modelos existentes.

- Por otro lado, en cuanto a los instrumentos para comunicar las acciones, se observa la utilización de páginas web, programas radiales o televisivos, folletos institucionales o Boletines Informativos; destacándose fundamentalmente las páginas en la red social Facebook y programas televisivos. Ver gráfico 2.
- En menor medida utilizan los medios oficiales como los Informes de Gestión al Concejo de Deliberante. En ningún caso se evidencia la utilización de los Informes, Reportes, Memorias o Balances Sociales, de Responsabilidad Social o Sustentabilidad.

En otro orden y en relación al análisis de los modelos utilizados para medir, evaluar y comunicar la RSyS surge de la investigación, la identificación de un documento denominado “The Periodic Table of Sustainability Reporting”, que es producido por la organización 2DeGrees y que a nuestro entender, resulta de una importancia significativa y poco observada. El mismo presenta una estructura específica sobre los elementos que debería contener un modelo o reporte integral de Responsabilidad social y Sustentabilidad, pretendiendo ayudar a los desarrolladores de reportes o balances a detectar con mayor facilidad los temas claves a considerar a la hora de hacer un modelo lo más completo, integral y exhaustivo posible.

Gráfico No. 2: Medios de comunicación de las acciones de RSyS



Fuente: elaboración propia

Vale decir que de su análisis surgieron implicancias importantes sobre la manera de observar la estructura y contenidos de los modelos que se analizaron con posterioridad en el marco de la investigación, por lo que se lo consideró un hallazgo de gran importancia y contribución al trabajo de investigación.

Se enumeran a continuación los modelos identificados y las principales características que se derivan de su análisis:

- ISO 26000:
  - Norma de amplio consenso y reconocimiento internacional.
  - No se plantea como un modelo de evaluación, pues no propone ni desarrolla indicadores de medición concreta.
  - Presenta un extenso marco teórico práctico de implementación de la temática.
  - Crea materias de análisis sobre las cuales sugiere desarrollar los indicadores: Gobernanza; Derechos Humanos; Prácticas Laborales; Prácticas Justas de Operación; Asuntos de Consumidores; Medio Ambiente; Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

- Se enfoca en todo tipo de organizaciones. Fomenta que las mismas realicen actividades que vayan más allá del cumplimiento legal. Pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social, complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con responsabilidad social, y no reemplazarlos.
- No es una norma de sistema de gestión. No es apropiada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual.
- Prohíbe su uso como reemplazo, transformación o modificación de los labores del Estado de expresar y obedecer al interés público.
- ISO 37120:
  - Se corresponde con una línea de trabajo de ISO que se desprende fundamentalmente de la ISO 26000.
  - Es una norma específica para el tratamiento de la sustentabilidad en los municipios; lleva el nombre de: “El desarrollo sostenible de las comunidades - Los indicadores de servicios de la ciudad y la calidad de vida”.
  - Su contenido está orientado a establecer ejes temáticos o materias de análisis y los indicadores para cada uno de los mismos, para evaluar la sustentabilidad de gobiernos locales.
  - Mide la gestión mediante indicadores clasificados en 16 temas según los diferentes sectores y servicios prestados por una ciudad: Economía, Educación, Energía, Medio Ambiente, Finanzas, Respuesta ante incendios y emergencias, Gobierno, Salud, Esparcimiento, Seguridad, Acogida, Residuos sólidos, Telecomunicaciones e innovación, Transporte, Planificación urbana, Aguas residuales, Agua y saneamiento.
  - Define y establece metodologías para un conjunto de indicadores que guíen y midan el desempeño de los servicios urbanos y la calidad de vida. Se aplica a cualquier ciudad municipio o administración local.
  - No avanza en aspectos específicos referidos al proceso de implementación, seguimiento y comunicación de los mismos, tampoco presenta un marco conceptual que le de sustento. Por esto no puede

considerarse como un modelo o guía integral de aplicación para los municipios.

- **Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles del BID:**
  - Es también específica para el ámbito gubernamental.
  - Desarrolla una metodología clara de abordaje
  - Define los actores que integrarán el sistema de monitoreo; estableciendo que debe ser un ente independiente, el cual debe ser liderado por los principales actores de la ciudad.
  - Se enmarca en tres dimensiones conceptuales: Ambiental y cambio climático; Urbana y Fiscal y gobernabilidad.
  - Implementa sistemas de Monitoreo y Evaluación a través de los tableros de control y la Metodología de Marco Lógico (MML).
  
- **Sistema Municipal de indicadores de sostenibilidad:**
  - Creada por el Gobierno de España, a través de la Red de Redes de Desarrollo Local Sostenible, en 2005.
  - Clasifica los indicadores en seis ámbitos: Ocupación del Suelo , Complejidad Urbana Movilidad Sostenible , Metabolismo Urbano, Cohesión Social, y Aumento de la Biodiversidad.
  - Establece que los resultados deberían ser difundidos y socializados mediante estrategias de comunicación. Especialmente a través de la Participación Ciudadana.
  
- **GRI (Global Reporting Initiative) - Este modelo fue analizado en detalle en un proyecto previo, que oficia de antecedente del presente. De dicha indagación surgieron los siguientes resultados:**
  - Establece un marco referencial para la presentación de reportes de sostenibilidad o de evaluación de la responsabilidad social que puede ser utilizado y adaptado por organizaciones diversas en tipología, características y tamaño.

- Presenta un conjunto de principios e indicadores que permiten medir e informar desde la concepción de triple resultado, es decir considera el desarrollo económico, ambiental y social de cualquier organización.
- Se editó una versión que integra el Reporte con la Guía de la norma ISO 26000.
- Junto al Pacto Mundial de las Naciones Unidas buscarán crear los SDG para promover y dar forma al futuro de los reportes de RSyS en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- El modelo avanza en la idea de integrar todos los reportes o informes, es decir no generar reportes por separado.

## CONCLUSIONES

Como hemos visto en los últimos años se ha comenzado a asociar la responsabilidad social y la sustentabilidad a otras organizaciones no empresariales. Su aplicación a ámbitos específicos de la administración pública como es el gobierno local o municipal, parece tener ciertas dificultades para ser incorporada como parte de la gestión, y concretamente como parte de sus políticas públicas.

Según surge de los resultados del trabajo de campo, en los gobiernos locales del corredor del Río Uruguay en la provincia de Entre Ríos, las prácticas e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y la sustentabilidad, se instalan en la agenda municipal, no como resultado de un estudio previo sino de manera intuitiva, a partir de la percepción por parte de los que gestionan, acerca de la empatía que las mismas producen en el ciudadano y la necesidad de generar mecanismos de comunicación de las acciones realizadas. Gran parte de los programas que le dan sustento o soporte formal a esas experiencias están condicionadas por normas emanadas de niveles superiores de gobierno, así como las fuentes de financiamiento que suelen provenir del ámbito nacional e incluso internacional y en general se refieren a temáticas de estricta relación con las funciones propias del Estado municipal.

A partir de ello, si se ven afectadas ante alguna interrupción, la gestión municipal no dispone de ningún poder de negociación para cambiar la situación y consecuentemente la continuidad de las iniciativas y programas queda fuera de su control y sujeta a las vicisitudes políticas y a la voluntad de las acciones individuales o personales de los propios intendentes y funcionarios que gestionan fondos.

En otro orden, las experiencias que estos llevan a cabo se caracterizan por su aislamiento y limitada difusión. Esto tiene origen, tanto en la falta de importancia que se le atribuye desde la propia gestión y paralelamente la falta de espacios y medios a través de los cuales realizar la comunicación a diversos grupos de interés. Esto también se ve influido por estar presente la temática en el discurso pero no en la agenda de gobierno.

En cuanto a la medición, evaluación y comunicación de la RSyS y los modelos disponibles, formulado como uno de los objetivos del proyecto, surge con claridad que no existe un modelo integral que se pueda aplicar a los gobiernos locales sin modificación o una adaptación previa. Sobre este aspecto particular no nos caben dudas de la importancia estratégica que conlleva medir, analizar y comunicar los impactos de la gestión en sus dimensiones sociales y ambientales, dentro del ámbito público y específicamente del gobierno municipal.

El municipio debe tener una idea precisa de lo que hace, de cómo lo hace y además poder transmitirlo para mejorar y para validar sus acciones. Para esto debe sustentar su gestión en un sistema de información con indicadores pertinentes para cada dimensión de la RSyS, que le permitan no solo identificar aspectos susceptibles de mejora, sino además cumplir con principios básicos de transparencia y rendición de cuenta.

Surge con claridad que la Norma internacional ISO 26000 es la guía referente bajo la cual todo modelo a poner en marcha debe establecerse; pues en realidad no es en sí misma un modelo de evaluación, ya que su fin no es proponer o desarrollar indicadores de medición concreta. Su mayor riqueza reside en plantear un gran marco teórico práctico de implementación de la temática en la más amplia gama de organizaciones.

Bajo el cuerpo conceptual de las ISO y considerando esta gran guía, entendemos que todo municipio que desee avanzar en la incorporación de indicadores en sus sistemas de información, para medir y evaluar sus acciones y los impactos de éstas, debería considerar los aportes generados por las ISO 37001 y 37120 e incluso por el marco presentado por la Agenda 2030 y los (Objetivos del Desarrollo Sostenible).

Si bien valoramos la existencia de modelos comunes, universalmente probados y validados que posibiliten la comparabilidad entre organizaciones, entendemos que los mismos deben ceñirse y ajustarse lo más posible a la cultura, identidad y naturaleza

de cada organización. Y en este caso estamos sin dudas ante un tipo de organización de una notable especificidad.

En este marco entonces y para llegar a construir un modelo adecuado y adaptado a la realidad local de nuestros municipios, además de la combinación de los modelos mencionados debería procurarse sumar a representantes de la comunidad, con el objetivo de lograr compromiso, fundamentando los beneficios que se logran al comunicar en forma continua, periódica, ordenada, y siguiendo pautas objetivas internacionalmente aceptadas. Adicionalmente y como condición previa, creemos que es necesario que se incorpore a la responsabilidad social y a la sustentabilidad como parte de la política de gestión del Estado y a consecuencia se creen políticas públicas que propicien iniciativas sustentables.

Entendemos que una vez que se avance en el desarrollo de un sistema de indicadores, se debería pensar en la homogeneización de los mismos, teniendo en cuenta las experiencias de articulación intermunicipal que se viene desarrollando en el corredor del Río Uruguay como la Mancomunidad Tierra de Palmares y el Consorcio Intermunicipal del Departamento Concordia. Esta homogeneización agregaría otros beneficios para los gobiernos locales miembros y permitiría que las propias redes o mancomunidades existentes se fortalezcan con el intercambio de los resultados de las experiencias.

En otro orden y en miras de los desafíos que la administración pública tiene a nivel provincial en esta temática, entendemos que la Ley de Responsabilidad Social, que tiene media sanción en el Senado, será fundamental para darle marco a programas e iniciativas concretas como la que aquí se plantea.

Por último y como expresáramos en la hipótesis de trabajo que guió esta investigación, estamos convencidos que en la medida que los gobiernos locales logren integrar la información de contenido social a sus sistemas de información, podrán enriquecer de manera significativa las acciones, proyectos e iniciativas vinculados a la responsabilidad social y la sustentabilidad en beneficio directo de la gestión administrativa y todos sus grupos de interés. Paralelamente la medición, evaluación y posterior exposición o comunicación de los impactos o resultados de las acciones de sustentabilidad de manera organizada y sistemática, contribuyen a identificar aspectos de mejora continua de la gestión, a mostrar los avances logrados por un

gobierno local en este ámbito y fortalecer o propiciar nuevas vías de diálogo e intercambio con los contribuyentes y demás grupos de interés.

En este sentido se advierte como desafío la planificación y gestión concertada y participativa, para propiciar una mirada de largo plazo, y también como una condición necesaria exigida para el acceso al financiamiento. También la integración de actores y el trabajo articulado se establece como un aspecto clave y esencial, necesario para el fortalecimiento y enriquecimiento de las estrategias desarrolladas y para una mayor propagación de los impactos positivos. En este caso el rol del Estado es central, pues es quien tiene mayores potencialidades para propiciar la articulación con los demás actores, por medio de una mirada amplia e integradora. Su poder de convocatoria puede ser estratégico en el desarrollo de acciones conjuntas; fundamentalmente en la búsqueda de reducir los impactos negativos mencionados.

La construcción de ciudades sustentables es un desafío ineludible, que debemos comenzar a abordar planificadamente y en forma comunitaria y concertada, exigiendo el compromiso y la decisión por parte de la dirigencia política y convocando y aprovechando los potenciales y fortalezas de los diferentes actores sociales. Entendemos que la Universidad puede y debe tener un rol destacado en esta desafiante tarea. Sólo bajo estas condiciones podemos estar pensando en la construcción y desarrollo no sólo de ciudades sustentables, sino de territorios sustentables y socialmente responsables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALVO, Cristina “El marco ético en la Investigación sobre RSE las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva”, 2006.
- CRAVACUORE Daniel, ILARI Sergio y VILLAR Alejandro, “La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas”. Universidad Nacional de Quilmes Editorial. 1° Ed, Buenos Aires, 2004.
- ERBITI, Cecilia "Innovación en la gestión urbana y territorial: la planificación estratégica" en Roccatagliata, Juan (coord.), Territorio y gestión. Ciudades, regiones y territorios en el espacio mundial globalizado. El Ateneo, Buenos Aires, 2001.



- ERBITI, C. y JACINTO, G. "Nuevas formas de gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local: el caso de Tandil, Argentina" en Laurelli, E.; Nuevas territorialidades y desafíos en América Latina frente al siglo XXI. Transformaciones, dinámicas y disputas. Universidad de Quilmes, Buenos Aires, 2001.
- FASSIO, Adriana - PASCUAL, Liliana y SUÁREZ, Francisco Introducción a la Metodología de la Investigación. Aplicadas al Saber administrativo y al análisis organizacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2006.
- FRANCO, J. y otros. "Informe Final Proyecto de investigación Modelos de medición, evaluación y control de la gestión de gobiernos locales en materia de sustentabilidad. Su utilización como herramienta para la promoción de ciudades creativas, justas y sustentables en el corredor del Río Uruguay. PID 7045". FCAD UNER, 2018.
- GARCÍA DELGADO, Daniel Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina, Universidad de Buenos Aires, 1997.
- ISO 26000 Traducción Preliminar ISO/TMB WG SR N 157 Guía sobre la Responsabilidad Social Empresaria, 2010.
- ISO 37001 "Sistema de Gestión antisoborno". International Organization for Standardization, AENOR, Madrid, 2016.
- ISO 37101 "Sistema de Gestión para el Desarrollo Sostenible de las comunidades". International Organization for Standardization, AENOR, Madrid, 2016.
- KLIKSBERG, Bernardo "Escándalos Éticos". Temas Grupo Editorial S.R.L. Buenos Aires, 2011.
- KLIKSBERG, Bernardo "Más Ética, Más Desarrollo". Temas Grupo Editorial S.R.L. 8va. Edición. Buenos Aires, 2007.
- KLIKSBERG, Bernardo "Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o Demanda Social?" Fundación Carolina de España, 2005.
- KLIKSBERG, Bernardo "RSE, un imperativo ético y económico". Buenos Aires, 2010.
- MÉNDEZ PICAZO, María Teresa "Ética y Responsabilidad Social Corporativa" Revista Ética y Economía N.º 823 ICE 141, Junio 2005.

- ROSENFELD, Adriana Conferencia Internacional IARSE. “Panel ISO 26000” Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social”. Buenos Aires, 2011.
- SEN, Amartya “Desarrollo y Libertad”. Editorial Planeta. Barcelona, 2000.
- TISOCCO, Fabián “Informe Final del proyecto de Investigación Novel con Asesor No.7038, denominado “Instrumentos de Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial: la experiencia de implementación en empresas de la provincia de Entre Ríos”. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de Entre Ríos.
- TORO, Bernardo “El contexto de la sostenibilidad en Latinoamérica”. Encuentro Latinoamericano Itinerante de RSE. Buenos Aires, 2011.
- TORO, Bernardo A. El cuidado: el paradigma ético de la nueva civilización, 2012.
- VOLPENTESTA, Jorge “Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial”. Editorial Osmar D. Buyatti. Buenos Aires, 2009.



## ANEXOS



### FORMULARIO ENCUESTA REFERENTES MUNICIPALES

Proyecto "Modelos de medición, evaluación y control de la gestión de gobiernos locales en materia de sustentabilidad. Su utilización como herramienta para la promoción de ciudades creativas, justas y sustentables en el corredor del Río Uruguay" (PID UNER 7045).

MUNICIPIO: .....

NOMBRE Y APELLIDO: .....

TELEFONO: .....

MAIL: .....

1. Marque con una cruz las acciones, proyectos e iniciativas vinculadas a la sustentabilidad y a la responsabilidad social que se desarrollan en su municipio.

Tratamiento o clasificación de residuos urbanos.	
Campañas de concientización sobre el cuidado del medioambiente.	
Programas de cuidado de espacios verdes, protección y/o renovación de áreas o bosques nativos.	
Programas de fomento de la responsabilidad social para empresas u organizaciones de la sociedad.	
Trabajo en red con otros municipios.	
Trabajo conjunto con ONG, fundaciones y otras entidades de la economía social, para beneficio de colectivos marginados de la comunidad.	
Presupuesto participativo	
Entrevistas con delegados y/o representantes barriales de la ciudad	
Dialogo con grupos de interés (encuestas de satisfacción a los ciudadanos sobre los servicios prestados por el Municipio, actividades de apoyo al propio personal, reuniones con empresarios, entre otros).	
Programas de puesta en valor de patrimonio histórico-cultural.	
Programas que incluyan acuerdos con grupos de la sociedad civil (sindicatos, ONG, Colegios, Clubes, etc.) o convenios que sean ejecutados por medio de éstas.	
Campañas de concientización sobre Derechos humanos, diversidad de género, derechos de la mujer, etc.	
Entrevistas con participantes, dirigentes y/o funcionarios de diversos partidos políticos.	
Programas de actividades culturales y recreativas.	
Jornadas de actividades deportivas y fomento de las mismas.	
Publicación del presupuesto de la municipalidad.	
Divulgación de los temas tratados en las reuniones del consejo de deliberante.	
Realización de charlas/talleres/capacitaciones sobre seguridad en el trabajo para el personal.	
Encuesta de satisfacción con los grupos de interés internos (trabajadores/empleados del Municipio)	
Capacitaciones laborales para el personal	
Programas de implementación y/o utilización de energías renovables.	
Invitación a dirigentes de otros partidos políticos en la participación de las reuniones de la mancomunidad Tierra de Palmares.	
Políticas y/o Acciones de fomento a la participación de jóvenes y mujeres en puestos jerárquicos o de representación.	
Realización de audiencias públicas sobre temas de interés de la población	
Registros de la participación ciudadana en comicios, audiencias públicas etc.	

2. Marque con una cruz los medios utilizados para comunicar las iniciativas que ha señalado en el punto anterior.

Programas o micros de TV	
Programas o micros de radio	
Folletería, impresos	
Página web institucional u otro medio informático.	
Espacios en redes sociales específicos de Secretarías o Direcciones relacionados con la temática	
Informes de gestión ante la Junta de Gobierno o Consejo Deliberante	
Informes de gestión presentados antes organizaciones de la sociedad civil.	
Publicaciones en versión digital a través de la Web con libre acceso del presupuesto en vigencia.	
Difusión de las actividades a través de stand en fiestas locales.	
Difusión de las actividades a través de stand en fiestas regionales o provinciales	
Publicaciones de la actualización diaria, semanal o la ejecución del presupuesto en vigencia.	
Difusión en ámbitos de Congresos, Jornadas, Exposiciones	
Publicaciones en Boletín informativo municipal	
Publicaciones en forma mensual del estado de los ingresos y gastos con cuadro de disponibilidad y un balance sintético de ejecución del presupuesto	
Informes complementarios a los Estados Contables	
Informes, Reportes, Memorias o Balances Sociales, de Responsabilidad Social o Sustentabilidad	

En caso que no esté como opción el medio utilizado por su municipio, mencione a continuación:.....  
.....

3. ¿Alguna de las acciones mencionadas en el punto 1) son medidas en algún formato y/o modelo que les permita ir evaluando su avance?

NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

En caso afirmativo: ¿Cuáles que medios o herramientas utilizan?.....  
.....

4. ¿Existe dentro del Municipio algún área o sector dedicado a la temática del medioambiente/sustentabilidad/responsabilidad social?

NO	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

En caso afirmativo: ¿Cómo se llama el área? .....  
¿De quién depende?.....

5. Brevemente analizar de qué manera cree que el asociativismo, las redes de ciudades o mancomunidades contribuyen a la construcción de prácticas, proyectos o programas de sustentabilidad en el ámbito municipal.

Muchas gracias por su tiempo!

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA UN MODELO DE GESTIÓN  
Y GOBERNANZA DEL CAMBIO CLIMÁTICO.  
ANÁLISIS DE CASOS EN ÁREAS URBANAS Y PERIURBANAS.  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES.**

MERCADO DUGARTE, Dayana. Autora y Expositora

Celular:0111544440539

Mail: dayanamercado@econ.uba.ar

STEIN, Natalia Autora

Celular:0111561945641

Mail: natistein@gmail.com

STEIN, Jesica Autora

Celular:0111556226760

Mail:jesistein@gmail.com

Acquisto, Ana Autora

Celular:0111565726711

Mail: acqistoana@gmail.com

Universidad de Buenos Aires

MAYO 2019

**PALABRAS CLAVES:** Gobernanza Económica Democrática. Resiliencia Económica global. Gestión del Cambio Climático. Modelización de nuevas estrategias de decisión

## Resumen Ejecutivo

Se propone el análisis de las variables y conceptos para el armado de un Modelo para la Gestión y Gobernanza Ambiental del Cambio Climático (GyGA del CC) que pueda dar cuenta del análisis en el territorio del capital natural de los sistemas socio-ecológicos. Es necesario considerar no solo su conectividad socioeconómica y biofísica con respecto al uso que se hace de sus recursos y sus servicios ecosistémicos. Para entender el desarrollo de un proceso colectivo de decisiones en torno a la GyGA del CC. Es necesario modelizar este sistema interactorial de decisores multinivel sobre los usos de la tierra, nuevos patrones de consumo, en el modelo de la economía social, entre otros factores a determinar para un nuevo Ordenamiento Territorial como mecanismo de autorregulación en relación a cómo se altera la capacidad de resiliencia de dicho capital natural.

Hemos encontrado necesario circunscribir el análisis planteado en el estudio de casos en el área urbana y periurbana de Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires (AUPBABS) incluyendo en este análisis los siguientes objetivos específicos a estudiar.

- a) Análisis del «capital natural» en las AUPBABS en función de su integridad y resiliencia ecológica.
- b) Entender el ordenamiento territorial definiendo políticas, actores y procesos decisorios y sus controles.
- c) Indagar los modelos de gestión en términos de la GED en tanto estrategias de gestión ambiental.
- d) Establecer las bases de un posible modelo causal en términos de construcciones hipotéticas de las acciones y tratamiento de los actores en materia del GyGA del CC.

Con la potencialidad de la transferencia de esta investigación para el diseño de políticas de mejora de la problemática de nuevos escenarios estratégicos de gobernanza glocal. Entendemos que la internalización del cambio desde la adaptación y mitigación del Cambio Climático nos permite analizar nuevos conocimientos y el desarrollo de una creatividad tecnológica que logre dar respuesta en términos de gestión para una mayor resiliencia del capital natural de los territorios y sus gobiernos locales.

## Introducción

La necesidad de pensar la gestión de fenómenos globales como el Cambio Climático, tanto en su definición política, económica, financiera y/o social implica una necesaria mirada a nivel local, y a su vez, en cualquier lugar del Planeta y afectando aún incluso en una mayor dimensión, a todos y a cada uno de los individuos que habitamos el mismo. Se debe considerar, entonces, al calentamiento global como parte de una problemática aún mayor, y, por tanto, será la medida a través de sus impactos y de su distribución no uniforme a lo largo del Planeta el punto de partida considerado en todos los modelos de análisis para el tratamiento, mitigación y adaptación al Cambio Climático. De este modo, las externalidades negativas consideradas en su tratamiento responden a sistemas diferenciados de gestión entre las magnitudes del impacto y del tratamiento en términos de Gobernanza.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) plantea que la Gobernanza Económica Democrática (GED) es “(...) el ejercicio de los principios democráticos y de las prácticas de buen gobierno en las decisiones políticas y económicas que entraña la gestión de fondos, recursos y asuntos públicos (...) [e] influye en el grado en que las instituciones y los procesos políticos y económicos cumplen sus objetivos con respecto a todos los interesados, especialmente los pobres” <sup>92</sup> (ODM: 2007, 21).

Es entonces, la buena Gobernanza, en el estado de derecho tanto internacional y nacional, el nivel que interesa analizar en esta investigación, en virtud de su finalidad última hacia el logro del desarrollo sostenible “(...) incluido el crecimiento económico sostenido e inclusivo, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la erradicación de la pobreza y el hambre” (Fondo PNUD, 2012, p.34).

Como parte de la discusión fundamental sobre esta temática, se propone entonces en esta investigación la elaboración de un Modelo de Toma de Decisión para la Gestión y Gobernanza Ambiental del Cambio Climático. Entendiendo que es necesario un ejercicio de una GED para construir una nueva lógica de acción en red que pueda llegar a limitar los efectos nocivos del Cambio Climático.

## Contexto

### I. Una nueva Gobernanza pública glocal

En este análisis será fundamental considerar en términos de la Modernidad Reflexiva la relación que se hace de los nuevos mecanismos de análisis y gestión ambiental y su relación directa con el riesgo cotidiano (Beck: 2001). En este sentido, el proceso de globalización y de fenómenos globales como el cambio climático, implica en términos amplios, no sólo transformaciones tanto en el orden económico, político o geoestratégico, sino que también se suma al análisis del impacto, la forma en que los riesgos nos afectan en el espacio local. De esta manera, el concepto de Vulnerabilidad permite entender que, aunque los riesgos impactan a todos, los efectos son diferenciados en cada uno de los territorios.

En una Sociedad de Riesgo hay un cambio en el sistema axiológico; mientras la sociedad “(...) de clases queda referida en su dinámica de desarrollo al ideal de la igualdad [...] no sucede lo mismo con la sociedad del riesgo. Su contraproyecto normativo, que está en su base y la estimula, es la seguridad.” (Beck: 1998, 69).

Para entender esta relación y modelizar este proceso para una nueva gestión y gobernanza incluyendo el ambiente, tomamos algunos conceptos básicos sobre el análisis en el territorio y de su capital natural a través de los sistemas socio-ecológicos.

Esto nos permite entender que el capital natural no sólo ofrece recursos naturales como bienes útiles, en el sentido económico, sino que también sustenta flujos de beneficios con y sin valor de mercado, fundamentales para el bienestar, salud, formas de vida y supervivencia humana: en su conjunto, “servicios ecosistémicos”. De este modo, la conectividad socioeconómica y biofísica entre regiones distantes profundiza el desacople del funcionamiento de las sociedades humanas con respecto al uso que hace de sus recursos naturales y de los servicios ecosistémicos, o de su entorno en relación con la calidad del ambiente en general (Young et al., 2006) y sus procesos de gestión y gobernanza.



Entendemos que es posible en este sentido, construir un modelo de Gestión y Gobernanza que vincule empresas como “*knowledge brokers*” o corredores de conocimientos (Earl y Scott: 1999), juntamente con organismos nacionales e internacionales de gobierno y control y las organizaciones de la sociedad civil, entre otros actores, para el desarrollo de un proceso colectivo de decisiones en torno a la Gestión del Cambio Climático. La creciente influencia de decisores externos sobre los usos de la tierra, el ordenamiento territorial y los patrones de consumo debilitan los mecanismos de autorregulación o retrocontroles preexistentes, alterando la capacidad de resiliencia de dicho capital natural.

## II. Caso Argentino

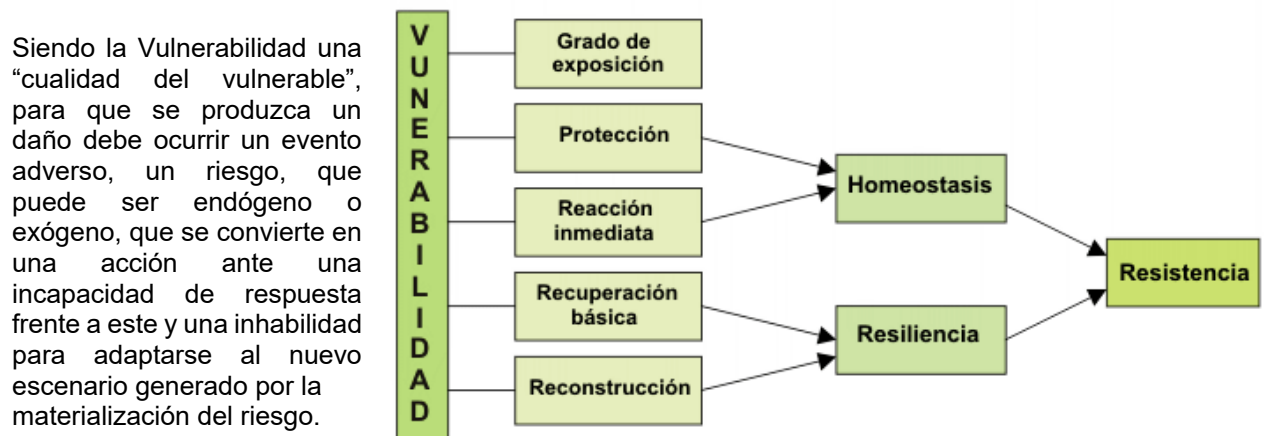
En Argentina, estos cambios son fuente de numerosos problemas socioambientales y asimetrías territoriales (por ejemplo, Carreño et al., 2011; Carreño and Viglizzo, 2007; Raspara and Grau, 2009; Manuel-Navarrete et al., 2009; Morello and Matteucci, 2000, 2000; Paruelo et al., 2004; Reboratti, 2008; Rótolo and Francis, 2008; Viglizzo, 2013; Volante et al., 2012). No sólo se pierde capital natural, sino que se desplazan pobladores rurales y se reemplazan formas de vida y de uso del territorio afectados por cambios exógenos en los sistemas de producción (Reborati, 2005, 2005; Urcola et al., 2015).

Lo interesante y diferencial es que estos cambios conllevan a la disminución de la capacidad de “(...) construcción de resiliencia [que] sólo puede ser exitosa cuando los derechos de los pueblos (...), su cosmovisión y sus estrategias tradicionales de manejo de recursos naturales, se introduzcan plenamente en las respuestas al cambio climático a nivel local, nacional y global” (PNUD: 2014). Ineludiblemente, al pensar en Gestión y Gobernanza ambiental se debe entonces trabajar en cómo generar nuevas capacidades de construir Resiliencia en el marco de aquellos principios democráticos y de prácticas de buen gobierno en las decisiones políticas y económicas, como parte del ejercicio de la GED.

Es así, como la capacidad de homeostasis y resiliencia de los grupos e individuos están imbricadas, y son constituyentes de la capacidad de resistencia del sujeto. La prevención de riesgos para la reducción de la Vulnerabilidad se logra cuando se actúa sobre las cinco áreas que la componen.

Esquemáticamente podría resumirse así:

*Ilustración 1-Componentes de la Vulnerabilidad*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Cepal, 2002, p.1-2

Lo interesante es que partimos de que toda decisión política, pública o privada (como variable interviniente en la relación entre lo ambiental, y la gestión y gobernanza del Cambio Climático) lleva a la reducción de la Vulnerabilidad. Por tanto, el desafío hoy es lograr generar mecanismos para una política ambiental no biunívoca entre la gestión ambiental y la gobernanza, e incluir las vulnerabilidades de grupos específicos entre otras variables de decisión.

El incalculable esfuerzo mundial en investigación científica y tecnológica actualmente pone a disposición conocimientos sobre causas y soluciones al cambio global, que hasta el momento no han conseguido incidir sobre su gestión real en los territorios y a nivel local. La gran complejidad que implica la consideración múltiple de los desafíos estratégicos a nivel global ha llevado a la definición de instancias internacionales de carácter regulatorio vinculante, representado por consorcios de institutos de investigación, con miras a proporcionar puntos de referencia para los cuales las Partes

(países parte) puedan evaluar el cumplimiento de las metas de mitigación y adaptación delineadas en los Acuerdos alcanzados en las Cumbres Climáticas.

A pesar de estos acuerdos, las principales controversias pasan por preguntarse “para quiénes” y “cómo hacerlo” (Brandon et al., 2002). Para los localistas (ej: Ostrom y Nagendra, 2006; Wilshusen et al., 2002), el consenso y la participación local son las herramientas más eficaces para obtener logros en conservación. Para los globalistas (ej: Brandon et al., 1998; Bruner et al., 2001; Soulé and Terborgh, 1999) estas ideas no funcionan para mantener la funcionalidad de los ecosistemas y el propósito principal es la preservación para el beneficio de toda la humanidad.

En este sentido, creemos necesario considerar también la producción, y en general, la actividad económica, como un proceso de organización y transformación de energía y materia de baja entropía<sup>93</sup>, en energía y materia de alta entropía, lo que “se lleva a cabo a través de un conjunto de operaciones en un lapso determinado y es irreversible.

Considerando elementos de la bioeconomía para la gestión y gobernanza ambiental, debemos considerar los flujos materiales, energéticos y de información, así como una fuerte interdependencia entre estos flujos y los agentes que los extraen, transforman y utilizan” (Granda: 2007, 17). De tal manera que, de esta inexorabilidad del flujo continuo del uso de materias primas, los recursos del capital natural luego se tornarán en energía disipada no utilizable (Grinevald: 2012, 169). Por lo que se hace necesario que el modelo a construir considere los escenarios de decisión sobre la gestión y gobernanza en términos de mitigación y adaptación; pero también, considerar la función de producción no escindida de las leyes físicas de los sistemas.

De este modo, no se puede esperar que el capital o el trabajo puedan crear productos tecnológicamente eficientes al punto tal, que al igual que los materiales y la energía que se requieren para una producción tecnológicamente eficiente, sean capaces por sí solos, de lograr una reducción de emisiones que permita eliminar los impactos negativos del Cambio Climático. De esta manera el análisis obligatoriamente se

amplía del plano meramente tecnológico y pasa a complejizarse en la matriz de análisis de su gestión.

Esta manera de entender y modelizar sistemas de Gestión y Gobernanza necesariamente se orienta hacia sistemas de decisión regionales, o cuerpos políticos subnacionales, mucho más acotados en lo territorial, más efectivas y directas que los Estados nación. En este juego de la estrategia política se requiere estudiar al otro ya no como un agente de la teoría económica, sino como un actor social de un complejo juego multiactoral. Y entendemos que la Gestión debe incorporar “como práctica habitual el acceso a la información sobre los servicios, sugerencias, críticas o propuestas que sitios especializados que promuevan entre usuarios, beneficiarios o clientes de los diversos servicios (...) tener una gestión del conocimiento, basada en las experiencias de los propios beneficiarios y de los ciudadanos en general (...); participar creativamente en la apertura y administración de nuevos canales de expresión (...) [como] áreas de problemas [que] no pueden ser abordadas por especialistas desde el escritorio, sino por equipos técnico-políticos transversales en contacto directo con la demanda” (Lijajad: 2008, 95).

Entendemos que “propender al desarrollo sostenible como finalidad (...) no parece suficiente; es necesario el planteamiento del ejercicio de la ciudadanía y de las igualdades de derechos y de oportunidades de todos los involucrados en un nuevo escenario de Gobernanza Económica Democrática (GED)”<sup>94</sup>

Al proponernos indagar acerca de su ejercicio, pretendemos aportar en el diseño de modelos de gestión y gobernanza y a la necesidad de encontrar mecanismos conjuntos de prácticas socioeconómicas que puedan ser replicados, en pos de alcanzar una mayor GED en la integración de estrategias de mitigación/adaptación al Cambio Climático. Resulta entonces llamativo que, en el marco de las discusiones sobre la Gestión del Cambio Climático, la búsqueda por modelos de gestión no se haya encaminado con suficiente profundidad hacia la consideración de la Economía Social. Entendida como “un sistema de relaciones económicas y sociales que posibilitan, en un marco de solidaridad y de reciprocidad, la conformación de diversas

formas de organización para la producción económica y comunitaria” (Martínez et. al., 2005).

Dicha característica sugiere a priori que la Economía Social presenta un modelo de gestión particular, y que dicho modelo recoge más de un aspecto de los señalados como necesarios en la búsqueda de una mayor GED, especialmente aquellos que remiten a la gestión democrática y a la responsabilidad. Sin embargo, la literatura al respecto es escasa, y el arqueo bibliográfico evidencia poco interés académico en tomar a la Economía Social como “caso de Buenas Prácticas” para la adaptación/mitigación del Cambio Climático. De allí el interés por realizar el abordaje interdisciplinario que cruce los debates sobre la Economía Social como modelo de gestión, y sobre la GED para la Gestión y Gobernanza del Cambio Climático.

## **Propuesta de modelización de la Gobernanza Económica Democrática Ambiental**

### **I. Hipótesis e innovación en gerenciamiento global**

En un sistema de Gobernanza global, pensar el ambiente como un sistema global integrado que recibe el impacto de las actividades humanas y necesita del gerenciamiento colectivo de sus recursos pareciera mostrar cómo “(...)un determinado tipo de propiedad común de los recursos naturales globales (es decir, recursos caracterizados por la libertad de acceso para cualquiera), en contraposición con los recursos comunes locales (y por tanto gestionados por un colectivo de personas (...))” (Azqueta Oyarzún: 1994, 11) podría responder a una lógica que se autodefine y gobierna según la utilización y gestión óptima del recurso y su propio valor social.

Queda claro, que la gestión y gobernanza ambiental desde una perspectiva de riesgos debe trabajarse tanto a nivel global como local, y en esta gestión glocal, el Ordenamiento Territorial (OT) como herramienta de gestión permite organizar el uso, aprovechamiento y ocupación del territorio considerando sus potencialidades y limitaciones, así como las necesidades de la población y las recomendaciones generadas por todos los instrumentos de planificación y gestión. Permite en la construcción del modelo propuesto, entendiendo cómo esta herramienta podría

traducirse en “una política de Estado y un instrumento de planificación del desarrollo, desde una perspectiva sistémica, prospectiva, democrática y participativa, que orient[e] la apropiada organización político-administrativa de la Nación y la proyección espacial de las políticas sociales, económicas, ambientales y culturales de la sociedad” (Dengo, 1999).

En este marco, planteamos como a seguir trabajando una **hipótesis** básica que sustenta el análisis propuesto:

*Al actuar en relación con los riesgos asociados al uso de los recursos del capital natural y al posible impacto climático generado, no como hechos comprobables sino como probabilidades latentes, se necesita de un nuevo instrumental de modelización para su valoración en términos de resiliencia climática.*

A grandes rasgos, esta nueva fase de la modernización del mundo, corresponde al paso desde una etapa en que “(...) la revolución industrial y el crecimiento (con lucha de clases para no padecer y aprovechar de dicho crecimiento)” a otra etapa con “una sociedad postindustrial globalizada, fuertemente tecnológica, totalmente dependiente de los marcos jurídicos y políticos inter y supranacionales (...) y cuyo problema esencial no es sólo ni tanto la producción y distribución de riquezas sino ante todo la sostenibilidad de sí misma: su capacidad de control interno frente a los riesgos y amenazas fatales que genera constantemente debido a sus superpoderes tecnocientíficos y el carácter sistémico global de sus impactos colaterales” (Vallaey: 2011, s/p).

De esta manera, si el futuro es incierto, la precaución y cuánta precaución es razonable considerar, son cadenas causales por definir sobre la acción y tratamiento global de problemas con injerencia local en materia del Cambio Climático. Entendemos que se debe discutir el problema de la producción y redistribución de las riquezas entre las clases sociales. En este sentido el OT puede dar cuenta de procesos de planificación del uso del suelo para “la evaluación sistemática del potencial de la tierra y del agua, de las alternativas para el uso del suelo y de las condiciones económicas y sociales, con el fin de seleccionar y adoptar las mejores opciones de uso del suelo” (FAO, 1993).

Este instrumento puede dar cuenta de un proceso de toma de decisiones en el que podemos observar algunos elementos comunes, como ser: la finalidad de un desarrollo equilibrado y la transformación física del espacio de acuerdo con una estrategia común; el planteamiento desde lo local hacia lo nacional; y la necesidad de un abordaje interdisciplinario e integrado. La OT, comprende la naturaleza de los riesgos, si se pretende gestionarlos, es también el necesario entendimiento de la incertidumbre que implican. Especialmente cuando hablamos de riesgos globales, se supone un parámetro de negociación entre los cálculos de verosimilitud científica y las percepciones que se puedan tener del mismo.

La incertidumbre entonces pasa a tener una connotación ya no negativa, lo que permite una flexibilidad y capacidad de aprendizaje que resulta esencial para una sociedad que está expuesta a una constante innovación y a la ilusión de pensar que las distintas incertidumbres o las inseguridades, pueden ser completamente conocidas y calculadas. En el análisis del origen del problema, al estudiar los fenómenos o procesos naturales, la peligrosidad natural o riesgo natural está definida con el propio fenómeno ocurrido. De este modo, en términos de capital natural, la peligrosidad de un evento, más allá del grado de exposición y la Vulnerabilidad asociada, necesita un abordaje sistémico, englobando a todos los fenómenos físico-naturales que “por razón del lugar en que ocurren, su severidad y frecuencia, pueden afectar de manera adversa a los seres humanos, a sus estructuras o actividades” (Natenzon: 1995, 5). Pero además incluir y siguiendo a Quarantelli (1996) todos aquellos eventos no sólo en términos físico-naturales, sino incluyendo a aquellos que provocan desastres tecnológicos (por ej. ruptura de las tuberías del gas, provocando incendios) o la ocurrencia de desastres compuestos o "na-techs" (natural/technological disasters) en el que la tecnología también puede desencadenar desastres naturales, especialmente cuando el desarrollo trastorna el equilibrio de los ecosistemas locales (por ej. madereros deforestan las montañas provocando la erosión y desprendimientos de tierras durante las lluvias torrenciales).

Su gestión entonces debe evaluar los riesgos y los beneficios asociados a una actividad o evento y seleccionar una estrategia de actuación que modifique los niveles de riesgo a los que están sometidos los individuos o la población (Gómez, 2007). Consideramos particularmente incluir en el análisis del modelo a proponer cómo:

1. Adoptar decisiones sobre los riesgos, de manera de tomar acciones sobre cuán vulnerable es una sociedad al riesgo.
2. Considerar el impacto en término de su vulnerabilidad asociada, ya que no todos seremos igual de vulnerables.
3. Considerar la realidad glocal ya que el riesgo y la vulnerabilidad se configuran en acciones transfronterizas y obliga a la creación de sistemas de gobernanza más allá de la configuración gubernamental-política tradicional.

Debemos entonces incluir en nuestra propuesta de modelización cómo los actores desde su propio sistema de decisiones consideran las variables en la evaluación de riesgo, si esto implica una mirada ecosistémica en el logro de mayor resiliencia del capital natural. Por tanto, no solo se trata de diferenciar un peligro natural, como un fenómeno natural que ocurre en un área poblada o con infraestructura que puede ser dañada, de un desastre natural, cuyo peligro causa un número inaceptable de muertes o daños. Sino entender cómo, desde los sistemas de gobernanza económica democrática, es posible medir las consecuencias colaterales que provoca una secuencia causal de toma de decisiones.

En la actualidad, el Cambio Climático se evalúa también en términos de seguridad global. La Oxfam (*Oxford Committee for Famine Relief*) plantea que incluso podría afectar a los derechos humanos fundamentales. El análisis plantea la posible irreversibilidad de sus consecuencias con una modificación que puede generar fuerte desestabilización social, económica, ambiental y política en varias y amplias regiones del Planeta. Sin contar con el efecto generado en el caso de refugiados ambientales. De esta forma, retomando el análisis original de Beck, sobre la Sociedad de Riesgo, es posible profundizar sobre la sociedad postindustrial desde una percepción del riesgo que se encuentra vinculada al consumo. Por lo tanto, los bienes de consumo, ingresos y riquezas se reparten, en tanto que son recursos escasos que generan una brecha entre los diferentes grupos sociales, y los daños colaterales del consumo excesivo y no sustentable son negados, puestos en duda o censurados por los grupos privilegiados que sustentan dichas prácticas, –y finalmente por toda la población–.

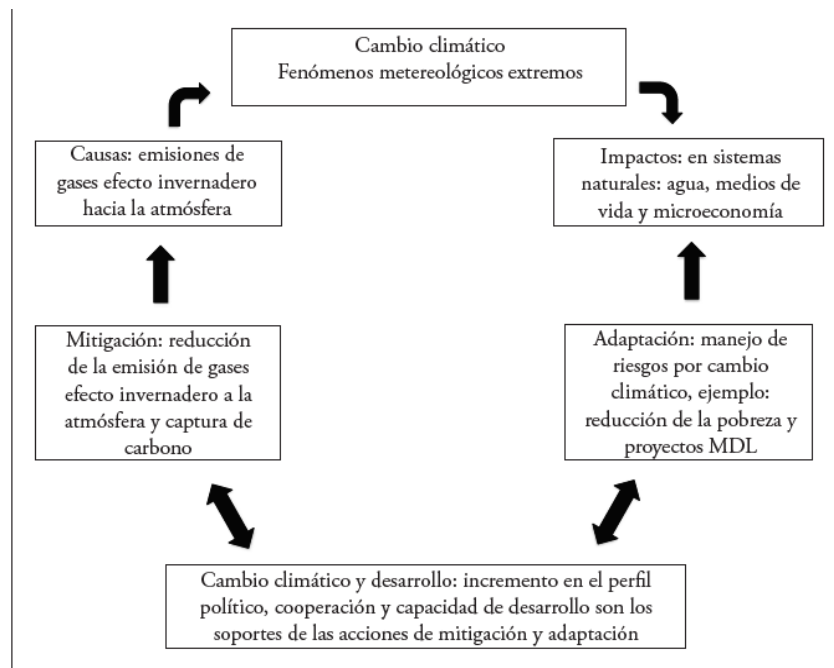
Es importante entender que la pérdida de Resiliencia, acompañada de la pérdida de servicios ecosistémicos importantes que se generan en escenarios de gran



Vulnerabilidad ambiental, obliga a definir estrategias sobre la provisión de un bien común como la Calidad Climática, que no es garantizada para todos por igual. Por eso la Vulnerabilidad diferenciada en todo el Planeta, ante los impactos del Cambio Climático, puede exigirnos transiciones y situaciones cualitativamente diferentes. Tanto para entender que se produzcan cambios cualitativos en los ecosistemas, como en los sistemas de conocimiento o culturas.

Es interesante analizar el caso del Área Urbana y Periurbana de la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires (AUPBABS) y en particular, la supervivencia del ser humano y su dependencia en sus múltiples asimetrías, que hacen a su Vulnerabilidad y capacidad de Resiliencia en una muy particular cualidad de reflejarse en sociedad; de competitividad, las oportunidades y la exigencia a la reconversión hacia una mayor Resiliencia por parte de las organizaciones que conforman el mundo empresarial, gubernamental y social hoy, ya no solo en términos climáticos, sino además en la reconversión como oportunidad y su rentabilidad en términos de Resiliencia económica.

**Ilustración 2-Modelo General de la Gestión de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático**



**Fuente:** Estepa, 2013, p.5

---

En estos términos, la adaptación al cambio climático adquiere una importancia primordial en términos de Resiliencia económica. De esta manera, en la nueva concepción de las empresas y las organizaciones como mecanismos de articulación y gestión, es necesario gestionar cada vez más flujos, y no stocks y productos como sugieren las metas de reducción de emisión del Acuerdo de París. Entendemos que, focalizando en las medidas de Adaptación, podremos vincular la gestión constante de los riesgos del Cambio Climático, tanto para los Estados, como el sector privado y la comunidad, en términos de gestión de riesgos ante posibles eventos climáticos extremos.

En nuestra propuesta de modelización consideraremos entonces, valorar en un sistema simple:

1. Los impactos desapercibidos que se generan por la gran desigualdad en la apropiación de los beneficios que pueda darse ante un mismo uso de un recurso.
2. La consideración de estos índices que logran demostrar que no sólo que existe una diferencia entre quienes pueden o no consumir la mayor parte de los recursos, sino además que se podrían a su vez garantizar mejores condiciones de calidad ambiental para un uso equitativo de los recursos.

En este momento estamos iniciando el trabajo de campo de un Proyecto UBACyT radicado en el CERAEDC/IADCOM/PIUBACC<sup>95</sup> de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Nuestra propuesta se circunscribe al análisis planteado de casos en el área urbana y periurbana de Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires (AUPBABS) incluyendo en la propuesta los siguientes componentes específicos a alcanzar.

- a) Análisis del «capital natural» en las AUPBABS (componentes del ecosistema-estructura y a los procesos e interacciones entre los mismos - funcionamiento) en función de su integridad y resiliencia ecológica.

---

<sup>95</sup> CERADEC: Centro de Estudio en Racionalidad y Decisión, IDACOM: Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión. PIUBACC: Programa Interdisciplinario de la Universidad de Buenos Aires sobre Cambio Climático.

- b) Explorar el ordenamiento territorial de los casos identificados definiendo políticas, actores y procesos decisorios y sus controles.
- c) Indagar los modelos de gestión en términos de gobernanza económica democrática en tanto estrategias de gestión ambiental.
- d) Establecer las bases del modelo causal en términos de construcciones hipotéticas de las acciones y tratamiento de los actores en materia del Cambio Climático y Gestión del Riesgo.

Para el desarrollo de dicho trabajo de campo hemos definido nuestra área de estudio del total de 2.198 municipios en la Argentina, cifra que expandida a nivel de macroregión supone un universo de 16.000 gobiernos locales. Un área reducida dentro de la Provincia de Buenos Aires que incluye el área Periurbana de la Ciudad de Buenos Aires, en el que podamos encontrar ejemplos de buenas prácticas en términos del análisis de la Gobernanza económica democrática para una mejor gestión del Cambio Climático.

Entendiendo que la Constitución Nacional Argentina dispone en su Art. 123. que “Cada provincia dicta su propia Constitución, conforme a lo dispuesto por el Art. 5 asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”. Y que en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires en su Art. 190. establece que “La administración de los intereses y servicios locales en la Capital y cada uno de los partidos que formen la Provincia, estará a cargo de una municipalidad, compuesta de un departamento ejecutivo unipersonal y un departamento deliberativo, cuyos miembros, que no podrán ser menos de seis (6) ni más de veinticuatro (24), durarán cuatro años en sus funciones, renovándose cada dos años por mitad y serán elegidos en el mismo acto que se elijan los senadores y diputados, en la forma que determine la ley.” Y el (...) El número de miembros del departamento deliberativo se fijará con relación a la población de cada distrito (...) Art. 191. Hemos definido como representativa para nuestro estudio la circunscripción municipal de los partidos de la Provincia de Buenos Aires. Del total de los 135 partidos de la Provincia de Buenos Aires, cuya población, incluyendo al Área Metropolitana o periurbana de Buenos Aires llega a aprox. 13

millones de habitantes<sup>96</sup>, relevaremos aquellos gobiernos municipales que se encuentren hoy en día ejecutando o planificando la ejecución de proyectos o programas municipales, regionales o nacionales, relacionados con la mitigación y/o adaptación al cambio climático, a partir de la movilización de recursos locales, nacionales e internacionales. Para ello, esperamos contar con la colaboración de la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático” (RAMCC)<sup>97</sup>. La Asociación empresaria CREA<sup>98</sup>, cuyo cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, le ha llevado a trabajar con algunos municipios en el fortalecimiento de sus políticas

---

<sup>96</sup> De acuerdo a que en el penúltimo censo realizado en el año 2001, el país tenía un total de población de 36.260.130 habitantes y, en el último censo realizado en el 2010 hubo un incremento del 10,6 %, se estima entonces que para el 2017 la población podría haber llegado a un total de 44.044.811 habitantes, teniendo la provincia de Buenos Aires el 30% de la población total del país, siendo así Buenos Aires la 21 megalópolis más poblada del mundo y el tercer aglomerado urbano más poblado de América Latina, detrás de *Ciudad de México* y *Sao Pablo*. WEB: <https://epicentrogeografico.com/2018/02/poblacion-de-la-republica-argentina/>

<sup>97</sup> <http://ramcc.net/es> La red RAMCC es la Coordinadora Nacional del Global Covenant of Mayors (Pacto Mundial de Alcaldes para el Clima y la Energía) desde el 2017, posee un acuerdo de cooperación con el Copenhagen Centre on Energy Efficiency sobre programas y acciones de eficiencia energética globalmente. Es parte de los grupos de trabajo para la elaboración de estrategias nacionales; coordinando los grupos de trabajo con funcionarios de gobiernos locales, académicos, representantes de organismos técnicos nacionales y organismos de la cooperación internacional. Sus ejes de trabajo son: rehabilitación energética de edificios públicos, distritos térmicos, valorización energética de residuos, utilización de la biomasa como fuente de energía limpia, eficiencia de la luminaria pública y transporte público eléctrico. Y articula con la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de La Nación desde el 2017 con el programa de Municipios Sustentables de dicha Secretaría. Y posee un consejo de Intendentes, elegido en febrero de 2018 se eligió en Asamblea Nacional.

<sup>98</sup> <https://www.crea.org.ar/ods/#> CREA es una asociación civil sin fines de lucro integrada y dirigida por empresarios agropecuarios que se reúnen en grupos para compartir experiencias y conocimientos. Así hay grupos CREA en todo el país y provincia de Buenos Aires y cuenta con una Comisión Sostenibilidad FCE que busca: adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos y ha organizado un seminario de sostenibilidad en conjunto con la Fundación Metropolitana para el Foro de Convergencia Empresarial. Además cuenta desde hace 15 años con el Proyecto Clima cuyo enfoque está en el financiamiento de la investigación científica, priorizando además la formación de recursos humanos, y la extensión y comunicación del avance logrado en dos principales líneas de trabajo: (i) sistemas socio-ecológicos complejos, donde se modelan y estudian interacciones clima, uso de la tierra y napas, desde la dimensión tanto natural como humana, y (ii) servicios climáticos, donde se pretende producir y comunicar datos, información y conocimiento sobre el clima que sean útiles para tomar decisiones. Y actualmente del B20, cuyo objetivo es coparticipar de los grupos de trabajo de Sistemas Alimentarios Sostenibles del B20, brindando recomendaciones a los gobiernos para abordar los temas de nutrición, cambio climático, desarrollo y adopción de tecnología, comercio internacional, y pérdida y desperdicio de alimentos. Por tanto, quiere incidir en: - Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países. - Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales. - Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

climáticas. Y con redes y asociaciones de la Economía Solidaria <sup>99</sup> Si bien en cada partido puede comprender una o más localidades, la mayoría de las localidades cabecera tiene el mismo nombre que sus partidos y son sede del municipio. En el anexo se mencionan la totalidad de Partidos y sus sedes municipales que se incluirán en nuestro trabajo de campo.

## II. Pensando la Resiliencia económica en la Gobernanza Climática

Entendemos que la nueva gobernanza glocal impone a los tomadores de decisiones la necesidad focalizar mucho de su esfuerzo en la atracción de inversiones, obtención de préstamos y participación en fondos externos que permitan ampliar el patrimonio presupuestario propio y así, mejorar, ampliar e incluso innovar en políticas, acciones y programas en materia de adaptación y mitigación del cambio climático de manera concreta y efectiva.

Por ellos consideramos como financiamiento climático aquel referido al “financiamiento transnacional, el cual se puede obtener de fuentes de financiamiento públicas, privadas y alternativas. El financiamiento climático es crítico para abordar el cambio climático porque se requieren inversiones de gran escala para reducir significativamente las emisiones, en particular en sectores que emiten grandes cantidades de gases de efecto invernadero. El financiamiento climático es igualmente importante para la adaptación, para lo cual se requerirán, de igual modo, recursos financieros considerables para permitir que los países se adapten a los efectos adversos y reduzcan los impactos del cambio climático.” CMNUCC tomado de (Amanquez y Piana, 2019)

Ante la poca significatividad del financiamiento climático de forma directa a los gobiernos locales hay nuevos ejercicios de articulación interjurisdiccional en procura de un marco político, institucional y legal que legitime la intervención de los gobiernos locales en la obtención de fondos de cooperación internacional de forma directa, y la utilización de mecanismos económicos y financieros que no requieran de la

---

<sup>99</sup> Como el Foro hacia otra Economía (FHOE) que es una iniciativa conjunta entre organizaciones, movimientos sociales, Universidades y organismos locales. <https://www.facebook.com/forohaciaotra.economia>, como de las diferentes Cátedras libres de Economía social y solidaria que se encuentren en la región de estudio.

intervención o aval de los gobiernos nacionales. Por eso nos interesa particularmente en nuestro relevamiento, y a partir de los territorios municipales, considerar cuáles son las herramientas técnicas, administrativas y financieras que les permitan contar con información fehaciente respecto a líneas, destinos y montos de financiamiento disponibles, requisitos específicos de los organismos crediticios, y capacidades propias para integrarse a los esfuerzos nacionales en el cumplimiento de los Inventarios de Emisiones.

Retomamos el concepto de Responsabilidad Común pero diferenciada en los acuerdos marcos firmados por la Argentina, que en el caso del financiamiento implica los compromisos para unas y otras Partes, en cuanto se reconoce que son los países desarrollados los que deben liderar la lucha contra el cambio climático, debido a su responsabilidad histórica y también deben contribuir al cumplimiento de los compromisos que los países en desarrollo asumen como Partes de la Convención mediante la efectiva transferencia de recursos financieros y de tecnología (Artículo 4 del texto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático). Este punto ampliado en el art. 4.3, además implica que son países desarrollados y las demás Partes desarrolladas que figuran en el anexo II y debe haber compromisos para que dicha transferencia de fondos sea adecuada y previsible, y se distribuya adecuadamente entre las Partes integrantes. Este punto fue reforzado en el Art. 9 del Acuerdo de París indicando que “Las Partes que son países desarrollados [que] deberán proporcionar recursos financieros a las Partes que son países en desarrollo para prestarles asistencia tanto en la mitigación como en la adaptación, y seguir cumpliendo así sus obligaciones en virtud de la Convención” (Fragmentos 9.1.) considerando variedad de fuentes, instrumentos y cauces, el rol fundamental de los fondos públicos (Amanquez y Piana, 2019).

Desde 1994 se creó el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environmental Facility) o GEF en el que funciona el Fondo para los Países menos Desarrollados (Least Developed Countries Fund o LDCF), en 2010 en Cancún (México) se aprobó la creación del Fondo Verde para el Clima (Green Climate Fund, GCF), y en 2011 se lo designó como entidad operativa del Mecanismo Financiero en el marco de la CMNUCC. Actualmente el Banco Mundial anunció su compromiso de duplicar las inversiones para el período 2021-2025 USDM200.000 destinados a apoyar a países

para que adopten medidas de gran envergadura en materia de cambio climático<sup>100</sup> y en la COP 24 el Fondo de Adaptación recibió un total de USDM129 para financiar proyectos climáticos en países en desarrollo 101. Por su parte, Alemania anunció que otorgará USDM1.500 al Fondo Verde para el Clima en 2019. En dichos fondos la temática focal está vinculada a proyectos de generación de energía de fuentes renovables (39,9% del total), transporte (26,8%), mitigación (11,4%), y adaptación (7,3%). Y se evidencia que la disminución de la participación (13% en 2014, 6% en 2015) del rubro Agricultura, bosques y uso de la tierra se debió en gran medida a la significativa reducción de los flujos financieros destinados al Fondo Amazonia. (Amanquez y Piana, 2019). Por tanto, las principales temáticas identificadas, con predominio de las vinculadas a la energía, son: - Energías renovables - Eficiencia energética - Gobernanza climática - Recursos hídricos - Gestión del riesgo - Agricultura - Transporte - Seguridad alimentaria - Conservación de bosques - Zonas costeras - Desarrollo urbano.

Entre los países de América Latina, Brasil concentró la mayor cantidad de recursos ofertados, con un 54,5% del total, seguido por México (11,6%), Ecuador (7,5%), Argentina (4,3%), y Colombia (4,2%) (Samaniego, 2017)

Continua el estudio de la Cepal aclarando que la preponderancia relativa de los aportes realizados por los bancos de desarrollo nacionales (el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social brasileño) coexiste con un incremento relativo de la participación porcentual de los bancos multilaterales, que pasa del 28% en 2013, a 39% en 2015 (el BID y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), aportaron el 12% y el 14% del total, respectivamente); y con una disminución relativa de los aportes de los países con recursos propios, cuyo impacto se ve potenciado por los ciclos de volatilidad experimentados por la mayoría de las monedas locales.

En la COP 24, celebrada en diciembre de 2018 en Katowice (Polonia), las partes alcanzaron el consenso necesario para acordar las reglas del Acuerdo de París. Así, a la reafirmación del compromiso de canalizar USDM100.000 a partir de 2020 con el

---

<sup>100</sup><https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/12/03/world-bank-group-announces-200-billion-over-five-years-for-climate-action>

<sup>101</sup> Los fondos provienen de nueve donantes (Alemania, Francia, Italia, Suecia, la Región Valona de Bélgica, la ciudad de Bruselas, la Comisión Europea, Nueva Zelanda e Irlanda) y son el resultado del Diálogo de los Colaboradores, llevado a cabo en el marco de la COP 24.

objetivo de financiar los esfuerzos de los países para alcanzar un camino de desarrollo bajo en emisiones, se agrega la inclusión de normas para hacer el seguimiento de dicho compromiso. El denominado "paquete de Katowice para el clima" da cuenta de la obligación, por parte de los países desarrollados, de proveer en forma bienal información indicativa sobre la futura provisión de fondos.

### III. Datos de financiamiento global en el caso Argentino

Para el caso particular de la Argentina, según un informe de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (SAyDS), durante el periodo 2010-2014 se aprobaron 345 proyectos vinculados a financiamiento climático y proyectos de desarrollo bajo en carbono, por un total de USDM7.399. Y para el mismo período se enmarcaron como proyectos con financiamiento climático 200 por un total de USDM573,520.

Así mismo se estimó que en el período 2015-2016, se encontraban activos 62 proyectos, a los que se sumaron 47 proyectos nuevos en relación al cambio climático. Y el financiamiento vinculado a las NDCs 102 contaba con 15 proyectos activos, a los que se sumaban 5 nuevos. Así, el período 2015-2016 involucró en conjunto 129 proyectos por un total combinado de USDM3.08121 (Jorgelina Salvo, 2017).

Así continúa Salvo detallando que, del total de los recursos brindados a proyectos para enfrentar el cambio climático durante el periodo 2016, 65% de los fondos fueron a acciones o programas de mitigación y 15% de adaptación, según la tendencia internacional y de la macro-región. En tanto, el 20% restante de los fondos se aplicaron al desarrollo de inventarios de GEI, creación y fortalecimiento de capacidades, asistencia técnica, elaboración de reportes y monitoreo.

---

<sup>102</sup> El Acuerdo de París introduce las denominadas Contribuciones Determinadas a nivel nacional (Nationally Determined Contributions, o NDCs) que constituyen los esfuerzos presentados por las Partes para cumplir con los objetivos de dicho instrumento. La implementación de las NDCs depende mayormente del acceso a recursos financieros y a la transferencia de tecnologías limpias por parte de los países desarrollados y los entes financieros y económicos internacionales, tales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Financiera Internacional (CFI), el Fondo Holandés de Desarrollo, y el Banco Europeo de Inversión, entre otros.



Los principales organismos de financiamiento fueron el Banco Mundial, el Banco Europeo de Inversiones, el BID, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y el GEF.

Para el bienio 2017-2018, la SAyDS informó que los proyectos presentados al Fondo Verde para el Clima, por un monto estimado de USDM758, estuvieron centrados en ejecutar proyectos de energías renovables, fortalecer las capacidades nacionales de los organismos gubernamentales, promover e impulsar inversiones, plantear el Plan de Adaptación nacional e impulsar el fortalecimiento de capacidades frente al cambio climático en el sector rural con acciones tanto de adaptación como de mitigación. Así comenta nuevamente Salvo que los proyectos vinculados a energías renovables explicaron la mayor parte del total. A nivel nación hoy se encuentran aprobados y ejecutando con fondos ya asignados los siguientes proyectos: a) Canalizando la inversión privada hacia energía sustentable en Argentina; b) Proyecto de implementación del Plan de Manejo Integral de la Cuenca del Río Luján y c) Promoción de instrumentos de mitigación de riesgo y financiamiento de inversiones en energía renovable y eficiencia energética.

A través del trabajo realizado por la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático (RAMCC) se han relevado que los principales canales de financiamiento son las donaciones (en la forma de aportes no reembolsables), los préstamos concesionales, los créditos con garantías, y los capitales privados en 3 grandes rubros en los cuales los gobiernos subnacionales requieren colaboración para el acceso a fondos climáticos: - capacitación y formación de equipos técnicos para analizar la viabilidad técnica y económica de el o los proyectos desde una perspectiva local-territorial, -el asesoramiento para el diseño y armado de proyectos de financiamiento climático previsible en línea con los requisitos impuestos por los cooperantes, inversores o financiadores; - el acceso a fondos concretos para la ejecución de los proyectos, principalmente obras. En 3 categorías de proyectos financiados por 60 fuentes internacionales: i. Proyectos sobre cambio climático, cuyo fin principal sea la mitigación o adaptación; ii. Proyectos relacionados a las medidas de la NDC; iii. Otros relacionados con el cambio climático, que tuvieran otros fines, pero incluyan actividades relevantes para la mitigación o adaptación.

Es importante destacar que en la mayoría de los proyectos presentados por el país se vio involucrado el Gabinete Nacional de Cambio Climático, el cual congrega a todos los ministerios gubernamentales nacionales con el objetivo de trabajar de forma integral y multidimensional el cambio climático. Adicionalmente, en casos específicos fueron convocadas las instituciones que conforman el Gabinete Nacional Ampliado, el cual integra a representantes de los gobiernos provinciales, universidades, organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales y sindicatos.

Participaron de las gestiones para la presentación de los proyectos climático el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que, durante el 2018, proyectos por USDM120 de forma directa a proyectos ambientales, USDM3.754 a proyectos de transporte, USDM160 a agricultura y desarrollo rural, USDM120 a energía y USDM114 a programas de turismo sustentable. El Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) y la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agroindustria (creada en 2011) por el Fondo de Adaptación y en 2016 por el Fondo Verde para el Clima (GFC) como Entidad Nacional Acreditada (EA), lo cual la habilita a presentar propuestas de proyectos y programas para ser financiados por el AF hasta 10M y por el GFC por un monto individual de hasta USDM50 y con categoría B de riesgo ambiental y social (Amanquez y Piana, 2019).

Además fue importante la participación del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) la cual ha apoyado en los últimos años fondos para la gestión de inundaciones, emergencias ambientales, manejo de cuencas hídricas, programas de agua, energía, e incluso programas de apoyo a gobiernos locales.

## **Conclusión**

Pretendemos lograr un análisis Exploratorio- Descriptivo en la cual nuestra propuesta de modelización considere valorar impactos desapercibidos en la apropiación de los beneficios de los recursos ambientales en el territorio municipal. Y considerar cuáles índices logren demostrar que no sólo existe una diferencia entre quienes pueden o no consumir la mayor parte de los recursos, sino además que se podrían a su vez garantizar mejores condiciones de calidad ambiental para un uso equitativo de los

recursos en términos de las decisiones glociales para una mejor Gobernanza Económica Democrática Climática.

Para ello proponemos indagar y seleccionar las variables para el análisis de los casos de estudios elegidos a nivel municipal, según las dimensiones de:

- a) Capital Natural, integridad y resiliencia ecológica.
- b) Ordenamiento territorial, políticas, actores y procesos decisorios y sus controles en una mirada glocal.

En el nivel Descriptivo analizar cada caso para la construcción de un modelo de Gestión y Gobernanza. En un cuadro de mando general que pueda dar cuenta de un modelo de decisión centrado en las relaciones causales no lineales, observando la dinámica e interacciones de las variables y sus interrelaciones y evaluación de singularidades sobre:

- c) Gestión y gobernanza.
- d) Valoración del capital natural a partir de los patrones y regularidades interjurisdiccionales.
- e) Establecer las variables del modelo causal en términos de construcciones hipotéticas de las acciones y tratamiento de los actores en materia del Resiliencia económica ambiental y Gestión del Riesgo.

Esperamos con esta modelización, contribuir a la innovación en el diseño de políticas interactorales orientadas hacia la mejora de la problemática planteada (escenarios estratégicos e internalización del cambio desde la adaptación y mitigación del Cambio Climático), a partir de la potencialidad dada por la transferencia de nuevos conocimientos y el desarrollo de una creatividad tecnológica para la gestión de riesgos y construcción en pro de la resiliencia del capital natural en los niveles de gobierno tano local con un alcance global.

## Anexo

### Totalidad de Partidos y sus sedes municipales que se incluirán en el trabajo de campo

*Balcarce:* San José de Balcarce  
*Bolívar:* San Carlos de Bolívar  
*Escobar:* Belén de Escobar  
*Ezeiza:* José María Ezeiza  
*Monte:* San Miguel del Monte  
*Patagones:* Carmen de Patagones  
*San Nicolás:* San Nicolás de los Arroyos  
*Adolfo Alsina:* Carhué  
*Almirante Brown:* Adrogué  
*Coronel Rosales:* Punta Alta  
*Esteban Echeverría:* Monte Grande  
*Exaltación de la Cruz:* Capilla del Señor  
*General Alvarado:* Miramar  
*General Paz:* Ranchos  
*General Pueyrredón:* Mar del Plata  
*General Viamonte:* Los Toldos  
*Hipólito Yrigoyen:* Henderson  
*La Costa:* Mar del Tuyú  
*La Matanza:* San Justo  
*Leandro N. Alem:* Vedia  
*Mar Chiquita:* Coronel Vidal  
*Malvinas Argentinas:* Los Polvorines  
*Presidente Perón:* Guernica  
*Punta Indio:* Verónica  
*Rivadavia:* América  
*Saavedra:* Pigüé  
*Tordillo:* General Conesa  
*Tres de Febrero:* Caseros  
*Vicente López:* Olivos  
*Villarino:* Médanos

## **Bibliografía**

- AMANQUEZ y PIANA, C. (2019). Asistencia para el fortalecimiento de gobiernos subnacionales en la identificación y análisis de los mecanismos financieros internacionales y fondos para la implementación de medidas y acciones de adaptación y mitigación al cambio climático. Buenos Aires: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Plataforma LEDS LAC, GIZ.
- AZQUETA OYARZÚN, Diego (1994) "Valoración económica de la calidad ambiental", Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España.
- BECK, Ulrich (1998) La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Paidós, España.
- BECK, Ulrich, Anthony Giddens y Scott Lash (2001) Modernización reflexiva: Política, tradición y estética en el orden social moderno. Alianza Editorial, Madrid.
- CEPAL (2002) Vulnerabilidad socio demográfica: viejos y nuevos riesgos para comunidades, hogares y personas. Síntesis y conclusiones. Brasilia. Separata.
- DENGO, Jorge Manuel; COTERA, Jorge; LÜCKE, Oscar; ORLICH, Daniel (1999) Escenarios de Uso del Territorio para Costa Rica en el año 2025. En A. Rodríguez (Editor). Proyecto Sistema Nacional para el Desarrollo Sostenible. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, Costa Rica.
- FAO (1993) *Guidelines for land-use planning*. Roma.
- GARCÍA GONZÁLEZ, Jouly Janeth (2012) Bienestar Social Y Degradación Ambiental vs Crecimiento Económico El Índice De Progreso Genuino –IPG- Para La Ciudad De Medellín, Universidad Nacional de Colombia Facultad de Minas, Departamento de Geociencias y Medio Ambiente Medellín, Colombia.
- GRINEVALD, Jacques e Ivo Rens (2012) O descrecimento. Entropia, ecologia, economia. Nicolas Geogescu-Roegen. Senac, São Paulo.
- LIJALAD, Esteban (2008) Carlos Matus y el gobierno 2.0. Equipo de I+D de la Fundación CiGob, Buenos Aires.
- MARTÍNEZ, María Rosa; REBÓN, Marcela y ROFFLER, Erika (2005): Introducción al Análisis de Experiencias: Construyendo política social, en Documento Institucional sobre Experiencias Socioproductivas del Plan Manos a la Obra, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano (p. 14). Buenos Aires.
- NATENZON, Claudia (1995) Catástrofes naturales, riesgo e incertidumbre. FLACSO, serie de documentos e informes de investigación 197, Buenos Aires. MIMEO
- Quarantelli (1996) Emergencies, Disasters, and Catastrophes Are Different Phenomena

- VALLAEYS, François (2011) *Ética y RSU. Sociedad del riesgo y Responsabilidad Social. Reflexión crítica en torno a la ética aplicada a la Responsabilidad Social Universitaria.*

#### Reportes:

- PLAN DE INVESTIGACIÓN UBACYT APROBADO N 20020170200378BA (2017): *Elaboración de un Modelo de Gestión y Gobernanza del Cambio Climático. Análisis de casos en Áreas Urbanas y Periurbanas Ciudad de Buenos Aires/Provincia de Buenos Aires. Nombre de la directora: Dra. Dayana Ivette Mercado Dugarte. Miembros del equipo como investigadores en formación. -Lic. Natalia Stein, Lic. Ana Acquisto, Lic. Jesica Stein. MIMEO.*

#### Conferencias

- Salvo, Jorgelina (2017). *FINANCIAMIENTO CLIMÁTICO EN ARGENTINA. Estrategia Nacional de Respuesta frente al Cambio Climático Flujos de financiamiento climático 2015/2016.* La Antigua, Guatemala : Taller Regional de Financiación Climática y Fondo Verde para el Clima – RIOCC .

#### Links

- CASTRO SÁEZ, Bernardo (2010) En: "Teoría General de Sistemas de Niklas Luhmann. Tomado de: [www.pensamientocomplejo.com.ar](http://www.pensamientocomplejo.com.ar). Junio 2010
- FONDO PNUD-(2012) España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio) *Términos de referencia de la línea temática del Fondo para el logro de los ODM – Gobernanza Económica.* Disponible en:[http://www.undp.org/mdgf/spanish/docs/MDGFTOREconomicGovernance\\_FinalVersion%2021May%202007\\_Spanish.pdf](http://www.undp.org/mdgf/spanish/docs/MDGFTOREconomicGovernance_FinalVersion%2021May%202007_Spanish.pdf), 21 de mayo.
- ODM (2007) *Términos de referencia de la línea temática del Fondo para el logro de los ODM – Gobernanza Económica.* Recuperado de: [www.undp.org/mdgf](http://www.undp.org/mdgf)
- PNUD. (2014) *Abordar el cambio climático desde las bases: una presentación de propuestas de los pueblos indígenas.* Recuperado de: <http://www.revistahumanum.org/blog/abordar-el-cambio-climatico-desde-las-bases-una-presentacion-de-propuestas-de-los-pueblos-indigenas/>
- Reboratti, C., 2008. *La expansión de la soja en el norte de la Argentina: impactos ambientales y sociales.* FAUBA. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/eticarsu/> Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9666/1/1128394564.2013.pdf>
- SAMANIEGO, J. y. (2017). *Financiamiento para el cambio climático en América Latina y el Caribe en 2015.* Saantiago: CEPAL, Serie Estudios del cambio climático en América Latina. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41010-fin>.

- <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/12/03/world-bank-group-announces-200-billion-over-five-years-for-climate-action>
- <https://www.crea.org.ar/ods/#>
- <https://www.facebook.com/forohaciaotra.economia>
- <http://ramcc.net/es>

#### Artículos

- ELGUE, Mario César (2004): “El sentido del desarrollo y la economía social”, en Revista del CLAD “Reforma y Democracia”. No. 28. Caracas.
- ESTEPA, D. A. G. (2013). Aproximación a las dinámicas del sistema de cooperación internacional para el desarrollo frente al cambio climático. Revista Análisis Internacional RAI. Universidad Jorge Tadeo Lozano, N°7, 13–53.
- GÓMEZ -BAGGETHUN, E y R. de Groot (2007) Capital natural y funciones de los ecosistemas: explorando las bases ecológicas de la economía. En: Ecosistemas 16 (3): 4-14. Septiembre 2007. Recuperado de <http://ocw.um.es/ciencias/avances-ecologicos-para-la-sostenibilidad-de-los/lectura-obligatoria-1/leccion11/capital-natural.pdf> Enero 2013.
- GRANDA, Catalina (2007) Condiciones técnicas para el crecimiento sostenible en la teoría económica. Investigación. Volumen 10 - No. 3 Diciembre. Sle. P. 10-20

## DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. CONCEPTOS

### Autoras:

ALBERTI DELGADO, María Eugenia – UNT  
Cel. 381 517-5380  
e-mail: [eugeniaalberti@hotmail.com](mailto:eugeniaalberti@hotmail.com)

SOTO, Patricia Mirtha – UNT  
Cel. 381 300-3929  
e-mail: [patriciamirthasoto@gmail.com](mailto:patriciamirthasoto@gmail.com)

Palabras claves: Responsabilidad Social Universitaria - Gestión educativa -  
Desarrollo sostenible.



## INTRODUCCIÓN

Responsabilidad Social Universitaria (RSU) es un concepto que se escucha cada vez más en las instituciones de educación superior y en discusiones sobre ciudadanía y servicio a la comunidad. Las universidades de hoy no pueden quedar alejadas de la reflexión sobre responsabilidad social, ya que a través de sus principales propósitos: formación humana y profesional (propósito académico) y construcción de nuevos conocimientos (propósito de investigación) tienen impactos específicos, distintos a los generados por las empresas.

Los impactos que genera la universidad en el desarrollo de sus actividades y procesos pueden agruparse en cuatro rubros: Impactos de funcionamiento organizacional, Impactos educativos, Impactos cognitivos e Impactos sociales, los cuales constituyen ejes de acción que guían a las universidades hacia una gestión socialmente responsable.

En este trabajo, abordaremos el concepto de Responsabilidad Social Empresaria a efectos de lograr una aproximación al concepto de Responsabilidad Social Universitaria. Consideraremos a la RSU como una política de gestión que engloba a toda la universidad, transversal a todos los procesos que se desarrollan en la misma y plantearemos cuales son las modalidades de RSU más habituales haciendo énfasis en la modalidad de extensión universitaria como la modalidad que vincula abiertamente a la universidad con el medio que la rodea.

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Hace buen tiempo que el mundo empresarial ha acogido y desarrollado la idea, pero la reflexión acerca de la responsabilidad social recién empieza a darse en el ámbito universitario.

*“Lo primero que se afirma hoy acerca de la Responsabilidad Social Empresarial es que va más allá del altruismo. No quiere ser filantropía pura (la clásica donación caritativa que no tiene relación alguna con la actividad de la empresa), tampoco filantropía interesada (la donación caritativa del producto de la empresa para*

*promocionarlo y abrir nuevos mercados) que no son sostenibles en el tiempo, no guardan relación con la acción misma de la organización, y no tienen una visión integral de la sociedad y de la ubicación de la organización en ella” (1).*

Investigando en la literatura referente al tema, encontramos diversas definiciones que nos aproximan al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La RSE puede considerarse *“como la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad” (2).* Una organización socialmente responsable hace lo correcto porque piensa que tiene una responsabilidad ética para hacerlo.

Otra definición dice: *“La RSE la entenderemos cómo la acción conjunta de toda la empresa concientizada (trabajadores, directivos y dueños) del papel que tiene ésta como unidad de negocio que crea valor y que pervive en un espacio del que se lucra. Concientización en el plano social (de ayuda a los más desfavorecidos y de respeto a los consumidores), ambiental (de sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente) y económico (de prácticas leales, transparentes en el manejo de sus finanzas y de inversiones socialmente responsables). Es decir, la empresa buena”. (3)*

Analizando más, el concepto que subyace a cualquier definición sobre responsabilidad social es el de “desarrollo sostenible”. Esto significa la preocupación por las consecuencias ambientales y sociales de la actividad humana o de las organizaciones.

*“La exigencia de sostenibilidad ha conducido a los diversos movimientos de responsabilidad social a través del mundo a asumir, poco a poco, algunos principios que definen el concepto:*

- *La responsabilidad social no es acción social filantrópica al margen de la actividad principal de la organización, sino un nuevo sistema de gestión de la organización. La responsabilidad social no es una moda pasajera, sino una obligación universal para asegurar la sostenibilidad social y ambiental de nuestro modo de producción y consumo.*

- *La responsabilidad social no es una función más de la organización, sino un modo permanente de operar todas sus funciones basado en el diagnóstico y la buena gestión de sus impactos directos e indirectos.*
- *La responsabilidad social no es sólo para las empresas, sino que concierne a todas las organizaciones, públicas y privadas, con o sin fines de lucro, nacionales e internacionales". (4)*

### **TRANSITANDO DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Luego de estas definiciones podemos destacar varias características que resultan de mucha utilidad para aproximarnos al significado de RSU:

1. La responsabilidad social es un movimiento que no tiene por qué limitarse al ámbito empresarial. La preocupación por el desarrollo sostenible hace que cada vez se hable más de la responsabilidad social en sectores públicos, y desde luego, también en el educativo.
2. *"Si bien la responsabilidad social se ha desarrollado mucho más en el sector empresarial, cuenta en la actualidad con el desarrollo de estándares y una serie de herramientas de gestión, que no pueden ser aplicados tal cual a las universidades. Ambas organizaciones tienen una función social distinta y desde luego una responsabilidad social distinta. Esto implica que las universidades deben ser creativas en cuanto a la formulación de herramientas que puedan ayudar al proceso de responsabilidad social". (5)*
3. La responsabilidad social se desarrolla cuando una organización toma conciencia de sí misma, de su entorno, y de su papel en su entorno. Presupone la superación de un enfoque egocéntrico. Además, esta conciencia organizacional trata de ser global e integral (incluye tanto a las personas como al ecosistema, tanto a los trabajadores como a los clientes) y, a la vez, "contagiarse" y "replicarse" en todas las partes de la organización (todas las personas de la organización deben de poder acceder a ese nivel de conciencia).

4. Esta toma de conciencia está ligada a preocupaciones tanto éticas como interesadas. Se trata de hacer las cosas "bien" para que todos los beneficiarios internos y externos de los servicios de la organización estén "bien".

Asociando estas características podemos sostener que la responsabilidad social es a la vez una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional, que pide a las organizaciones responder por sus acciones y consecuencias en el mundo y responder a los diversos grupos interesados o afectados por dichas acciones y consecuencias.

Esto nos conduce a abordar el tema de la RSU desde la gestión de impactos y las implicancias que generan las interacciones necesarias, con las partes interesadas de la organización universitaria.

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

La RSU constituye una nueva política de gestión universitaria que inició su desarrollo en Latinoamérica para responder a los impactos organizacionales y académicos de la universidad.

A inicios de los años 2000 se construyó explícitamente el concepto de RSU en América Latina, alrededor de los esfuerzos teóricos y prácticos de la red chilena “Universidad Construye País” y de la red Latinoamericana de Universidades animada por la “Iniciativa Interamericana de Ética, Capital Social y Desarrollo”, promovida por el gobierno noruego en el seno del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Una universidad es una organización en la que muchas personas piensan, investigan y aprenden, pero no necesariamente lo hacen en forma articulada y dirigida hacia un mismo propósito institucional. La responsabilidad social le exige a la universidad ser una organización que se piensa, se investiga y aprende de sí misma para el bien de la sociedad.

*“La responsabilidad social no admite parcialidad ni segmentaciones: no se pueden desarrollar actuaciones responsables en un ámbito y dejar otros ocultos a la mirada ética. No se trata sólo de crear una nueva oficina de RSU o de mejorar el área*

*de extensión y la proyección social solidaria de la universidad sin tocar a los demás procesos de la institución.” (6)*

Según la definición de la Unión de Responsabilidad Social Universitaria latinoamericana (URSULA) la RSU no es una función más, sino una manera de alinear todas las funciones de la Universidad con la ética, la pertinencia social y las exigencias del desarrollo humano sostenible. La responsabilidad social debe lograr alcanzar a toda la universidad. Es una política de gestión ética integral y transversal de las tres funciones sustantivas (Formación, Investigación, Extensión) y de la administración central de la Universidad.

Por lo tanto, el proceso de responsabilidad social alcanza los cuatro ámbitos de la universidad:

1. **Ámbito organizacional:** se refiere a la institución que opera en torno a un proyecto universitario, con una estructura que lo desarrolla y unas políticas concretas que lo promueven. Una institución, además, que consume, contrata, genera residuos, etc. En el ámbito de la **Gestión institucional**, la RSU propone llevar a cabo acciones tendientes a lograr:
  - La integración armoniosa entre las declaraciones de su misión y las prácticas de administración para que la Universidad sea, en todo su quehacer, un ejemplo de comportamiento ético.
2. **Ámbito educativo:** abarca a la universidad como responsable de la formación de sus estudiantes, con una vocación profesionalizante y cívica. En el ámbito de la **Formación**, la RSU propone:
  - Promover una enseñanza basada más en el contacto real con la comunidad y una participación efectiva en la solución de sus problemas sociales y ambientales.
  - *“Actualizar la pertinencia social y ambiental de los programas y contenidos de estudios, de la mano con distintos actores sociales que puedan ayudar a los formadores académicos sobre cómo responder a los desafíos locales, nacionales y globales de desarrollo, en articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS-ONU)”.*

**3. Ámbito del conocimiento:** en la órbita de este espacio, la universidad investiga, produce saber y lo transmite. En el ámbito de la **Investigación**, la RSU invita a:

- Vincular las disciplinas entre ellas (interdisciplinariedad) y con la solución de problemas sociales y ambientales, trabajando en y con la comunidad (transdisciplinariedad).
- Promover una gestión solidaria del conocimiento, para que los resultados de investigación útiles sean acordes a la solución de problemas sociales y ambientales, a fin de compartirlos con los públicos que los necesitan.

**4. Ámbito social:** define a la organización como integrante de la sociedad que interactúa con otros actores, tanto a nivel local como global. En el ámbito de la **Extensión y Proyección social**, la RSU propone:

- Articular estrechamente los proyectos de extensión con la formación profesional y la investigación para que las actividades académicas en general sean fuente de innovación social y ambiental.
- Conseguir que los proyectos emprendidos en comunidad sean duraderos y de alto impacto, a fin de erradicar el asistencialismo.
- Comprometer la institución a ser un actor esencial en la agenda local, nacional e internacional de desarrollo humano sostenible.

De lo expresado anteriormente, podemos decir que la RSU constituye un nuevo modelo de ser y hacer universidad, integral y transversal, que debe orientar las políticas públicas y privadas de educación superior, y focalizar los criterios de evaluación y acreditación hacia lo que verdaderamente importa: una calidad académica e institucional responsable ante el devenir justo y sostenible de las ciencias, profesiones y enseñanzas, al servicio de la sociedad.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: RESPONSABILIDAD POR LOS IMPACTOS

François Vallaey, autor de la Teoría de los Impactos, sostiene que el camino más práctico para definir la responsabilidad social universitaria pasa por considerar los impactos que la institución genera en su entorno. Bajo esta óptica, si nos preguntamos qué es la responsabilidad social universitaria, deberíamos decir que “es la gestión justa y sostenible de los impactos universitarios”.

Siguiendo los lineamientos establecidos por Vallaey, presentamos los cuatro impactos que guían su modelo:

Impactos organizacionales: Como cualquier organización laboral, la universidad impacta en la vida de su personal (administrativo, docente y estudiantil), así como la forma en que organiza su quehacer cotidiano tiene impactos ambientales (desechos, deforestación, transporte, etc.). La universidad responsable se pregunta por su huella social y ambiental.

Impactos educativos: La universidad influye en la formación de los jóvenes y profesionales, su escala de valores, su manera de interpretar el mundo y de comportarse en él. La universidad responsable se pregunta por el tipo de profesionales, ciudadanos y personas que forma, y sobre la adecuada organización de la enseñanza para garantizar una formación socialmente responsable de sus estudiantes.

Impactos cognitivos: La universidad orienta la producción del conocimiento, influye en la definición de lo que se llama socialmente verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc. Influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica. La universidad responsable se pregunta por el tipo de conocimientos que produce, por su pertinencia social y por sus destinatarios.

Impactos sociales: La universidad tiene un peso social en tanto referente y actor que puede (o no) promover el progreso, crear capital social, vincular a los estudiantes con la realidad exterior, hacer accesible el conocimiento a todos, etc. La universidad responsable se pregunta cómo puede acompañar el desarrollo de la sociedad y ayudar a resolver sus problemas fundamentales.

Los procesos que lleva a cabo la universidad en sus diferentes ámbitos de actuación, tienen impacto en los ambientes en los que se desempeña y nos conducen a definir diferentes partes interesadas que se ven afectadas por las interacciones desarrolladas.

A tal efecto, definiremos como *“partes interesadas a todos los elementos del entorno de una organización que se ven afectados por sus acciones y decisiones. Estos grupos tienen interés en la organización o se ven significativamente influenciados por ella. A su vez pueden influir en la organización”*. (7)

*“El diálogo transparente con los grupos de interés se constituye en pieza fundamental para el desarrollo de una verdadera responsabilidad social. La comunicación fluida con los distintos grupos de interés es el medio por el cual se pueden conocer las expectativas que cada uno de ellos tiene puestas en la empresa. Todas aquellas actividades socialmente responsables que no sean adecuadamente comunicadas a los distintos grupos de interés carecerán de valor. La comunicación fluida y constante generará confianza, capacidad de diálogo y posibilidad de colaboración, constituyéndose éstas en herramientas básicas en la gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés”*. (8)

Del análisis precedente de los impactos y como cada uno de ellos afecta a las partes interesadas, sostenemos que no se trata sólo de insistir en las tres funciones sustantivas que son la docencia, la investigación y la extensión, y de confiar a esta última la tarea de vincular a la universidad con la sociedad. Son los cuatro procesos (gestión, formación, producción de conocimientos y participación social) los que constituyen la función social universitaria, y como tal la RSU debe ser transversal e integral a cada uno de ellos.



## LOS CUATRO EJES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

Los tipos de impactos que ocasiona la universidad en el desarrollo de su actividad, sirven para definir cuatro ejes de responsabilidad social de la universidad.

Este modelo no pretende ser rígido o definitivo, sino servir de marco inspirador para que cada universidad pueda plantear sus propias estrategias de responsabilidad social considerando su identidad, historia y contexto:

**1. Campus responsable:** implica la gestión socialmente responsable de la organización y sus procedimientos institucionales; del clima laboral, el manejo de los recursos humanos, los procesos democráticos internos y el cuidado del medio ambiente. El objetivo de este eje consiste en promover un comportamiento organizacional responsable de todos los integrantes de la comunidad universitaria: personal docente, personal no docente, estudiantes. Al reafirmar a diario valores de buen trato interpersonal, democracia, transparencia, buen gobierno, respeto de los derechos laborales, prácticas ambientales sostenibles, etc., los miembros de la comunidad universitaria aprenden, interiorizan y comparten normas de convivencia éticas.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo debe la universidad promover un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles?

**2. Formación profesional y ciudadana:** es la gestión socialmente responsable de la formación académica (en su temática, organización curricular, metodología y propuesta didáctica). La formación profesional y humanística debe fomentar competencias de responsabilidad en sus egresados. Esto implica que la orientación curricular tenga una relación estrecha con los problemas reales (económicos, sociales, ecológicos) de la sociedad y esté en contacto con actores externos involucrados con dichos problemas.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo debe la universidad organizarse para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad?

**3. Gestión social del conocimiento:** es la gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos

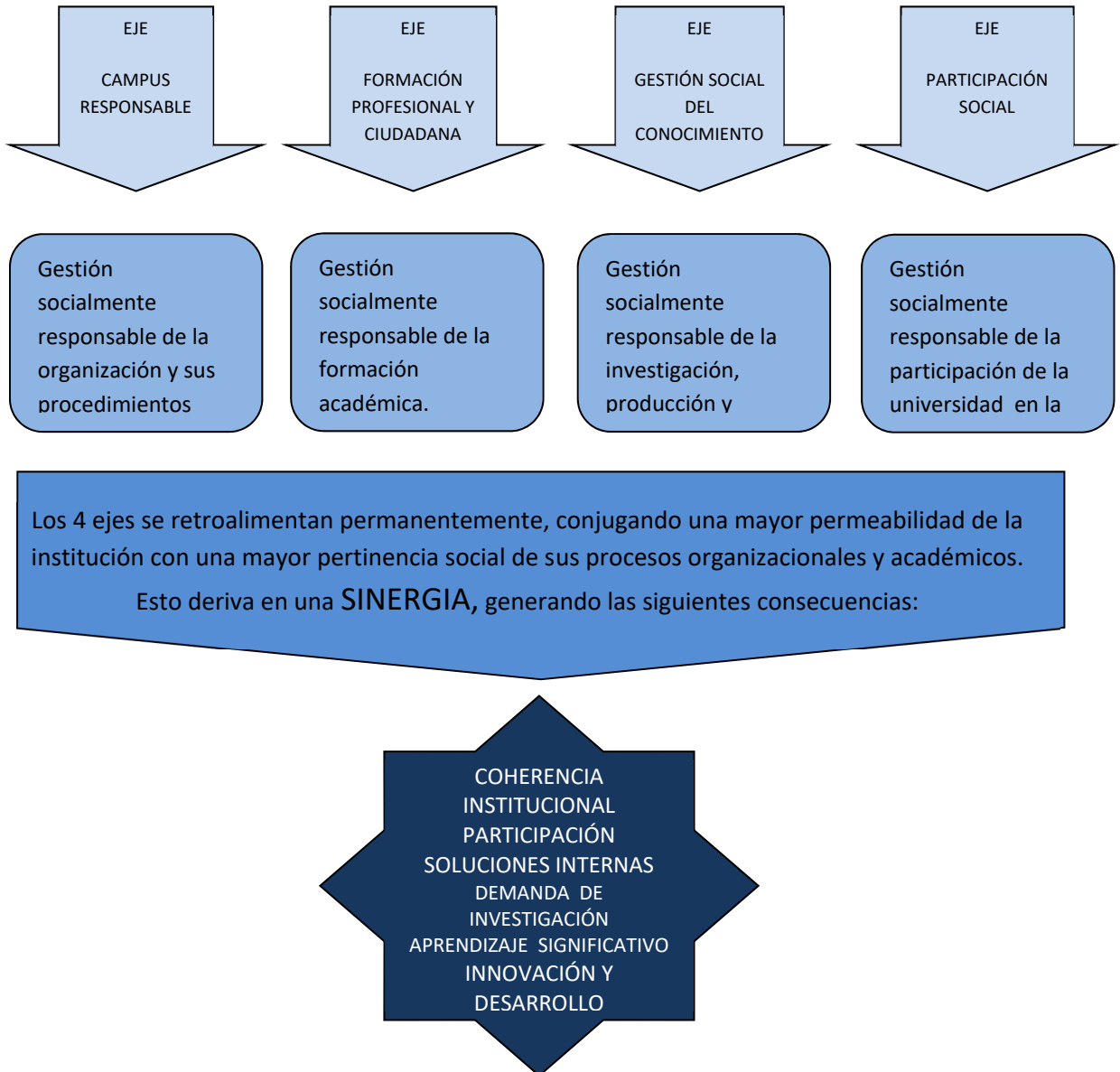
promovidos desde el aula. El objetivo consiste en orientar la actividad científica a través de una concertación de las líneas de investigación universitaria con interlocutores externos a fin de articular la producción de conocimiento con la agenda de desarrollo local y nacional y con los programas sociales del sector público.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿qué conocimientos debe producir la universidad, y con quiénes y cómo debe difundirlos para permitir su apropiación social y atender las carencias cognitivas que afectan a la comunidad?

**4. Participación social:** es la gestión socialmente responsable de la participación de la universidad en la comunidad. El objetivo apunta a la realización de proyectos con otros actores de tal modo que se constituyan vínculos (capital social) para el aprendizaje mutuo y el desarrollo social. La participación de la universidad en su entorno no se limita a la capacitación de públicos desfavorecidos, sino que promueve la constitución de comunidades de aprendizaje mutuo para el desarrollo. Se trata de la reunión de diversos actores universitarios y no-universitarios para trabajar en equipo alrededor de un proyecto social consensuado, de tal modo que la acción colectiva asegure un aprendizaje permanente entre todos (estudiantes, docentes y comunidad) y al mismo tiempo contribuya a la solución de problemas sociales concretos.

La pregunta guía de este eje puede formularse así: ¿cómo puede la universidad interactuar eficazmente con la sociedad para promover un desarrollo más humano y sostenible?

Gráficamente:



Estos cuatro ejes de responsabilidad social universitaria se retroalimentan permanentemente para la creación de una dinámica de mejora continua de la responsabilidad, conjugando una mayor permeabilidad de la institución con una mayor pertinencia social de sus procesos organizacionales y académicos.

La RSU propone además transformar a la universidad y su entorno social en laboratorios para aprender, enseñar, investigar e innovar: por un lado, un campus responsable representa un excelente laboratorio interno para desarrollar

investigaciones socialmente responsables, al mismo tiempo que constituye un modelo ejemplar de coherencia institucional para la formación ética de los estudiantes.

Por otro lado, los diversos programas sociales en comunidad constituyen el lugar ideal para la formación profesional y ciudadana y para darle a la enseñanza la significación de servicio solidario que le falta en las aulas. Asimismo, dichos programas sociales permiten vincular estrechamente las demandas sociales de innovación para el desarrollo con la generación y gestión del conocimiento especializado en forma socialmente pertinente. Uno de sus valores más importantes es precisamente la coherencia institucional, que significa a la vez coincidencia entre la acción y el discurso institucional y consistencia entre todas las áreas de la universidad (que no haya contradicción entre lo que hace un área y lo que hace otra).

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

La función de extensión de la universidad, en ejercicio de su responsabilidad social, se entiende como la forma en la que ésta se relaciona con su entorno para ofrecer conocimiento de calidad, pertinente, que contribuya a la innovación y a la generación de proyectos de transformación e impacto social. Este desplazamiento de la atención hacia el entorno social por parte de la universidad y hacia la gestión integral de la organización académica, es la clave para comprender lo que puede y debería significar la Responsabilidad Social Universitaria, con miras a desarrollar la calidad de la gestión social y ambiental de ésta.

Atendiendo a estas consideraciones, se plantea que:

- 1. La RSU es una estrategia de gestión universitaria, tratando de mantener un enfoque holístico sobre la propia organización universitaria, y concibiendo iniciativas interdisciplinarias (sinergia entre facultades y dependencias universitarias) e interinstitucionales (asociación de varias funciones de la estructura institucional).*
- 2. Que el papel de la universidad no es el de sustituir al Estado o a las Organizaciones no Gubernamentales de desarrollo (ONG), sino de asumir cada vez mejor su rol de formación superior integral con fines éticos y en pro del desarrollo sostenible de su*

*comunidad sin concebir las relaciones entre la universidad y el entorno social en términos de donación o ayuda unilateral. (9)*

En consecuencia, la proyección social es la función que cumple la universidad con el medio externo. Se apoya en la docencia y la investigación para el diseño y desarrollo de proyectos que articulen las experiencias y saberes de la academia con los saberes y experiencias del entorno. En este proceso la universidad reconoce características, cultura, potencialidades, necesidades y demandas del medio externo, así podrá estar dispuesta a abrir múltiples y flexibles formas de interacción con los sectores sociales, con los gobiernos locales y nacionales, con los organismos no gubernamentales, con las organizaciones populares y con el sector productivo.

En estas consideraciones hay que dejar claro que la promoción y divulgación de las actividades de extensión es vital, y que concretar alianzas estratégicas con las empresas y con otros organismos gubernamentales y no gubernamentales también es necesario. Decirle a la sociedad que es lo que hace, esa es la contribución para el desarrollo regional y nacional, eso es extensión, buscar, conectarse con el entorno.

La investigación y la transferencia de tecnología, a través de asesorías a las comunidades en diferentes ámbitos, son las actividades mayormente desarrolladas.

## CONCLUSIONES

Después de este rápido panorama teórico, esperamos que quede claro que la RSU supera el mero enfoque de la extensión universitaria, y que, como política institucional global, debe de abarcar todos los procesos académicos y administrativos de la Universidad. Ello no pretende hacer de la RSU una “enemiga” de la Extensión, sino al contrario, busca constituirse en el motor de una política universitaria que pueda legitimarla, consolidarla y alinear los demás procesos académicos con ella.

También debe quedar claro que la RSU introduce nuevos temas en la agenda universitaria como son por ejemplo la huella ecológica universitaria, los comités de ética y transparencia institucional y la problemática del campus como fuente importante de formación ciudadana y ética de la comunidad universitaria. Hacer del campus un lugar responsable y sostenible es una prioridad ética y educativa de la RSU.

Si la RSU puede aportar un nuevo campo de estudio y de práctica, es porque promueve estrategias de autodiagnóstico y participación de los grupos de interés en la vida de la Universidad, estrategias que plantean retos de congruencia (acordar las acciones con el discurso), transparencia (diagnosticar qué está pasando en la institución), y rendición de cuentas (comunicación de los resultados institucionales a las partes interesadas y promoción de la vigilancia ciudadana dentro de la Universidad).

Frente al discurso tradicional del “compromiso social” de la Universidad, lo que aporta el enfoque de la Responsabilidad Social es el reconocimiento de que la Universidad forma parte del problema tanto como de la solución. Los impactos educativos, cognitivos y sociales de la actividad universitaria son también poderosos actores que retroalimentan a los problemas sociales, puesto que los líderes sociales (gobernantes, empresarios, líderes sociales) surgen de las Universidades, y piensan como se les ha enseñado a pensar en ellas, con los prejuicios y presupuestos cognitivos adquiridos en ellas, con los hábitos afianzados desde su formación profesional universitaria.

Comunicar de la manera más amplia a la comunidad universitaria el modelo RSU para que las personas puedan entenderlo, quererlo y automotivarse a emprender iniciativas de RSU. El tránsito del paradigma de la extensión universitaria hacia la responsabilidad social universitaria debe ser claramente explicado a los diversos actores, autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, socios externos, etc. porque es difícil separarse de un paradigma mental e institucional bien arraigado.

Después, el camino a seguir se basa en desarrollar nuestra habilidad para investigar y diagnosticar los efectos colaterales de nuestras rutinas institucionales. Visualizar el camino de mejora continua hacia la responsabilidad social de la Universidad, sabiendo que el mismo esfuerzo de autodiagnóstico dará lugar a interesantes proyectos de investigación-acción en el mismo campus, proyectos en los cuales los estudiantes pueden participar desde sus mismos cursos de carrera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

- (1) Consulta Breve Marco Teórico sobre la Responsabilidad Social Universitaria, <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/86/10986/10ec2d7e617a62eba0696821196efeaef.pdf> (04/04/2019)
- (2) ROBBINS y COULTER - Administración, 10ª edición, Editorial Pearson, (México 2010), pág. 93
- (3) Consulta ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria? - <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf> (05/04/2019)
- (4) Consulta La Buena Empresa, [http://www.iigov.org/dhial/?p=46\\_05](http://www.iigov.org/dhial/?p=46_05) (05/04/2019)
- (5) VALLAEYS, François / DE LA CRUZ, Cristina / SASIA, Pedro M. - Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos, 1º Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, (Mexico2009), p.16-17.
- (6) VALLAEYS, François / DE LA CRUZ, Cristina / SASIA, Pedro M., op. cit., pág.2
- (7) ROBBINS y COULTER, Administración, 10ª edición, Editorial Pearson, (México 2010), pág. 62
- (8) Consulta Responsabilidad Social del Sistema Universitaria Andaluz, [www.consejosandalucia.org](http://www.consejosandalucia.org), (16/04/2019)
- (9) VALLAEYS, François - La Responsabilidad Social Universitaria: ¿Cómo entenderla para querer practicarla? [https://www.researchgate.net/publication/228345850\\_La\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Como\\_entenderla\\_para\\_querer\\_practicarla?enrichId=rgreq-1d3c648566b367687e0b387a1c82b772-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODM0NTg1MDtBUzoxMzkwNjQyODQwMjg5MzdAMTQxMDE2NjlxNzk4Mg%3D%3D&el=1\\_x\\_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/228345850_La_Responsabilidad_Social_Universitaria_Como_entenderla_para_querer_practicarla?enrichId=rgreq-1d3c648566b367687e0b387a1c82b772-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODM0NTg1MDtBUzoxMzkwNjQyODQwMjg5MzdAMTQxMDE2NjlxNzk4Mg%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf) (08/04/2019)



## ÁREA TEMÁTICA

# INNOVACION Y CREATIVIDAD EDUCATIVA

## CREATIVIDAD PARA ALUMNOS QUE INNOVAN

RODRIGUEZ, María Florencia. Autor y Expositor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS - COMODORO RIVADAVIA

297 4756317

[florenciardh@gmail.com](mailto:florenciardh@gmail.com)

Palabras claves: administración, alumnos, talleres, creatividad e innovar

## INTRODUCCIÓN

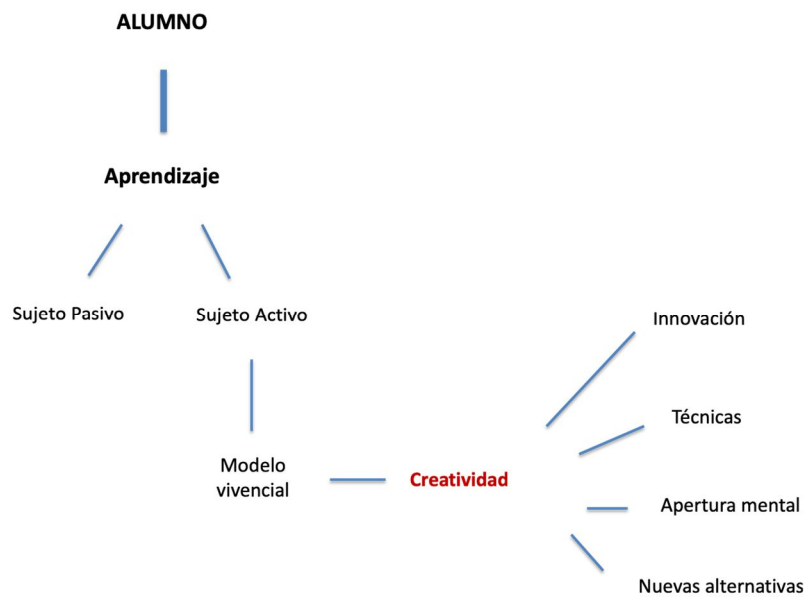
El modelo vivencial utilizado hace años en la asignatura Administración Aplicada de cuarto año de la carrera de Contador Público en la UNPSJB resultó el punta pie inicial y la apertura de un camino ya trazado para la incorporación exitosa de la creatividad. Los años de trabajo en el aula nos fueron llevando a vislumbrar la necesidad de sacar a nuestros alumnos de “la caja” en la que la profesión, inevitablemente, los encierra. Nuestro desafío fue brindarles herramientas para que nuestros futuros profesionales logren innovar en el ejercicio de su profesión y para ello planteamos talleres que acompañen su proceso de aprendizaje, complementando sus vivencias en el aula con la creatividad, para que los ayude a desarrollar la propia. La asignatura se funda en sus bases como algo distinto y nuestra intención es brindarles algo innovador que los ayude a distinguirse y diferenciarse en el futuro trabajo como contadores.

Nuestro problema es la falta de generación de alternativas, la ausencia de caminos distintos ante situaciones que se les presentan. La carencia de creatividad para generar ideas innovadoras.

El objetivo general es "incorporar talleres que ayuden a los alumnos a una apertura mental que promueva la generación de ideas innovadoras para su futuro laboral".

## MARCO TEÓRICO

Para una mejor visión del problema situemos al alumno en un mapa mental o *mindmapping* que según Rodríguez Estrada y Samet Letichevsky (1998a) “es un modelo – como todo modelo – una representación simplificada de la realidad” (p.18). Como se observa, el alumno es el protagonista:



El camino que permite la transformación del alumno, de sujeto pasivo a sujeto activo, exige que el alumno sea gestor de su aprendizaje y utilice nuevas herramientas creativas para lograrlo.

Decidimos incorporar la creatividad al modelo vivencial ya planteado y para ello realizamos dos talleres sumados al ejercicio de la creatividad en las actividades que se plantean en el aula. En los espacios educativos, el uso del modelo vivencial sumado al ejercicio de la creatividad, los alumnos experimentan el conocimiento y se apropian del mismo, permitiendo lograr maravillosos resultados.

Rodríguez Estrada y Samet Letichevsky (1998b) dicen que “La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas, y de resolver problemas. Conviene distinguir dos tipos de niveles de creación: la incremental, consiste en pequeñas

mejoras, y la que podemos llamar de rompimiento o de salto, o de breakthrough.” (p.48).

Con este pensamiento se puede crear un nuevo modelo vivencial de la mano de la creatividad en el cual el alumno se convierte en sujeto activo que se anima a crear en el aula. Este es un *breakthrough* ya que se dejan las clases de tipo magistrales para realizar experiencias junto con el alumno en clases de tipo vivencial.

Complementando esta idea, Rodríguez Estrada y Samet Letichevsky (1998c) afirman “el pensamiento creativo invita a pensar lateralmente y nos pone en el camino de la reingeniería; es decir, en la posición de partir no de las experiencias, sino de una página en blanco; no de un pasado que empuja, sino de un futuro que jala” (p.51).

Rodríguez Estrada (1995) comenta: “Es posible diseñar una serie de ejercicios y de prácticas para desarrollar la creatividad de los individuos y de los grupos” (p. 96).

Para el desarrollo y el despertar de la creatividad se realizan dos talleres:

1. Apertura a la creatividad
2. Pensamiento lateral

Los mismos permiten la apertura mental hacia lo nuevo, lo distinto, lo no conocido y al desarrollo de nuevas ideas que buscamos en nuestros alumnos.

## METODOLOGÍA

**Universo:** Alumnos de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

**Población:** Alumnos de la carrera de Contador Público Nacional de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

**Muestra:** Alumnos de cuarto año de la carrera de CPN de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

La **metodología** a utilizar en este trabajo es de características:

- Exploratoria
- Descriptiva

Para desarrollar la metodología de este trabajo comenzaremos explicando el alcance del mismo. Se trata de un **estudio exploratorio**, ya que según Hernández Sampieri

et al. (2010a): "Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado" (p.79). Una revisión de la literatura develó que el tema no está estudiado con anterioridad.

Además, es un **estudio descriptivo** porque según Hernández Sampieri et al. (2010b): "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p.80). En este caso, se investiga sobre el proceso de desarrollo del pensamiento creativo de los alumnos de cuarto año de la carrera de Contador Público de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco y se observan las distintas características que hacen al pensamiento de un contador y su forma de resolver situaciones y problemas.

La **investigación es de tipo no experimental** dado que: "Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (Hernández Sampieri et al., 2010c, p149). En este estudio no se manipulan las variables, o sea que, sólo nos abstenemos a brindar los talleres y ver los resultados que los alumnos reflejan en sus instancias evaluativas y en las actividades realizadas en el aula.

## DESARROLLO

Para incorporar la creatividad se desarrollarán dos talleres y los temas abordados serán:

1. Apertura a la creatividad:
  - Concepto de creatividad
  - Componentes de creatividad
  - Técnicas de creatividad
  
2. Pensamiento lateral
  - Hemisferios del cerebro
  - Pensamiento habitual vs pensamiento lateral
  - Pensamiento lateral y habitual complementarios
  - Ejercicios para utilizar el pensamiento lateral

A continuación, se realiza una descripción detallada de la experiencia vivida en la incorporación de cada uno de ellos.

### Taller “Apertura a la Creatividad”

La creatividad es uno de los ejes transversales de la enseñanza-aprendizaje en la asignatura Administración Aplicada, es uno de los ítems a calificar en las instancias de evaluación. Por ese motivo, se realiza al inicio del curso; pretendemos que los alumnos descubran la creatividad conceptualmente, en sí mismos y en la labor grupal, a partir de vivencias significativas extrapolables a diferentes circunstancias.



El taller tiene una duración de 90 minutos y se desarrolla utilizando la herramienta prezi.

### Desarrollo

Una vez ubicados todos en el aula, damos comienzo al taller. Realizamos un primer diálogo para ambientarnos y promover un clima agradable y de confianza: un clima creativo.

#### ✓ Ejercicio 1

Entregamos papelitos de colores con las preguntas que se muestran en el ejemplo. Otorgamos tres minutos para responder.



En un inicio las caras de los alumnos muestran sorpresa y aparecen los comentarios:

- ¿En serio hay que responder esto?
- ¿Está mal si pongo que no?
- ¿Tenemos que leerlo en voz alta?
- ¿Puedo poner cualquier cosa porque es mi opinión, no?
- ¿Puedo poner a veces?

Ante las preguntas sólo aclaramos que este es un taller de creatividad, que no hay respuestas buenas ni malas, que pueden responder lo que quieran y como quieran y, por último, que los que se animen van a compartir sus respuestas. En el siguiente cuadro se observan los resultados.



### Compartimos

Pasados los tres minutos preguntamos si pudieron responder, ante la respuesta afirmativa de todos preguntamos: ¿quién se anima a compartir su respuesta? Tímidamente y de a poco van levantando la mano hasta el último que brinda sus ideas. A medida que van leyendo y explicando si son creativos y por qué, vamos anotando palabras claves en el pizarrón con la intención de rescatarlas durante el transcurso del taller y relacionarlas con el concepto de creatividad. En este inicio, es muy poco lo que aportamos, sólo tratamos de escucharlos y de guiarlos para que vayan descubriendo por sí mismos las ideas de todo lo que hace referencia a la creatividad.



Como vemos en el gráfico, de los 21 alumnos que asistieron al taller sólo 4 respondieron que no, mientras que 6 dudaron en la respuesta y 11 respondieron que sí son creativos. Más de la mitad de los alumnos se considera creativo y eso es el primer dato brindado en el inicio de este taller.

A continuación, las respuestas más relevantes que nos dieron:

- *No, porque no me tomo el tiempo de evaluar otras maneras de hacer las tareas.*
- *No soy creativa porque me cuesta mucho salir de lo normal.*
- *Soy medianamente creativa ya que en la escuela tenía mucha imaginación para inventar cuentos e historias, pero con los años fui perdiendo esa facilidad, pero no por completo.*
- *No me considero la persona más creativa, en ciertos momentos tengo inspiración y puedo crear algo nuevo.*
- *A veces sí y a veces no porque considero que depende de si el contexto me permite o no ser creativo.*
- *Creo que soy bastante creativa ya que en reuniones soy la que tira las ideas, soy muy imaginativa ya sea en la universidad, grupos deportivos o en mi familia.*
- *A veces sí, cuando de mi depende una buena exposición o sacarme una buena calificación. Creo que todos tenemos algo de “creativos” sólo tenemos que descubrirlo.*
- *No, es algo que siempre me costó por el hecho de ser muy estructurada.*
- *En momentos o en ciertas cosas soy creativa, pero con otras no tengo idea de qué hacer.*
- *Soy creativo en algunas cosas más que en otras.*
- *La verdad es que muy creativo no soy porque me costó responder esta pregunta, así que es algo que me gustaría desarrollar.*
- *A veces porque no siempre lo logro o porque no en todos los temas o ámbitos me siento cómoda creando o con lugar a hacerlo.*
- *Si soy creativo porque siempre estoy buscando ideas nuevas para problemas que me surgen en la vida.*
- *Si porque me rebusco para hacer las cosas y con lo que tengo.*
- *¡Si porque me gusta innovar, divertir y divertirme!, aprender cosas nuevas.*

- *Si porque me gusta hacer de algo corriente algo diferente y original.*
- *Si porque la creatividad la entiendo como sinónimo de innovar, buscarle la vuelta a algo por algún camino no convencional.*

Luego de compartir las respuestas conversamos acerca de las mismas y agregamos otras preguntas que se ven en el cuadro. Estas preguntas nos sirven para poder realizar las primeras conclusiones.

Además, observamos cómo las respuestas de algunos compañeros les aportaron algo o les hicieron pensar en algo que no tuvieron en cuenta. Hablaban de una creatividad “dormida”, de una creatividad que sí se puede desarrollar y se los veía mucho más inmersos en el tema e interesados que en el inicio. Hablaron de una creatividad que todos podemos tener y concluimos que la creatividad en definitiva es una potencialidad que todos poseemos, que todos podemos ser creativos pero que no necesariamente somos capaces de ejercitar y arriesgarnos a aplicarla.

- ¿Quiénes son creativos?
- ¿Qué nos hace creativos?
- ¿Cuándo somos creativos?
- ¿Todos podemos ser creativos?



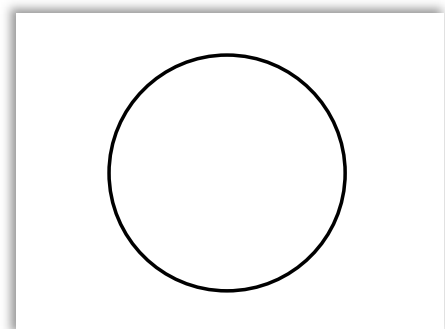
apertura a la creatividad

## ✓ Ejercicio 2

Formamos grupos al azar con caramelos de colores. Proyectamos la diapositiva y enunciamos la consigna:

- El grupo debe escribir en una hoja qué ven en la diapositiva. Tienen cinco minutos.

Miran la diapositiva y nos miran desorientados y dicen: “¿es una sola respuesta?, ¿podemos poner cualquier cosa?”. Les decimos: “Bienvenidos al taller de Apertura a la Creatividad, no hay respuestas buenas ni malas, escriban todo lo que se les ocurra”. Las caras cambian, se ríen y comienzan a disfrutar el momento. Se escuchan risas y de vez en cuando hasta carcajadas, un ambiente distendido y lúdico.



Luego de cinco minutos se les realiza la segunda consigna del mismo ejercicio:

- Deben otorgar categorías a las palabras que escribieron. Tienen 3 minutos.

### Compartimos

Pasado el tiempo pactado, realizamos la puesta en común. En esta instancia ya desapareció la timidez y todos quieren leer sus respuestas.

Leemos las respuestas por grupo y hacemos un ranking en el pizarrón teniendo en cuenta:

- Cantidad de respuestas
- Categorías de respuestas
- Originalidad de respuestas

De los cinco grupos el que obtuvo la mayor cantidad de respuestas fue diecinueve, el grupo que obtuvo la mayor cantidad de categorías de respuestas fue siete y, por votación de los distintos grupos, la respuesta más original fue *La Bandera* ya que consideraron que a nadie se le ocurrió y que, además, superaron los límites del “círculo” ya que también tuvieron en cuenta la pantalla que proyectaba.

Presentamos el siguiente cuadro y relacionamos el ejercicio con los componentes de la creatividad ampliando con el cuarto componente: la viabilidad. Cuestionamos acerca de la comprensión de la viabilidad como componente de la creatividad, y resulta muy importante para este grupo de alumnos, ya que, están acostumbrados a que todo tenga una lógica, un por qué y una razón de ser. Les resulta más fácil entender el concepto de creatividad

#### Componentes de la Creatividad

- **La fluidez:** gran cantidad de respuestas o soluciones
- **La flexibilidad:** riqueza de categorías en la cantidad de ideas
- **La originalidad:** innovación valiosa, lo único
- **La viabilidad:** .....



• apertura a la creatividad

desde un lado más pragmático y real.

### ✓ Ejercicio 3

A continuación, el ejercicio les propone elegir con su grupo a una persona creativa y justificar cuál de los componentes de la creatividad pesa más en la persona elegida.

Observamos más seriedad e interés en los grupos, los vemos más relajados y tratando de encontrar a “esa” persona creativa. En las charlas de los grupos notamos que entienden perfectamente la consigna y parece no haber dudas con respecto a los distintos componentes de la creatividad.

### Compartimos

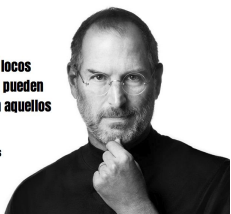
En primera instancia explicamos el ejemplo de la diapositiva Steve Jobs, es una persona creativa que cumple con los cuatro componentes de la creatividad y que la viabilidad es el componente que más se destaca ya que ha logrado concretar en productos exitosos sus ideas.

**Pensemos en una persona creativa**

- Justificalo en función de los componentes de la creatividad

Aquellos que están tan locos como para pensar que pueden cambiar el mundo, son aquellos que lo hacen

steve jobs



apertura a la creatividad




Los alumnos eligieron a las siguientes personas:

1. *Walt Disney*. El componente de la creatividad que mayor peso tiene es la *flexibilidad* ya que creó desde películas hasta centros de entretenimientos para chicos y grandes; y existen además innumerables productos Disney.
2. *Mago Dynamo*. El componente de la creatividad que mayor peso tiene es la *originalidad* ya que es un mago fuera de lo común, recorre ciudades y muestra sus trucos de magia a gente corriente. Sus trucos son novedosos y adaptables a cualquier lugar.

3. *Bill Gates*. El componente de la creatividad que mayor peso tiene es la *originalidad* ya que creó el sistema operativo Microsoft y que por sus características es único en el mercado.
4. *Johnny Depp*. El componente más destacado en este actor es la *fluidez* ya que ha trabajado en una gran cantidad de películas y ante cada personaje que interpreta se adapta a lo que el papel demanda.

Realizaron muy buenas justificaciones aplicando muy bien cada uno de los componentes de la creatividad, además, estaban atentos a los ejemplos de los compañeros y realizaban intervenciones cuando exponían los demás grupos. Los observamos meditativos, entendiendo de a poco lo que es comenzar a hablar de creatividad.


A continuación, repasamos la técnica creativa Torbellino de ideas, ya que los alumnos la aprendieron en otra materia de la carrera, pero no con la profundidad y alternativas con que cuenta la misma.

<p style="text-align: center;"><b>Torbellino de ideas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puede ser realizado en forma <b>grupal</b> o <b>individual</b></li><li>• Para definir un <b>problema</b>, plantear una <b>idea</b>, definir un <b>concepto</b> o develar conocimientos</li></ul>  <p style="text-align: center;">• apertura a la creatividad</p>	<p style="text-align: center;"><b>Aplicación</b></p>  <ul style="list-style-type: none"><li>• Se anuncia el tema central</li><li>• Se realiza la lluvia de ideas</li><li>• Se utiliza la premisa fundamental: <b>NO AL NO</b></li><li>• Se eligen las propuestas más propicias</li><li>• Se categorizan las palabras</li><li>• Se definen</li></ul>  <p style="text-align: center;">• apertura a la creatividad</p>
---	---

#### ✓ Ejercicio 4

Una vez repasada la técnica del Torbellino de ideas se propone el siguiente ejercicio.

- En grupo deben realizar un Torbellino de ideas para responder la pregunta que se muestra en la diapositiva. Tienen quince minutos.



¿Qué es creatividad  
para un contador?

• apertura a la creatividad

Los alumnos miran como si la respuesta fuera compleja, como preguntando: ¿nosotros tenemos que contestarlo? Mirándolos aclaramos que, en realidad, ellos son los únicos que lo pueden hacer. Piensan, reflexionan y las respuestas comienzan a fluir.

## **Compartimos**

Prolongamos el tiempo a veinte minutos, los alumnos ya concluyeron sus respuestas, lo notorio y sorprendente fue con la naturalidad que ve la creatividad como una herramienta importante en su ejercicio profesional. Desde distintos ángulos proponen alternativas para utilizar la creatividad como un plus en su trabajo. Ningún alumno duda en la inclusión de la creatividad en su futuro laboral. Las propuestas fueron variadas y muy ricas:

1. *Podemos ser creativos en la parte personal y esto hace que traslademos nuestra creatividad en la parte profesional.*
  - *Construyendo un buen clima de trabajo*
  - *Un ambiente físico agradable donde trabajar*
  - *Buscando maneras para contactar nuevos clientes*
  - *Combinar grupos de trabajo*
  - *Logrando encontrar una proyección de futuro.*
2. *Podemos ser creativos para resolver mejor los problemas que se nos presentan en la profesión. Anticiparnos a los problemas que se pueden presentar.*
3. *Lograr mostrar los estados contables de una manera creativa para atraer inversores. Hacer una presentación creativa de los mismos.*
4. *Diferenciarnos de los demás contadores. Asesorar a los clientes de una forma distinta y no sólo a nivel contable. Adaptarse a los distintos clientes.*
5. *Mejorar mis métodos para realizar las tareas. Innovar los sistemas contables. Ser creativos en los trabajos que no rigen la norma para ayudar a los clientes a tomar mejores decisiones.*

Para los que nos dedicamos a encontrar y construir creatividad es importante que estos alumnos hayan logrado en este taller ver la creatividad como algo natural en el futuro ejercicio de la profesión.



### Cierre del taller

Para cerrar el taller realizamos conclusiones finales sobre todo lo visto. Observamos caras relajadas en un ambiente distendido.

### Taller “Pensamiento Lateral”

Continuando con la apertura mental requerida para desarrollar los trabajos de la asignatura, realizamos este taller con la intención de fomentar el desarrollo del pensamiento lateral en los alumnos.

Este taller está pensado y elaborado como complemento del primer taller “Apertura a la Creatividad” y su finalidad es comenzar a romper la rigidez mental que presentan los alumnos.

El taller tiene una duración de noventa minutos y se desarrolla utilizando la herramienta prezi.

### Desarrollo

Una vez ubicados en el aula y todos preparados para la actividad comenzamos a dialogar. Cabe aclarar que los alumnos estuvieron trabajando en la nueva instancia evaluativa “El desarrollo de un Plan de Marketing”, para ello debían elegir un producto innovador para presentar su trabajo. Es por ello que comenzamos preguntando qué



tan difícil fue elegir ese producto ya que hubo muchas consultas al respecto. En el relato, dijeron que elegirlo fue difícil, decían que era complicado pensar en algo que no existiera, que fuese innovador. Algunos se reunieron e hicieron muchas “lluvias de ideas” para hallarlo y utilizaron los consejos de la cátedra de unir los distintos torbellinos de ideas, que una los llevo a otra y así encontraron el producto innovador que buscaban. Un grupo lo encontró llegando a un torbellino de ideas de “necesidades”.

Se descubrió, además, una nueva forma de la utilización de esta técnica que utilizan mucho los alumnos, a través de WhatsApp.

La utilización de las nuevas tecnologías hace que tengamos la oportunidad de acercar las distancias entre las personas, a bajo costo y realicemos trabajos vía web, ya sea utilizando Skype, Mails, Dropbox, Viber, Facebook, WhatsApp y otros.

### Torbellino de ideas con WhatsApp

En este caso los alumnos utilizan WhatsApp, uno de ellos comienza con una idea y esa idea es un disparador para iniciar este nuevo torbellino, los miembros del grupo van sugiriendo palabras referentes, sucesivamente, sin un orden establecido y una palabra lleva a la otra hasta encontrar el producto innovador que buscaban (para este caso).

Es llamativo ver cómo utilizan los distintos medios de comunicación para resolver situaciones ya que, muchas veces, les resulta difícil reunirse por las distancias, los horarios y los trabajos de cada uno.





### ✓ Ejercicio 1

En forma individual deben responder la pregunta de la diapositiva. Cuentan con dos minutos para realizarlo.

Miran serios, en silencio, música de fondo para que cada uno se concentre en sus respuestas. Se ven algunas sonrisas, como de picardía. Observamos que algunos sólo

han escrito una respuesta por lo que se aclara: “puede ser más de una respuesta, recuerden que este es un taller de pensamiento lateral...”

Algunos afirman con su cabeza como que entendieron desde el principio que pueden poner muchas opciones.

Una vez terminado el tiempo formamos grupos al azar con caramelos de colores.

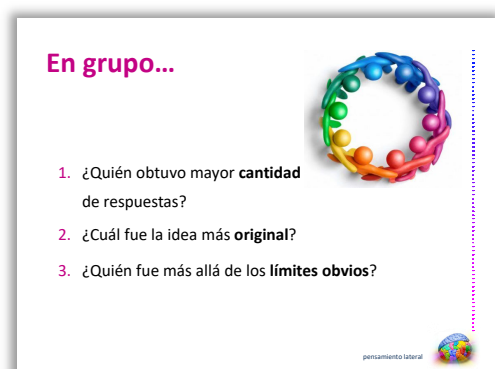
- En una hoja deben responder las preguntas que se proyectan en la diapositiva. Tienen 5 minutos.



### Compartimos

Una vez terminado el tiempo para responder, se anotan en el pizarrón las respuestas.

Nueve propuestas fue la máxima producción de un grupo; siguiendo otros con 7, 4, 3, 2 y, por último, 1 respuesta. A pesar de que se aclaró que nos referíamos al objeto en pantalla, hubo dos alumnos que no entendieron la consigna, interpretaron que la pregunta estaba referida al “pensamiento lateral”.



En cuanto a la respuesta más original obtuvimos las siguientes respuestas:

1. ***Una catapulta si lo abro en L***
2. *Un adorno de torta*
3. *El muñequito de la ayuda de Office*
4. *Anzuelo*
5. *Abrir un candado*

Pensando en quién fue más allá de los límites obvios por votación queda la primera opción. En este momento se repasan los distintos componentes de la creatividad, los recuerdan explicando cada uno.

Para completar el ejercicio comparten las opciones que habían pensado:

- *Para agarrar hojas*
- *Como aguja*
- *Precinto*
- *Aro*
- *Llave*
- *Pasa cordones*
- *Destapador de orificios pequeños*
- *Apretar el reset de un modem*
- *Atar algo con un cable*
- *Hacer palanca y destrabar algo*
- *Abrir un candado*
- *Eslabón de una cadena*
- *Objeto punzante para alcanzar un lugar angosto*
- *Si lo magnetizo lo puedo usar de imán*
- *Para atarme el pelo*
- *Para apretar botones chicos*
- *Para sacar el chip del celular*
- *De llavero*
- *Para hacer manualidades*
- *Para hacer una pulsera*
- *Hace agujero a las hojas*

- Como elemento decorativo
- Como alambre
- Para raspar
- Para sacar algo de un zapato
- Para limpiar ranuras

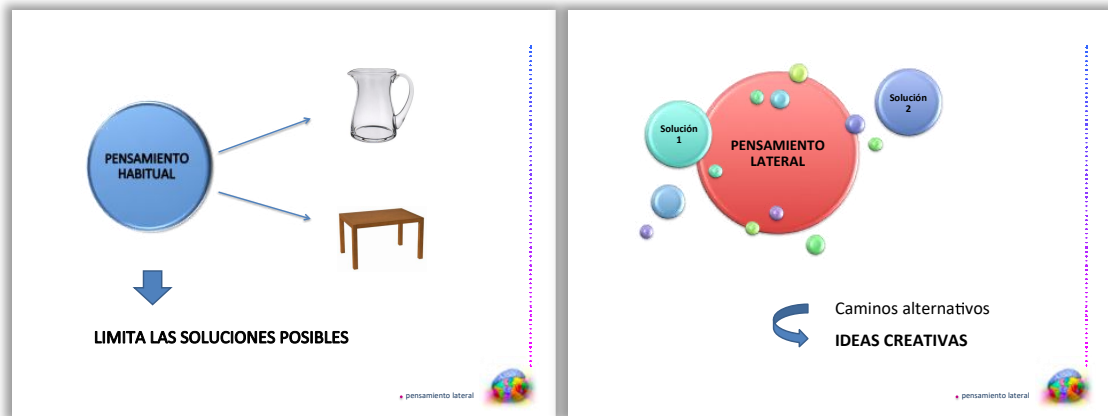
Les sugerimos otras opciones que no tuvieron en cuenta para comenzar la apertura: ¿Qué tamaño tiene? ¿De qué material es? ¿Si midiera 3 metros? ¿Si fuese hueco? Los alumnos miran pensativos...

Comenzamos a desarrollar la teoría para que comiencen a entender de qué estamos hablando. Exponemos la diapositiva siguiente.

Vemos dónde estamos situados. Explicamos los dos hemisferios del cerebro de manera participativa, cuestionando acerca de conocimientos previos y comentarios que surgen. Sólo algunos sabían que la creatividad se encuentra en el hemisferio derecho.



Las siguientes diapositivas explican las diferencias entre el pensamiento habitual o convergente y el pensamiento lateral o divergente. A través de dos objetos conocidos se desarrolla la idea de pensamiento habitual y de la multiplicidad de ideas el pensamiento lateral.



Y como conclusión la siguiente diapositiva.



✓ **Ejercicio 2**

Para comenzar a incorporar el pensamiento lateral en los alumnos se proponen los siguientes ejercicios individuales. Tienen 15 minutos para responder.



1. Algunos meses tienen 31 días, otros solo 30. ¿Cuántos tienen 28 días? *Todos.*
2. A Pedrito se le cayó un anillo dentro de una taza llena de café, pero el anillo no se mojó. ¿Cómo puede ser? *Es café en granos.*
3. Dos indios americanos, uno niño y otro adulto, están sentados en un tronco, el indiecito es hijo del adulto, pero el adulto no es padre del indio pequeño. ¿Cómo es posible? *Es la madre.*

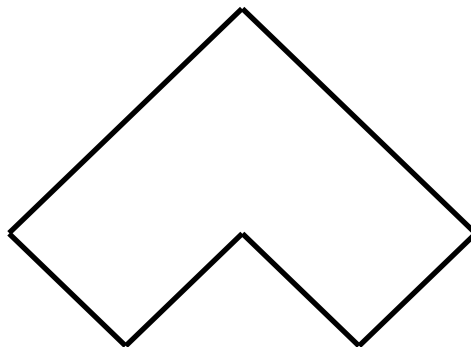
Los primeros tres ejercicios son simples y la mayoría logró entenderlos y responderlos sin dificultad. Algunas respuestas llamativas:

*“Es una taza de café que la ves llena, pero que sólo tiene llenos los bordes, como el vaso que ponés en el freezer, por eso el anillo no se moja”.*

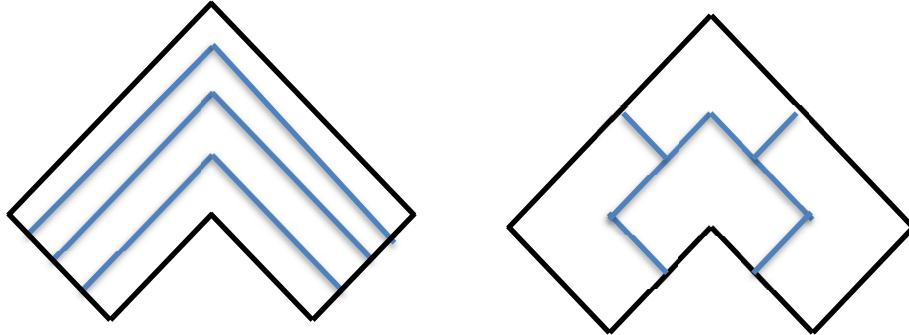
*“En realidad el anillo está dentro de una cajita hermética”*

Pareciera como que de a poco comienzan a “despertarse” y abrir la mente a nuevas posibilidades, tan sólo empezando a entender de qué se trata este taller.

4. Un anciano deja de herencia a sus cuatro nietos el siguiente terreno. La condición que estipula en su testamento es que, al momento de repartirlo, las cuatro partes serán congruentes entre sí y semejantes al terreno original.



Este ejercicio produjo varias alternativas, los alumnos buscan distintos caminos para solucionar el ejercicio.

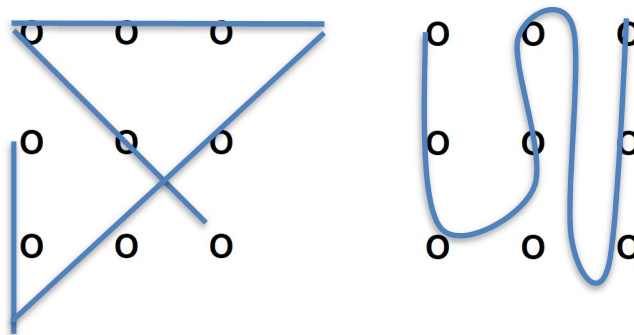


Los alumnos se animan a jugar con el planteo y buscan alternativas distintas e innovadoras.

El último ejercicio que se plantea es el siguiente:

1. Con 4 líneas y sin interrumpir el trazo debe pasar por todos los puntos.  
Sólo la mitad de los alumnos logran resolver este ejercicio, los trazos pueden realizarse de varias maneras utilizando solo 4 líneas rectas.

Se presenta algo curioso y relevante para el tema en cuestión, una alumna lo resuelve con 4 líneas curvas ya que el ejercicio no aclara que fuesen líneas rectas...




La resolución de este ejercicio es una metáfora en si misma ya que hay que salir del cuadrado si o si para poder resolver el planteo.

Introducimos un poco más de teoría y la conversamos con los alumnos. Hacemos hincapié en la imagen que se muestra a continuación, cómo el ratón logra llegar al queso por sus propios medios. Y, a modo de reflexión, se plantea la diapositiva a su derecha.


### El pensamiento lateral nos permite

- Crear ideas fuera del patrón de pensamiento habitual
- Recorrer caminos alternativos que permitan resolver situaciones de manera creativa
- Cambiar una situación imposible por otra ventajosa
- .....



• pensamiento lateral

### El desafío es...



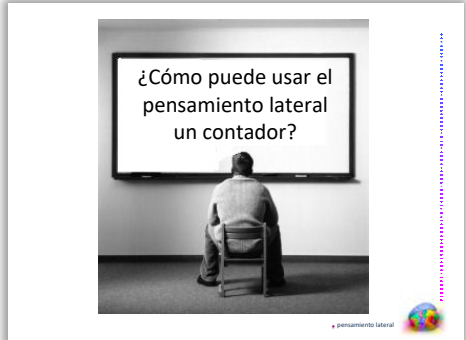
comenzar a desarrollar el **pensamiento lateral**

• pensamiento lateral

### ✓ Ejercicio 3

Una vez concluido el tema desde lo general, proponemos aplicarlo a su vida laboral.

- En grupo deben responder a la siguiente pregunta. Tienen 10 minutos para responder.



¿Cómo puede usar el pensamiento lateral un contador?

• pensamiento lateral

Se los observa mucho más despiertos y ubicados que en el taller Apertura a la creatividad, incorporan los conocimientos más fácilmente y entienden bien la pregunta. La única consulta que hubo fue que si lo tenían que resolver en función a mi trabajo como contador y contestamos afirmativamente. La idea es que respondan cómo utilizarían el pensamiento lateral en su futuro profesional. Cuando les decimos que sólo ellos lo pueden contestar vemos más compromiso y seguridad en su accionar.

## Compartimos

Concluidos los 10 minutos los alumnos hacen sus exposiciones por grupo. Se observa que las respuestas surgieron con fluidez, que tenían claro lo que contestaron y pudieron realizarlo en tan poco tiempo.

Las respuestas son diversas y van más allá de lo que pensábamos, algunas respuestas se refieren a la creación de algo y otras a mejoras en general:

### 1. Para crear

- *Para poder hacer Contabilidad Creativa.*
- *Para colaborar en la formación de nuevas leyes y compromiso empresarial sobre exposición y análisis relativos al medio ambiente.*
- *Para crear nuevos índices de análisis.*
- *Asistir a un analista de sistemas para crear herramientas.*
- *Para dar capacitaciones.*
- *Para crear alternativas de costos.*
- *mejores resultados.*
- *Realizar conferencias en forma creativa (haciendo una dramatización)*
- *Publicitar por otro medio las soluciones.*

### 2. Para mejorar

- *Asistir a una empresa que tiene dificultades y no ver sólo los errores.*
- *En la búsqueda de soluciones alternativas luego de analizar la situación del ente.*
- *Para ordenar el ambiente físico de trabajo.*
- *Para mejorar los informes.*
- *Mejorar la comunicación con los clientes.*
- *Mejorar las formas de hacer solicitudes a los empleados.*
- *Encontrar otras formas de trabajar como, por ejemplo, algunas horas en su casa y comunicarse por mail.*
- *Como una herramienta para diferenciarnos del resto.*
- *Como un instrumento para encontrar soluciones alternativas, tanto en lo cotidiano como en problemas nuevos y darle al cliente una solución más eficiente.*



- *Usar técnicas o leyes diseñadas para determinada cosa en otra diferente.*
- *Para tener una visión de la realidad y transformar amenazas en oportunidades, por ejemplo, la realidad económica y las crisis.*



### **Cierre del taller**

Realizamos una última conclusión y cerramos el taller agradeciendo la participación de los alumnos. Observamos caras alegres y algunas risas al retirarse.

### **CONCLUSIONES**

En el camino recorrido durante el cuatrimestre pudimos observar la apertura mental que, paulatinamente, fueron realizando los alumnos.

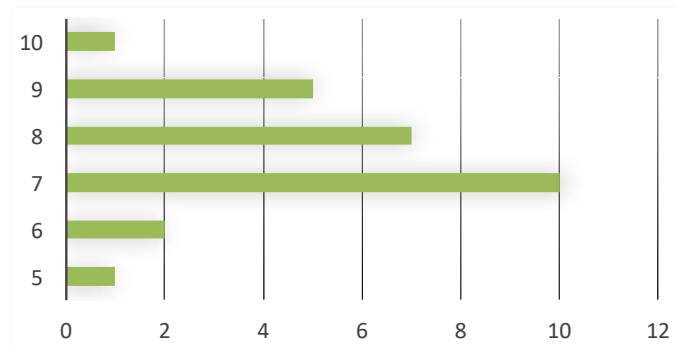
Los talleres de Apertura a la creatividad y Pensamiento lateral nos brindaron el apoyo y la ayuda fundamental para lograr una exitosa incorporación de la creatividad en la asignatura.

Pudimos observar en el transcurso de los días que los alumnos lograron generar alternativas innovadoras para sus presentaciones en las instancias evaluativas como así también en los trabajos realizados en el aula, y hasta sorprendernos con ideas originales.

Corroboramos así el objetivo planteado en un inicio del trabajo "incorporar talleres que ayuden a los alumnos a una apertura mental que promueva la generación de ideas innovadoras para su futuro laboral".

Para cerrar, y poder plasmar la opinión de nuestros alumnos le realizamos una encuesta para conocer su opinión que respondieron por escrito en forma anónima. En esta conclusión, mostramos la pregunta que consideramos más importante:

**En una escala del 1 al 10 ¿Qué tan necesaria consideras la creatividad en tu futuro profesional?**



En función de esta pregunta realizamos un promedio ponderado de los valores y nos da como resultado un 7,88 que respondieron cuán necesaria es la creatividad en su futuro profesional. Consideramos sumamente alentador este valor ya que estamos hablando de estudiantes avanzados en la carrera de Contador Público, que consideran importante el desarrollo de su creatividad para el ejercicio futuro de su profesión.

Esta pregunta nos abre las puertas a seguir con el desafío de incorporar la creatividad en la asignatura e ir brindando cada vez más herramientas para que los alumnos puedan distinguirse en su futuro laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Rodríguez Estrada y Samet Letichevsky, 1998a, p.18. *Creatividad Política*. México: Pax México.

Rodríguez Estrada y Samet Letichevsky, 1998b, p.48. *Creatividad Política*. México: Pax México.

Rodríguez Estrada y Samet Letichevsky, 1998c, p.51. *Creatividad Política*. México: Pax México.

Rodríguez Estrada, 1995, p.96. *Psicología de la Creatividad*. México: Pax México.

Hernández Sampieri *et al.*, 2010a, p. 79. *Metodología de la investigación*. Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.

Hernández Sampieri *et al.*, 2010b, p. 80. *Metodología de la investigación*. Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.

Hernández Sampieri *et al.*, 201c, p. 149. *Metodología de la investigación*. Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.

## EL USO DEL JUEGO COMO PUENTE ENTRE SABERES DIVERSOS

**Área temática:** Docencia: Metodologías innovadoras en la enseñanza de la Administración.

### **Autores:**

BLANCO, Daniela. Autora y expositora. FCE. UNLP. 0221-4236769 interno 150 (laboral). [daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar](mailto:daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar)

ECHAYRE, Silvina. Autora. FCE UNLP. 0221- 4294452 (laboral). [silvina.echayre@gmail.com](mailto:silvina.echayre@gmail.com)

ODRIOZOLA, Julieta. Autora y expositora. FCE UNLP. 0221-4236769 interno 160 (laboral). [julieta.odrizola@econo.unlp.edu.ar](mailto:julieta.odrizola@econo.unlp.edu.ar)

### **Palabras clave**

- Dinámica
- Saberes
- Diversidad
- Innovaciones
- Juego

## Resumen

La complejidad del contexto actual atraviesa, de manera significativa, a las universidades públicas. Frente a esto, los docentes nos encontramos con aulas en las que el rasgo común es la diversidad: de saberes previos, de formas de aprender, de motivos por los cuales se elige una carrera, de herramientas para transitar el paso entre la escuela media y la universidad, entre otras cuestiones.

Esto configura espacios donde surgen diversos saberes, habilidades y actitudes. Aquí es donde el juego permite exponer aspectos personales de cada alumno, conocimientos previos y favorece la aproximación a los contenidos abordados desde un lugar más distendido y conocido por los mismos.

Este trabajo relata las experiencias de uso de juego para el aprendizaje llevadas adelante en dos cátedras de la materia Administración I (Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Actividades como la simulación de experiencias a través de juegos de roles y las trivias nos han permitido trabajar con la mencionada diversidad de saberes y motivaciones de nuestros alumnos, generando interés y construyendo entre todos puentes que permitan anclar los conocimientos que se trabajan en la asignatura.

## Justificación

Hoy se reciben en las aulas universitarias alumnos que configuran un grupo cada vez más heterogéneo, con diferentes características sociales, culturales, económicas, que conllevan diversas trayectorias escolares, se presentan con biografías variadas, con expectativas dispares, con diferentes motivaciones, y traen consigo saberes y experiencias distintas. Lo anterior es consecuencia de los propios recorridos que han hecho los jóvenes, previo a su ingreso a la universidad.

Considerar la existencia de estas variables lleva a la reflexión acerca de cuáles son las prácticas docentes adecuadas para aprovechar la riqueza presente en esta heterogeneidad y utilizarla para resignificar los procesos de aprendizaje de los alumnos, así como para permitirles el acceso a los contenidos de maneras diferentes. Este nuevo grupo de estudiantes exhiben una pluralidad de experiencias y saberes que la universidad debe acoger y dar lugar. Esta nueva realidad que interpela a los docentes, se contrapone con la idea de seguir sosteniendo que en las aulas

universitarias existe un colectivo homogéneo, al que es posible recibir con propuestas pedagógicas uniformes y regulares. El reto para los docentes frente a esta variedad estudiantil es configurar, a través de diversas estrategias y herramientas diferenciadas, espacios y dispositivos que acompañen a estos estudiantes de manera que la diversidad presente hoy en las aulas se convierta en una fortaleza en lugar de ser un problema.

La presente propuesta didáctica se enmarca en una materia de primer año, y es por este motivo que, además de considerar y valorizar la caracterización anterior del “nuevo estudiante”, urge la necesidad de recuperar el significado de lo que implica el ingreso a la universidad. En este sentido, es fundamental que tanto los docentes como los ingresantes desarrollen una reconfiguración de lo que significa “ser estudiante” en esta nueva etapa y en este nuevo espacio institucional. La transición hacia la universidad se encuentra interpelada por un nuevo “saber hacer”. Muchos especialistas afirman que será indispensable que los ingresantes logren, para transitar con éxito su trayecto académico, experimentar una “familiarización académica”, referida a nuevos modos de actuar, de relacionarse y vincularse con los otros (docentes y compañeros), a formas diferentes de estudiar y escribir, entre otras cuestiones. En este proceso de “ambientación universitaria” los docentes de primer año, se constituyen como garantes fundamentales en esta transición.

El docente del primer año de la universidad ocupa un lugar de “ensamble” entre, por un lado, la nueva diversidad estudiantil que llena las aulas, y por otro este nuevo “saber hacer” presente en los nuevos espacios. Deberá constituirse como un facilitador en este nuevo trayecto.

Las situaciones mencionadas, tensionan a los docentes y los exponen al diseño de buenas prácticas pedagógicas que impliquen un conocimiento acabado sobre quiénes son los estudiantes que participan en el proceso, intentando atender las particularidades, en lugar de establecer generalidades.

Las propuestas de enseñanza deben ser interpeladas por las trayectorias estudiantiles y como menciona Prieto Castillo, en “Educar con sentido” (1995), deben alentar un modo flexible de significar contenidos, generar una actitud activa, por parte de los estudiantes, ante los mensajes y no caer en la mera aceptación del discurso, estimular y desarrollar la capacidad de relación entre los textos y enfrentarlos críticamente.

Recuperando a Litwin, Edith (2008) en "El Oficio en Acción", los docentes en cada área de conocimiento y en cada nivel de enseñanza se preguntan cómo hacer para provocar aprendizajes cada vez más duraderos, más profundos, que impliquen el entusiasmo por aprender. Así surgen, relatos de casos, experiencias variadas, utilización de juegos y situaciones de simulación, entre otras prácticas, que ayudan al desarrollo de un tema o problema.

En este sentido, es importante señalar que las estrategias de simulación aplicadas a la educación permiten múltiples posibilidades en un aprendizaje integral. Entre ellas se pueden mencionar: el aprendizaje a través de la experiencia, la utilización de habilidades como la creatividad, el dinamismo, la toma de decisiones y la implicancia activa de los estudiantes en sus propios procesos de aprendizaje.

A través de la simulación como estrategia didáctica "en el campo de las ciencias sociales, es posible construir una situación que requiera que los estudiantes actúen, participen en la toma de decisiones y las sometan a prueba, asumiendo tareas y roles bien diferenciados, enriqueciendo al proyecto". (Litwin Edith:2008)

### La experiencia en Administración I:

En la búsqueda de una comprensión más acabada de los contenidos relacionados con las Áreas Funcionales que existen en una organización, e intentando potenciar la diversidad de habilidades y saberes del aula, nos propusimos los siguientes

#### Objetivos:



Pensar y repensar acerca de las nuevas y diversas formas en que es posible, en la actualidad, aprender.



Abordar los contenidos relacionados con las Áreas Funcionales, intentando potenciar la diversidad de habilidades y saberes del aula.



Simular una situación de negociación de objetivos entre las diferentes áreas a fin de poner en juego los saberes adquiridos así como la vinculación entre los temas.



Favorecer instancias de validación / refuerzo de lo aprendido, desde el uso de juegos de preguntas y respuestas.

Los **contenidos temáticos** seleccionados para ser abordados desde la simulación y el juego fueron los relativos a las áreas funcionales en que se divide una organización típica. Los mismos forman parte de los currículos en la segunda parte de las materias. La elección se basó por un lado es que es un tema que a los alumnos les cuesta vincular con otros así como la interacción entre las funciones de una organización, y por otro lado, en que para realizar actividades de gamificación permite un más fácil asociación por ser cuestiones que pueden visualizar en su interacción con diferentes organizaciones a lo largo de sus trayectos previos.

Así nos propusimos realizar las siguientes actividades:

- Simular una situación organizacional donde entran en juego las diferentes áreas funcionales, a fin de comprender el tema y su interacción con otros contenidos abordados.

## Simulación



- Realizar actividades lúdicas de competencia para el repaso de los conceptos básicos de esta unidad conceptual y su vinculación con otros conceptos ya vistos.

## Trivias



Ambas estrategias lúdicas se usaron en 3 comisiones de la materia Introducción a la Administración y al estudio de las Organizaciones (Administración I):

- Cátedra A – comisión de la franja horaria de 13 a 16 hs.
- Cátedra B – comisiones de la franja horaria de 10 a 13 hs. y de 19 a 22 hs.

Cada una de estas comisiones inició el curso en febrero con un promedio de 110 alumnos, y para el momento de implementación de las estrategias los alumnos activos rondaban los 90 en los horarios diurnos y 60 en el nocturno.



En cuanto a la **simulación** la actividad constó de las siguientes fases:

- Se seleccionó y re-escribió el caso a trabajar, así como la definición del cuerpo docente a participar y el rol del mismo
- Se definió el día a realizarlo en cada comisión
- Se realizaron las copias para cada grupo de trabajo de cada comisión
- Realización de la simulación
- Puesta en común: experiencias y vinculación con núcleos cognitivos

La dinámica se realizó luego de haber abordado el tema de forma conceptual en clase. Para el desarrollo de la actividad se conforman 7 grupos, a cada uno de los cuales se les distribuye información general de la organización y la descripción de un área de la misma, con el fin de que preparen una estrategia de abordaje para presentar en la “reunión” a la que los convoca el “gerente general”.

En cuanto a la organización, creada con fines pedagógicos, es una autopartista, que para el ejercicio en marcha presenta una situación de quebranto. Dicha organización posee tres plantas ubicadas en diferentes lugares del país. Además, se acompaña con información en relación a la facturación anual, la dotación de empleados y los distintos productos fabricados, con la intención de que puedan visualizar parte de la complejidad implicada en una situación cotidiana de la vida organizacional.

Esta organización ficticia cuenta con las cinco áreas abordadas teóricamente, las dos básicas (Producción y Comercialización) y las tres de apoyo (Sistemas de información, Recursos Humanos y Finanzas y control). Además, cuenta con una Gerencia General que es la que se “ocupa” de convocar la mencionada “reunión”. Finalmente se conforma un grupo Observador, en cuál tiene como consigna realizar una observación no participante de lo que sucede primero en cada uno de los grupos por área y luego de el proceso de negociación que se da en la reunión simulada.

La agenda de la reunión que se les otorga menciona los siguientes ítems:

1. Análisis causas del quebranto.
2. Propuestas.

Por otro lado, las preguntas guía que sirven a modo de orientación sobre lo que deben realizar previo a la realización de la reunión, indican:

1. Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a la gerencia a su cargo.
2. Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores
3. Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar
4. Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular?)

Planteada la situación, se les informa a los alumnos la tarea a realizar y se les otorga aproximadamente 30 minutos para que puedan leer y discutir el caso. Un observador es designado para cada grupo.

Los docentes participantes (adjunto, ayudante diplomado y adscriptos) recorren los grupos con el fin de evacuar las dudas de los alumnos tanto sobre cuestiones teóricas como referidas a la dinámica de la simulación en particular. Al mismo tiempo, otra de las funciones es servir de guía en la selección del alumno que hará la simulación en representación del área asignada al grupo.

Luego del tiempo destinado a la construcción de la estrategia del área por parte de cada grupo, se realiza la reunión simulada en sí. Para ello se arma una ronda de mesas que conforman el espacio para la negociación que tiene lugar. Los alumnos seleccionados por área toman su lugar en la mesa de reunión.

El tiempo aproximado que lleva la reunión es de 45 minutos a una hora.

En este punto se exponen las diversas habilidades de los alumnos para resolver una cuestión conflictiva como si fueran parte de esta organización inventada. Toman parte de la negociación que se da en torno al conflicto de intereses entre áreas/actores y defienden su postura en relación a la información brindada y a lo que va surgiendo.

La reunión llega a su fin cuando el Gerente General considera que se ha llegado a un acuerdo sobre las propuestas a llevar a cabo para afrontar el quebranto de la empresa. Finalizada la dinámica de juego simulado se solicita a los alumnos que expongan qué les pareció lo vivenciado, en términos de “hacer de...”, vinculado con ocupar un rol en

una organización, la puesta en juego de personalidades, intereses contrapuestos y demás cuestiones que quieran exteriorizar

Ante los diversos comentarios vinculados con las sensaciones vividas, es deber del docente poder hacer una vinculación teórica que les permita a los alumnos entender que lo visto en clase es lo que van a poder aplicar en su vida laboral futura. Además, se exponen las distintas actitudes y habilidades de ellos con el fin de entender lo que se estudia en la materia que dictamos, en relación a entender las organizaciones como conjuntos sociales que buscan satisfacer una necesidad a través de la realización de una actividad, que tienen un fin, donde los objetivos y las estrategias se construyen a partir de consensos, de puesta en juego de diferentes intereses, a veces contrapuestos, donde existe una completa trama de relaciones tanto entre áreas de la organización, como de estas con el medio.

Poner en situación de análisis de lo que podría ser una organización real a los alumnos, permite relacionar conceptos y acercarlos al aprendizaje de cuestiones vinculadas con la práctica.

En relación al uso de **trivias**, la actividad constó de las siguientes fases:

- Búsqueda de herramientas que permitan realizar juegos de preguntas y respuestas con fines académicos
- Definición de las preguntas y respuestas posibles
- Configuración de la herramienta
- Realización del juego
- Puesta en común: experiencias y vinculación con núcleos cognitivos

El objetivo del uso de juegos de trivias es realizar un repaso de las cuestiones conceptuales básicas vinculadas con áreas funcionales. Se propone el juego como disparador de la situación de toma de consciencia sobre cuanto sabe el alumno de un determinado núcleo conceptual.

La aplicación que se usó es Kahoot, la cual se configuró con las preguntas definidas previamente para que respondan los alumnos. Las preguntas que se presentan son de selección múltiple.

De esta forma, los alumnos, en grupo, pueden repasar conceptos básicos vinculados a un tema, mientras compiten por obtener el mejor resultado. Quien conteste la mayor cantidad de respuestas correctas en el menor tiempo, será quien reciba un premio simbólico (golosinas!!!).

Con las dinámicas realizadas se lograr poner en juego las diferentes habilidades de los alumnos, potenciando las cualidades diversas que tienen los equipos de trabajo, sin perder de vista la necesidad del aprendizaje de contenidos teóricos que permitan aprender y vincular temáticas que profundizarán a lo largo de su carrera y utilizarán en su vida profesional.

Tanto la interpretación de un rol frente a otros, como la competencia en el juego de preguntas y respuestas, buscan que los alumnos, en un contexto distendido, expongan sus saberes diversos con el fin de comprender cuestiones teóricas establecidos en los contenidos mínimos de la materia. Es así como este tipo de actividades constituyen puentes entre saberes diversos y facilitan los procesos de anclaje de los nuevos conocimientos aprendidos a los ya existentes en cada uno.

## **Conclusiones**

El uso de la simulación permitió a los alumnos de primer año “interpretar” el papel de referentes de un área en una organización, lo cual implicó para ellos tratar de entender cuáles eran los objetivos que tenían cada una de ellas, los interés contrapuestos, así como acercarse a tomar consciencia de la complejidad organizacional, cosa que es materialmente imposible de visualizar en la realidad, dada la gran cantidad de alumnos por comisión.

Aplicar herramientas vinculadas con el juego en el contexto de primer año, implicó para nosotros como docentes un desafío de enseñanza e integración de saberes diversos, tanto propios como de los alumnos.

Las actividades resultaron motivadoras para los alumnos y permitieron ahondar en la vinculación entre temas que de otra forma resultaba muy dificultosa y compleja para los alumnos.

El juego los acercó también con otra mirada sobre el aprendizaje.

Queda como desafío sumar a estas iniciativas los juegos en línea en el ámbito del aula virtual de la facultad, sobre el entorno Moodle.

### **Referencias bibliográficas**

- Carli, Sandra. “EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO hacia una historia del presente de la educación pública”. Editorial Siglo XXI. 1º Edición Año 2012.
- Ertmer Peggy y Newby Timothy. Conductismo, cognitvismo y constructivismo: una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción. Performance Improvement Quarterly, 1993.
- Feldman, Daniel (2013). La formación en la universidad. Texto de la ponencia presentada en las I Jornadas Internacionales” Problemáticas en torno a la enseñanza en la Educación Superior. Diálogo abierto entre la Didáctica General y las Didácticas Específicas. Universidad Nacional de Villa María
- Gallart, Maria y Jacinto, Claudia. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. OEI, 1995.
- Ken Bain. Lo que hacen los mejores profesores universitarios. Universitat de Valencia. 2007.
- Litwin, Edith (2008) "El Oficio en Acción: construir actividades, seleccionar casos, plantear problemas". En El Oficio de Enseñar. Paidós Educador.
- Macchiarola, Viviana. El conocimiento de los profesores universitarios ¿De que tipo de conocimiento estamos hablando? Colección de cuadernillos de actualización para pensar la Enseñanza Universitaria. Año 1 N°5 Año 2006.
- Prieto Castillo, Daniel (1995) “Prácticas de aprendizaje” en "Educar con sentido. Ediciones Novedades Educativas. U.N. Cuyo. Bs. As
- Stella Maris Di Melfi, Marta Tatti de Escasany y Elizabeth Eszter de Götz “Fracaso y recuperación del estudiante universitario”. Ponencia UCA.

## Anexo I – Caso para simulación

Se adjunta el caso utilizado, tanto la consigna general como la consigna específica para cada uno de los participantes del juego de simulación:

### Consigna general:

**Autopartes-Belén S.A.¶**

Autopartes Belén (A.B.) fue fundada en 1988, se dedica a la producción y comercialización de autopartes.¶

La empresa posee tres plantas de producción en la ciudad de San Rafael, Provincia de Mendoza. La Presidencia, las áreas de Comercialización y Administración y el Centro de Distribución, operan en la ciudad de Buenos Aires.¶

A diciembre de 2008 la dotación de 271 empleados, que trabajan en su totalidad en nuestro país.¶

La facturación anual de los últimos tres años excluyendo IVA e impuestos internos alcanzó: 2006: \$16.920.250, 2007: \$18.080.810, 2008: \$17.348.400.¶

¶

**Características Generales.¶**

La compañía inicia sus actividades en el año 1988 dedicándose a la fabricación y comercialización de juntas de motor y autopartes. El crecimiento de la compañía ha sido pronunciado y sostenido desde sus inicios.¶

La firma realiza sus actividades industriales y comerciales en las siguientes plantas:¶

**Planta-Belén-1:** Fabricación de retenes y piezas de goma.¶

**Planta-Belén-2:** Fabricación de juntas sin armadura metálica y juegos de juntas.¶

**Planta-Belén-3:** Fabricación de juntas con armadura metálica. Además, en esta planta se encuentran los departamentos de:¶

- ✓→ Gestión de Calidad y Medio Ambiente.¶
- ✓→ Recursos Humanos.¶
- ✓→ Compras.¶
- ✓→ Ingeniería de Procesos y¶
- ✓→ Sistemas de Información.¶

**Centro de Distribución:** Ciudad de Buenos Aires. Además, en esta sede se encuentran los departamentos de:¶

- ✓→ Comercialización y Distribución.¶
- ✓→ Oficina de la Presidencia.¶
- ✓→ Administración y Finanzas.¶
- ✓→ Comercio Exterior.¶
- ✓→ Sistemas de Información (Sede Central).¶

¶

→ **Productos más importantes.¶**

- ✓→ Juntas con armadura metálica (juntas duras).¶
- ✓→ Juntas sin armadura metálica (juntas blandas).¶
- ✓→ Retenes.¶
- ✓→ Piezas de goma y goma-metal.¶
- ✓→ Juegos de juntas y retenes.¶

¶

→ **Principales clientes, Posicionamiento en el sector.¶**

Autopartes Belén abastece con sus productos a tres tipos de mercados:¶

- ✓→ **Mercado de Reposición Argentino:**¶

En cuanto a la línea de retenes, Autopartes Belén ha posicionado su marca entre las cinco empresas líderes del mercado a solo tres años del lanzamiento de la misma.¶

Página 1 de 25

La marca Autopartes Belén incluye bujones de tapa de cilindros, filtros de aire y de combustible y soportes de motor, producidos por terceros. Además, la firma comercializa bujías, embragues, cadenas de distribución, correas, termostatos, bombas de agua y variedad de otras autopartes con terceras marcas. En total, la variedad de productos activos ofrecidos al mercado argentino es más de 4.800 ítems.¶

- ✓→ **Mercado de exportación:** Autopartes Belén investiga los mercados externos, realiza entrevistas con grandes distribuidoras y manufactureras a nivel mundial y participa en ferias internacionales. Ha colocado sus productos en 30 países.¶
- ✓→ **Mercado de Terminales:** Autopartes Belén ha logrado una importante posición en el abastecimiento de juntas a este mercado, siendo Fiat, Renault, Perkins y JCB sus principales clientes. En este caso, la compañía pone a prueba su Sistema de Gestión de la Calidad y favorece el contacto de sus distintas áreas con las empresas montadoras para que se desarrollen con la última información y tecnología existente.¶

¶

#### Equipos e instalaciones más importantes, y Tecnología usada.¶

#### Organización y Recursos Humanos.¶

#### Magnitud y tipos de proveedores y servicios.¶

#### Situación actual de la empresa.¶

¶

La agenda de la reunión sucintamente expresa:¶

- 1- Análisis causas del quebranto.¶
- 2- Propuestas.¶

Página 2 de 25

## Consignas por área:

### Autopartes-Belén-S.A. ¶

¶ **Gerente-General, responsable Sr/a. Belén:** a firma lo siguiente: *esta información me tomó por sorpresa no puede ser que el Sr/a. (Bajaj) (gerente de finanzas) no me haya elevado un informe anticipado de la evolución de los estados de resultados. No tenemos información oportuna y confiable, la información de bancos siempre dio que no tenemos problemas graves de endeudamiento. Yo tenía algún comentario del problema de calidad por parte de los distribuidores más importantes a quienes les aumentamos las comisiones. ¿Qué se me escapó durante la gestión? ¿En qué me equivoqué? ¿Quién es el responsable? ¶*

#### ¶ Consignas: ¶

1. → Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada ¶
  2. → Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores ¶
  3. → Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar ¶
  4. → Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular? ¶
- ..... Salto de página .....

### Autopartes-Belén-S.A. ¶

¶ **Gerente de comercialización, gerente a cargo Sr/a. Charleta:** El gerente de comercialización dirige su actuación, principalmente, hacia la colocación de los productos o mercancías, que la empresa fabrica o simplemente comercializa, en los mercados en los cuales se desempeña. Depende, por lo tanto, de él toda la estructura comercial de la empresa. En ocasiones involucra también, las actividades de marketing, de estudio o investigación de mercados y aspectos referidos a la publicidad. Existen diversas funciones o áreas que le son propias. ¶

- ↳ Marketing ¶
- ↳ Investigación de mercado ¶
- ↳ Planificación comercial ¶
- ↳ Estimación de las ventas ¶
- ↳ Análisis de los precios ¶
- ↳ Estudios de mercado de nuevos productos ¶
- ↳ Las políticas y técnicas de promoción de ventas ¶
- ↳ Canales de distribución ¶
- ↳ Publicidad ¶
- ↳ Estudio y conocimiento de la competencia ¶
- ↳ La marca ¶
- ↳ Packaging ¶
- ↳ Cobertura del mercado ¶

El Gerente de comercialización mira al cliente, lo busca y está próximo a él. Vive del cliente. Por eso, lo tiene que cuidar y tratar. Lo debe fidelizar. Y siempre, estará buscando nuevos clientes, abriendo campos nuevos y horizontes que vayan asegurando el futuro. ¶

El Gerente de comercialización Charleta, afirma lo siguiente: *las ventas cayeron un poco este año, pero no tanto. La última encuesta de satisfacción de clientes de octubre, arrojó malos resultados e incrementamos mucho la publicidad y promoción, pero no tanto como era necesario porque el Sr/a. (Bajaj) (gerente de finanzas), siempre pitea el presupuesto. La calidad de los productos elaborados no está a la altura de la competencia. A Taylor (gerente de producción) es difícil que se le caiga una idea innovadora. ¿Qué difícil está la situación... ¶*

#### ¶ Consignas: ¶

1. → Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada ¶
2. → Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores ¶
3. → Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar ¶
4. → Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular? ¶

### Autopartes-Belén-S.A. ¶

¶ **Gerente de Producción, gerente a cargo Sr/a. Taylor:** El Gerente de Producción es el máximo responsable de la parte productiva de la empresa. Suele tener a su cargo, por lo general, la mayor parte de la plantilla, instalaciones e infraestructuras de la empresa. Independientemente de cómo se estructure este departamento en cada empresa, existen diversas funciones o áreas que le son propias. ¶

- ↳ Planificación de la producción, Materia prima, mano de obra ¶
- ↳ Tecnología ¶
- ↳ Disposición de la planta ¶
- ↳ Oficina Técnica ¶
- ↳ Ingeniería de fábrica ¶
- ↳ Inventarios ¶
- ↳ Equipamiento ¶
- ↳ Talleres ¶
- ↳ Compra de materiales y Materias primas ¶
- ↳ Abastecimiento ¶
- ↳ Almacenes de materias primas ¶
- ↳ Almacenes de productos terminados ¶
- ↳ Mantenimiento ¶
- ↳ Control de Calidad ¶

El Gerente de producción TAYLOR afirma lo siguiente: *la producción siempre se hizo en tiempo y forma, pero parte del equipamiento está obsoleto, el personal técnico tiene bajo nivel de capacitación, ya se lo dije a el Sr/a Maslow (gerente de recursos humanos), y encima los mejores operarios se están yendo a otras empresas que pagan mejores sueldos. Los Jefes de Planta son todos antiguos empleados amigos de Belén (gerente general) que no cumplen adecuadamente con los planes de producción ¶*

#### ¶ Consignas: ¶

1. → Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada ¶
  2. → Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores ¶
  3. → Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar ¶
  4. → Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular? ¶
- ..... Salto de página .....



**Autopartes-Belén-S.A.¶**

**Gerencia de Finanzas y Control de Gastos/a. Pajóli:** Este gerente tendrá a su cargo la formulación de políticas y planes referidos a la estructura económica/financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso monetario. Son habituales entre las tareas y funciones del Gerente de Finanzas las siguientes:¶

- ✓→ Contabilidad¶
- ✓→ Otorgamiento de créditos¶
- ✓→ Manejo y custodia de fondos y valores¶
- ✓→ Cobros y pagos¶
- ✓→ Auditoría¶
- ✓→ Elaboración y control de presupuestos¶
- ✓→ Relación con asesorías, entidades financieras, bancos, fiscales, contables, etc¶

Las decisiones más importantes involucran tres variables principales: Inversión, financiamiento y dividendos.¶

El gerente de Finanzas Pajóli afirma lo siguiente: *el endeudamiento tiene un costo alto, las ventas si bien no cayeron mucho fueron en un 8% alto a crédito y ahí tuvimos una alta mora y algo de incobrabilidad. Por otro lado, el stock de insumos y productos es muy alto. (tenemos insumos para producir los 48.000 items por un año) y además productos elaborados equivalente a 4 meses de venta). Los gastos de promoción y publicidad aumentaron un 200% con respecto al año pasado y los sueldos 18%. El acuerdo con el sindicato nos "rompió el equilibrio económico".¶*

¶

**Consignas:¶**

- 1.→ Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada¶
- 2.→ Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores¶
- 3.→ Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar¶
- 4.→ Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, ¿qué propuestas puede formular?)¶

.....Salto de página.....

**Autopartes-Belén-S.A.¶**

¶

**Gerencia de RRHH, gerente a cargo Sr/a. Maslow:** Cuando existe esta área en el organigrama de la empresa, se le atribuye todo el campo de acción relativo a la gestión del personal en sentido amplio. Desde captar las necesidades de contratación de nuevo personal, hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente. Tendrá como funciones o tareas habituales:¶

- ✓→ Selección de personal¶
- ✓→ Contratación de personal¶
- ✓→ Búsqueda y recepción de nuevos trabajadores¶
- ✓→ Formación del personal¶
- ✓→ Sistemas de remuneración del personal, salarios, horas extras, etc¶
- ✓→ Legajos del personal¶
- ✓→ Comunicaciones interna¶
- ✓→ Relaciones Laborales¶
- ✓→ Convenios colectivos¶
- ✓→ Resolución de conflictos laborales¶
- ✓→ Altas y bajas de personal¶
- ✓→ Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.¶
- ✓→ Relación con obras sociales, Aseguradoras de riesgo de trabajo, sindicatos, etc¶
- ✓→ Normas y reglamentos¶
- ✓→ Despidos de personal¶

El gerente de RRHH Maslow afirma lo siguiente: *la cultura de esta empresa es poco proclive a trabajar por proyectos, a innovar, a resolver los conflictos de manera efectiva, los problemas se postergan, no se analizan las causas, no existe un liderazgo efectivo. El estilo de Belén (gerente general) es autoritario y no promueve la descentralización, ni la profesionalización. No tengo un área que trabaje en Capacitación y desarrollo y encima los controles administrativos son débiles, existe un incremento de horas extras y no se si se justifican y si estaban previamente autorizadas. Los sueldos no son malos, pero no hay una política ni de desarrollo ni de retención del personal clave. "porqué no me quede en la empresa que trabajaba antes, que lástima".¶*

¶

**Consignas:¶**

- 1.→ Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada¶
- 2.→ Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores¶
- 3.→ Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar¶
- 4.→ Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, qué propuestas puede formular?)¶

**Autopartes-Belén-S.A.¶**

**Gerencia de Sistemas de información Sr. Zuckergberg:** El área de sistemas está encargada de diseñar los procesos de trabajo de la organización, así como de la gestión integral de la información que se genera en la misma. Coordina las actividades que se realizan tanto en el Centro de Distribución como en la Planta Belén 3, realizando actividades de implementación, capacitación y control de software, así como del mantenimiento del hardware de la compañía. Es indispensable para la comunicación e interacción de las distintas plantas y el centro de distribución.¶

Sus funciones o actividades son:¶

- ✓→ Confeción de manuales de flujos de datos¶
- ✓→ Confeción de manuales de procedimiento¶
- ✓→ Planeamiento de Sistemas¶
- ✓→ Procesamiento y almacenamiento de datos e información¶
- ✓→ Implementación de software¶
- ✓→ Mantenimiento de hardware¶
- ✓→ Mantenimiento de Software¶

El gerente de Sistemas afirma lo siguiente: *la gerencia de RRHH no nos autoriza las horas extras para realizar las capacitaciones al personal de la planta y así enseñarles a ingresar correctamente los datos al sistema de gestión, con las horas normales de trabajo apenas damos a vasto para organizar la información que se obtiene y darles soporte a las áreas. Hay duplicidad de datos, errores de carga, días enteros de no recepción de información por parte de la Planta Belén 1. Además, ya hemos implementado el tablero de comando con el detalle de todos los indicadores importantes pero que no está arrojando información relevante justamente por los problemas de carga de información. Además, necesitamos un servidor más grande para poder alojar toda la información que se genera, porque en cualquier momento perdemos lo recabado desde que implementamos el sistema en 2007. Para completar el combo el Gerente General que sigue sin saber bajar los reportes que le provee el sistema y hace meses que le vengo explicando cómo hacerlo".¶*

¶

**Consignas:¶**

- 5.→ Realice una lectura comprensiva de la descripción general de la empresa y de la información adicional de acuerdo a su gerencia asignada¶
- 6.→ Identifique los conceptos que no comprende, revise la bibliografía y/o consulte a los profesores¶
- 7.→ Reflexione sobre los pensamientos del Gerente que va a representar¶
- 8.→ Prepárese para una reunión de gerentes (piense en posibles causas de los problemas, argumentos, qué va a exponer, ¿cómo puede defenderse de eventuales ataques?, qué propuestas puede formular?)¶

¶¶



## Anexo II – Juego de preguntas y respuestas

Se adjuntan algunos print de pantalla de la trivía usada en nuestras clases:



### Create a new kahoot



#### Quiz

Introduce, review and reward



#### Jumble

Brand NEW game



#### Discussion

Initiate and facilitate debate



#### Survey

Gather opinion and insight

### I want to use Kahoot!



¿Cuál es la **función** del área **comercial**?

Full Score

22



Skip

0 Answers

<input type="radio"/> Act. humana que busca satisfacer necesidades de intercambio	<input type="radio"/> Atender a la venta de productos
<input type="radio"/> Satisfacer las necesidades de los clientes internos	<input type="radio"/> Lograr que los clientes compren más productos

Cuales son las actividades principales del area de Personal

Full Score

21



Skip

0 Answers

<input type="radio"/> Liquidar los sueldos y controlar ausentismo	<input type="radio"/> Presupuestar, liquidar y controlar
<input type="radio"/> Reclutar, capacitar y gestionar lo referido al personal	<input type="radio"/> Calcular costos y planificar

Question 1 of 2

¿Cuál es la **función** del área **comercial**?

Question 2 of 2



Cuales son las actividades principales del area de Personal

## Asistí, Participa , Aprobá

Autores

Ruiz Paula Cecilia

Galan Liliana Cristina

Gomez Valente, Ricardo A.

Facultad de Ciencias Económicas UNLP

0221-4236769/72 int. 118

[lgalan@econo.unlp.edu.ar](mailto:lgalan@econo.unlp.edu.ar); [paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar](mailto:paula.ruiz@econo.unlp.edu.ar);  
[ricardo.gomezvalente@econo.unlp.edu.ar](mailto:ricardo.gomezvalente@econo.unlp.edu.ar)

Palabras claves. Docencia, teórico práctico, sistema de evaluación.

## Introducción.

La asignatura “Administración II – Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional” es una materia correspondiente al ciclo de formación común de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, cuyos contenidos se refieren a a) Organización y estructura. b) El subsistema administrativo. Descripción. Funciones. c) Funciones administrativas. d) Ámbitos decisionales. e) Innovación tecnológica. f) Competitividad y g) Responsabilidad social y ética de la administración.

La cátedra de Administración II es una cátedra numerosa en dos aspectos, el primero relacionado con la cantidad de estudiantes que cursan la materia 600 aproximadamente por año, y el segundo, en función a la cantidad de profesores y colaboradores. La misma se dicta en 10 comisiones teóricas y 10 comisiones prácticas que vinculan estrechamente el dictado de los temas del programa. En total su plantel está conformado por un profesor titular, un jefe de trabajos prácticos, 9 profesores adjuntos, 9 auxiliares docentes a cargo de cada comisión de práctica y 35 colaboradores (de ellos 10 son se encuentran con nombramiento de adscriptos).

El trabajo dentro de la cátedra puede dividirse en dos momentos: un momento de análisis y planificación de la cursada - desarrollado durante el primer semestre del año- y un momento de dictado de clases, retroalimentación y corrección de desvíos- desarrollado durante el segundo semestre del año. **El régimen de dictado está enmarcado en el Plan de estudio de las carreras de Económicas como Teórico Práctico, en el que las clases prácticas son obligatorias y las clases teóricas son de asistencia optativa**

El presente trabajo busca enfocarse en este segundo momento, el de “Dictado de clases, retroalimentación y correcciones”, incentivando y valorizando la asistencia de los estudiantes a las clases teóricas. En tal sentido esta ponencia trata de establecer si la asistencia de los estudiantes a las clases teóricas, además de las prácticas, mejora el desempeño académico de los mismos, medido este en términos de aprobación de la materia.

Las clases teóricas tienen como objetivo brindar al estudiante una aproximación a las lecturas y a los contenidos de cada unidad temática, con un enfoque y abordajes sistémicos para su comprensión, haciendo un especial énfasis en aquellos temas que resulten imprescindibles para el desarrollo de la clase práctica.

En lo referente a las clases prácticas el objetivo principal de las mismas es la aplicación de los temas de las clases Teóricas enfatizando el trabajo en grupo como vehículo para el aprendizaje. Para su desarrollo, se conforman grupos de trabajo para alentar la discusión en clase de los casos planteados, la elaboración de su correspondiente resolución y, finalmente en plenario realizar una puesta en común para incentivar el intercambio de ideas y opiniones.

La propuesta metodológica que se presenta en esta materia tiene como objetivo principal coordinar el desarrollo de las clases Teóricas con la realización de los Trabajos Prácticos enfatizando la participación activa de los estudiantes conformando grupos de trabajo, que refuerzan colaborativamente el aprendizaje individual con la intencionalidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

## **Desarrollo**

La hipótesis que guía el desarrollo del presente trabajo parte de la premisa que, a mayor nivel de asistencias a las clases teóricas mejor será el desempeño académico del estudiante. Para este caso en particular, se trabajó con una muestra del total de alumnos cursantes, seleccionando la comisión 2 en su edición 2018.

Cabe mencionar que a lo largo de la cursada se desarrollaron 10 clases sobre teoría, donde se abordaron los diferentes conceptos que hacen al programa académico y que resultan fundamentales para alcanzar los objetivos de aprendizaje de la materia. Por otra parte, los alumnos que recorrieron este proceso sumaron en total 70 (setenta) inscriptos regulares.

Seguidamente, se analizarán los datos considerando dos dimensiones generales. La primera, consiste en definir rangos para el nivel de asistencia a las clases teóricas, y la segunda agrupa a los estudiantes en función al desempeño académico alcanzado.

En relación a la primera dimensión, “Nivel de Asistencias” se optó por agrupar el nivel de asistencias en tres segmentos:

- De 0 a 4 asistencias, denominando a este “nivel BAJO de asistencias”.

- De 5 a 7 asistencias, estableciéndolo como un “nivel como MEDIO de asistencias”.
- De 8 a 10 asistencias, se consideró como un “nivel ALTO de asistencias”.

Por otra parte, para la segunda dimensión “Desempeño Académico”, fue agrupada bajo los siguientes criterios:

- Estudiantes que desaprobaron (o abandonaron) la cursada.
- Estudiantes que aprobaron la cursada.
- Estudiantes que promocionaron la cursada.

A continuación, se analizará el nivel de asistencia de los diferentes tipos de alumnos según sus resultados académicos alcanzados.

Llamaremos “instancias” a las fases del proceso de aprobación de la cursada, siendo éstas, primer parcial, recuperatorio del primer parcial, segundo parcial, recuperatorio del segundo parcial y recuperatorio general (en todas sus modalidades).

Dentro del primer grupo, “Estudiantes que desaprobaron (o abandonaron) la cursada”, se encuentran aquellos estudiantes que *no lograron aprobar la cursada*, sea porque no superaron todas sus instancias o porque decidieron abandonar la misma, en cualquiera de ellas.



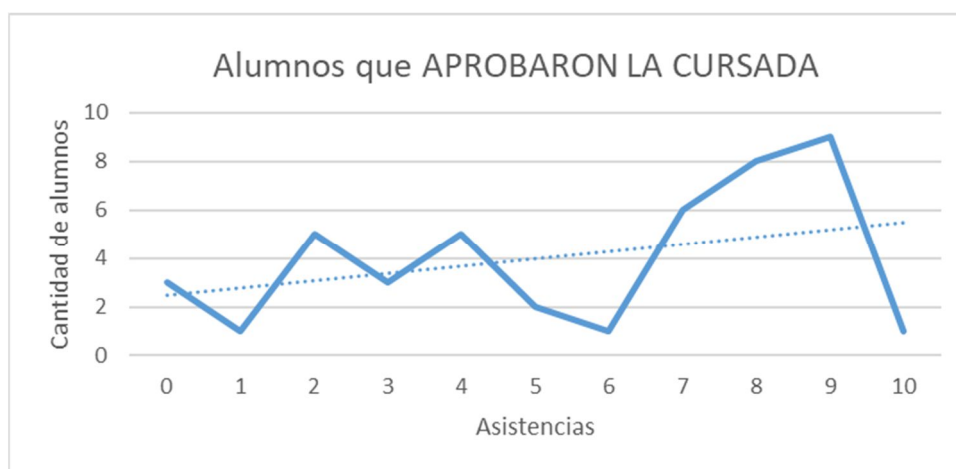
Fuente: Elaboración propia

Según se puede observar en el gráfico, existe un pico marcadamente importante en el nivel de bajas asistencias. Esto indica que la mayor cantidad de estudiantes que han desaprobado o, en su defecto, abandonado la cursada, han tenido un nivel bajo de asistencias a las clases teóricas.

De hecho, este dato corresponde al 57% de los estudiantes desaprobados; quienes no han logrado asistir al 40% de las clases dictadas.

A su vez, la línea tendencial (línea punteada) muestra que, a mayor asistencia a la teoría, menor es la cantidad de estudiantes desaprobados.

Lo antes expuesto también se corrobora en el grupo de los “estudiantes que lograron aprobar la materia”, donde se observa un pico máximo en el nivel más alto de asistencias. De hecho, el 40% de los estudiantes que aprobaron la cursada, registraron un nivel de asistencias alto. Si sumamos a los estudiantes de nivel medio, juntos ascienden al 56% del total de aprobados.



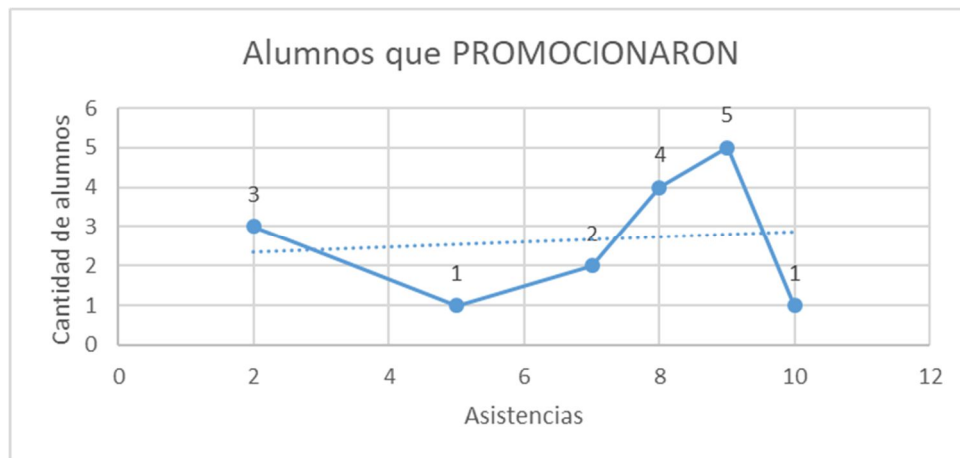
Fuente: Elaboración propia

Es decir, cuanto mayor es la cantidad de asistencias registradas por los estudiantes, mejor es el desempeño en términos de aprobación de la cursada.

Asimismo, cabe destacar que en el límite superior de asistencias (valor=10) se contempla un descenso abrupto en la cantidad de alumnos aprobados. Este fenómeno se debe a que dicho dato es un valor extraordinario. Solo un estudiante

registró asistencia perfecta, y es un caso aprobado. Es decir, dicho descenso corresponde a las características propias de esta distribución.

Por último, los estudiantes con mejor desempeño, es decir aquellos que lograron promocionar la materia, sin tener que acceder a la instancia de final, se encuentran concentrados en el nivel de asistencias más alto.



Fuente: Elaboración propia

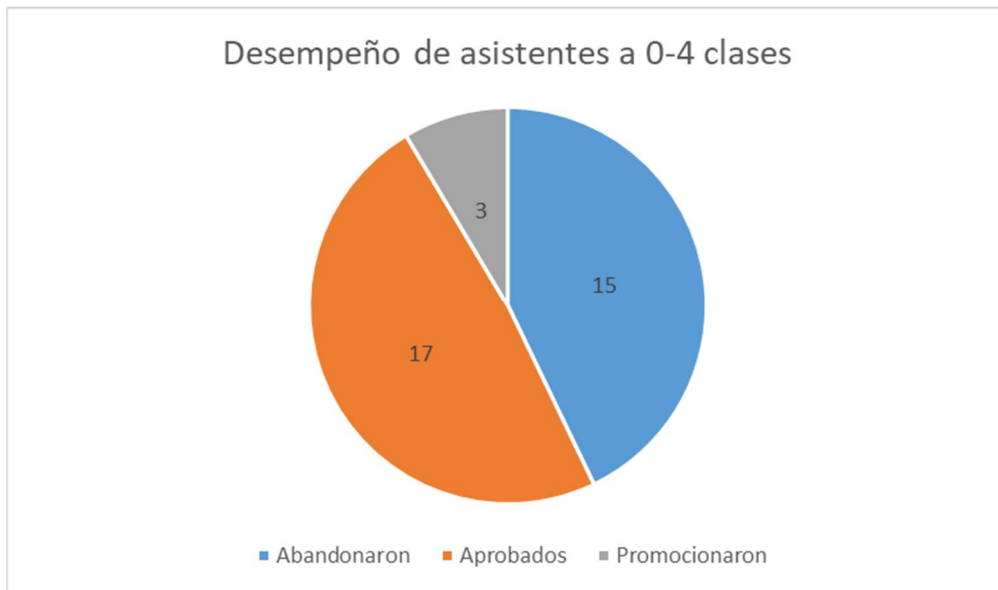
Aquí, nuevamente el pico máximo se haya en el tramo final de la curva y corresponde al mejor nivel de asistencia a las clases teóricas. El 62,5% de los estudiantes que lograron promocionar la materia registraron un nivel de asistencias alto.

De la misma manera puede notarse que la tendencia se muestra al alza, indicando que, a mayor nivel de asistencias, mayor es el número de estudiantes promocionados.

Desde otra perspectiva, podemos analizar el desempeño que tuvieron los distintos estudiantes agrupándolos, según el nivel de asistencia registrado.

Entre los que tuvieron entre 0 y 4 asistencias, es decir un nivel bajo sobre 10 clases totales, el desempeño fue como el que se muestra a continuación:

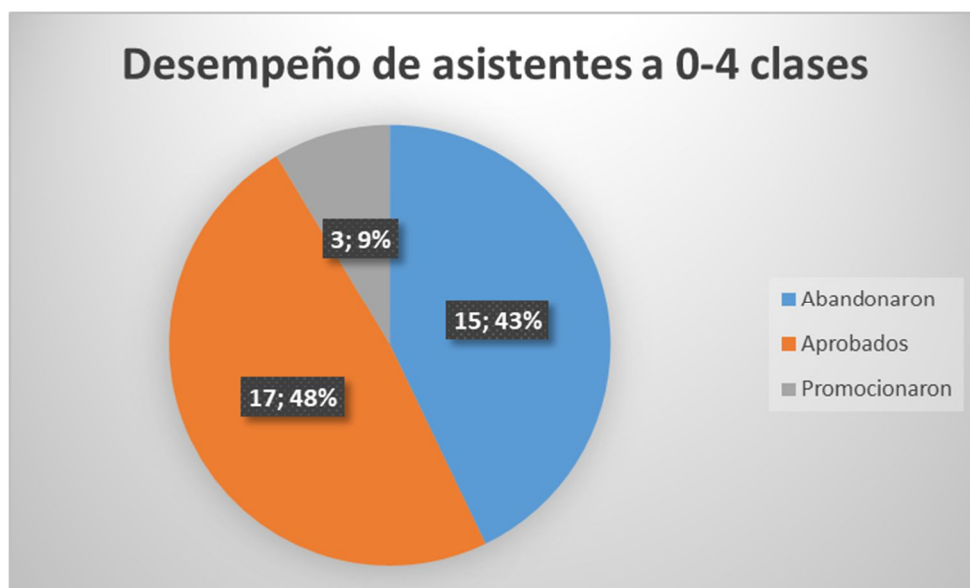




Fuente: Elaboración propia

Si bien podemos contemplar, casos aprobados y aun promocionados; los primeros solo corresponden al 38 % del total y los segundos al 18 % de total.

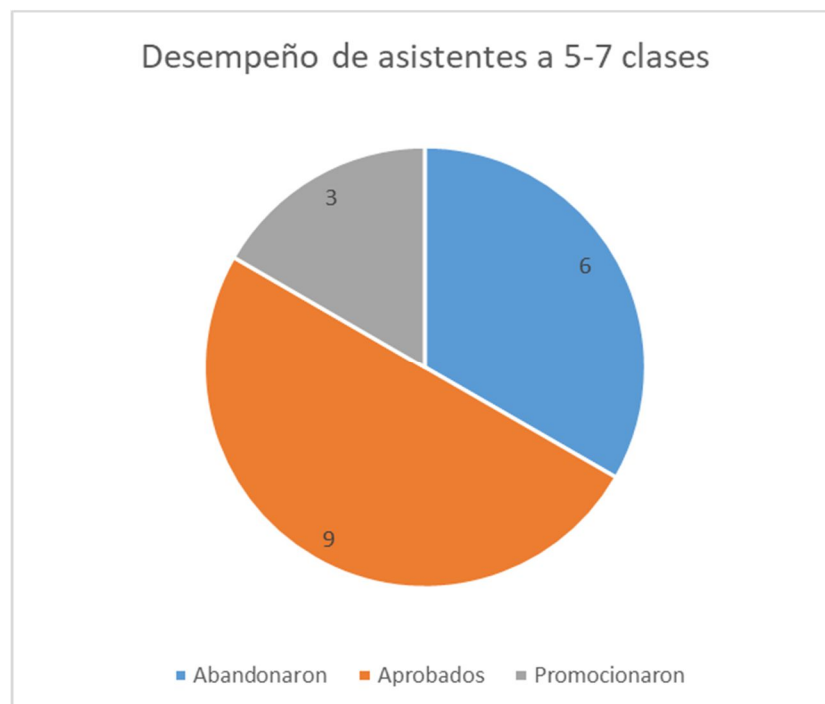
Sin embargo, la cantidad de alumnos que abandonaron o desaprobaron la cursada ascienden al 57,6 % del total de desaprobados (o que abandonaron la cursada).



Fuente: Elaboración propia

Desde otro enfoque, resulta interesante analizar que, del total de estudiantes con baja asistencia final a las clases teóricas, el 48% logró aprobar, similar porcentaje (43%) recurrirá la materia y tan solo un 9%, equivalente a tres estudiantes, logró un desempeño académico sobresaliente.

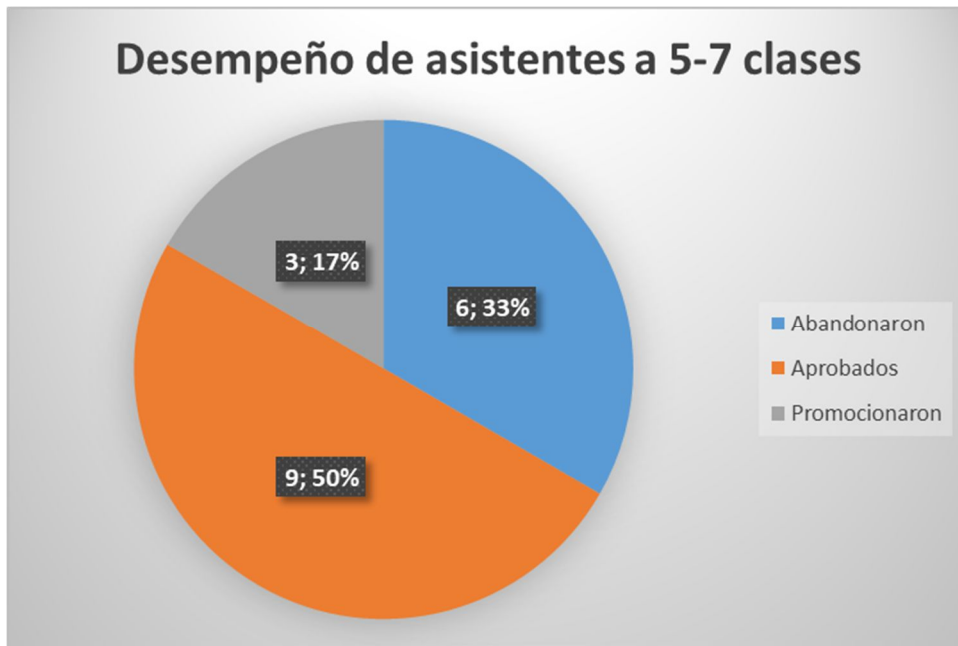
Continuando con el análisis, los estudiantes que registraron entre 5 y 7 asistencias, mostraron el siguiente desempeño:



Fuente: Elaboración propia

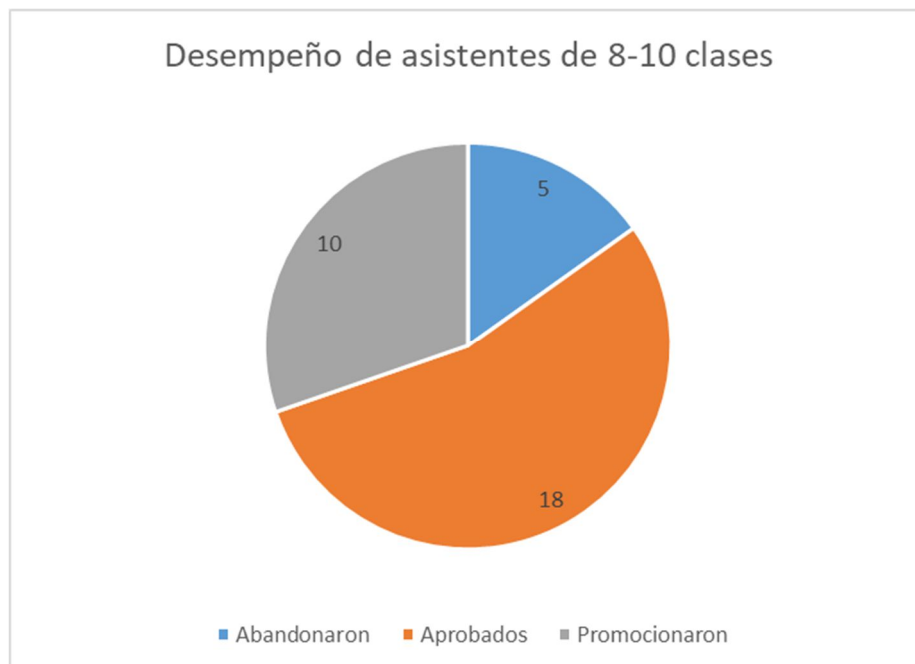
Del total de estudiantes que abandonaron o desaprobaron la cursada el 23% registró un nivel medio de asistencias. Comparativamente con el nivel anterior, la diferencia asciende a 34 puntos a favor de estudiantes aprobados.

Asimismo, dentro del total de los estudiantes con este nivel medio de asistencias, el 50% aprobó la materia, el 33% desaprobó o abandonó la misma y el 17% logro promocionar.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, aquellos que asistieron entre 8 y 10 clases teóricas, correspondiente al mejor nivel registrado, alcanzaron un desempeño como el que se muestra en el gráfico a continuación:

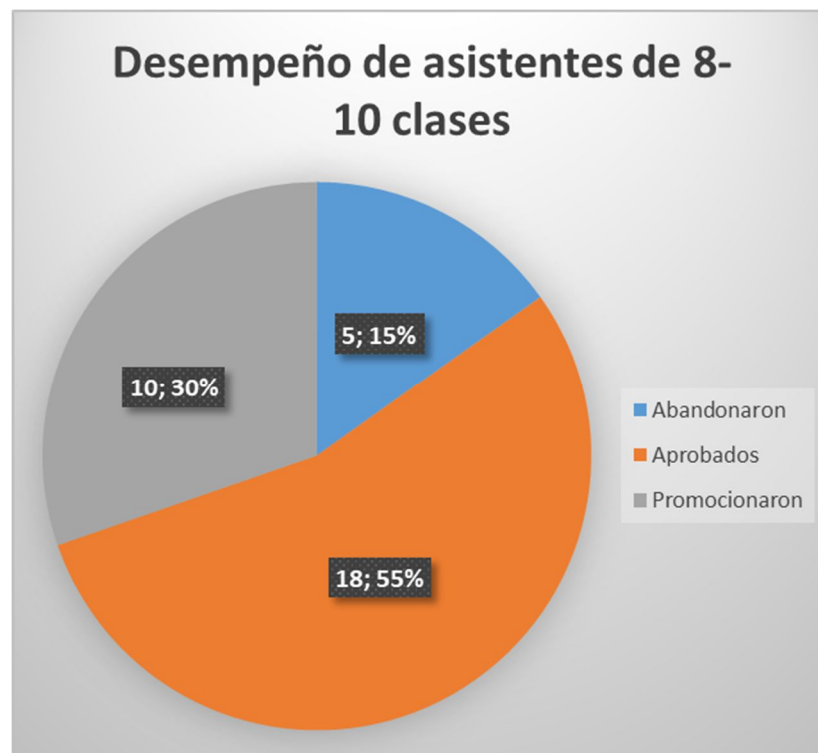


Fuente: Elaboración propia

Si comparamos estos valores en relación al total de la muestra, vemos que en este nivel de asistencia se encuentra el 40% de los aprobados totales, el 19,2 % de desaprobados o que han abandonado y el 62,5 % de los promocionados.

Es evidente, como a mayor nivel de asistencia a las clases teóricas, mejoran todos los guarismos en relación al desempeño académico del grupo bajo estudio.

Además, es importante mencionar que, dentro de este nivel, solo el 15% abandonó o desaprobó la materia, el 55% logró la aprobación y el 30% alcanzó la promoción.

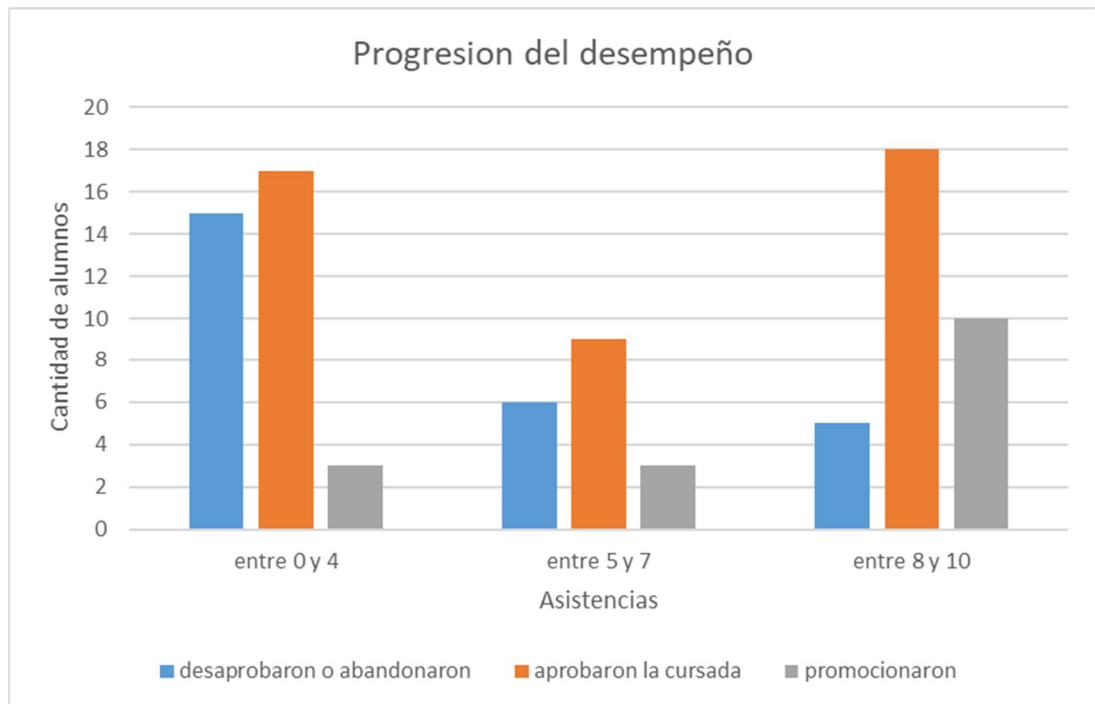


Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Luego de lo expuesto precedentemente, y a modo de síntesis se puede concluir que existiría una relación entre la progresión del desempeño, en términos generales según los distintos niveles de asistencia.

En el siguiente gráfico se puede apreciar como para cada nivel de asistencias (bajo, medio y alto), el desempeño de los estudiantes fue arrojando diferentes resultados.



Fuente: Elaboración propia

Los datos son determinantes para concluir que, a mayor nivel de asistencias a las clases teóricas, el desempeño académico de quienes atraviesan los procesos de aprendizaje mejora sustancialmente.

En el primer rango de 0 a 4 asistencias (nivel BAJO), se encuentra la mayor cantidad de estudiantes que abandonaron o desaprobaron la materia, estos equivalen al 58% sobre el total. En la misma, y en relación a los estudiantes que lograron aprobar la materia, la concentración es del 39 % y de los promocionados tan solo el 19%

En el segundo rango de 5 a 7 asistencias (nivel MEDIO), consecuentemente se haya la siguiente escala. Los estudiantes que han abandonado o desaprobadado la

materia, constituyen el 23% del total, indicando un descenso en los registros, en comparación con el rango anterior. Del mismo modo los estudiantes aprobados representan el 20 % del total y los promocionados un 19%.

Por último, el tercer rango de 8 a 10 asistencias (nivel ALTO), se aprecian los siguientes resultados. El nivel de estudiantes desaprobados es el menor de todos los rangos, arrojando un resultado de 19% sobre el total. El nivel de estudiantes aprobados constituye un 41% del total. Es decir, en este rango se concentra la mayor cantidad de casos aprobados. Y finalmente, los estudiantes promocionados representan el 63% del total de los casos estudiados, alcanzando también la mayor concentración en este rango.

Por todo lo expuesto, se está en condiciones de afirmar, que a mayor asistencia a las clases teóricas de la materia Administración II, mejor será el desempeño de los estudiantes, puesto que se ha demostrado que la tendencia del desempeño académico indica que, al aumentar las asistencias a dichas clases, éste mejora notablemente, alcanzando sus mejores niveles de aprobación y promoción de la materia bajo estudio.

Finalmente, y en función de los resultados descubiertos, solo resta poner en valor el componente teórico de esta materia, a lo sumo reflexionando sobre las posibles causas que generan deserción por parte de los estudiantes a las clases teóricas, pero que a los efectos del alcance del presente trabajo y en el marco del presente Congreso, solo cabe preguntarse si en el contexto áulico, el dictado teórico innovador de la materia, es un desafío o una utopía.

#### **Referencias bibliográficas:**

1. LITWIN EDITH (2008) "EL OFICIO EN ACCIÓN: CONSTRUIR ACTIVIDADES, SELECCIONAR CASOS, PLANTEAR PROBLEMAS". EN EL OFICIO DE ENSEÑAR. PAIDÓS EDUCADOR.
2. GUÍA DAVINI MARÍA CRISTINA (2008) "MÉTODOS DE ENSEÑANZA". CAPÍTULO 4. EDITORIAL SANTILLANA. BS. AS.
3. MORANDI, GLENDA (1997) LA RELACIÓN TEORÍA-PRÁCTICA EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES: PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS. PONENCIA PRESENTADA EN LAS 2° JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN EN ODONTOLOGÍA. FAC. DE ODONTOLOGÍA DE LA UNLP. LA PLATA, JULIO.
4. DE TRABAJOS PRÁCTICOS – CÁTEDRA ADMINISTRACIÓN II – AÑO 2019.

## ANEXO

APELLIDO Y NOMBRE	13-ago	27-ago	10-sep	17-sep	24-sep	01-oct	08-oct	15-oct	22-oct	12-nov	TOTAL	1º parcial	Rec. 1º parcial	2º parcial	Rec. 2º parcial	Rec. Gral.	Nota Final de cursada
GARCIA, MA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Ausente	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
D'ESTEFANO	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	Desaprobado	4,70	6,50	-	-	5,6
HAEFFEL, RO	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	7,00	-	8,20	-	-	7,6
BLIN, DOLOF	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	4	Desaprobado	desaprobado	4,00	-	4,00	4
LISSARRAGU	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	4,00	-	desaprobado	desaprobado	6,00	5
CAYUQUEO,	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	6	Ausente	desaprobado	ausente	ausente	-	abandono
CUYEU, CATI	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8	6,00	-	5,00	-	-	5,5
TIRADO ROD	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	8	Ausente	desaprobado	desaprobado	ausente	ausente	abandono
PETRONI, M.	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	4	7,00	-	4,00	-	-	5,5
GARAVENTA	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8	6,00	-	6,50	-	-	6,25
ILLANOS, FED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ausente	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
PAOLINI, NIC	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	7	7,00	-	ausente	desaprobado	5,00	6
GAGLIARDI,	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	7	5,00	-	ausente	desaprobado	5,00	5
CARRUEGO,	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	Ausente	4,00	ausente	desaprobado	ausente	abandono
ARTAZA, LEC	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	6,00	-	desaprobado	desaprobado	4,00	5
ALBANO, AG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ausente	4,00	ausente	5,70	-	4,85
LUNA, ORIA	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	6,00	-	6,05	-	-	6,025
CARAVELLI, I	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	8	5,00	-	7,50	-	-	6,25
REGÉ, SANTI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Ausente	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
CUERVO, CA	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	8,00	-	7,20	-	-	7,6
MENENDEZ,	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	7,00	-	7,90	-	-	7,45
FURLAN, FLC	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	8	7,00	-	6,00	-	-	6,5
STOLA CAVA	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	4,00	-	5,30	-	-	4,65
IMAYER, MA	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	5	Ausente	desaprobado	ausente	ausente	ausente	abandono
SUAREZ, MA	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	8	4,00	-	5,00	-	-	4,5
BALDOYRA,	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	Desaprobado	4,00	desaprobado	ausente	desaprobado	abandono
CIMADAMO	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8	Desaprobado	5,50	6,00	-	-	5,75
MACCHIAVEI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	4,00	-	desaprobado	6,00	-	5
VILLALBA, A	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	6	Ausente	5,70	4,70	-	-	5,2
VARGAS, GIS	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	8	4,00	-	6,85	-	-	5,425
SALGUERO,	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	5	Ausente	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
VILLARRUEL	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	5	Desaprobado	5,00	5,00	-	-	5
LOMBARDO,	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	Desaprobado	5,50	desaprobado	desaprobado	ausente	abandono
APARICIO PC	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	7	Desaprobado	6,00	ausente	desaprobado	5,00	5,5
PEREZ ETCH	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	3	8,00	-	8,50	-	-	abandono
FERNANDEZ,	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Desaprobado	5,00	desaprobado	4,00	-	4,5
FERRIOL, MA	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	5	7,50	-	7,50	-	-	7,5
SALAZAR TA	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3	5,00	-	5,25	-	-	5,125
CARRANZA A	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	Desaprobado	6,00	6,95	-	-	6,475
GUINDANI, I	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	7	Desaprobado	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
ESPERGUÍN,	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	6,00	-	7,50	-	-	6,75
FERRAGUT, I	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	4	Desaprobado	4,00	5,00	-	-	4,5
GELA, HELEN	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	Desaprobado	desaprobado	ausente	ausente	ausente	abandono
GALARZA, N.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	Ausente	desaprobado	ausente	ausente	ausente	abandono
SALAVERRI,	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	4	4,00	-	5,00	-	-	4,5
MEDINA, AN	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	7	Desaprobado	6,40	desaprobado	desaprobado	desaprobado	abandono



SILVA PAUCA	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	Desaprobado	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
FERNANDEZ	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	Desaprobado	6,30	7,60	-	-	6,95
JACOBSON A	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	7	7,00	-	7,70	-	-	7,35
RUEDA, MAR	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	7	6,40	-	7,60	-	-	7
BARREÑA, K	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	7	Ausente	6,00	4,00	-	-	5
MARTINEZ P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Desaprobado	5,00	7,30	-	-	6,15
VISSANI OTA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5,00	-	4,50	-	-	4,75
FERNANDEZ	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8	Ausente	6,00	ausente	ausente	ausente	abandono
SAHUQUILL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,00	-	5,00	-	-	4,5
LAMAS, LAU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Desaprobado	4,80	5,40	-	-	5,1
VISSANI, AIN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Ausente	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
OTERO HOLE	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4	Desaprobado	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
CATALANO, I	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6,00	-	ausente	ausente	ausente	abandono
RAGO, TOM	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Ausente	desaprobado	ausente	ausente	ausente	abandono
LOJO, JUAN	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	Desaprobado	5,00	5,00	-	-	5
BLANCO BAR	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	7,50	-	7,00	-	-	7,25
SIMON COW	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	Desaprobado	desaprobado	ausente	ausente	ausente	abandono
FRANCISCO C	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5	4,00	-	desaprobado	desaprobado	ausente	abandono
LOPEZ, RODI	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Desaprobado	desaprobado	desaprobado	desaprobado	desaprobado	abandono
CRUCE, SOF	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6,00	-	5,60	-	-	5,8
COFRE, JUAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Ausente	ausente	ausente	ausente	ausente	abandono
BESCUCCI, B	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	6,40	-	7,00	-	-	6,7
COTABARRE	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9	6,00	-	desaprobado	ausente	ausente	abandono
CORONEL, JU	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	Desaprobado	4,00	4,25	-	-	4,125



## LAS DIVERSAS EXPECTATIVAS SOBRE LA UNIVERSIDAD Y LA IMAGEN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN. INNOVACIÓN EN EL AULA PARA ACERCAR LA ADMINISTRACIÓN AL DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.

### Autores:

ALFONSO, Alejandra. Autora. FCE. UNLP. 0221-4104400 interno 54139 (laboral). [alejandramalfonso@yahoo.com.ar](mailto:alejandramalfonso@yahoo.com.ar) . -

CINQUETTI, Tamara. Autora. FCE UNLP. 0221-4104400 interno 54139 (laboral). [tamaracinquetti@hotmail.com](mailto:tamaracinquetti@hotmail.com).

ODRIOZOLA, Julieta. Autora y expositora. FCE UNLP. 0221-4236769 interno 160 (laboral). [julieta.odrizola@econo.unlp.edu.ar](mailto:julieta.odrizola@econo.unlp.edu.ar).

**Coordinación:** Norma A. Paolini: [napaolini07@gmail.com](mailto:napaolini07@gmail.com). FCE UNLP

**Palabras clave:** Expectativas, miedos, ingresantes, rol, Licenciado en Administración, innovación.

## **RESUMEN**

La experiencia a relatar se llevó a cabo el primer día de clases de los ciclos 2018 y 2019 en la Cátedra A de Administración I (6 comisiones en La Plata y 1 en el Centro Regional Saladillo), en el marco de la implementación del nuevo plan de estudios y en concordancia con el trabajo que está realizando el Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, respecto del posicionamiento de la carrera de Licenciado en Administración.

El objetivo de la actividad se centró en generar un espacio de reflexión sobre el imaginario de la profesión del Licenciado en Administración y de la Administración como disciplina científica, así como sobre las expectativas con las que cada alumno llegó el primer día de clases a la facultad, permitiendo que confluyan los diversos sueños, miedos e ideas en el salón de clase, generando un ámbito de intercambio. El presente trabajo busca relatar la experiencia realizada, los resultados obtenidos, y las dinámicas pensadas para retomar estas diversas expectativas e imágenes sobre el Rol profesional hacia el final de la cursada.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA:**

El sistema universitario argentino, que desde el restablecimiento de la democracia se convirtió en masivo, dada su apertura y la gratuidad de los estudios de grado; propicia una mezcla social inicial, producto de los jóvenes que provienen de diferentes escenarios sociales y culturales.

Las diferencias significativas entre los alumnos ingresantes ponen de manifiesto la necesidad que tiene el *docente de primer año* de dar cuenta de esta heterogeneidad al momento de diseñar sus estrategias dentro y fuera del aula; y de pensar en nuevas alternativas pedagógico-didácticas.

En relación con esto Sandra Carli plantea en su texto que los docentes deben reflexionar sobre las diferentes particularidades de sus estudiantes, pero para ello deben conocerlas primero. La universidad se convierte entonces en un conjunto de lugares de identificación, donde la identidad del estudiante es una construcción histórica y relacional. (Carli, 2012)

El conocimiento de los alumnos, su formación previa, la carrera elegida, las materias que adeudan del ciclo secundario, las obligaciones laborales y familiares que tienen, y demás cuestiones derivan en una serie de temores y expectativas, ambiciones, enfoques, concepciones de aprendizaje, hábitos mentales, etc., con los que ingresan a la universidad y que importa conocer para el docente de primer año y para la institución.

Por su parte, el Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas ha comenzado en el año 2018 un proceso de Construcción del Posicionamiento de la Licenciatura en Administración de la UNLP y de la Imagen del Licenciado.

Este trabajo comenzó con la realización de una serie de relevamientos a través de diversas estrategias: encuestas a alumnos del Ciclo Básico, del Ciclo Profesional, Graduados, Profesores, Docentes y Adscriptos, entrevistas a responsables de Recursos Humanos y CEOs de empresas, talleres Inter-Cátedra, focus Group con alumnos, recolectándose de esta manera información de distintas áreas de la Facultad y el ambiente.

Posteriormente se realizó un encuentro con los docentes de la carrera para construir un concepto de Licenciado en Administración, en el cual participaron los equipos de todas las cátedras del área, desde titulares hasta colaboradores alumnos.

Del trabajo realizado en el mencionado encuentro con docentes, se arribó a la siguiente definición vinculada con qué se entiende que es un profesional del área, cuáles son sus características distintivas y a partir de esto trabajar sobre el rol y la imagen del mismo:

“El Licenciado en Administración es un profesional que tiene una visión integral y estratégica de la organización. Posee habilidades para trabajar en equipo asumiendo distintos roles. Cuenta con un amplio dominio de herramientas de gestión que le permiten transformar información en nuevas ideas, siendo analítico y creativo al mismo tiempo.”

Siendo sus características diferenciales: la Visión Integral, Trabajo en equipo, Flexibilidad y el uso de Herramientas de Gestión.

Para comenzar con el proceso de posicionamiento, se adoptó una estrategia comunicacional desde el Departamento, que incluye diferentes recursos como por ejemplo flyers distribuidos en los espacios comunes de la facultad explicando qué hace un licenciado en administración, dónde trabaja, qué habilidades tiene, también se incluyeron en la página institucional videos de presentación de la carrera, entre otros.

Paralelamente, se comenzó a trabajar en las aulas, con el docente como constructor del posicionamiento de la carrera.

Para ello, y en concordancia con la implementación del nuevo plan de estudios de la carrera, se propuso la realización de una actividad innovadora con los alumnos el primer día de clases. La experiencia, que comenzó en el año 2018, se ha realizado en las 3 cátedras de Administración I. El objeto del primer año fue obtener información y reflexionar respecto de las expectativas y miedos asociados al ingreso a la Facultad y el imaginario sobre la carrera de Licenciado en Administración. Este año se trabajó con el imaginario de las actividades que realiza un Licenciado en Administración y con los aportes que puede generar la Administración al desarrollo personal y profesional, en pos de vincular la disciplina con el resto de las carreras que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

Los resultados obtenidos de la experiencia serán utilizados para diseñar actividades en el aula que permitan dinamizar las clases incentivando la adopción de un rol activo por parte de los alumnos.

### **MARCO TEÓRICO**

Existen ciertos condicionantes que fueron construidos a lo largo de las propias vidas de los estudiantes, que determinan su ingreso a la universidad. La elección de la carrera a seguir está influenciada por la familia, por la trayectoria de aprendizaje previa: los compañeros, con quienes comparten información; los profesores, con quienes establecen afinidad o rechazo y las distintas asignaturas de las orientaciones que ofrecen los colegios en los últimos años, entre otras cuestiones.

Cuando un ingresante llega a la Universidad, lo primero que debe hacer es aprender su oficio de estudiante. Entonces, si el oficio de estudiante se aprende, como docentes deberemos intervenir con propuestas que comprendan los polos de una formación propedéutica general y una formación pre-disciplinar o pre-profesional. De esta manera, el presente trabajo concuerda con la idea de que la afiliación institucional debe ser enseñada, para lo que, según Casco, es preciso desmontar las normas institucionales y conocer a los ingresantes.

“(…) Lo primero que está obligado a hacer un ingresante cuando llega a la universidad es aprender su *oficio de estudiante*. El proceso se daría en tres tiempos: el tiempo de la alienación (entrada a un universo desconocido que rompe con el mundo anterior); el tiempo del aprendizaje (movilización de energías, definición de estrategias, adaptación progresiva); y el tiempo de la afiliación (relativo dominio de las reglas institucionales)” (Casco, Miriam Prácticas comunicativas del ingresante y afiliación intelectual)

Dicha autora distingue dos tipos de afiliación: institucional e intelectual, la primera relacionada con los modos de funcionamiento de la universidad, sus principios y normas, y la segunda con el dominio de las formas de trabajo intelectual. La afiliación no es necesariamente simultánea, por lo que “la diferencia cronológica entre los dos tipos de afiliación explica la presencia en primer año de un nutrido grupo de “estudiantes fantasmas”, es decir, visibles en lo administrativo e invisibles en lo pedagógico”.

Bajo la perspectiva mencionada, la afiliación se produce cuando el ingresante ha emprendido la construcción de una nueva identidad, para lo que deberá transitar un “proceso de aculturación que significa la ruptura con su pasado inmediato y el enfrentamiento con un futuro todavía incierto (Casco Miriam).

Cuando exploramos las expectativas de los alumnos, las mismas trascienden lo puramente intelectual, ya que ellos esperan, además de aprender los conocimientos propios de la carrera, conocer nuevas personas y hacer nuevas amistades, como así también formarse como personas. De esta forma se avala la idea de búsqueda de autonomía planteada por Casco, para la cual, “si bien la carrera de un individuo

se constituye en la especificidad de un campo disciplinar metodológico, su formación compromete el desenvolvimiento continuo de sus potencialidades en los dominios cognitivo, pragmático, afectivo y ético”.

“Las investigaciones sobre la vida del estudiante indican notables transformaciones debidas, en principio, al paso de la universidad de élite a la universidad de masas (...). Los años ´90, en tanto, son los años de la “secundarización” de los estudiantes, quienes se muestran crecientemente más escolares, menos autónomos y también menos atados a las perspectivas de futuro”.

La masificación del sistema universitario derivó en el ingreso de alumnos con diferentes niveles de conocimientos y habilidades, producto de los diferentes escenarios culturales de los que provienen. Las diferencias significativas entre los grupos de alumnos ingresantes ponen de manifiesto la necesidad que tiene el docente de primer año de dar cuenta de esta heterogeneidad en el momento de diseñar estrategias dinámicas y abiertas y pensar en nuevas alternativas pedagógico-didácticas.

Los vínculos y las interacciones que se van construyendo progresivamente en el espacio compartido entre los sujetos presentan un conjunto de rasgos en los que están implicadas representaciones, imágenes, expectativas, prejuicios, entre otras cuestiones, y que inciden en los sentidos que unos y otros otorgan a lo que allí ocurre.

### **RELATO DE LA EXPERIENCIA**

La experiencia que se relata se realizó el primer día de clases de los años 2018 y 2019, en la Cátedra A de Administración I.

La cátedra está conformada por 7 comisiones, 6 en la sede de La Plata y 1 en el Centro Regional Saladillo.

Y, tal como se indicara precedentemente, se puso en práctica en el marco de la implementación del nuevo plan de estudios y en concordancia con el trabajo que está realizando el Departamento de Ciencias Administrativas de la Facultad de

Ciencias Económicas de la UNLP, respecto del posicionamiento de la carrera de Licenciado en Administración.

Se parte de la premisa que la elección de una carrera a estudiar que hace el alumno ingresante se basa en gran medida en la imagen esperada de lo que hará como futuro profesional de ciencias económicas, así como de los condicionantes mencionados anteriormente. Pero la gran mayoría no tiene en claro qué es lo que hará como futuro profesional de ciencias económicas.

El abordaje de las expectativas con las que ingresan los estudiantes busca conocer sus miedos, inquietudes, preconceptos y demás cuestiones para poder trabajar con las mismas en el paso del estudiante de la educación media a la universitaria. (Fonseca y Odriozola, 2018)

Indagar sobre la Imagen del Licenciado en Administración y las actividades que realiza busca orientar a los alumnos en una primera aproximación al rol profesional, a las competencias esperadas que deberá reunir en el futuro, como graduado universitario.

Así, el objetivo de la actividad se centró en generar un espacio de reflexión sobre el imaginario de la profesión del Licenciado en Administración, así como sobre las expectativas con la que cada alumno llegó el primer día de clases a la facultad, permitiendo que confluyan los diversos sueños, miedos e ideas en el salón de clase, generando un ámbito de intercambio y enriquecimiento mutuo.

La actividad consistió en conformar grupos de 8-9 alumnos, agrupados según la carrera elegida (LE, CP, LA).

Durante el primer año, 2018, en cada grupo se trabajó sobre dos consignas y luego en la puesta en común y el intercambio:

- A) Reflexionar sobre la Facultad de Ciencias Económicas. Expectativas, sueños, miedos, y qué representa la Facultad para el grupo, encontrando ideas fuerza. Los alumnos compartieron en las redes sociales sus expectativas, motivaciones y temores usando el hashtag #ExpectativasFCE y arrobando a la Facultad, según la red social que utilicen

Facebook: @fceuunlp

Twitter: @economicas\_unlp

Instagram: economicas.unlp

Además, se solicitó a los grupos que expresen dichas expectativas y/o temores en papel.

Una vez abordada la consigna por los grupos de alumnos, se realizó una puesta en común.

Luego de la puesta en común se recogieron los listados, para ser procesados posteriormente por parte de la cátedra.

Para realizar esta actividad se utilizaron aproximadamente 30 minutos.

B) Exponer ideas, imágenes, conceptos, opiniones en relación a la carrera de Licenciado en Administración, a través de dibujos, afiches, canciones, analizando (según lo que los alumnos presuponen) entre otros aspectos:

- En qué lugares puede trabajar un Licenciado en Administración.
- Qué hace, temas de los que se ocupa.
- Conocimientos que debe tener.
- Habilidades (destreza o facilidad para desarrollar alguna actividad o tarea).
- Actitudes (forma de ser o comportamiento que emplea una persona para desarrollar sus tareas).
- Cómo se viste.
- Otros aspectos que consideren de interés

Para llevar la consigna a cabo se distribuyeron afiches, fibrones, revistas, y demás materiales necesarios para que puedan producir la respuesta en el grupo.

Al finalizar las producciones de los grupos se tomaron los afiches y se pegaron en el aula para que el resto de los alumnos pueda visualizar las producciones, generándose luego un espacio de intercambio sobre lo realizado.

Dicha actividad tuvo una duración de aproximadamente 45 minutos.



C) Luego de ver las producciones de los grupos de alumnos se realizó un cierre a cargo del docente, reflexionando sobre ambas actividades, clarificando el rol del Licenciado en Administración y las incumbencias que tiene el profesional en la materia.

Para ello se mostraron videos realizados por la Facultad vinculados al rol del LA, la inserción laboral y el programa de consultoría estudiantil CoEquipo. 103

El material generado en la actividad fue retomado en el aula al momento de abordar la Unidad VII del programa, en el cual se explica el rol del licenciado en Administración.

Este año, 2019, la actividad consistió también en conformar grupos de 8-9 alumnos, trabajando sobre dos consignas y luego en la puesta en común y el intercambio. Se innovó en las consignas en función de los resultados obtenidos en la experiencia previa:

A) Escribir, en una hoja por grupo, la respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué imaginan que hace un Licenciado en Administración?
2. ¿Qué es la Administración?
3. ¿Qué aportes puede generar la Administración al desarrollo personal y profesional?

Una vez abordada la consigna por los grupos de alumnos, se los invitó a que lo expresen oralmente, elaborando una lista de síntesis en el pizarrón.

Luego de la puesta en común se recogieron los listados, con la misma finalidad que la del año anterior.

Para realizar esta actividad se utilizaron aproximadamente 50 minutos.

---

<sup>103</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=BXnm2Um2Bro>  
<https://www.youtube.com/watch?v=IITlgKQTa5M&t=13s>  
<https://www.youtube.com/watch?v=QUjBG7-1VC8>

- B) Se repartió el programa de la asignatura a cada grupo, para que reflexionen si luego de conocer el programa de la materia modificarían en algo las respuestas anteriores.

Se realizó de forma oral un intercambio de ideas.

Para realizar esta actividad se utilizaron aproximadamente 20 minutos.

- C) Por último, se realizó un cierre a cargo del docente, reflexionando sobre ambas actividades, clarificando el rol del Licenciado en Administración y las incumbencias que tiene el profesional en la materia, y la relación de la Administración con los roles profesionales de los egresados en Ciencias Económicas.

Para ello se mostraron los videos mencionados previamente y utilizados en el 2018.

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

Luego del análisis de los resultados obtenidos en las 7 comisiones, durante los dos años de la realización de esta experiencia, los mismos se presentan a continuación. En cuanto a la consigna vinculada con las **Expectativas**<sup>104</sup>**FCE**: los aspectos sobresalientes, y comunes a la mayoría de las comisiones refieren a:

---

<sup>104</sup> Realizado con <https://www.jasondavies.com/wordcloud/>



En relación a los miedos<sup>105</sup> lo surgido se vincula con:



Estos aspectos recurrentes entre los alumnos, pueden agruparse en categorías por afinidad de temáticas:

<sup>105</sup> Realizado con <https://www.jasondavies.com/wordcloud/>



## Expectativas

Sobre las materias:

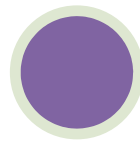
- aprobar
- promocionar
- llevar la materia al día
- aprender conceptos nuevos
- que sea útil

Sobre la carrera:

- mejorar el vocabulario
- tener una salida laboral
- aprender cosas nuevas
- trabajar en equipo

Sobre lo social:

- que sea llevadero
- que me guste
- conocer gente nueva



## Temores

Sobre las materias:

- no entender los contenidos
- rendir orales
- rendir exámenes
- desaprobar
- que los contenidos no sirvan

Sobre la carrera:

- perder el interés
- que no me sirva para el desempeño profesional
- que no pueda ayudar a mi familia

Sobre lo social

- ser discriminado

Sobre aspectos organizativos:

- atrasarme
- que no me den los tiempos para todo

En relación a la consigna vinculada con la **ImagenLA** las producciones han sido de los más variadas, dando cuenta en muchos casos que no existe claridad en cuanto a conocer que podrían hacer como futuros profesionales de ciencias económicas, ni cuáles son las habilidades y competencias que desarrollaran en su paso por la carrera de Licenciado en Administración.

De las producciones de los grupos ha surgido, en las diferentes áreas de trabajo propuestas, lo siguiente:



Habilidades/Roles

- Los resultados fueron muy variados en cuanto a ideas sobre habilidades que debe tener el LA, roles que puede desempeñar y tareas que lleva a cabo como tal



Lugar de trabajo

- La gran mayoría estuvo orientado en cuanto a en qué organizaciones puede trabajar.



Aspecto personal

- La mayoría tiene una concepción de puesto de trabajo formal asociada (ropa, maletines, escritorios, herramientas como computadoras, calculadoras, etc.)

Resulta recurrente ver en los afiches realizados la mención a la posibilidad de trabajar en diferentes ámbitos, tanto públicos como privados, así empresas, como organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil.

Sobre las habilidades o competencias que tiene, algunas de las más invocadas son:

- Innovación
- manejo de recursos humanos
- comunicación
- liderazgo
- generación de planes y proyectos

En lo que respecta a la vestimenta, la mayoría refiere a una vestimenta formal “traje y corbata”, y a un trabajo en oficina.

Considerando todas las producciones generadas por los alumnos en las 7 comisiones no surgieron diferencias en las mismas que den cuenta que quienes



Gestionar los recursos disponibles de la empresa, definiendo la misión, la visión.

Organizar la estructura interna de una organización.

Elaborar estrategias para cumplir los objetivos de la organización.

Supervisar los grupos de tareas.

Proyectar.

Buscar la solución a los problemas de la organización.

Regular la organización abarcando la mayor cantidad de áreas.

Llevar el control de los datos corporativos y financieros de la organización.

Puede liderar una organización, llevar a cabo proyectos, organizar diferentes sectores, se hace cargo de los roles, tareas de cada empleado de la organización.

Es aquel individuo capacitado para resolver problemáticas administrativas dentro de una organización.

Se encarga de administrar una organización en un plano general.

Desde la gerencia de la misma hasta el rol de cada empleado y el desempeño del mismo, de las contrataciones y relaciones internas y externas de la organización y de la factibilidad de crecimiento de la misma.

Organiza todas las ideas y/o proyectos con el fin de cumplir los objetivos de las empresas públicas y privadas.

Gestionar una organización y sus recursos.

Organiza, administra, dirige empresas, organizaciones, pymes, ONG, dándole marco legal, gestionando personería jurídica si corresponde o no, planificando actividades.

Está a cargo del personal determinar objetivos y planifica para llevarlos a cabo. Analiza los resultados y toma decisiones en base a los objetivos.

Es la persona encargada de organizar un grupo de trabajo y supervisar el buen funcionamiento del mismo.

Satisfacer las necesidades sociales.

Organiza la jerarquía empresarial, busca soluciones para el bien de la empresa, también la autoridad de liderar el rol de cada trabajador

Es el encargado de dirigir, proyectar, controlar o balancear los recursos de una empresa.

Gestiona organizaciones para un fin con recursos limitados, proyecta, supervisa los grupos y busca soluciones a problemas.

Es el encargado de gestionar una organización para que llegue a un fin determinado, en base a los recursos que maneja la misma.

Organiza un lugar de trabajo según el sector.

Divide tareas siendo la autoridad, organiza empresas u organizaciones, gestiona organizaciones, supervisa los distintos grupos de tareas, trabaja en grupo, sabe lidiar con conflictos empresariales, y/o sociales.

Trabaja en distintos tipos de organizaciones (empresas, ONG, cooperativas).

Tiene la capacidad de dirigir y gestionar un grupo de personas, administrando recursos limitados, buscando alcanzar el fin de la organización.



Es importante destacar, que todas las respuestas se han acercado a la realidad del rol profesional del Licenciado en Administración.

Finalmente, este año, se ha abordado la perspectiva personal de forma indirecta, preguntando a los alumnos **qué aportes puede generarle la Administración al desarrollo personal** por un lado, **y al profesional**, por otro.

Sobre las producciones de los alumnos, las palabras que surgieron con mayor recurrencia, son las siguientes:

En lo personal:



En lo profesional:

Administrar dinero.

Ayudar a la organización.

Cumplir objetivos mediante un plan previamente estructurado.

Mejorar el manejo interpersonal en la organización.

Administrar recursos de forma eficaz.

Liderar grupo de trabajo.

Emprender negocios.

Manejar correctamente la información y demás recursos.

Conocer las bases legales económicas.

La administración controla regula variedad información capacidad emprendedora conocimiento mercado, negocio, maneja lenguaje formal capaz trasmitirlo.

Comprender el funcionamiento interno de la organización.

Brindar apoyo necesidades de la sociedad.

Aprovechar recursos disponibles en la organización.

Trabajar en equipo

Administrar tiempos.

Negociar

Se observa que los alumnos esperan no sólo cambios a nivel profesional sino también a nivel personal, con un impacto en su vida cotidiana, ya sea para la toma de decisiones, el manejo del dinero, para mejorar la asignación de tiempos u obtener mayores ingresos.

En última instancia queremos mencionar que se dieron muy pocas publicaciones en las redes sociales por parte de los alumnos por lo cual los resultados no se tomaron por no considerarse representativos. A partir de algunas indagaciones posteriores con alumnos de ciertas comisiones, nos indicaron que el motivo principal por el cual no publicaban era vergüenza o timidez, y que las redes sociales que tienen las usan con fines no académicos.

En función de los resultados obtenidos hasta el momento, se han diseñado para el ciclo lectivo 2019, una serie de actividades que poseen correlato con lo manifestado por los alumnos, con el objeto de acompañar y/o facilitar su afiliación a la Facultad, como de acercarlos al rol profesional del Licenciado en Administración.

A los efectos que los alumnos conozcan la Facultad, sus diferentes áreas y las funciones principales de las mismas y que identifiquen en la Institución las características que la definen como organización, se organizó una actividad en la que grupalmente los alumnos relevaron las áreas existentes en los diferentes pisos de la Facultad. Para concluir dibujando el organigrama de la misma, identificando las diferentes áreas, ubicándola físicamente en el edificio y asignándoles las funciones en función del manual de estructura que se encuentra en la web de la facultad<sup>107</sup>.

Posteriormente, con el objeto de acercarlos al desempeño profesional, al momento de describir las áreas funcionales de las organizaciones, se convocó a profesionales

---

<sup>107</sup>[https://www.econo.unlp.edu.ar/facultad/manual\\_de\\_estructura\\_de\\_la\\_facultad\\_de\\_ciencias\\_economicas\\_2014\\_2018-4283](https://www.econo.unlp.edu.ar/facultad/manual_de_estructura_de_la_facultad_de_ciencias_economicas_2014_2018-4283)

que se desempeñan en las mismas, para que cuenten a los alumnos su experiencia profesional.

## **CONCLUSIONES**

Conocer qué esperan los ingresantes de nuestra carrera es de especial relevancia en las materias propedéuticas, como Administración I. Tanto los alumnos, como los docentes, arriban al aula con expectativas respecto de los otros. Por lo que el espacio áulico configura un punto de encuentro entre las expectativas de ambos.

Para que el ingresante logre “afiliarse” a la universidad, en los términos anteriormente expuestos, los docentes debemos, al menos, intentar aproximarnos a los alumnos desde su imaginario.

De esta forma, los docentes de Administración hemos reconfigurado en los últimos años, la representación de la figura del estudiante, dejando de lado el concepto rígido de un estudiante de “tiempo completo” y “entregado a los estudios” de forma exclusiva (Casco), para entenderlo como un “estudiante compartido” entre la universidad, el mundo del trabajo y el universo de las TIC’s.

Aunque la Universidad recibe en grado creciente “nativos digitales” (Vilches, 2001), se observa específicamente en la experiencia en la que tenían que compartir en las redes sociales sus expectativas, motivaciones y temores, que la mayoría de los alumnos de la Cátedra A eligió expresarse y compartir estas cuestiones de forma oral o por escrito dentro del aula, evitando una exposición en la virtualidad.

En los ingresantes, “el saber es valorado en esas etapas iniciales en función de su aplicación inmediata en acciones situadas y en escenarios visibles” (Casco). Por lo tanto, la experiencia del imaginario de los ingresantes respecto al rol del Licenciado en Administración, demostró la necesidad de trabajar los contenidos de la materia junto con su visualización práctica y palpable del campo laboral y prácticas profesionales de los Licenciados en Administración.

Lo anterior se reafirma al analizar lo que imaginan harán como futuros profesionales de las ciencias económicas, dado que en muchos casos la idea que tienen sobre las habilidades requeridas para su profesión, así como que harían, es muy acotada.

La experiencia resultó enriquecedora tanto para docentes como para alumnos, así como para la facultad, dado que permitió arrojar luz sobre cuestiones que subyacen en el ingreso de los alumnos a la vida universitaria y que motivan cuestiones trascendentes como la elección de una carrera, entre otras.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Casco, Miriam. Prácticas comunicativas del ingresante y afiliación intelectual. V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación.
- Ken Bain. (2007) Lo que hacen los mejores profesores universitarios. Universitat de Valencia.
- Meirieu, Philippe (1998) *Frankenstein Educador*. Barcelona: Ed. Laertes.
- Vicente, María Eugenia “Perfiles y trayectorias de los ingresantes a Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de La Plata” CIENCIA, DOCENCIA y TECNOLOGÍA | VOL. XXV | N° 48 | mayo DE 2014 | (49 - 73)
- Vilches, L. (2001). La migración digital. Barcelona, Gedisa

Además, se trabajó con el siguiente material:

- Plan de estudios VII carrera Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas UNLP
- Ordenanza n° 171/17
- Trabajo interno del Dpto. de Administración sobre posicionamiento de la carrera de Licenciado en Administración.
- Fonseca Diana y Odriozola Julieta “Una mirada sobre las expectativas de los ingresantes universitarios sobre la elección de la carrera y las asignaturas propedéuticas” – 2° Jornadas sobre las prácticas docentes en la Universidad pública - 2018

**EL DESAFÍO DE LA INTEGRALIDAD DOCENCIA, EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN. UNA EXPERIENCIA INNOVADORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNLP Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL GRAN LA PLATA.**

GALAN, Liliana. Autor y Expositor.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Tel: +54 221 4596954 // Correo: [lgalan@econo.unlp.edu.ar](mailto:lgalan@econo.unlp.edu.ar)

MAROSCIA, Carla. Autor y Expositor.

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Tel: +54 221 9 541 5204 // Correo: [carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar](mailto:carla.maroscia@econo.unlp.edu.ar)

Palabras Claves:

Investigación-extensión universitaria – docencia, - organizaciones de la sociedad civil. Integralidad.

## **INTRODUCCIÓN**

Se considera, desde una mirada orgánica, que la estructura institucional de la universidad debe estudiarse para su mejora y para que las intervenciones profesionales no resulten espacios herméticos donde aquellas “funciones” de la universidad se verifiquen como caminos separados. Al contrario, la enseñanza debe apoyarse en la investigación, que a su vez debería orientarse al servicio de la sociedad y la extensión, no sólo como nexo entre las funciones de docencia e investigación con la proyección hacia la comunidad, sino como un núcleo de ordenamiento y acción curricular.

Hoy la Universidad ha jerarquizado la extensión universitaria, aunque dista mucho que la misma sea el organizador de la curricula universitaria. Sin embargo, la función social de la Universidad se ejerce y se ha ejercido desde la extensión universitaria tal como lo plantea Pérez de Mazza (2011).

En las trasformaciones que se han producido y se producen en la Universidad, y en particular en las ciencias económicas, en respuesta a los cambios a nivel global y nacional, el desafío es encontrar procesos educativos y didácticos innovadores y humanistas. De manera que la educación superior no sólo sea transformadora de los procesos productivos sino también promueva una educación para el desarrollo humano sustentable.

## **DEBATES EN TORNO A LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

A un año del centenario de la Reforma Universitaria, las universidades públicas tienen la obligación de continuar reflexionando y resignificando los conceptos básicos que desarrollaron los reformistas del '18.

En la UNLP en particular, desde sus inicios en 1905 la extensión formó parte, junto a la docencia y la investigación, de sus tres pilares fundantes. Sin embargo, esta tríada tuvo un desarrollo muy desigual. Principalmente en el caso de la extensión, esta fue subvalorada y el resultado de ello se vio reflejado en el nulo espacio curricular y la escasez de financiamiento de la misma. El concepto de extensión por ese entonces suponía que la vanguardia, representada en los intelectuales librepensadores, llevaba la verdad a los sectores obreros y comunidad en general, en un proyecto de suma confianza en el valor de la educación y su vinculación con el progreso social (González y Marano, 2007).

Fue con la Reforma de 1918, donde se refleja a partir de la extensión universitaria la misión social de la universidad y encuentra en ella un espacio de debate de los temas de interés social. Este movimiento promueve la extensión universitaria vinculada a los aspectos sociales y políticos del momento, y se postula la función social y la difusión cultural como actividades propias de las universidades latinoamericanas. Si bien el movimiento reformista significó un cambio de perspectiva importante en torno al rol social de la universidad y sus relaciones con la comunidad, Drago (2016) analiza cómo esa visión continuaba teniendo ciertos rasgos paternalistas.

Fue recién 90 años después, a partir de la reforma del estatuto del Año 2008, que en la UNLP, comienza un proceso de jerarquización de la extensión universitaria y



allí queda plasmado como la universidad entiende a la extensión universitaria. En el artículo 17° del Capítulo III se establece que:

*“La Universidad reconoce como una de sus funciones primordiales la extensión universitaria, entendida como un proceso educativo no formal de doble vía, planificada de acuerdo a intereses y necesidades de la sociedad, cuyos propósitos deben contribuir a la solución de las más diversas problemáticas sociales, la toma de decisiones y la formación de opinión, con el objeto de generar conocimiento a través de un proceso de integración con el medio y contribuir al desarrollo social. Acordará en consecuencia las máximas facilidades para su realización y estimulará los trabajos de extensión que realicen los miembros de su personal docente, no docente, graduados y estudiantes que suelen ser originados por la detección de necesidades específicas...” (Estatuto UNLP, 2008:9).*

A nivel macro existen diversos dispositivos que la UNLP ha desarrollado en estos años que nos permitirá articular actividades en conjunto como ser el Consejo Social, los Centros Comunitarios de Extensión Universitaria, la Escuela de Oficios y las Convocatorias Ordinarias a Programa y Proyectos de Extensión Universitaria. Además existen las convocatorias a proyectos que lleva adelante la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, como ser: Convocatoria de proyectos “Compromiso Social Universitario” del Programa de Voluntariado Universitario, Convocatoria “Universidad, Cultura y Sociedad”, Convocatoria de Fortalecimiento de capacidades de extensión universitaria, etc.

A nivel micro, dentro de la FCE, la puesta en funcionamiento del proceso de reflexión estratégica en el Año 2009 permitió discutir, debatir y definir los principales lineamientos sobre los que debía desarrollarse la extensión universitaria. En este sentido la Secretaría de Extensión Universitaria puso el énfasis en diversos programas, proyectos y actividades de extensión, la formación de recursos humanos, la comunicación y la gestión, logrando la creación de una cultura extensionista con identidad propia, incrementando notoriamente la participación de docentes, graduados, alumnos y trabajadores no docentes en programas y proyectos presentados por la facultad (López Armengol, 2015). Era imperante

reflexionar sobre la necesidad de formar ciudadanos éticos y comprometidos con el desarrollo humano y desarrollo local de sus regiones, de trascender las puertas de la universidad con una mirada sobre los problemas sociales y con fuerte compromiso social.

Además, el rol de la extensión universitaria en las universidades va creciendo en relevancia en los últimos años a nivel global como a nivel nacional y local. A nivel global la UNESCO (2013) en el informe titulado *“Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la Educación de Calidad para el 2015”*, resalta fortalecer la extensión universitaria y la reconoce con la vía para responder a las necesidades y oportunidades en las que se insertan.

Por otra parte, también la UNESCO (2016), en un trabajo denominado *“Universidades para el desarrollo”*, Arocena y Sutz (2016) plantean que:

*“La “Universidad para el Desarrollo” es una formulación contemporánea de ese ideal; se caracteriza por la práctica conjunta de la enseñanza, la investigación, y la extensión y otras actividades en el medio, apuntando a sumar esfuerzos con muy diversos actores sociales en pro del Desarrollo Humano Sustentable” (Unesco, 2016:5).*

Las universidades públicas argentinas participan del Grupo AUGM (Asociación de Universidades del Grupo Montevideo) que comulga con estos postulados de integrar las funciones universitarias en un pie de igualdad en el funcionamiento de la educación superior. No obstante la “integralidad” es una meta a alcanzar y en gran parte de las universidades públicas la docencia es prevalente respecto a las otras funciones de las mismas. La realimentación entre las tres funciones tiene limitaciones impuestas por circunstancias y exigencias diversas del sistema de educación superior. El horizonte estará signado para las universidades por alcanzar una academia igualitaria, donde la investigación y la extensión se complementen para transformar la realidad.

De Sousa Santos en el libro titulado *“La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad”* (2010) nos dice:

*“El área de extensión va a tener un significado muy especial en el futuro inmediato. En el momento en que el capitalismo global pretende reducir la universidad en su carácter funcionalista y transformarla de hecho en una amplia agencia de extensión a su servicio, la reforma de la universidad debe conferir una nueva centralidad a las actividades de extensión (con implicaciones en el currículo y en las carreras de los docentes) y concebirlas, de modo alternativo al capitalismo global, atribuyendo a las universidades una participación activa en la construcción de la cohesión social, en la profundización de la democracia, en la lucha contra la exclusión social, la degradación ambiental y en la defensa de la diversidad cultural”* (De Sosa Santos, 2010:42).

## **LA FORMACIÓN INTEGRAL**

Coincidiendo con Romano (2016) el término integral es como un comodín de toda propuesta pedagógica que se ha convertido en una especie de significante flotante que adquiere diferentes sentidos. En efecto, hace referencia a tres elementos: primero el estudiante y su formación, atendiendo a la cuestión de la integralidad del “otro”, el estudiante que es uno, que no es un ser fragmentado, es el mismo que aprende las distintas materias y no se divide para estudiarlas, o sea enfocada en el sujeto. En segundo lugar, hay una integralidad que pretende articular las funciones universitarias en el ejercicio de la docencia y ésta es la concebida como “integralidad de funciones” que pone el acento en el educador, ya que es el que provee los dispositivos y formatos al estudiante. En tercer lugar el enfoque puesto en el “objeto de estudio” o de conocimiento que induce a las distintas disciplinas a dialogar. De manera que desde donde pongamos el énfasis en la integralidad, se plantearían modelos pedagógicos distintos.

Y por otra parte como analiza, apuntado a la integralidad de funciones, la curricularización de la extensión, conlleva el riesgo de acomodar ese espacio a los formatos tradicionales (el aula, los horarios, entre otros) que se asimila a la curricula

de la docencia. Sin embargo, nada impide generar en la docencia otros espacios o inducir a los estudiantes a trabajos en el territorio.

La curricularización de la extensión supone *“incorporar al trayecto académico (currícula) del estudiante universitario diversas modalidades de acciones de campo fuera del aula, en el territorio, que involucren las tres funciones sustantivas de la educación superior –docencia, investigación y extensión”* (CIN – Consejo Interuniversitario Nacional - 2012: 14, citado en Vercellino et. al., 2014).

### **Distintas perspectivas sobre integralidad**

Es interesante recuperar distintas perspectivas referidas al concepto de la integralidad. Kaplun (2014) plantea la misma como un “movimiento instituyente”. En tal sentido se considera a la universidad una institución según la definición de Schvartzstein (2000), como una lógica reguladora que establece prescripciones y regulaciones. En toda institución conviven, explica Kaplun, elementos de conservación de lo establecido y elementos de cambio. Por tal motivo existe lo “instituido” e “impulsos de transformación” que constituyen diversos “instituyentes”. Desde esta perspectiva, en cada una de las funciones de la universidad, docencia, investigación y extensión, puede advertirse movimientos “instituyentes”.

En la investigación, producción de conocimiento, se plantea cómo y cuáles son los límites del conocimiento. En cuanto a la enseñanza - aprendizaje, si bien se habla según el autor del proceso, son dos procesos diferentes, donde se interpela, qué se enseña y qué se aprende. Existe una separación entre los saberes académicos producto de la investigación y los transmitidos por los docentes, que en general no participan en su mayoría en la producción de ese conocimiento. La investigación tiene poco lugar en los docentes. Los datos del siguiente cuadro demuestran cuántos docentes de la FCE participan de proyectos de Investigación sobre el total de los docentes de cada carrera.

**Cuadro N° 1: Investigadores Categorizados en la FCE:**

Docente-Investigador categorizado en el marco del Programa de Incentivos, por Departamento - Año 2017	Cantidad	%
PDIC Ciencias Administrativas	47	31,3
PDIC Contabilidad	30	20,0
PDIC Ciencias Complementarias	15	10,0
PDIC Economía	47	31,3
PDIC Turismo	11	7,3
<b>N° Total de PDI</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría de Investigación y Transferencia FCE – UNLP (Febrero 2018).

Se comparte también la postura de Kaplun (op.cit), respecto a la extensión, entendiendo la extensión como el proceso de aprendizaje mutuo entre la universidad y la sociedad. Y esto no está instituido en la Universidad, toda vez que la participación de docentes en la extensión es muy limitada. Sin embargo, la extensión es la que tiene el papel protagónico en la integralidad. A través de la extensión se comprenden los problemas sociales, se interpela el saber disciplinar con las demandas organizacionales y no todos los docentes participan de proyectos de extensión.

El siguiente cuadro muestra que de los 18 proyectos de extensión acreditados por la Universidad Nacional de La Plata para trabajar durante el Año 2019, suman un total de 417 participantes de los cuales 311 pertenecen a la Facultad de Ciencias Económicas y los 106 restantes a otras Unidades Académicas.

**Cuadro N° 2: Extensionistas en Proyectos de Extensión Año 2019**

	UNLP - Convocatoria Ordinaria 2018					
	Cantidad Docentes	Cantidad Estudiantes	Cantidad Graduados	Cantidad No docentes	Cantidad Otros	Cantidad Otros
FCE	88	162	52	8	1	311
Otras UA	27	48	24	6	1	106
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>210</b>	<b>76</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>417</b>

Fuente: Secretaría de Extensión Universitaria FCE – UNLP (Abril 2019).

Por lo antes expuesto, la relación entre las funciones básicas de la Universidad, puede pensarse y realizarse de distintos modos. Uno es poner la enseñanza en el centro. Esta centralidad es la más común en las universidades, y en este caso la investigación nutre la docencia, y luego se toma en cuenta la extensión. La extensión es la manera en que la institución universitaria cumple con su responsabilidad social y de servicio a la comunidad.

Otra modalidad de generar el vínculo es colocar la investigación en el centro, considerando que la universidad debe generar conocimiento y que es ésta, la manera en que se incorpora la sociedad a la universidad.

Por último y esta postura es sostenida por muchos autores, y se comparte en este trabajo, la integralidad coloca la extensión en un lugar protagónico, considerando que la interacción de la universidad con la sociedad es el motor de la vida universitaria (Kaplun, 2014). Esa interacción con la sociedad genera los temas centrales de la investigación y es con los actores sociales (y no sobre ellos) que se investiga. Al mismo tiempo la extensión significa un sin número de oportunidades de aprendizaje que enfrenta a docentes y estudiantes a los problemas sociales que demandan diversos conocimientos que en el aula resultan muchas veces desarticulados y ponen en tensión teorías y prácticas al enfrentarlas con la compleja realidad.

Desde esta perspectiva la curricularización de la extensión, la investigación-acción participativa, el aprendizaje servicio son distintos caminos de abordar la integración de funciones en la universidad.

Diferentes universidades y unidades académicas (combinando mayores recursos, tiempo, paciencia, esfuerzos y vocación reformista) han creado condiciones y adoptando decisiones que apuntan en esta perspectiva. Y lo han hecho con el convencimiento de que es el camino para formar estudiantes con una mayor

conexión con la realidad social, afianzar el capital social con los actores sociales locales, así como dar solución a los problemas particulares de los diversos sectores y mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerados.

## **HACIA LA INTEGRALIDAD EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS (FCE) DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

A continuación, se presenta una experiencia de trabajo en la FCE que da cuenta de la posibilidad real de generar un encuentro entre las tres funciones primordiales de la universidad, retroalimentándose entre sí. Esta experiencia pretende sea ejemplificadora, entendiendo que la integralidad representa uno de los grandes desafíos que enfrenta la educación superior. Esta experiencia que se ha comenzado a desarrollar desde hace algunos años pretende exponer que con pequeños pasos es posible encontrar el camino para lograr la tan necesaria y enriquecedora conexión entre las funciones básicas de la universidad.

### **Los primeros pasos comenzaron por la investigación**

En el Año 2008, se conformó un equipo de investigación que comenzó a trabajar en el ámbito del Instituto de Investigaciones Administrativas de la FCE la línea de investigación de organizaciones de la sociedad civil (OSC)<sup>108</sup>. Esta línea se propuso aportar información útil para el desarrollo de acciones que favorezcan el

---

<sup>108</sup> El primer proyecto (2008-2009) estuvo abocado a la conformación de un Directorio de OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. El segundo (2011-2012) pretendía identificar las debilidades y vulnerabilidades de las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia. El tercero (2014-2015) se basó principalmente en indagar sobre la problemática del financiamiento. El cuarto (2016-2017) buscaba identificar las causas que generan los problemas que afectan a las OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia, vinculados a los aspectos de gestión, comunicación y recursos humanos y su impacto en la sostenibilidad de las mismas. Actualmente se encuentra en vigencia (2018-2019) el proyecto “*Aprendizaje organizacional de OSC de la ciudad de La Plata y zona de influencia que lleven adelante programas de innovación social responsable*” que está dando sus primeros pasos.

fortalecimiento institucional de las OSC atendiendo el rol fundamental que estas cumplen en relación a la resolución de las problemáticas sociales contemporáneas, particularmente: favorecer el diseño de políticas de desarrollo y modernización socialmente más eficientes, delinear nuevas líneas de investigación atendiendo las necesidades de las diversas organizaciones y de los líderes comunitarios, y propiciar la articulación entre los sectores para fortalecer institucionalmente a las mismas.

Los proyectos de investigación desarrollados permitieron arrojar luz sobre las problemáticas de las OSC locales que luego han podido ser trabajadas a partir de diversas intervenciones concretas.

### **El proyecto de extensión “Aprendizaje en Acción”**

Este fuerte vínculo entre investigación y extensión universitaria ha permitido llevar adelante el proyecto “*Aprendizaje en Acción. Fortaleciendo la gestión de las OSC de la ciudad de La Plata*”. Proyecto que se desarrolla desde el Año 2015 y que se ha propuesto los siguientes *objetivos generales*:

- Contribuir al fortalecimiento institucional de las OSC en la ciudad de La Plata y zona de influencia para que sean capaces de mantener y/o profundizar su actividad a través del tiempo logrando la sustentabilidad.
- Intensificar la formación de docentes, graduados y estudiantes en las actividades de extensión y en las prácticas sociales.
- Promover la integralidad entre docencia, investigación y extensión.

En línea con los objetivos generales mencionados anteriormente, este proyecto busca en primer lugar, poner en discusión con los dirigentes sociales herramientas en los puntos que se han detectado vulnerables a partir de los resultados arrojados por el proyecto de investigación. En segundo lugar, brindar un espacio de



intercambio que facilite la generación de una red de cooperación recíproca, entre las distintas OSC, las macro-instituciones que las agrupan y representan, y las unidades académicas vinculadas. En tercer término, formular y desarrollar un programa de acompañamiento a través de un equipo de voluntarios que brinde soporte a las diferentes problemáticas emergentes en los talleres de trabajo. Finalmente, promover una eficiente autogestión administrativa de las asociaciones, como instancia que asegure la continuidad de estas en el tiempo, más allá de la intervención universitaria.

En dicho marco, la metodología de desarrollo que implementa el proyecto, consta de unir capacitación con acompañamiento, donde se facilita, a través de la realización de talleres y asesoramiento a los dirigentes sociales, las herramientas necesarias para la sostenibilidad de las OSC a lo largo del tiempo.

Particularmente participan del proyecto los dirigentes y/o referentes de OSC de la Ciudad de La Plata y zona de influencia, a la vez que se considera que de manera indirecta se trabaja con personas o instituciones en las cuales trabajan los mismos, como ser los socios actuales de las entidades, los niños, jóvenes y adultos beneficiarios de las OSC, los socios potenciales y la comunidad del barrio que se vea beneficiada por las actividades de las OSC. En las tres ediciones se realizó una encuesta de diagnóstico inicial con los participantes, la cual ha permitido al equipo caracterizar a las organizaciones.

**Cuadro N° 1: OSC participantes 2015**

N°	Nombre de la organización	Tipo de organización	Área temática:
1	A.C.R.E.E.R	Asociación Civil	Educación
2	A.C.R.E.E.R	Asociación Civil	Educación
3	AAFE-ASOCIACIÓN DE AYUDA A FAMILIARES DE PERSONAS CON ESQUIZOFRENIA	Asociación Civil	Salud
4	AAFE-ASOCIACIÓN DE AYUDA A FAMILIARES DE PERSONAS CON ESQUIZOFRENIA	Asociación Civil	Salud
5	ACLHO	Asociación Civil	Economía
6	AMHA ( Asociación de Mujeres y Hombres Argentinos	Asociación Civil	Derechos Humanos
7	AMHA ( Asociación de Mujeres y Hombres Argentinos	Asociación Civil	Derechos Humanos
8	Asociación Ángel Azul	Asociación Civil	Social/Humana
9	Asociacion azul	Asociación Civil	Educación
10	Asociacion azul	Asociación Civil	Educación
11	Asociacion de Guías "Los Caminos y la gente"	Asociación Civil	Cultura
12	Asociacion de Guías "Los Caminos y la gente"	Asociación Civil	Cultura
13	Asociacion de Guías "Los Caminos y la gente"	Asociación Civil	Cultura
14	Asociación Por un proyecto regional desde berisso	Asociación Civil	Cultura
15	ASOCIACIÓN RAÍCES istrianas	Asociación Civil	Cultura
16	Centro comunitario recrearte	Asociación Civil	Derechos Humanos
17	Centro de difusión de la celiaquia - ce.di.ce	Asociación Civil	Salud
18	Comunidad Rural de Los Hornos	Asociación Civil	Deporte y Recreación
19	CONIN LA PLATA	Asociación Civil	Salud
20	Fundación Proyecto Entrelazos	Fundación	Educación
21	Fundación Proyecto Entrelazos	Fundación	Educación
22	Silva	Asociación Civil	Derechos Humanos
23	Sociedad española de berisso	Asociación Civil	Cultura
24	Union polaca en berisso	Asociación Civil	Cultura
25	Unión Polaca en berisso	Asociación Civil	Cultura

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro N° 2: OSC participantes 2016**

N°	Nombre de la organización	Tipo de organización	Área temática:
26	Asociación Argentina de Instrumentadoras	Asociación Civil	Salud
27	APSIJUPBA	Centro de Jubilados	Social/Humana
28	Asociación Guías Argentinas	Asociación Civil	Educación
29	Camara de Turismo de Berisso	Asociación Civil	Cultura
30	Caritas La Plata	Grupo Comunitario	Social/Humana
31	Asociación de Guías "Los Caminos y la gente"	Asociación Civil	Cultura
32	Asociación de Guías "Los Caminos y la gente"	Asociación Civil	Cultura
33	Centro Jubilados y Pensionados Gral San Martín de Berisso	Centro de Jubilados	Social/Humana
34	Centro Jubilados y Pensionados Gral San Martín de Berisso	Centro de Jubilados	Social/Humana
35	Centro Jubilados y Pensionados Gral San Martín de Berisso	Centro de Jubilados	Social/Humana
36	Círculo Laziale La Plata	Asociación Civil	Cultura
37	Círculo Laziale La Plata	Asociación Civil	Cultura
38	Círculo Laziale La Plata	Asociación Civil	Cultura
39	Círculo Tentrino	Asociación Civil	Cultura
40	Fundación Hospital de Niños de La Plata	Fundación	Social/Humana
41	Nexo, Asociación de Familiares y Amigos de Niños con TGD y TDA/TAH	Asociación Civil	Salud
42	Nuba	Asociación Civil	Salud
43	Nuba	Asociación Civil	Salud
44	Ybypora	Asociación Civil	Cultura

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro N° 3: OSC participantes 2017**

N°	Nombre de la organización	Tipo de organización	Área temática:
45	CENTRO INSTITUCIONAL SOCIAL COMUNITARIO	Asociación Civil	Social/Humana
46	CARITAS LA PLATA	Grupo Comunitario	Social/Humana
47	RESACA SOLIDARIA	Asociación Civil	Social/Humana
48	ASOCIACION DE PSICOLOGOS SOCIALES	Asociación Civil	Social/Humana
49	ONG NUEVO AMBIENTE	Asociación Civil	Ambiente
50	ASOC CULTURAL Y DEPORTIVA UNIVERSAL Y BIBLIOTECA FLORENTINO AMEGHINO	Club Social/Deportivo	Deportes y Recreación
51	COMPAÑÍA DE LA CARIDAD	Fundación	Social/Humana
52	ESPACIO CULTURAL TITA MERELLO	Grupo Comunitario	Cultura
53	CENTRO DE FOMENTO NUEVA VILLA ARGUELLO	Club Social/Deportivo	Deportes y Recreación
54	CENTRO DE AMPARO "CITY BELL"	Asociación Civil	Género
55	ELENA DEL ROSARIO FLORES	Asociación Civil	Salud
56	CENTRO CULTURAL MACÁ	Asociación Civil	Cultura
57	RESACA SOLIDARIA	Asociación Civil	Social/Humana
58	LOS ÚNICOS PRIVILEGIADOS SON LOS NIÑOS	Grupo Comunitario	Social/Humana
59	PAMI AMAR	Grupo Comunitario	Derechos Humanos
60	COLECTIVIDAD URUGUAYA	Asociación Civil	Cultura
61	CLUB CÍRCULO CULTURAL TOLOSANO	Club Social/Deportivo	Deportes y Recreación
62	CENTRO DE FOMENTO Y BIBLIOTECA POPULAR GENERAL SAN MARTÍN	Sociedad de Fomento	Cultura
63	ASOCIACIÓN ARGENTINA DE INSTRUMENTADORES QUIRURGICOS LA PLATA	Asociación Civil	Salud
64	CENTRO DE FOMENTO SOCIAL Y DEPORTIVO JOSÉ HERNÁNDEZ	Club Social/Deportivo	Deportes y Recreación
65	FUNDACORE	Fundación	Salud
66	CENTRO INSTITUCIONAL SOCIAL COMUNITARIO	Asociación Civil	Formación Política
67	APRILP	Asociación Civil	Salud
68	DESPERTAR LATINO	Grupo Comunitario	Social/Humana
69	CENTRO DE RESIDENTES CORRENTINOS DEL GRAN LA PLATA Y BIBLIOTECA POPULAR "PROF. MARIO O. CAMACHO"	Asociación Civil	Cultura
70	RED MAYOR LA PLATA	Asociación Civil	Derechos Humanos
71	APRILP	Asociación Civil	Derechos Humanos
72	ASOCIACIÓN CIVIL MISIÓN PUENTE	Asociación Civil	Social/Humana
73	CLUB DEPORTIVO Y BIBLIOTECA ROMERENSE	Club Social/Deportivo	Deportes y Recreación
74	FUNDACORE	Fundación	Salud
75	RED MAYOR LA PLATA	Asociación Civil	Derechos Humanos
76	A.A.D.I	Asociación Civil	Salud
77	DESPERTAR LATINO	Grupo Comunitario	Social/Humana

**Fuente: Elaboración Propia**

Desde que comenzó en el año 2015, 56 organizaciones de la ciudad de La Plata y Berisso y 77 dirigentes sociales que han participado a más del 60% de las propuestas del equipo de trabajo. En cuanto al tipo de organización y el área temática de las mismas se pueden observar en los siguientes cuadros.

**Cuadro N° 1: Tipo de entidades participantes**

Tipo	Cantidad de OSC
Asociación Civil	39
Centro de Jubilados	2
Club Social/Deportivo	5
Fundación	4
Grupo Comunitario	5
Sociedad de Fomento	1
<b>Total</b>	<b>56</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 2: Áreas temáticas de las entidades participantes**

Área temática	Cantidad de OSC
Social/Humana	12
Salud	10
Cultura	14
Deportes y Recreación	6
Derechos Humanos	6
Educación	4
Formación Política	1
Género	1
Ambiente	1
Economía	1
<b>Total</b>	<b>56</b>

Fuente: Elaboración Propia

Este encuentro de saberes “científicos” o universitarios, con el saber popular de las organizaciones sociales a través de los años ha permitido repensar la estrategia teórico – metodológica tanto de la investigación como de la extensión. Largo ha sido el camino recorrido comprendiendo que de la interacción de saberes es que se genera verdadero conocimiento, el que va a permitir generar la transformación social.

Para llevar adelante sus actividades, este proyecto toma como metodología de intervención la idea de Vallaey (s.f.) de comunidad de aprendizaje para el

desarrollo, muy diferente a la clásico paternalismo académico o de tinte transferencista. Trabajar en esta línea, permite como universidad, como plantea Vallaeys (s.f.): cumplir con la misión social de participación en el desarrollo de la comunidad y a la vez cumplir con su doble misión académica de formación integral, profesional y humanística de los estudiantes y de investigación y producción de conocimientos genuinos.

### **La integralidad en acción...propuestas al aula**

Esta experiencia de extensión universitaria ha generado significativos aportes a los actuales y potenciales proyectos de investigación. Tal es así, que en el marco de las políticas que se desarrollan en la FCE para fortalecer los vínculos entre investigación y extensión, gran parte del equipo de trabajo conforma el equipo de investigación en la línea de OSC (lo que ha permitido adecuar el proyecto de extensión a las necesidades específicas de estas instituciones). En virtud de ello, los aportes, aprendizajes y discusiones generadas en el contexto de este proyecto de extensión enriquecen la definición de los marcos teóricos y metodológicos de los proyectos de investigación vigentes.

Además, el equipo de docentes que dicta los talleres, forma parte de diversas asignaturas relacionados con las temáticas que se abordan en los mismos, con lo cual luego transfieren dichas experiencias en el aula.

Y por último, la participación de estudiantes permite generar aprendizajes significativos, toda vez que permite acercarse de igual a igual a personas en situación de vulnerabilidad, investigar con ellos y no sobre ellos, con capacidades y valores para superar esa situación, reflexionando de esta manera sobre las prácticas y metodologías conceptuales.

El compromiso es continuar en este camino y enfrentar un gran desafío: la formación de los cuadros extensionistas. Será necesario revisar los marcos teórico-metodológicos y los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como visibilizar y sistematizar las prácticas de intervención llevadas adelante.

## **CONCLUSIÓN**

La realidad actual nos plantea un claro desafío. Ya no es posible pensar la docencia, la investigación y la extensión universitaria de manera aislada, con un rol protagónico de una sobre otra. Sino que es necesario entender su integralidad en la formación de profesionales éticos y comprometidos con el desarrollo humano y local de sus regiones.

Es indispensable, en nuestras prácticas docentes, de investigación y de extensión incorporar a la formación de los estudiantes la reflexión sobre los valores que están involucrados en la toma de decisiones, tanto en el ámbito académico como profesional.

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

*“Pensar nuestra Universidad es imaginarla en el mundo, en el país y en su región, aportando a sus desarrollos, enseñando, produciendo, transfiriendo y compartiendo conocimientos e integrándose a la sociedad que la compone y de la que forma parte y se nutre, contribuyendo con su pensamiento crítico y propositivo, capaz de incidir mediante la formulación de respuestas alternativas, en los cambios sociales necesarios” (Tauber, 2016:9)*

Aún queda mucho camino por recorrer para lograr la integralidad. Y si bien el rol de la gestión universitaria es fundamental para fomentar políticas en este sentido,

resulta fundamental el compromiso de sus docentes, investigadores, extensionistas y estudiantes, con una mirada crítica y reflexiva sobre los cambios contextuales.

- Es necesario reconocer a la educación superior como un bien público y social, como un derecho humano y universal, inclusiva, gratuita y de calidad, cuyo apoyo y financiamiento es una responsabilidad indelegable del Estado. Lo que obliga a definir nuestra finalidad a partir de un sentido de responsabilidad social, que se visualiza en nuestras acciones y en la gestión de los impactos que éstas generan. Es por esto, que la Universidad debe participar activamente en la discusión de las políticas públicas educativas, trabajando la articulación entre las demandas del medio y la necesidad de formar ciudadanos éticos y comprometidos con el desarrollo humano y desarrollo local de sus regiones. Trascender las puertas de la universidad con una mirada sobre los problemas sociales y con fuerte compromiso social.

## BIBLIOGRAFÍA

Arocena R. & Sutz J. (2016). *Universidades para el desarrollo*, UNESCO. Universidad de la Republica: Montevideo Uruguay. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002464/246445s.pdf>

Drago, N. (2016). Extensión universitaria y economía social. El Paseo de Economía Social y Solidaria de la UNLP. Tesis de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1227/te.1227.pdf>

**De Sousa Santos, B. (2006). *La Sociología de las Ausencias y la Sociología de las Emergencias: para una ecología de saberes*. En *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires)*. Buenos Aires: CLACSO.**



Estatuto UNLP (2008). Disponible en:  
<https://unlp.edu.ar/frontend/media/20/120/722e7f1b616ac158e02d148aaeb762aa.pdf>

González, M. y Marano M.G. (2007). "Extensión, Prácticas profesionales y Formación Universitaria". V Encuentro Nacional y II Latinoamericano La Universidad como objeto de investigación.

Kaplún, G. (2014). "La integralidad como movimiento instituyente en la universidad". *InterCambios*, N°1, junio 2014.

López Armengol M. (2015). *Prologo*. En *La gestión de la extensión universitaria desde económicas*. Buenos Aires: Haber.

Perez de Maza, T. (2011) Extensión Universitaria: Función anizadora e un Curriculum abierto. Tesis Doctoral tomo 1. Disponible en:  
<http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/257>.

Romano, A. (2011). Sobre los espacios de formación integral en la Universidad. Una perspectiva pedagógica. Disponible en:  
[www.scribd.com/document/358014495/Romano-A-2011](http://www.scribd.com/document/358014495/Romano-A-2011)

Schvarstein, L. (2000). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Tauber F. (2016). *Pensar la universidad*. Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de La Plata 2018-2012. Disponible en:  
<https://unlp.edu.ar/frontend/media/45/3545/e63e17faaef9816aea2a9dd874dc51e9.pdf>.



UNESCO (2013). “Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015”. Disponible en:

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

Vallaes, F. (sin fecha). “¿Cómo Trabajar para un Desarrollo Ético en Comunidad?” Artículo publicado por la Universidad Internacional. Disponible en: [www.rsu.uninter.edu.mx/](http://www.rsu.uninter.edu.mx/)

VERCELLINO, S. y DEL CARMEN, J. (2014). Curricularización de la extensión universitaria: perspectivas, experiencias y desafíos. III Jornadas de Extensión del Mercosur JEM. <http://www.extension.unicen.edu.ar/web/jem2014/ponencias/>



# ÁREA TEMÁTICA

# ENSEÑANZA DE ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **Seguridad Informática, área de vacancia disciplinar en la Ciencia de la Administración**

GARCÍA, Marcelo Adrián. Autor y expositor

MASCLEF, María Alejandra. Autor

*Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T. - Cel. 381-5617315.*

*Mail: [mgarcia@face.unt.edu.ar](mailto:mgarcia@face.unt.edu.ar) / [alema@webmail.unt.edu.ar](mailto:alema@webmail.unt.edu.ar)*

Palabras Claves: “Seguridad Informática”, “Diseño curricular”, “Competencias Profesionales”

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se describe el proceso realizado y los resultados obtenidos para la determinación de los contenidos disciplinares impartidos sobre “Seguridad y Control de Sistemas Informáticos” en Facultades de Ciencias Económicas de Universidades Nacionales. Los mismos se consideran necesarios para la formación profesional que realiza la labor de la administración estratégica de negocios, considerando los requerimientos procedimentales y técnicos que demandan las organizaciones y las normativas vigentes.

Para ello se realizó un análisis de la formación actual del alumno de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), respecto a Tecnologías de la Información en general, y en particular sobre Seguridad y Control en Sistemas Informáticos, teniendo en consideración los requerimientos exigidos por la CONEAU para las carreras afines.

Se destaca que este estudio fue enriquecido a través del intercambio de información con integrantes de la Asociación de Docentes Universitarios en Sistemas y Tecnologías de la Información de Facultades de Ciencias Económicas Nacionales (DUTI<sup>109</sup>), lo que permitió obtener precisiones de la situación actual respecto a la oferta académica brindada en relación a la temática abordada.

Finalmente, cotejando cada una de las situaciones, se concluirá al respecto.

---

<sup>109</sup> Asociación de Docentes Universitarios en Sistemas y Tecnologías de la Información de Facultades de Ciencias Económicas. Puede verse mayor información en el sitio web oficial de la organización: <http://www.duti.org.ar>

## 2. MARCO TEÓRICO

Los sistemas de información de una organización constituyen uno sus activos más valiosos, pero a la vez presentan vulnerabilidades que deben ser mitigadas por los responsables de la gestión de la organización. Un incidente de seguridad puede provocar su destrucción total o parcial y afectar su disponibilidad, causando retrasos y provocando un alto costo económico y de reputación para la compañía.

Debido a esta situación, la gestión de los riesgos informáticos es considerada una necesidad inevitable para cualquier organización que quiera administrar y utilizar su información de manera confiable, segura y funcional para el logro de su misión.

Pese a esta situación, el capital humano instruido en materia de seguridad informática en nuestro país es insuficiente y las carreras de grado relacionadas a las ciencias económicas y la administración de negocios, en general, no contemplan en sus planes de estudio un enfoque integral para solucionar las crecientes necesidades del área.

La ciencia de la Administración, tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de sus recursos, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, pudiendo este ser social o económico, dependiendo de los fines perseguidos por el ente<sup>110</sup>. Es decir que esta disciplina, hace énfasis en las organizaciones y en los recursos que la componen, entre estos, la información.

Como cualquier otro activo, la información otorga valor a la compañía, por lo tanto debe ser resguardada de las amenazas que pudiera sufrir.

En este sentido, cobra significativa importancia el concepto de “Seguridad de la Información”, la cual se encarga de proteger la integridad, disponibilidad y privacidad de la información, contra cualquier tipo de amenaza, minimizando los riesgos a los que estuviera expuesta. Esto posibilita por lo tanto, el normal desenvolvimiento de las actividades del negocio y el cumplimiento de su misión corporativa.

---

<sup>110</sup> Administración (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 30 de enero de 2019.

El objetivo de la seguridad de la Información no solo consiste en prevenir los potenciales ataques internos, externos, físicos y lógicos, sino también se encarga del diseño e implementación de los planes de recuperación en caso de haberse concretado daños. Estos métodos se relacionan estrechamente con la continuidad del negocio, aspecto estrictamente necesario para la labor profesional de la administración.

### **3. MÉTODOS**

#### **3.1 SITUACIÓN EXTERNA: ENCUESTA A INTEGRANTES DE DUTI**

##### **3.1.1 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO**

En el contexto de las “XIII Jornadas de Docentes Universitarios en Sistemas y Tecnologías de la Información” y las “IX Jornadas Académicas Anuales de Docentes en Sistemas de la UBA” realizadas del 13 al 15 de Septiembre de 2018, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA), se instrumentó una encuesta<sup>111</sup> a profesores de las principales Facultades de Ciencias Económicas del país. El objetivo de la misma, fue relevar información acerca de los contenidos relacionados a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos" impartidos en diferentes Universidades Nacionales.

Se encuestaron integrantes de quince unidades académicas enumeradas a continuación: Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Catamarca, Córdoba, Cuyo, Jujuy, Patagonia, La Plata, Rosario, Salta, Santiago del Estero, Tucumán, del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), Comahue, Litoral y del Sur.

---

<sup>111</sup> Véase anexo 6.1

De las respuestas obtenidas se evidencia que las tres cuartas partes pertenecen a docentes de estamentos superiores, “a cargo de la asignatura”.

Partiendo de lo general a lo particular, se consultó respecto a las asignaturas referidas a "Sistemas y Tecnologías de la Información", obligatorias y optativas, dictadas para la carrera de Contador Público (CP) y Licenciatura en Administración (LA).

Se observa que el 100% de las unidades académicas, cuentan con una o más materias obligatorias referidas a la disciplina evaluada en la carrera de CP y el 93% para la carrera de LA. Asimismo, el 45% de los encuestados indica que se ofrecen una o más materias optativas relacionadas a la temática, para ambas carreras.

A continuación se muestra un cuadro comparativo por Institución educativa y carreras, con las respuestas obtenidas:



*Tabla A: Materias optativas y obligatorias de TI por Institución educativa y carreras*

INSTITUCIÓN	Contador Público		Licenciatura en Administración	
	Obligatorias	Electivas/ Optativas	Obligatorias	Electivas/ Optativas
Univ. de Buenos Aires	1	2	1	2
Univ. Nac. de Catamarca	1	Ninguna	1	Ninguna
Univ. Nac. de Córdoba	1	3	2	2
Univ. Nac. de Cuyo	3	Ninguna	2	2
Univ. Nac. de Jujuy	1	Ninguna	1	Ninguna
Univ. Nac. Patagonia	2	Ninguna	2	Ninguna
Univ. Nac. de La Plata	1	Ninguna	2	Ninguna
Univ. Nac. de Rosario	1	1	2	1
Univ. Nac. de Salta	1	2	3	Ninguna
Univ. Nac. de Sgo del Estero	1	Ninguna	2	Ninguna
Univ. Nac. de Tucumán	1	1	1	2
UNICEN	2	Ninguna	2	Ninguna
Univ. Nac. del Comahue	1	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Univ. Nac. del Litoral	1	3	2	2
Univ. Nac. del Sur	2	Ninguna	2	1

Tabla A: Fuente propia.

En la tabla "A" se observa como la temática en la mayoría de los casos, es incluida en los planes de estudios de las carreras analizadas. Asimismo se corrobora una disminución de la oferta de materias optativas.

Seguidamente se realizó un enfoque particular en el plan de estudios de la carrera de CP, consultando si incluye alguna asignatura exclusivamente relacionada a "Seguridad y Control de Sistemas informáticos" (SC de SI) o similar. Solo dos unidades académicas respondieron afirmativamente, siendo las siguientes:

Tabla B: Asignaturas exclusivas de SC de SI por Institución

Nombre de la Universidad	Nombre de la Asignatura
Universidad de Buenos Aires	Auditoría y Control de Sistemas de Información
Univ. Nacional de Córdoba	Auditoria de Sistemas Computarizados

Tabla B: Fuente propia.

A continuación se indagó respecto al plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración, consultando si contiene alguna asignatura exclusivamente relacionada a "Seguridad y Control de Sistemas informáticos" o similar. Ninguna unidad académica respondió afirmativamente, por lo se podría inferir que estas materias se están enfocando a la auditoría contable u operativa y no a la gestión de sistemas informáticos y tecnología.

Se destaca que del total de las unidades académicas, el 85% manifestaron que la asignatura principal y obligatoria relacionada a "Sistemas y Tecnologías de la Información" contempla solamente una unidad de estudio específica referida a "Seguridad y Control de Sistemas". Las temáticas desarrolladas en dicha unidad de estudio son las siguientes:

Tabla C: Contenidos de seguridad informática en otras unidades académicas

Temática sobre Seguridad de la Información	Cantidad de Respuestas
Introducción a la seguridad y el Control Interno	15
Incidentes de seguridad y plan de contingencias	12
Seguridad en los principales recursos tecnológicos de la org.	11
Control interno y auditoría de sistemas	11
Gestión de la seguridad de la Información y buenas prácticas	11
Requerimientos legales y regulaciones de seguridad de la inf.	9
Desarrollo de una estructura para la seguridad y el control	8
Metodologías de evaluación y gestión del riesgo	8
Tecnologías y herramientas para la seguridad informática	8
Seguridad de la inf. con colaboradores, proveedores y clientes	4
Política de Seguridad	1

Tabla C: Fuente propia.

Posteriormente se consultó si existía en cada unidad académica, alguna otra oferta de carreras (exceptuando CP y LA) en donde se impartan asignaturas relacionadas a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos". Se obtuvo como resultado la siguiente información, sobre aquellas que respondieron afirmativamente (25% de las respuestas):

*Tabla D: Contenidos sobre TI impartidos en otras carreras de grado.*

Nombre de la Universidad	Carrera de Grado
Universidad de Buenos Aires	Lic. en Sistemas de Inf. de las Org.
Universidad Nacional de Salta	Licenciatura en Economía
UNICEN	Licenciatura en Gestión Tecnológica
Universidad Nacional del Comahue	Licenciatura en Sistemas de Información

Tabla D: Fuente propia.

En relación a si la oferta académica de posgrado cuenta con cursos relacionados a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos, es importante destacar, que el 30% de los docentes encuestados responde desconocer al respecto. El 40% responde afirmativamente y se obtuvo siguiente información:

*Tabla E: Carreras de posgrado en donde se imparten conceptos de seguridad informática*

Nombre de la Universidad	Programa de Posgrado
Universidad de Buenos Aires	Maestría en Seguridad Informática Maestría en Gestión Estratégica de Sistemas
Univ. Nac. de Catamarca	Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría
Universidad Nac. de Córdoba	Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría
Universidad Nac. de Rosario	Especialización en Gestión Estratégica de la TI
Universidad Nac. de Salta	Especialización en Fiscalía Penal Acusatoria
UNICEN	Especialización en Contabilidad y Auditoría

Tabla E: Fuente Propia.

### 3.1.2 CONCLUSIONES PRELIMINARES: “ANÁLISIS DE LA ENCUESTA”

La realización de la encuesta a miembros de DUTI representantes de diferentes Universidades Nacionales, nos permitió tener un mayor conocimiento respecto al abordaje de la disciplina a nivel nacional y nos permitió intercambiar información relacionada con planes de estudios.

Se destaca que la totalidad de los encuestados consideró de suma importancia el dictado de temas relacionados con "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos" en las carreras de CP y LA, para la gestión estratégica de negocios. Sin embargo se verifica que en la totalidad de las Facultades de Ciencias Económicas se imparte esta temática dentro de los contenidos de la materia principal de TI. La mayoría no cuenta con una asignatura específica que profundice este espacio de conocimiento.

## 3.2 SITUACIÓN: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNT

### 3.2.1 ESPACIO EPISTEMOLÓGICO: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los programas de estudio de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración de la FACE de la UNT, contienen en su diseño curricular una materia principal y obligatoria sobre Sistemas y Tecnologías de la Información denominada “**Sistemas de Información I**”, de 83 horas de carga horaria total, dividida en 6 horas semanales entre clases teóricas y prácticas, ubicada en el primer cuatrimestre de segundo año de la currícula.

El programa de la asignatura, incluye conceptos y elementos teóricos y prácticos que le permiten al futuro egresado aprender, internalizar y comprender los aspectos epistemológicos relacionados a los Sistemas y las Tecnologías de información en el ambiente de las organizaciones y los negocios, considerando que los mismos deberán actuar en ambientes altamente informatizados. Asimismo, brinda las

competencias para comprender y desarrollar modelos en distintas herramientas informáticas<sup>112</sup>.

Los objetivos generales planteados para esta asignatura se detallan a continuación:

- a) Conocer, comprender e internalizar los conceptos relacionados con los sistemas de información y las características de la información que brindan.
- b) Conocer las tecnologías de información y como coadyuvan a la toma de decisiones y a la gestión organizacional.
- c) Concientizar sobre la ética y la seguridad en el manejo de la información.
- d) Propiciar que el alumno se apropie de una jerga epistemológica que le será de utilidad en el resto de las materias de la curricula y en su ejercicio profesional.
- e) Integrar los conocimientos con los de otras materias fomentando la transferencia de conceptos.
- f) Utilizar aplicaciones para el desarrollo de modelos por medio de aplicativos informáticos.

Se enfatiza que entre los objetivos generales, se plantea a la seguridad en el manejo de la información, como un concepto que debe ser aprendido e internalizado por el alumno, para alcanzar aquellos conocimientos que se consideran fundamentales para la formación del perfil profesional del futuro egresado.

Conforme la Resolución 1271/2018<sup>113</sup> que aprueba el plan de estudio, los contenidos mínimos propuestos para la asignatura, son los siguientes:

- a) Fundamentos de los sistemas de información en los negocios.
- b) Aspectos tecnológicos de los medios de procesamiento y comunicaciones: hardware, software, bases de datos y telecomunicaciones.
- c) Aplicaciones empresariales
- d) Metodología de análisis, diseño e implementación de los sistemas de información.
- e) Evaluación de sistemas aplicativos.

---

<sup>112</sup> Masclef, M. A. (2018). Programa de Asignatura: "Sistemas de Información I", para el período lectivo 2019. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.

<sup>113</sup> Resolución 1271/2018 HCS. Aprobación del nuevo plan de estudios de la carrera de Contador Público, plan 2018. Universidad Nacional de Tucumán, Tucumán 29 de noviembre de 2018.

- f) Seguridad de los sistemas de información
- g) Aspectos éticos y sociales de los sistemas de información

Es destacable que la materia “Sistemas de Información I” plantea como contenido mínimo obligatorio a la “seguridad en los sistemas de información”, temática que es abordada necesariamente dentro del programa de la asignatura. Esto nos permite inferir que el tema es percibido por los responsables de la cátedra y de la Institución, como importante y necesario en la formación del graduado en ciencias económicas, dentro de la disciplina de los sistemas y la administración.

### **3.2.2 ASIGNATURAS ELECTIVAS: CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO**

Además de la materia principal y obligatoria, la carrera de CP cuenta actualmente con una asignatura optativa denominada “Sistemas de Información II”, de 63 horas. Para cursarla, el alumno debe contar con un mínimo de 20 materias aprobadas, entre las cuales se encuentran “Sistemas de Información I” y “Sistemas Administrativos y Control Interno I”

Considerando el perfil del graduado generalista de amplio alcance, con una especialización técnico – funcional, la asignatura proporciona al futuro egresado conceptos avanzados y formación sobre nuevas tendencias relacionadas a los Sistemas y las Tecnologías de información en el ambiente de las organizaciones y los negocios, permitiendo el conocimiento de nuevos modelos de negocios e ingresos y estrategias de comercialización que se generan a partir de la aplicación de tecnologías. Brinda además las competencias para diseñar e implementar estrategias de sistemas y tecnología, tanto en empresas tradicionales como en *startups* tecnológicas. Proporciona herramientas conceptuales para tomar decisiones respecto de la contratación de *software*, infraestructura, o plataformas como servicio<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> Masclef, M.A. (2018). Programa de Asignatura: “Sistemas de Información II”, para el período lectivo 2019. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.

Se observa que este curso propicia un ámbito de conocimiento específico referido a la tecnología para la gestión de organizaciones y los negocios en internet. Sin embargo, no se tratan aspectos relativos a seguridad y control de sistemas informáticos.

### **3.2.3 ASIGNATURAS ELECTIVAS: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Adicionalmente a la materia principal y obligatoria, la LA cuenta con dos materias optativas actualmente implementadas: “Sistemas de Información II”, descripta anteriormente y “Análisis y Diseño de Sistemas”, de 63 horas.

Esta última asignatura justifica su relación con el perfil profesional del graduado de conforme se indica a continuación: *“Los profesionales en ciencias económicas en algún momento del ejercicio de su profesión, muy probablemente participen en un proyecto de desarrollo o implementación de sistemas, ya sea como usuarios, administradores de una unidad de negocios, como líderes de un equipo de proyecto, miembros o Gerentes del Departamento Sistemas y Tecnologías de Información. Entender el ciclo de vida, nuevas metodologías, herramientas y técnicas del desarrollo de sistemas, así como poseer la capacidad para su aplicación, garantizan el éxito de los proyectos de desarrollo en que participe. Un aspecto fundamental de la formación, lo constituye el creciente requerimiento de profesionales en ciencias económicas para cubrir cargos de analistas funcionales, dentro de organizaciones o empresas que se dedican al desarrollo de software.*

*En todos estos sentidos, la materia proporciona conceptos avanzados, metodologías actuales y el entrenamiento en el análisis y diseño de un sistema real, en este trabajo, se complementa la teoría con modelos que se van desarrollando según el tipo de problema u oportunidad que el alumno presenta. Es decir que se trata de una práctica, tal como se presentará en el ejercicio profesional”*<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> Masclef, M.A. (2018). Programa de Asignatura: “Análisis y Diseño de Sistemas / Computación II”. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.

Por lo tanto, se concluye que la asignatura otorga formación en metodologías para el análisis y diseño de sistemas de información. No explicita en su programa que se impartan conceptos relativos a seguridad y control, sin embargo, estos constituyen requisitos inherentes al diseño, en donde entran en consideración.

### **3.2.4 OTROS ASPECTOS RELEVADOS EN LA INSTITUCIÓN**

Respecto a la oferta de posgrado, se constata que la unidad académica no cuenta con ninguna carrera de en donde se impartan cursos relacionados con “Seguridad y Control de Sistemas Informáticos”.

### **3.2.5 CONCLUSIONES PRELIMINARES SOBRE EL ESPACIO EPISTEMOLÓGICO: SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Se pudo constatar que la FACE cuenta actualmente con un espacio disciplinar de “Sistemas y Tecnologías de la información” perteneciente al Instituto de Administración. El mismo está conformado por una materia principal y obligatoria, en donde se tratan conceptos generales e introductorios en la temática. Esta asignatura cuenta con una unidad donde se imparten conceptos amplios pero básicos referidos a la seguridad informática. La cantidad de contenidos que se dictan, no posibilita una mayor profundización y la ubicación de la materia en el plan de estudio trae aparejado un alumnado que aún no adquirió una madurez y una base conceptual que permita la aprehensión adecuada de estas conceptualizaciones.

En el rol de vigilancia epistemológica que le cabe a los responsables de la disciplina y de las competencias e incumbencias profesionales que se esperan de los egresados de las carreras de Ciencias Económicas, se han implementado un conjunto de asignaturas que coadyuvan a la formación en Sistemas y Tecnologías de la Información. Esto se logra, introduciendo los conceptos disciplinares y herramientas, conocimientos que se amplían, complementan y re contextualizan posteriormente, profundizando aspectos de mayor complejidad y abordando las



últimas tendencias en una disciplina caracterizada por lo creciente, complejo y volátil de sus cambios y las oportunidades que representa para los profesionales y las organizaciones. Es por ello que este espacio disciplinar también cuenta con las dos materias optativas anteriormente descritas en donde se retoman, re contextualizan y amplían temas abordados en la materia principal.

En este contexto se considera que una asignatura de “Seguridad y Control en Sistemas Informáticos”, brindaría conocimientos y competencias que permitirían completar la formación del graduado en lo que refiere a sistemas y tecnologías de la información.

Por último, se hace referencia a que la FACE tiene la oportunidad potencial de desarrollar una propuesta de posgrado relacionada a la temática abordada, dadas las exigencias del mercado regional, el contexto y la escasa oferta de formación local y regional al respecto.

### **3.3 ACREDITACIÓN DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO EN TODAS LAS UNIVERSIDADES DEL PAÍS**

#### **3.3.1 ANTECEDENTES**

En el año 2013, de acuerdo al plenario N° 122 del Consejo de Universidades y la Resolución Ministerial N° 1723, se incluyó a la carrera de Contador Público en el régimen del artículo 43 de la Ley de Educación Superior. El mismo establece que los planes de estudio de carreras correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad o los bienes de los habitantes, deben tener en cuenta la carga horaria mínima, los contenidos curriculares básicos y los criterios sobre intensidad de la formación práctica que establezca el Ministerio de Educación, en acuerdo con el Consejo de Universidades. Asimismo, entre otros aspectos, se

establece que la carrera debe ser acreditada periódicamente por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)<sup>116</sup>.

A partir de ello, en Septiembre de 2017 y tras la aprobación de la propuesta para tal fin por el Consejo Interuniversitario Nacional, se aprobó la Resolución 3400/17<sup>117</sup> que establece los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica y los estándares para la acreditación de la carrera correspondiente al título de Contador Público, así como la nómina de actividades reservadas para quienes hayan obtenido el respectivo título. Asimismo se implantó un plazo máximo de doce meses para que los establecimientos universitarios adecuen sus carreras de Contador Público a las disposiciones precedentes.

La Resolución antes mencionada contiene un anexo<sup>118</sup> que la reglamenta. Se destacan los aspectos desarrollados a continuación, por considerarse relevantes:

Dentro del área temática “Administración y Tecnologías de la Información” contempla como contenidos curriculares básicos y obligatorios, entre otros a:

- a) Metodología de análisis, diseño e implementación de Sistemas de Información.
- b) Aspectos tecnológicos de los medios de procesamiento y comunicaciones: utilización de software de base, utilitarios y redes
- c) Evaluación de sistemas aplicativos
- d) Seguridad en los sistemas de información

Los contenidos mínimos son considerados esenciales y deben cubrir la matriz básica de los lineamientos curriculares y planes de estudios. Estos se expresan en función de la información conceptual y teórica considerada imprescindible, teniendo en cuenta las competencias que se desean lograr.

---

<sup>116</sup> Ley de Educación Superior N° 24.521. República Argentina. Sancionada el 20/07/1995 y promulgada el 07/08/1995 B.O.

<sup>117</sup> Resolución 3400-E/2017. Ministerio de Educación de la Nación. República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, aprobada el 08/09/2017.

<sup>118</sup> Anexo I, II, III y IV de Resolución 3400-E/2017. Ministerio de Educación de la Nación. República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 20/07/2017.

En este aspecto y según la información relevada y analizada en el espacio epistemológico de la disciplina de los Sistemas de Información, se puede afirmar que la FACE da cumplimiento a la exigencia de la normativa en la materia principal y obligatoria “Sistemas de Información I”, en la cual se imparten nociones generales al respecto. Luego estos conceptos, con excepción al punto “d”, se profundizan y re contextualizan en las asignaturas optativas actualmente implementadas.

En este apartado nos detenemos en el último ítem (“d”), “Seguridad en los Sistemas de Información”, el cual establece específicamente que es un contenido curricular básico y obligatorio para la formación del Contador Público. Por lo tanto, se considera que la instrucción otorgada en la materia del ciclo básico requiere una mayor profundización, que permita conocer, analizar y madurar con mayor detalle la problemática de las organizaciones y los negocios actuales, en el ámbito de la seguridad de la información, como diferencial estratégico para sobrevivir en un entorno sumamente competitivo.

Por otra parte, se destaca que en la Resolución se establece un total de 600 hs., para las áreas de “Administración, Tecnologías de la Información y Economía”. Ello representa un cuarto del total de carga horaria mínima para la formación teórica y práctica de la carrera (2700 hs.).

Otro aspecto considerado en este documento, son las actividades profesionales reservadas para el CP. Teniendo en cuenta el ámbito del presente trabajo, se realiza un análisis de las siguientes:

- *“Diseñar, dirigir e implementar sistemas de información (...)”*: dado el ámbito altamente informatizado de desempeño de los profesionales en Ciencias Económicas, se hace indispensable la formación en competencias de control y seguridad informática para el correcto diseño, desarrollo e implementación de Sistemas de Información.
- *“Dirigir y realizar procedimientos de auditoría (...)”*: la tecnología y los sistemas de información han experimentado avances notables y han impactado fuertemente en el desempeño y las formas de estructurar, administrar y conducir las organizaciones. Por lo tanto se torna de vital importancia para el profesional de

Ciencias Económicas, contar con conocimientos suficientes para realizar una valoración de riesgos informáticos, analizar los objetivos y alcances de una auditoría de recursos de TI y diseñar e implementar la metodología para efectuarla.

### 3.3.2 CONCLUSIONES PRELIMINARES SOBRE LA ACREDITACIÓN DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO EN TODO EL PAÍS

Se constató que para dar cumplimiento a la resolución 3400/17, en la FACE de la UNT se realizaron modificaciones en el programa de estudios de la materia principal y obligatoria, y como consecuencia se produjeron cambios en las optativas ofrecidas por la disciplina.

Asimismo, es importante aclarar en este punto, que en la encuesta a los integrantes de DUTI se indagó sobre las acciones realizadas por cada cátedra para dar cumplimiento al requerimiento de la CONEAU para la acreditación de la carrera de CP. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla F: Accionar de la cátedra tras el requerimiento de la Resolución 3400/17.

Acción realizada por la Cátedra	N° Respuestas	% del total
El tema ya se encontraba incluido en el plan de estudios	11	73.33%
Se realizaron modificaciones para incluir el tema	3	20.00%
No sabe / No Conoce	1	6.67%
<b>Total de respuestas:</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Tabla F: Fuente propia.

En esta última tabla, se evidencia que la amplia mayoría manifiesta que la temática en cuestión ya se encontraba incluida en el plan de estudios de la carrera de CP. Esto nos permite inferir que esta ya era percibida como una necesidad para el perfil profesional, antes que surgiera la exigencia de la norma.

Por otra parte, se aprovecha este apartado para hacer mención que en las Jornadas DUTI, llevadas a cabo en la UBA en el año 2018 se consideró propicio el ámbito

para el desarrollo de una mesa panel sobre “Acreditación de la Carrera de Contador Público”, donde se expusieron las experiencias sobre el proceso y acciones realizadas. En la misma fueron expositores docentes de algunas unidades académicas seleccionadas, abriendo posteriormente un enriquecedor debate respecto a los contenidos de TI, que a criterio del claustro, debían formar parte de la curricula de esta carrera. Se concluyó, entre otros aspectos que Seguridad Informática, es un contenido que debe estar presente indefectiblemente en la formación del profesional en Ciencias Económicas.

### **3.4 APROBACIÓN DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO EN LA FACE DE LA UNT**

#### **3.4.1 GENERALIDADES**

Considerando lo expresado en la Resolución Ministerial anteriormente analizada, la FACE de la UNT, realizó un proceso de revisión de su plan de estudio vigente para la carrera de Contador Público, con el objetivo de efectuar las adecuaciones correspondientes a fin de ajustarse a lo establecido en ella. Como resultado de este proceso, se propuso un nuevo plan de estudio con una estructura curricular más equilibrada y coherente al perfil profesional de acuerdo a lo requerido por el Ministerio de Educación de la Nación en particular, y a las exigencias de la sociedad en general.

Por lo tanto, mediante la Resolución 463/18<sup>119</sup>, se aprobó el “Plan de Estudios 2018” para la carrera de Contador Público, elevándolo a consideración del Honorable Consejo Superior (HCD) de la Universidad Nacional de Tucumán<sup>120</sup>. Según lo establece, este plan entrará en vigencia en el período lectivo inmediato posterior a su aprobación, año 2019.

---

<sup>119</sup> Resolución 463HCD18. Expte. 56.380/18 Facultad de Ciencias Económicas, UNT. San Miguel de Tucumán, 29 de octubre de 2018.

<sup>120</sup> Resolución 1271 HCS. Expte. 56380-018. Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán, del 27 de noviembre de 2018.

### **3.4.2 ANTECEDENTES DEL PLAN DE ESTUDIOS 2018**

En la FACE, autoridades, docentes, estudiantes y egresados percibían la necesidad de replantear el “plan de estudios 1983” y la formación impartida, con la finalidad de actualizar los contenidos y metodologías de enseñanza de las asignaturas, en relación al avance del conocimiento y de las nuevas técnicas y tecnologías que el mercado requiere. Por lo que se realizaron modificaciones en el plan de estudio 1983, mediante la aprobación del Plan 2010 y posteriormente en el año 2013 se generó una propuesta con modificaciones. Estas últimas produjeron cambios de forma, no de fondo y solucionaron inconvenientes que habían sido observados en la implementación del plan de estudios 2010.

### **3.4.3 PROPUESTA DE REFORMULACIÓN ACADÉMICA**

La organización del plan de estudios 2018, responde a criterios firmes de amplio espectro, que incorpora los cambios ocurridos en el mercado, especialmente en las disciplinas de franco e impactante desarrollo, como son las nuevas tecnologías de información. Por tal motivo, se evidencia que una propuesta de asignatura sobre “*Seguridad y Control de Sistemas Informáticos*”, daría respuesta a un área de vacancia disciplinar, que no estaba siendo considerada en los anteriores planes de estudio de la carrera.

Por otra parte, dentro de los objetivos específicos planteados en este plan de estudios para la carrera, se resalta la adquisición por parte del egresado de una adecuada capacitación en la técnica contable para aplicarla al diseño e implementación de sistemas de información y de control.

#### 3.4.4 ENTREVISTA A DOCENTES INTERVINIENTES EN EL DISEÑO Y APROBACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS<sup>121</sup>

Para una toma de conocimiento más exhaustiva de la situación, se entrevistaron a docentes intervinientes en el proceso de diseño y aprobación del nuevo plan de estudios de la carrera de Contador Público. Específicamente a representantes de la “Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudios de Contador 2018” y a miembros del “Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas UNT”, quienes participaron en el proceso de debate y aprobación de este programa de estudios.

Del análisis de las entrevistas, se constató que la Resolución Ministerial antes mencionada, exigía una mayor carga horaria en temas relacionados a “Administración” y a “Tecnologías de la Información”. Por este motivo se adicionaron horas de clases presenciales a “Sistemas de Información I” y se incorporaron materias optativas de la disciplina, para complementar la formación del estudiante. Estas últimas, fueron planteadas como un espacio de especialización, teniendo en cuenta las áreas de formación reglamentadas por el Ministerio de Educación de la Nación.

Cabe destacar que la Comisión de Implementación y Seguimiento del Plan de Estudios considera muy importante la formación en Sistemas y Tecnologías de la Información, dentro de este nuevo programa ofrecido.

Todos los encuestados manifestaron que una asignatura sobre “Seguridad y Control en Sistemas Informáticos” sería bien recibida, dada la evidente importancia para el perfil del egresado. La materia posibilitaría ofrecer un nuevo servicio ante una profesión que actualmente está interpelada y cubriría necesidades actuales y futuras, ya que la tecnología de la información tiene una fuerte influencia en todas las labores realizadas por los contadores egresados, especialmente las relacionadas a la auditoría. Así también, permitiría a la unidad académica, ofrecer una formación diferencial respecto a otras instituciones de la región.

---

<sup>121</sup> Véase anexo 6.2

También consideran, que dado el avance de la tecnología y el estado de la economía digital, las asignaturas que actualmente son optativas en el área de “TI”, necesariamente deberían pasar a ser, en un futuro próximo de carácter obligatorio.

### **3.5 CONCLUSIONES PRELIMINARES RESPECTO A LA APROBACIÓN DEL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO EN LA FACE DE LA UNT**

En base al análisis anteriormente expuesto, durante el proceso de reformulación del plan de estudios de la Carrera de CP, la cátedra de “Sistemas de Información I”, presentó la propuesta de inclusión de una asignatura sobre Seguridad y Control de Sistemas Informáticos, para ser incorporada como curso optativo para las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración. La misma fue aprobada para formar parte de ambas carreras, valorándose como positivos todos los aspectos desarrollados en la propuesta, desde el punto de vista de las exigencias ministeriales y los requerimientos técnicos que demanda el mercado laboral y de los negocios actuales.

### **3.6 PRÓXIMA ACREDITACIÓN DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

Actualmente la carrera de Licenciatura en Administración no está transitando un proceso de acreditación por la CONEAU.

Dada la tendencia global, es de esperar que el nuevo perfil del egresado exija fuertes competencias en sistemas y tecnologías de la información para la gestión de las organizaciones en entornos altamente informatizados. Entre ellos, muy probablemente, estarán presentes conceptos y problemáticas propias del ámbito de la seguridad informática, como ser: diseño e implementación de una estrategia corporativa bajo el ámbito de la Seguridad Informática; metodologías para la evaluación y gestión del riesgo; certificación de estándares internacionales de



resguardo de la seguridad de la información; seguridad de la información en relación a los RRHH; diseño y puesta en marcha de planes de contingencia, de recuperación ante desastres y de continuidad de negocio, entre otros.

#### **4. REFLEXIONES SOBRE EL ÁMBITO DE LA SEGURIDAD INFORMÁTICA**

Teniendo en cuenta la información relevada y el trabajo de campo realizado, a continuación se realizan reflexiones finales, respecto a la incorporación de esta disciplina dentro de los planes de estudios de las carreras de CP y LA, para una efectiva administración estratégica de negocios.

- a) Dada la situación actual de los negocios y de la economía digital imperante a nivel mundial, es de fundamental importancia que el graduado en Ciencias Económicas adquiera conocimiento para la gestión de la seguridad de la información, propicie, internalice y transmita estos conceptos a la organización y posea las habilidades necesarias para formar parte en un comité de seguridad, estando capacitado para participar en entornos interdisciplinarios.
- b) Las certificaciones internacionales en TI, como ser el conjunto de normas ISO 27.000, son cada vez más exigidas por clientes y proveedores. Por lo tanto, son la llave de acceso a nuevos mercados, posibilitando de este modo la expansión de las organizaciones a nivel global.
- c) La capacitación del personal en temas relacionados a la Seguridad Informática constituye un requisito imprescindible para el normal desarrollo de las actividades de una organización. Los ataques internos a través de la ingeniería social, el fraude y la fuga de información son actualmente una de las mayores preocupaciones de los directivos de las compañías regionales.
- d) Es necesario que el administrador vele por el mantenimiento del valor de la organización, parte de la cual se encuentra en su información, por lo que deberá contar con un fuerte dominio de conceptos relacionados a la Seguridad de la Información, que garanticen la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la

información, asegurando de este modo la confianza de todo el entorno organizacional.

e) Los directivos de negocios en conjunto con los profesionales de la administración, deben diseñar estrategias corporativas, contemplando amenazas y riesgos informáticos, para lograr la estabilidad y el posicionamiento en mercados. Es por ello que el profesional debe estar capacitado para diseñar e implementar metodologías para la evaluación y gestión del riesgo, planes de contingencia, de recuperación ante desastres y de continuidad de negocio, entre otros.

## 5. CONCLUSIÓN FINAL

Con el desarrollo, generalización y agresivo crecimiento, tanto en el ámbito tecnológico, como en el campo de opciones de generación, vinculación y disponibilidad de datos e información, nos encontramos frente a un contexto que poco tiene que ver con el modo de instrumentar los procedimientos tradicionales y los mecanismos para la toma de decisiones.

Por su trascendencia, la Seguridad y el Control de la Información, son contenidos esenciales en el diseño curricular de las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración. Sin embargo, por lo analizado en el presente trabajo, puede observarse que las Facultades de Ciencias Económicas, no han dado respuesta satisfactoria, en la mayoría de las universidades, a la necesidad de incorporar conocimientos específicos, que preparen a los futuros graduados para comprender estos fenómenos, evaluar el impacto potencial y administrar los controles y la seguridad, asumiéndolos como aquello que son: “procesos”. En este sentido, se puede destacar que el proceso llevado a cabo por la FACE de la UNT implica un reconocimiento a la importancia del abordaje de esta disciplina.

Es necesario que el profesional pueda intervenir activa y proactivamente en esta problemática con un sentido global, integrador, que permita visualizar el tema con criterios sistémicos, que convenza a las organizaciones que se está frente a

procesos específicos: controles y seguridad, que, como tales, deben armonizarse y coordinarse con los demás procesos vigentes.

La visión global, integradora, no exige un especialista técnico, sino una concepción general, identificación de requerimientos adecuados a la organización y capacidad de administrar en forma equilibrada estos procesos.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 6.1 BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA

- Baca Urbina G. *“Introducción a la Seguridad Informática”*. 1ra edición ebook. Grupo Editorial Patria. México. 2016
- Cano M. J. J. *“Inseguridad de la información: Una visión estratégica”*. Alfaomega. Colombia. 2013
- Steiman, J. *“Más Didáctica en la educación superior”*. Cap. 1: Los proyectos de cátedra. Miño y Dávila-UNSAM. Buenos Aires, Argentina. 2007

### 6.2 PROGRAMAS DE ESTUDIOS

- Masclef, M. A. (2018). Programa de Asignatura: “Sistemas de Información I”, para el período lectivo 2019. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.
- Masclef, M.A. (2018). Programa de Asignatura: “Análisis y Diseño de Sistemas / Computación II”. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.
- Masclef, M.A. (2018). Programa de Asignatura: “Sistemas de Información II”, para el período lectivo 2019. Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán.

### 6.3 **NORMATIVAS**

- Anexo I, II, III y IV de Resolución 3400-E/2017. Ministerio de Educación de la Nación. República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 20/07/2017. Recuperado el 12 de diciembre de 2018 de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/279433/res3400.pdf>
- Ley de Educación Superior N° 24.521. República Argentina. Sancionada el 20/07/1995 y promulgada el 07/08/1995 B.O. Recuperado el 09 de diciembre de 2018 de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/2500029999/25394/texact.htm>
- Resolución 1271 HCS. Expte. 56380-018. Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Tucumán, del 27 de noviembre de 2018.
- Resolución 1271/2018 HCS. Aprobación del nuevo plan de estudios de la carrera de Contador Público, plan 2018. Universidad Nacional de Tucumán, Tucumán 29 de Noviembre de 2018.
- Resolución 2075/2013 HCS. Aprobación del plan de estudios de la Licenciatura en Administración plan 2014. Universidad Nacional de Tucumán, Tucumán, 20 de septiembre de 2013.
- Resolución 3400-E/2017. Ministerio de Educación de la Nación. República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, aprobada el 08/09/2017. Recuperado el 03 de diciembre de 2018 de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/275000-279999/279433/norma.htm>
- Resolución 463HCD18. Expte. 56.380/18 Facultad de Ciencias Económicas, UNT. San Miguel de Tucumán, 29 de octubre de 2018.

### 6.4 **CONSULTAS A SITIOS WEB**

- Administración (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 30 de enero de 2019 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

## 7 ANEXOS

### 7.1 ANEXO "A": ENCUESTA A INTEGRANTES DE DUTI

1. Indique la Universidad Nacional a la que pertenece
2. Indique la Unidad Académica a la que pertenece
3. Indique el estamento docente al que pertenece
4. ¿Cuántas asignaturas OBLIGATORIAS referidas a "Sistemas y Tecnologías de la Información" se dictan para la carrera de CONTADOR PÚBLICO NACIONAL (CP) en su unidad académica?
5. ¿Cuántas asignaturas ELECTIVAS/OPTATIVAS referidas a "Sistemas y Tecnologías de la Información" se dictan para la carrera de CP en su unidad académica?
6. ¿Cuántas asignaturas OBLIGATORIAS referidas a "Sistemas y Tecnologías de la Información" se dictan para la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (LA) en su unidad académica?
7. ¿Cuántas asignaturas ELECTIVAS/OPTATIVAS referidas a "Sistemas y Tecnologías de la Información" se dictan para la carrera LA en su unidad académica?
8. ¿El plan de estudios de la carrera de CP incluye una asignatura exclusivamente relacionada a "Seguridad y Control de Sistemas informáticos" o similar?
9. Considerando que el plan de estudios de la carrera de CONTADOR PÚBLICO incluye una asignatura relacionada a "Seguridad y Control de Sistemas informáticos" o similar. Escriba el nombre de dicha asignatura
10. ¿El plan de estudios de la carrera LA incluye una asignatura relacionada a "Seguridad y Control de Sistemas informáticos" o similar?

11. Considerando que el plan de estudios de la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN incluye una asignatura relacionada a "Seguridad y Control de Sistemas informáticos" o similar. Escriba el nombre de la Asignatura
12. ¿La asignatura principal y obligatoria relacionada a "Sistemas y Tecnologías de la Información" contempla una unidad específica referida a Seguridad y Control de Sistemas Informáticos?
13. Considerando que la asignatura principal y obligatoria relacionada a "Sistemas y Tecnologías de la Información" contempla una unidad específica referida a Seguridad y Control de Sistemas Informático. ¿Cuáles de los contenidos que se enumeran a continuación se incluyen dentro de dicha unidad? Indique los que correspondan:
14. ¿La oferta académica de GRADO cuenta con una carrera (exceptuando CP y LA) donde se impartan asignaturas relacionadas a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos"?
15. Considerando que la oferta académica de GRADO cuenta con una carrera (exceptuando CP y LA) donde se imparten asignaturas relacionadas a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos". Escribir el nombre de la Carrera
16. ¿La oferta académica de POSGRADO cuenta con una carrera en donde se impartan cursos relacionados a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos"?
17. Considerando que la oferta académica de POSGRADO cuenta con una carrera en donde se impartan cursos relacionados a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos". Escriba el nombre de la Carrera.
18. Considera importante el dictado de temas relacionados con "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos" en las carreras de CP y LA, para la gestión estratégica de negocios
19. La Resolución 2017-3400-APN-ME - para la acreditación de la Carrera de Contador Público, define los contenidos curriculares básicos de la misma y dentro del área temática "Administración y tecnologías de la Información" sugiere la inclusión de "Seguridad en los sistemas de información". Para dar cumplimiento a este requerimiento, en el plan de estudios vigente en su unidad académica:

20. Comentarios finales y/o sugerencias. Indique

## 7.2 ANEXO B: ENTREVISTA A DOCENTES INTERVINIENTES EN EL DISEÑO Y APROBACIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS

1. ¿Cuál fue el criterio tomado para la selección de materias optativas en los nuevos planes de estudios?
2. ¿Qué aspectos se tuvieron en cuenta para seleccionar las materias optativas relacionadas con tecnologías de la información en los planes de estudio recientemente implementados?
3. Al considerar el tramo de materias optativas ¿En qué contribuye para el futuro profesional esta formación específica?
4. ¿Qué grado de importancia se le atribuye al bloque de materias optativas sobre “TI” en la formación del profesional en ciencias económicas?
5. ¿Cómo considera que contribuye la formación en “Seguridad y Control de Sistemas Informáticos” específicamente para las carreras de CP y LA?
6. ¿Qué aspectos relacionados a “Seguridad y Control de Sistemas Informáticos” considera que deberían ser impartidos en las carreras de ciencias económicas?
7. ¿Cómo considera que queda posicionada la materia dentro del programa de estudio de las carreras de Ciencias Económicas?
8. ¿Considera que la formación en tecnologías de la información es fundamental en el perfil del graduado en Ciencias Económicas?
9. ¿Qué grado de consenso hubo entre los miembros de la “Comisión de seguimiento e implementación del plan de estudios” / HCD sobre la incorporación de la materia dentro de los nuevos planes de estudio?
10. ¿Consideraron que esta asignatura otorgaría una formación diferencial respecto a otras unidades académicas de la región?

### 7.3 PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA: “FORMULARIO DE GOOGLE”



**Seguridad y Control de Sistemas Informáticos**

La presente encuesta tiene como objetivo relevar información entre los integrantes de DUTI, acerca de los contenidos relacionados a "Seguridad y Control de Sistemas Informáticos" impartidos en las facultades de Ciencias Económicas del país.  
La misma es anónima y los datos serán utilizados en una investigación que se está llevando a cabo por miembros de la Cátedra de Sistemas de Información I, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.  
Agradecemos su valiosa colaboración al responder este cuestionario, que solo le llevará unos minutos...  
Empecemos...

 **DUTI** ASOCIACIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS  
DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**SIGUIENTE**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.





## ¿QUE TRANSMITIMOS CUANDO ENSEÑAMOS ADMINISTRACIÓN Y GESTION DE NEGOCIOS?

Lic. Carlos Javier Casas - Docente FCE UNJu.

Correo electrónico:

Particular: [cjcasas@hotmail.com](mailto:cjcasas@hotmail.com)

Teléfono:

Particular: 0388 154082295

## Introducción

---

*“siembra un principio, cosecharas un valor, siembra un valor, cosecharas un paradigma, siembre un paradigma cosecharas un pensamiento, siembra un pensamiento, cosecharas una conducta, siembra una conducta, cosecharas un hábito, siembra un hábito, cosecharas una costumbre, siembra una costumbre, cosecharas una cultura”.*

La Administración, como cuerpo disciplinar, forma parte de numerosos planes de estudios tanto de niveles educativos medios, terciarios y/o universitarios. Inclusive hoy en día se ha ampliado su horizontalidad disciplinar, que se evidencia a través de la administración de negocios específicos (a nivel de títulos de posgrados) por ejemplo: Administración en Cooperativas, Administración para la Salud/Hospitalaria, Administración Agropecuaria o Administración Bancaria, entre otras ramas.

Igualmente, en las Facultades de Ciencias Económicas en general, y en particular las Licenciaturas que hacen a la cuestión, todas ellas tiene desde los primeros años la asignatura Administración (incorporada a múltiples titulaciones/equivalencias), además de otras relacionadas (en el ascenso curricular) con la Gestión de calidad y Gestión de procesos. Esta trascendencia, muestra el reconocimiento académico devenido obviamente de la preeminencia de la economía, las organizaciones, del “mundo de los negocios”; y la propia dinámica evolutiva conexas de los mercados, contextos y demás.

En concordancia, se evidencia que el fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social y en todos los sistemas políticos existentes en donde

se quiera ejercer la gestión de la “cuestión pública”. Reconociendo la significancia del principio de la universalidad. ( <sup>122</sup>)

De igual forma, la admisión de “nuevas” complejidades que hacen a la “dirección” de las múltiples organizaciones actuales (y sus múltiples propósitos) que coexisten en las sociedades modernas, requieren de manera singular mayores formaciones **aptitudinales**. No obstante esta urgencia -sumisa a la globalización- está dejando de lado la importancia de la formación **actitudinal**, sustentada en el sentido de pertenencia social.

Me detengo aquí y me centralizo en los estudiantes, futuros profesionales devenidos de las ciencias económicas por la proximidad de sus incumbencias en la toma de decisiones. De esta urgencia por la transmisión de contenidos técnicos, resulta una significación ideológica sobre el QUÉ se enseña y el CÓMO se enseña en los campos curriculares iniciales universitarios, desde el continente disciplinar administrativo.

Esta argumentación tanto a nivel de indagación acerca de la esencia o sustancia, el QUÉ se enseña, correlativamente infiere también una pregunta singular y no por ella de menor importancia, al contrario, se advierte y se promueve aquí su preeminencia referencial: ¿PARA QUE SE ENSEÑA?.

Entonces y enseguida podemos replantear la causalidad del QUÉ y el CÓMO. Ello nos invita a tomar parte -reflexivamente- de la vieja dicotomía entre ciencia y técnica. A la vez, que nos permite cuestionarnos si somos pedagógicamente eficientes o eficaces cuando estamos frente a los alumnos. (<sup>123</sup>)

---

<sup>122</sup> Para ampliar se sugiere: Mas, Julio López. (2008) (ver Bibliografía)

<sup>123</sup> \*Se presentan los términos eficiencia y eficacia bajo la concepción dicotomía weberiana; en donde se da por incompleto y fragmentado el enfoque administrativo de “hacer correctamente las

## Marco de Referencia

---

Conceptualmente se puede entender como un “avance” desde el lado de las ciencias a los progresos en los campos epistemológicos y desde el campo de las técnicas a los mejoramientos del hacer.

A partir de esta última correlación, se desmembraban también los avances tecnológicos; que día a día amplían los “avances” operacionales en materia administrativa. <sup>(124)</sup>

Sobre el adelanto, también deberíamos replantearnos y reposicionar otras preguntas que nos invitan a reflexionar en las aulas entre y con los alumnos. Por ejemplo, asumiendo que la administración sea una ciencia, lo que sigue es preguntarnos ¿qué tipo de ciencia es?

A partir de ello, podemos encauzar si lo que realmente tenemos en manos ¿es solo un "hecho administrativo" o más bien un "hecho organizacional"? La elección de una u otra respuesta nos definirá el foco de atención, o lo que los teóricos denominan el “objeto” material de la administración.

---

cosas” en oposición a “hacer las cosas correctas”. Para ampliar se sugiere: Introducción a la Teoría General de la Administración. Autor: Chiavenato, Idalberto. (ver Bibliografía)

<sup>124</sup> Están también, en desarrollo las llamadas "tecnociencias", ellas se caracterizan porque "no hay progreso científico sin avance tecnológico", y recíprocamente, el conocimiento científico depende estrictamente de los avances tecnológicos, de modo que no es posible observar, medir ni experimentar sin recurrir a nuevos e innovadores instrumentales y/o equipamientos. ([www.wordpress.com/2007/04/17](http://www.wordpress.com/2007/04/17) "Que es la tecnociencia"/Echevarría, 2001).

Encapsularse respecto al primero el “hecho administrativo” implica inferir el marco teórico conceptual que prevalece al tomar postura. Se entiende aquí la búsqueda de la eficiencia técnica en materia organizacional.

Si en cambio, el pensamiento se corresponde con el “hecho organizacional” la administración ya no será tan fácil; ni su ejecución será tan simple. Se aspira lograr la eficacia en materia administrativa. <sup>(125)</sup>

Esta ponderación referencial, a la postre coincidente con la impronta temporal de la “*sociedad de organizaciones*” de Parson (1996) como así también con “la *sociedad postcapitalista*” de Drucker (1993) nos reposiciona el debate, respecto a como son y como percibimos a las organizaciones presentes. Y lo que es más importante aún, que incidencia tienen sobre las vidas de las personas que las constituyen y que las requieren. Es útil recordar aquí, el concepto de *espacio organizacional*, referencia que incluye también el ámbito hasta donde ejercen poder e influencia, comenzando con la imagen y prestigio las organizaciones. <sup>(126)</sup>

En estos términos, Álvarez (2.001) plantea que:...”*las organizaciones sociales se pueden definir como la concreción de un conjunto de acciones colectivas que son emprendidas por grupos de individuos que tienen entre sí intereses comunes con el objetivo de satisfacerlos. La acción colectiva se encuentra en la esencia, en el origen o en el sustrato de lo social, en la medida en que su resultado proviene de la coordinación de la acción de un individuo con otros para el logro de fines vitales más inmediatos*”. <sup>(127)</sup>

---

<sup>125</sup> \*Quizás, algún lector ilustrado, está pensando en el término académico de efectividad como la conjunción de los conceptos eficiencia y eficacia, al meditar sobre la lectura.

<sup>126</sup> Los primeros autores en expresar tal conjunción de *espacio organizacional* fueron Katz y Khan. Para ampliar se sugiere: Larocca.(2.001) (ver bibliografía)

<sup>127</sup> La capacidad de respuesta social de las empresas. Las nuevas concepciones y valores en la sociedad. Para ampliar se sugiere: Álvarez, Héctor. 2011) (ver bibliografía)

De ellas, (las organizaciones) conjeturamos sus fines y objetivos ulteriores; y por ende intentamos deducir que tipos de formación gerencial se necesita para alcanzarlos. Sucintamente se insinúa la acepción del término roles gerenciales <sup>(128)</sup> y su correlato sobre las **competencias**. Significación que se tratara *in extenso a posteriori*.

Por otro lado, desde lo académico se reconoce la hegemonía neoliberal en el interior del campo intelectual de la Economía y su impacto sobre la enseñanza de la Administración. Incluso desde el compendio bibliográfico -que ilustramos- las distintas “escuelas administrativas”, sustentadas en las “teorías administrativas” evidenciaron esa preeminencia ideológica del contexto organizacional. ¿Nada nuevo verdad?.

En la continuidad, cabría la pregunta: ¿en qué contexto vivimos, y que contexto percibimos?.

Justamente, desde su origen filosófico la dialéctica como teoría de los contrapuestos <sup>(129)</sup> nos permite recuperar, para el desarrollo del presente documento, los enfrentamientos “ideológicos” en los términos y en la historicidad en los que se comprometían los enfoques clásicos, humanistas, entre otros, como los más representativos.

Así la inferencia de ¿para qué enseñamos administración? es sustancial. En estos tiempos como el presente, que adjetivamos como dinámicos, volátiles, inciertos y

---

<sup>128</sup> El concepto de roles gerenciales fue definido por Mintzberg en su libro "*The nature of managerial work*" (La naturaleza del trabajo directivo, 1973). Para ampliar se sugiere: Cardozo (2003) (ver bibliografía)

<sup>129</sup> \*Se resalta, la dialéctica (idealista) hegeliana y su opuesto la dialéctica (materialista) marxista.

similares, desde la circunscripción de escenarios organizacionales y económicos, como así también sus evoluciones derivadas de los cambios en los estilos de vida y relacionales (sociales).

Recordemos desde la sociología que tener una "forma de vida específica" refleja las actitudes, los **valores** o la visión del mundo relacional de un individuo; y también implica una opción consciente o inconsciente entre un sistema de comportamientos "con y entre" otros sistemas de comportamientos.<sup>(130)</sup>

Asimismo la dicotomía entre ciencia y arte, creo resulta oportuna replantearla. Enseñamos técnicas descriptivas, operativas, y demás, pero transmitimos **valores**, ellos como el arte no son transmitidos y captados por cualquiera.

Con igual sentido reflexivo, hay para quienes, la "*ciencia administrativa*" se puede enseñar como *praxiológica* bajo la significación de que el ser humano es un ser de racionalidad perfecta. Cuasi el *Positivismo Lógico del Círculo de Viena* y su visión científica del mundo respecto a que todo puede medirse y proyectarse hacia el futuro de una manera objetiva, racional y deductiva. <sup>(131)</sup>

A mi humilde criterio, nada más errado de pensar y errado de enseñar. Sesgar la incertidumbre de los resultados esperados, es mucho más que eso, desde la estructura lógica en la toma de decisiones. La razón de esta errónea forma de pensar radica en la ponderación de las personas como agentes racionales que legitiman sus comportamientos sobre el crecimiento del mercado, desde donde prima la coordinación económica, sobre la colaboración humana. Disociando, a mi

---

<sup>130</sup> Organización - Red de sistemas. Necesidad de que la administración conozca el ambiente de su organización. En Hodge, Billy (2005) (Ver bibliografía)

<sup>131</sup> Del positivismo podemos tomar la idea de que mediante la observación es posible "identificar" las leyes económicas que gobiernan una determinada realidad. Se intenta de este modo "inferir" un esquema que, una vez aislado, lo explique todo con criterio y rigurosidad científica.

entender, los conceptos de naturaleza, desarrollo y ética. Percibo, contradiciendo a *David Hume* que el hombre es sensorial antes que racional. <sup>(132)</sup>

También, el párrafo anterior nos induce a recordar el estudio de los conflictos epistemológicos entre observación y teoría, compartiendo como la primera no es neutral ni tampoco absolutamente objetiva. <sup>(133)</sup>

A los fines propuestos, por ejemplo los diferentes enfoques, “crisis” epistemológicas y las correspondientes discusiones sobre el método científico de la Administración evidencian implicaciones reales no menores; y consecuentemente diferentes resultados esperados hacia el final del proceso de enseñanza /aprendizaje. <sup>(134)</sup>

Ante esta situación planteada, quizás podemos concordar sobre algunas preguntas (como las siguientes) aunque no necesariamente tengamos coincidencia en las respuestas (ni en la valoración que podemos dar de ellas): ¿Qué es el éxito en nuestros días? y ¿Para qué estamos en el mundo?

Y parte de esta respuesta, la podemos buscar desde nuestra entelequia. Somos seres colaborativos o somos agentes económicos competitivos.

---

<sup>132</sup> [https://es.wikiquote.org/wiki/David\\_Hume](https://es.wikiquote.org/wiki/David_Hume) (pagina visitada el 21/04/2019)

<sup>133</sup> Para ampliar se sugiere: “Epistemología y Sociedad”. Capitulo 1. Follari, Roberto (2007) (Ver bibliografía)

<sup>134</sup> Para ampliar se sugiere: “Crisis Epistemológica de la Administración” En: Castellano, Nélica.(2.000) (Ver bibliografía)



## Planteo del tema

---

En continuidad, el presente ensayo a modo de ponencia, intenta hacer reflexiva las prácticas docentes y las ideologías que se transmiten en términos de valores colectivos deseados y evidenciados en los contextos áulicos actuales.

Ahora bien, se propone como piedra angular el siguiente interrogante referencial: ¿Los contenidos curriculares -que creemos- enseñamos cuando enseñamos administración, son inocuos en sus proposiciones, inocentes de definiciones e imparciales en sus razonamientos? ¿Carecen de ideología?.

Justamente como lo señala *Ernesto Correa Valderrama*: “ *la ideología surge como fruto de un proceso adaptativo continuo, que se convierte en un patrón de conectividad neuronal altamente fortalecido, el cual llega a ser referente para las nuevas interpretaciones y por lo tanto cimienta de la personalidad, personalidad formada por percepciones subjetivas regidas por la ideología*”.<sup>(135)</sup>

De igual forma, se propone repensar la incógnita: ¿son inofensivas las bibliografías en términos de convicciones y creencias colectivas, cuando definimos los programas de estudios?

¿Alguien podría negar que la administración como las matemáticas, carezca de ideología?. En el extremo dicotómico reconocemos en la economía un medular pensamiento ideológico que la va moldeando e incluso, se torna como un dogma - para algunos- y termina guiando la política económica a seguir en pos del benéfico social.

Así y entonces, ¿pondríamos la mano en el fuego por tal purismo de la disciplina que tanto decimos querer; y que tantos señalamos ejercer desde la honestidad intelectual y responsabilidad docente que seguramente pregonamos?.

---

<sup>135</sup> Correa Valderrama, Ernesto (2010) (ver bibliografía) .

La propuesta disruptiva no confortativa con otras ciencias, refleja al grado de consiente lo que alguna vez aprendimos, y que quizás muchos docentes olvidan transmitir.

***No es inocua la administración, tiene ideología. Genera escenarios decisorios, y por ende proyecta resultados esperados*** en los microambientes y también proyecta ramificaciones hacia los entornos organizacionales.

De aquí se deriva que una formación técnica construida a partir de individuos aislados es inimaginable e irrazonable. Siendo, por si mismo, dicho pensamiento incoherente con la misma evolución histórica de la cultura humana. Al punto tal, que, el principio de articulación y coordinación entre los individuos para actuar conjuntamente, a juicio de algunos autores (Durán, 2004; 29, citado en Escobar, 2010), no es un acto natural sino que es una realidad que surge en el marco de dos procesos, uno económico-material y otro cultural-simbólico. En el primero se definen los intereses concretos de la acción y en el segundo los sentidos y los valores de la misma, esto significa que los dos procesos están en diálogo permanente y en relativa coherencia. <sup>(136)</sup> Cabe preguntarnos, retrospectivamente, si coincidimos con la adjetivación de “relativa coherencia”.

---

<sup>136</sup> Escobar, Ricardo. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. En: <https://es.scribd.com/document/387598385/Concepto-de-Organizacion-social-docx> (pagina visitada el 05/04/2019)

## Avance temático

---

Enseñamos bajo el sentido práctico y el sentido común.

Empero, vale recordar que el propio *sentido común*, allá por los años 60, fue refutado por el sociólogo *Pierre Bourdieu* por considerarlo, según “su” visión:...”evidencia” de una visión dominante que tiende a la reproducción de las jerarquías, el orden social y las desigualdades”. De sus escritos recordamos también por su pertinencia referencial los conceptos de “*habitus*”, “*campo*”, y “*capital cultural*”; a través de los cuales intento explicar y comprender la vinculación entre las estructuras sociales y las prácticas de los agentes. En donde, el mundo social no sólo se compone de estructuras objetivas sino también de representaciones culturales (simbólicas y reales), percepciones y visiones, todas ellas integradas como frutos de la interacción social. <sup>(137)</sup>

Igualmente, enseñamos paradigmas, racionalidades, escenarios, y planteos decisionales. Y casi siempre recurrimos a los modelos, y al “análisis de casos” que intrínsecamente lo contienen.<sup>(138)</sup> Pero ¿desde qué punto de vista?

Poco más o menos, adjetivamos esta ejecución bajo el sustento teórico de contextos, entornos, sistemas, subsistemas, permeables, abiertos y demás. Apelando, muchas veces a la urgencia de “ejercitar” un pensamiento racional,

---

<sup>137</sup> \**Bourdieu* define el concepto de campo como un conjunto de relaciones de fuerza entre agentes o instituciones, en la lucha por formas específicas de dominio. Este espacio se caracteriza por relaciones de alianza entre los miembros; así como por la confrontación de grupos y sujetos en la búsqueda por mejorar posiciones y dominios. En: Gutiérrez, A. (1997).(ver bibliografía)

<sup>138</sup> \*Para ampliar se sugiere: Cap. 1: Introducción al concepto de administración y al uso de modelos. En Herrscher (2000) (ver bibliografía)

optimizador de recursos y eficiente de resultados, al mejor estilo *darwiniano* de la supervivencia del más fuerte.

Esta forma de enseñar intrínsecamente adoctrina y trasmite valores. Nuevamente surge la propuesta referencial ¿Qué valores?

Los magros resultados manifiestos de la globalización a semejanza con la pérdida de legitimidad del capitalismo global (<sup>139</sup>), vía desigualdades, marginalización, exclusión social y territorial, discriminaciones étnicas/culturales/urbanas, precarización laboral y fragmentación de los mercados de trabajo, nos hace inferir un necesario “cambio de timón” de contenidos conceptuales, contenidos procedimentales y por sobre todo contenidos actitudinales en los planes curriculares. Nunca mejor posicionado el concepto de **competencias**. (<sup>140</sup>)

La verdad, no hablamos de nada nuevo cuando hablamos de competencias, pues éste concepto ya fue utilizado por *David McClelland* hace unos 30 años atrás (<sup>141</sup>). La innovación, era en aquel entonces no solo “trabajar” en transmitir conocimientos, sino sobre la generación de saberes, uno de ellos es el **saber ser** parte.

Agreguemos aquí, las competencias conversacionales, en el sentido y el “uso” que Rafael Echeverría (2.013) referenció como... “*los problemas de la productividad en los trabajos no manuales*”. Sustentando la iniciativa en el desafío de promover un cambio de paradigma, (<sup>142</sup>) desde el poder transformador de la fuerza física, hacia

---

<sup>139</sup> \*Para ampliar se sugiere: La pérdida de legitimidad del capitalismo en su forma actual ya no encaja con el mundo. Kliksberg, Bernardo.(2013) (ver bibliografía)

<sup>140</sup> \* Competencias = Saber hacer + Saber ser + Querer hacer + Poder hacer = Conocimientos + Involucramiento + Sensibilidad (a partir de la concientización en valores).

<sup>141</sup> Martínez, Humberto (2.010) (ver bibliografía)

<sup>142</sup> \* La época contemporánea está marcada por lo que se denomina el “*paradigma moderno*”. Para ampliar se sugiere: ¿En qué entorno sociohistórico surge el enfoque de competencias? En:

el poder transformador de la palabra. También, dicho autor reflexiona en como la lengua -al igual que la administración que enseñamos- no es inocente en las relaciones sociales. Ambas están cargadas, transmiten ideologías, y y por ende posicionan valores. Así entonces el lenguaje y las palabras que utilizamos no dan lo mismo. Ellas tienen consecuencias. Abren y cierran caminos. <sup>(143)</sup>

En alusión, este necesario abordaje de la concientización de los estudiantes, futuros “agentes económicos”, emprendedores y actores sociales, en ámbitos universitarios está cada vez mas explicitado -y para bien- bajo el debate dialectico entre la racionalidad de las organización y la cuestionada R.S.E. Esta concepción a nivel micro es necesaria también tratarla a nivel macro bajo el tópico de *gobernanza*. <sup>(144)</sup>

## Propuesta

---

***No todo lo que se enseña se aprende, de igual forma no todo lo que aprendemos “entra” por las aulas. Así cada uno de nosotros, tanto docentes como alumnos, guíanos nuestra conducta en base a unos valores adquiridos y asumidos a lo largo de nuestra vida.***

Se trata de un conjunto de principios, creencias y convicciones profundas con respecto a cómo debemos actuar, estableciendo una base que nos sirve para valorar la realidad y lo que debemos o no debemos hacer. Lo que somos capaces de modificar y lo que podemos hacer desde nuestra “comunidad” con los otros.

---

<https://www.gestiopolis.com/enfoque-de-competencias-en-las-empresas/> (pagina visitada el 03/04/2019) (ver bibliografía)

<sup>143</sup> Echeverría, Rafael. (2013) (ver bibliografía)

<sup>144</sup> El término gobernanza (*governmet*) es una palabra que se ha acuñado con la misión de promover un nuevo modo de gestión de los asuntos públicos, fundamentado en la participación de la sociedad civil a todos sus niveles: nacional, local, internacional y regional.

De igual forma, según aprendimos alguna vez los modelos mentales “*son las representaciones internas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar el entorno*”.

Ellos (los modelos mentales) determinan en parte la forma de interpretar el mundo y de actuar según nuestros intereses y/o beneficios. Por lo tanto, como bien lo referencio Senge, (2006)...“*la influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en la administración de empresas*”.<sup>(145)</sup>

Pero la comprensión de los modelos mentales no basta, hace falta la comprensión de las emociones, los deseos y las estructuras que se pueden generar a partir de ellos. Por lo tanto, el pensamiento empresarial no debe considerarse solamente como acción racional. Sino también que exige una pensamiento transversal en dirección y transcendental desde los sentidos y valores. Este es el desafío innovador, esta es la impronta pensativa.

Correlativamente, estamos en presencia de una propuesta que se reconoce y se propone como evolutiva, al confrontar las viejas políticas de *cambio organizacional*, que parten de manera obvia desde la administración como proceso indivisible, o como bien lo referenciaba el ilustrado *Idalberto Chiavenato* al enfatizar:...“*las tareas, la estructura organizacional, las personas, la tecnología y el ambiente para demostrar que estas cinco variables deben considerarse en conjunto de modo sistemático para reflejar la complejidad y la heterogeneidad de las empresa*”<sup>(146)</sup>

Básicamente, debemos asentarnos en subposicionar la **eficiencia** operativa (de hacer más de lo mismo, pero de mejores maneras) promoviendo una *gestión del*

---

<sup>145</sup> Senge, Peter.(2006) (Ver bibliografía)

<sup>146</sup> Chiavenato Idalberto. (2.001) (ver bibliografía).

*cambio organizacional*, basada en la **eficacia** y los liderazgos organizacionales sustentados en valores, en respuesta al incremento de las mayores y nuevas demandas sociales. Aunque corresponden decirlo, ya no son tan nuevas, ni tantas, desde la perspectiva de la “época de cambios” en que nos ha tocado vivir. <sup>(147)</sup>

Visto así, el progreso hacia una *gestión de los cambios organizacionales* como ejercicio práctico y como disciplina del saber, ha de venir configurando la cimentación de un profundo modelo de gestión que no olvide y revalorice el comportamiento ético profesional.

Es aquí, que se remarca como **disruptiva** la propuesta, al revelar la poca importancia que le asignamos al comportamiento humano en el complejo mundo de las decisiones y disposiciones hacia los pretendidos cambios organizacionales. Resulta, entonces que se suelen confundir los roles que les competen a los profesionales universitarios (profesionales en ciencias económicas, entre otros) como agentes técnicos, sin profundizar sobre sus comportamientos éticos en pos del bien común.

---

<sup>147\*</sup>se sugiere profundizar en:

[https://probdes.iiec.unam.mx/coleccion\\_de\\_libros/pdf/entre\\_la\\_profunda/02\\_Cordera.pdf](https://probdes.iiec.unam.mx/coleccion_de_libros/pdf/entre_la_profunda/02_Cordera.pdf) (pagina visita el 13/07/2018)

### **Relevancia y viabilidad de la propuesta: *De la precomprensión individual a la formación académica***

---

Del estudio, algunos los teóricos referencian diferentes dimensiones que hacen a la labor docente, y que afectan a los entornos de la actividad didáctica. Nos ocupamos aquí de la dimensión *valoral* (<sup>148</sup>). Ella es la que toma en cuenta básicamente el análisis de los valores que el docente manifiesta a través de sus preconcepciones y “sus” actos áulicos, expresando lo que considera como valioso, digno de destacar y plausible de transmitir por medio de un aprendizaje mutuo (bidireccional) y no enseñanza (unidireccional), convirtiéndolos en experiencias significativas en los alumnos con el desafío que ellos las interioricen en sus comportamientos conductuales. (<sup>149</sup>)

Hablamos nuevamente de competencias, de ellas las correspondientes con las dimensiones del *Ser*.

De lo anterior, la práctica docente expone reflexivamente la temática, y tiene su necesario correlato en la manera de abordar introspectivamente la transferencia de valores sociales que de manera consiente y/o inconscientemente se transmiten (y no se enseñan) en la relación profesor /alumnos.

Resultando siempre el enriquecedor intercambio (profesor/alumnos), de percepciones entre habilidades observadas y deseadas desde su temporalidad, avanzando luego al campo de habilidades observadas y deseadas desde su necesidad de valores socialmente buscados.

---

<sup>148</sup> \* Existen otras dimensiones que hacen la práctica docente entre ellas: Dimensión personal, Dimensión institucional, Dimensión interpersonal, Dimensión social, Dimensión didáctica. Para ampliar se sugiere: Fierro Cecilia, Fortoul Bertha y Rosas Lesvia (1999). (ver bibliografía)

<sup>149</sup>, \*El término “precomprensiones”, se le atribuye el filósofo *Martin Heidegger*.



Del avance, ser eficaz en los procesos de innovación pedagógica, además de hacer “asimilar” el contexto sociocultural, debe permitir que las personas se sientan capaces de intervenir para transformar la realidad (su realidad), y transformarse a sí mismos como parte de ella.

En otras palabras, la búsqueda de concientización en valores implica mucho más que el mero hecho de “tomar” conciencia. En sus términos *Paulo Freire* expresa que: “...*la interrelación entre autoconciencia y acción constituye una «dinámica permanente y constante de nuestra actitud hacia la cultura misma»*.” (150)

Segundo, la concientización debe entenderse como un proceso continuo que implica una práctica, en el sentido de la relación dialéctica entre acción y reflexión. Es precisamente en el nivel de la *praxis* donde ocurre la concientización en el sentido *freireano* del término. Es decir se busca un compromiso y una toma de conciencia voluntaria.

A la sazón, nuevamente Echeverría (2013) nos explicita la necesidad de transmitir confianza para lograr los desafíos transformacionales que las empresas emergentes necesitan. Del acreditado autor citamos: “*desde la confianza el futuro se presenta más convocante. Por lo tanto, todo aquello que tiene el efecto de hacer más atractivo el futuro tiene también el efecto de incrementar la confianza*”.

En tal sentido, es necesario destacar que el solo accionar de los cuerpos docentes, en forma aislada de los restantes sectores sociales y del gobierno universitario, no resultan suficientes para encarar alguna campaña de **concientización en valores**, y mucho menos si se pretende avanzar en el impulso de una conducta proactiva de participación e involucramiento social.

---

<sup>150</sup> En: <http://www.educacionenvalores.org/article.329> (pagina visitada el 31/10/2018)

En concordancia, se desea centrar las bases pedagógicas, que abordan el asunto de la subjetividad del factor humano, deseando puntualizar el papel central de la filosofía existencialista en la gestión de las organizaciones. <sup>(151)</sup>

Este nuevo paradigma sugerido, desde las ciencias administrativas propone el progreso epistemológico desde un modelo conductista a un modelo constructivista del saber.

Reiteradamente, cabe aquí hacer reflexivo la titulación del presente ensayo, ¿QUE TRANSMITIMOS CUANDO ENSEÑAMOS ADMINISTRACIÓN Y GESTION DE NEGOCIOS?. Comenzando con el tratamiento sobre las competencias a enseñar.

No obstante, también debemos tratar las competencias del profesor universitario que se pueden definir como el: “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad”. <sup>(152)</sup> Esto es, lo que han de saber y saber hacer los profesores para abordar de forma satisfactoria los problemas que la enseñanza les plantea. Para el desarrollo de estas competencias será necesario que el profesor reflexione y que en la medida de lo posible, se implique en la construcción del cuerpo de conocimientos para poder afrontar con eficacia y calidad el tratamiento de los problemas del aula. Advirtiéndose que un profesor -al igual que un alumno- transmite subjetividad, aunque a veces se intente evitarlas, sobre todos cuando superan el umbral del inconsciente.

---

<sup>151</sup> Se recuerda sucintamente que el existencialismo tuvo diferentes vertientes entre ellas el existencialismo ateo y el existencialismo Místico religioso (no necesariamente católico/cristiano).

<sup>152</sup> Lombardi, María Claudia. “La formación pedagógica: la perspectiva del docente Universitario”  
En:  
<http://www.mdp.edu.ar/humanidades/cienciasde laeducacion/jornadas/jprof2015/ponencias/lombardi.pdf> (pagina visitada el 25/03/2019)

## Conclusiones

---

Innovemos en las prácticas docentes, seamos capaces de ser disruptivos con la preeminencia del **hombre racional** para retrotraernos hacia el **ser humano** organizacional, pensante y actuante desde su propia esencia de *Ser*.

De la reseñas, el centro medular de la propuesta, pretendió indagar y establecer una relación entre los valores, procesos mentales (<sup>153</sup>), ideología y la Gestión de las organizaciones. Mediante un análisis multidisciplinario que abarca y que necesita ineludiblemente hoy en día de la neurociencia, psicología, sociología, filosofía, y la antropología, entre otras tantas ciencias sociales.

Entretanto, como se señaló, en la curricula la formación de competencias no es nueva, como tampoco es nueva la temática. Recurrimos también, desde la transferencia teórica -casi de manera automática- al uso abusivo del término Globalización.

Recapitulemos, dichos usos y abusos nos aluden también a las contiendas ideológicas y metodológicas en cuanto al aprendizaje de los “modelos de sociedad” posibles sustentados desde el cientificismo como concepción jerárquica. Siguiendo este camino (desde una perspectiva *Foucoltiana*) es posible, interrogarse acerca del modo en que las relaciones de dominio pueden fabricar sujetos.

Tengamos en cuenta que solemos, recurrir al pragmatismo y a la racionalidad pero hacemos de ella ¿un medio o como fin?. ¿Es figurada o manifiesta la diferencia?, ¿Es argumentativa entre significativo y significado?. ¿Es esencial, al grado de poder

---

<sup>153</sup> \* Para ampliar se sugiere: La Quinta Disciplina de Peter Senge: -Dominio Personal/ Modelos Mentales/ Visión compartida/Aprendizaje en equipo/ y -Pensamiento Sistémico. En: <http://www.redconsultoras.com/libros/QuintaDisciplina.htm> (pagina visitada el 02/11/2018)

preguntarnos como la entendemos, como la tratamos y como la valorizamos a dicha diferencia?.

En tanto que, además de las técnicas y destrezas formativas propias de cada asignatura, el docente debe impulsar la formación de los estudiantes bajo los nuevos alcances de competencias transversales y no solo funcionales (cognoscitivas) desde donde primarán las habilidades relacionales frente al saber académico.<sup>(154)</sup>

Así el *pensum* o curricula (a propuesta de los docentes) deben brindar el mix deseado de contenidos y competencias; Donde la temática de las ¿nuevas? dimensiones enunciadas como Responsabilidad Social Empresarial (y Responsabilidad Social Individual) adquieren su impronta, acerca del futuro laboral que tendrán los estudiantes y la incidencia de sus comportamientos en el colectivo social. Se advierte aquí que la temática toca colateralmente (quizás al grado de obviedad) la política educativa como política de estado que recupere una búsqueda **concientización en valores**; y que a la vez sea continua y evolutiva en todos los niveles educativos.

Ello una vez más nos remite al concepto de competencias desde sus extensiones: saber, poder y querer.

Esta cohesión se considera imprescindible por cuanto no se puede “explicar” cada una de ellas sin el necesario aporte de las otras. En ámbitos abstractos académicos esto puede expresarse como lenguaje matricial. Empero aquí se desea dejar sentado la significación del lenguaje ontológico. En donde, una vez más el “juego” reflexivo entre el QUE se enseña y COMO se enseña, a la postre condicionados en

---

<sup>154</sup> Se sugiere profundizar en: Así será la escuela en 2030. En: <https://www.elmundo.es/espana/2014/10/21/54455b9f22601d22738b458e.html> (pagina visitada el 26/03/2019)

primera instancia en el PARA QUÉ se enseña administración, cargan inexorablemente con preconcepciones ideológicas.

En el medio de este planteamiento, coincido –como- desde sus orígenes epistemológicos la Administración en cuanto ciencia, cometió el pecado de intentar el estudio de lo social a partir del individualismo metodológico.

De esta manera, es necesario y deseable “moderar” la ideología e impulsar un estudio realmente científico y socialmente responsable de la disciplina, el cual refleje la problemática de nuestras empresas, gobiernos y sociedad, así como las estrategias y tácticas para enfrentarla.

Entonces, **las ganancias a cualquier precio y de cualquier modo**, como la sola búsqueda racional de la eficiencia operativa (a modo de las viejas ideologías, y paradigmas disciplinarios) nos indicarán erróneamente el camino al éxito empresarial.

¿Pero realmente estamos convencidos de dicho axioma?

Inclusive, a modo de ejemplo, podemos proponer junto a los alumnos enunciar sus percepciones respecto de lo que es el éxito en nuestros días. Sin lugar a dudas, aquí también surgirán discrepancias, confrontaciones, y posicionamientos ideológicos que hacen una vez más a un problema filosófico/existencial, y no por ellos irresoluto.

A la sazón, la coincidencia en valores (que conforman la conciencia colectiva) son los vínculos de cohesión que mantienen el orden social. La desaparición de estos valores comunes, conducen a una pérdida de estabilidad social o anomia.

Concurrentemente, el respeto es el valor a ponderar. En estos tiempos, en los que podemos coincidir, en que se evidencia que hay una ruptura de las normas de convivencia social, explicitada en múltiples formas y de diferentes maneras (reclamos sectoriales, movilizaciones sociales, confrontaciones políticas -al grado de intolerancia- y demás, que evidentemente explicitan un deterioro de la legitimidad de los gobiernos y de lo que es peor del Estado.

Culminando, las ideológicas y doctrinas que se enseñan en los contenidos actuales de las materias Administración, principios o teorías generales (o similares), que se sintetizan en *maximizar las utilidades*, y la *eficiencia operativa* como las fuerzas impulsoras dominantes para constituir y desarrollar las empresas exitosas, no son –ni muchos menos- inocuas e inofensivas.

Esta forma de pensar y de ganar, está generando altos costos intrínsecos y extrínsecos en términos de problemas medioambientales y sociales irreversibles en espacios de *gobernanza* política y de construcción del tejido social.

Sin lugar a dudas, respecto lo anterior, los roles deseados de las organizaciones (sobre todos las multinacionales o transnacionales) y sus correlativas formas de gestión de gobiernos corporativos se presentan sumamente cuestionadas en nuestros días. No en vano, se ha posicionado la expresión hacia una **economía con rostro humano**.<sup>(155)</sup>

En suma, hoy en día esta acrecentada complejidad se evidencia como un inesperado punto de inflexión, que se proyecta a partir de las crisis de las ideologías racionalistas, y a posterior del cientificismo positivista. Esta nueva cosmovisión implica el reto de generar nuevos conocimientos que NOS permitan nuevos procesos de integración de saberes bajo un marco epistemológico más amplio como

---

<sup>155</sup> Bernardo Kliksberg. “Hacia Una Economía con Rostro Humano” En: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/026-junio-2003/bfes-posible-construir-una-economia-con-rostro-humano> (pagina visitada 01/04/2019)

es el **paradigma de la complejidad**. Permitiendo a su vez una "evolución" de la epistemología social hacia el "constructivismo" tal que permita promover una transformación radical de las prácticas educativas dominantes en el interior de cada una de las ciencias sociales involucradas entre ellas "nuestra" Ciencia de la Administración.

### **Hacia el final**

Entonces, enseñar "administración" en sentido integral hoy en día, nos exige repositionar las vinculaciones de ésta con otras disciplinas filosóficas, como lo son: la epistemología, la axiología y la ontología, para comprender el comportamiento del ser humano (actual) en las organizaciones (del presente). En definitiva, la intención es aportar a una urgente revisión de los programas curriculares y de la forma de transmitirlos, promoviendo metodologías innovadoras en la enseñanza de la Administración.

En consecuencia, nuestro desafío (generacional) es tomar conciencia de la necesidad de desarrollar la capacitación técnica y a la vez potencializar el pensamiento ético de los estudiantes promoviendo una intervención como **agentes de cambios** y también como **promotores de desarrollo** hacia un vida comunitaria, siendo esta intencionalidad mucho más que una relación de individualidades en vida colectiva.

Al efecto las instituciones educativas universitarias, y por sobre todo al nivel de licenciaturas en administración, pueden y deben cumplir con dichos postulados. Impulsando soluciones justas e imparciales a estas contradicciones (entre la praxis y la ética) y contribuir a perfilar un mundo más sensible a los problemas sociales, que terminan siendo un problema de todos. Así planteado podemos ilustrar y ampliar el debate académico. La enseñanza de la administración, y como tal ciencia social, es también ideológica.

## Bibliografía y Webgrafía: (orden alfabético)

---

- ALVAREZ, HÉCTOR. “*Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*”. Ediciones Eudecor. 3ra. Edición actualizada y ampliada. (2011)
- CARDOZO, ALEJANDRO. “Administración Empresarial”. Coordinador -Temas UADE... (2003)
- CASTELLANO, NÉLIDA, “Metodología para el estudio científico de la Administración”, Ediciones Eudecor (2.000)
- CORREA VALDERRAMA, ERNESTO. “*Papel de la ideología en la gestión de las organizaciones, un enfoque según los costos de transacción y sus orígenes en los procesos de la mente*”. En: <http://bdigital.unal.edu.co/3902/> (pagina visitada 03/04/2019)
- CHIAVENATO IDALBERTO. “*Administración. Proceso Administrativo*”. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. (2.001)
- CHIAVENATO IDALBERTO. “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, 7ma Edición McGraw Hill. (2.007)
- DRUCKER, PETER. “*La sociedad postcapitalista*”. Editorial Sudamericana. Bs. As. Primera Edicion Pocket (1999)
- DUSSEL, INES. “Impactos de los cambios en el contexto social y organizacional del oficio docente”. En Seminario Internacional la renovación del oficio del docente: vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI. UNESCO. Buenos Aires. F. 165 (2005)

[https://www.academia.edu/35914952/IMPACTOS\\_DE\\_LOS\\_CAMBIOS\\_EN\\_EL\\_CONTEXTO\\_SOCIAL\\_Y\\_ORGANIZACIONAL\\_DEL\\_OFICIO\\_DOCENTE\\_INES\\_DUSSEL\\_COORDINADORA\\_DEL AREA EDUCACION FLACSO ARGENTINA](https://www.academia.edu/35914952/IMPACTOS_DE_LOS_CAMBIOS_EN_EL_CONTEXTO_SOCIAL_Y_ORGANIZACIONAL_DEL_OFICIO_DOCENTE_INES_DUSSEL_COORDINADORA_DEL AREA EDUCACION FLACSO ARGENTINA)



- ECHEVERRÍA, RAFAEL. *“La Empresa Emergente”*. Editorial Granica. 2.013
- FIERRO CECILIA, FORTOUL BERTHA Y ROSAS LESVIA (1999). *“Transformando la práctica docente. una propuesta basada en la investigación acción”* En:  
  
[https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Fierro4/publication/312212594\\_Transformando\\_la\\_practica\\_docente\\_Una\\_propuesta\\_basada\\_en\\_la\\_investigacion\\_accion/links/58766b4208aebf17d3b9a087/Transformando-la-practica-docente-Una-propuesta-basada-en-la-investigacion-accion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Fierro4/publication/312212594_Transformando_la_practica_docente_Una_propuesta_basada_en_la_investigacion_accion/links/58766b4208aebf17d3b9a087/Transformando-la-practica-docente-Una-propuesta-basada-en-la-investigacion-accion.pdf) (pagina visitada e 04/04/2019)
- FOLLARI, ROBERTO. *“Epistemología y Sociedad”*. Homos Sapiens. Ediciones. Serie Estudios sociales. (2007) Pág. 39 y sucesivas.
- FOLLARI, ROBERTO. Revisando el concepto de Posmodernidad. Quórum Académico, en:  
  
[https://www.academia.edu/18294654/Revisando\\_el\\_concepto\\_de\\_Posmodernidad\\_-\\_Roberto\\_A.\\_Follari](https://www.academia.edu/18294654/Revisando_el_concepto_de_Posmodernidad_-_Roberto_A._Follari) [pagina visitada el 08/04/19]
- GUTIÉRREZ, ALICIA. *“Las Prácticas Sociales: una Introducción a Pierre Bourdieu”*. Editorial: Ferreyra Editor. 4ta. Edición. Córdoba 2.005
- HERRSCHER, ENRIQUE. *“Introducción a la Administración de Empresas: Guía Para Exploradores de la Complejidad Organizativa”*. Editorial Gránica. Agosto 2.000
- HODGE, BILLY Y JOHNSON, HERBERT J. *“Administración Y Organización”* Editorial El Ateneo. (2005)
- KLIKSBERG, BERNARDO. *“Ética para Empresarios”* Ediciones Ética y Economía.2013

- LARocca, Héctor , BARCOS, SANTIAGO J. Y OTROS. “Que es Administración?” .Ediciones Macchi. (2001)
- LOMBARDI, MARÍA CLAUDIA. “La formación pedagógica: la perspectiva del docente Universitario” En:  
  
<http://www.mdp.edu.ar/humanidades/cienciasde laeducacion/jornadas/jprof2015/ponencias/lombardi.pdf> (pagina visitada el 25/03/2019)
- MARTÍNEZ, HUMBERTO. “Competencias Laborales: La puesta en valor del capital humano”. En: <http://www.redalyc.org/html/877/87713710/> (pagina visitada el 31/10/2018)
- MAS, JULIO LÓPEZ. “Introducción al estudio del estatus epistemológico de las ciencias administrativas en Mario Bunge” . Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 11, Nº 22, Lima, diciembre 2008).
- PARSONS, TALCOTT. "La teoría de las organizaciones desde el punto de vista sociológico", en *Parsons, Talcott: Estructura y proceso en las sociedades modernas*, “Sociedad de Organizaciones”. Instituto de Estudios Políticos, Madrid. (1996)
- PIKETTY, THOMAS. En Nota de opinión de Federico Türpe. “Pobres más pobres y ricos más ricos”  
<http://www.lagaceta.com.ar/nota/618988/opinion/lagaceta.com.ar> [pagina visitada el 08/04/19]
- SEN, AMARTYA. “Elección colectiva y bienestar social” En:  
<https://journals.openedition.org/polis/1731> [pagina visitada el 08/04/19]
- SENGE, PETER. “La Quinta Disciplina en la práctica”. En:  
<http://www.redconsultoras.com/libros/QuintaDisciplina.htm> (pagina visitada el 02/11/2018)

# REPENSANDO LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNLZ

1. SALVATIERRA, Norma. Autor y Expositor
2. MACEIRAS, Fabiana. Autor y Expositor
3. HEIMER Angélica. Autor y Expositor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA

1. [nsalvatierra@yahoo.com](mailto:nsalvatierra@yahoo.com) - (011) 1561681001
2. [fabianamaceiras@hotmail.com](mailto:fabianamaceiras@hotmail.com) - (011) 1526541536
3. [aheimer@ymail.com](mailto:aheimer@ymail.com) – (011) 1568816326

Palabras claves: administración, práctica docente, fortalecimiento de la  
enseñanza, taller en el aula.

## INTRODUCCIÓN

Los retos de la educación superior en la actualidad son muchos, la complejidad de sus entramados exige un abordaje a la luz de las nuevas configuraciones, se requiere un continuo reposicionamiento del sujeto que aprende, una revisión permanente de las prácticas de enseñanza y una actualización constante que vinculada al contexto, a los resultados y a los conocimientos científicos, y que a la vez aporte a las necesidades de nuestros estudiantes.

Nuestras líneas de trabajo se orientaron hacia: 1) la comprensión de lo que se lee y escribe, b) la resolución de problemas y 3) la formación en conocimientos científicos-tecnológicos para transformar lo que se planifica y lo que se enseña en el ámbito de la administración. Las mismas fueron pensadas y enmarcadas en conceptualizaciones y aspectos que interrogaban e interpelaban las prácticas cotidianas y la enseñanza, como parte constitutiva e indisoluble de un mismo proceso.

Las unidades didácticas y/o recorridos pedagógicos deben contribuir a repensar esa intencionalidad del docente para generar aprendizajes profundos, críticos, reflexivos y suficientes para que los estudiantes puedan hacer uso de ellos en el momento que los necesiten.

El proyecto apuntaba a desarrollar habilidades cognitivas tales como: describir, comparar, reflexionar, observar, producir, experimentar, interpretar, crear, formular hipótesis y evaluar.

Nos planteamos distintas maneras de enfocarla, y decidimos trabajar en primer lugar desde el uso de Talleres en el Aula, como parte de un dispositivo de enseñanza que pretendía modificar actitudes y expectativas, además de introducir elementos básicos que permitan a los estudiantes incorporarse a un itinerario de aprendizaje diferente, que los ayude a sortear obstáculos, obtener nuevas formas de internalizar el conocimiento de la disciplina y redescubrir a la vez sus capacidades.

Nos propusimos reformular nuestras intervenciones docentes, partir desde la enseñanza en el aula tradicional, llevándola a una enseñanza comprensiva que genere un aula inclusiva con énfasis en debates disciplinares.

El desafío se planteó, desde una mirada crítica de nuestras propias prácticas docentes e interrogar allí los procesos destinados a la enseñanza, tomando como herramientas, la comprensión de los textos, la simulación como estrategia para el aprendizaje y la aplicación del dispositivo Taller en el Aula.

Pensamos mucho sobre las actividades que queríamos realizar, las cuales debían ser lo más creativas posible para desmitificar que para enseñar administración solo puede utilizarse el estudio de casos como herramienta casi exclusiva, sin posibilidad de aplicar creatividad a las estrategias de enseñanza que puedan planificarse.

Es importante establecer a que llamamos actividades creativas: desde nuestra visión, son aquellas que estimulan al alumno, que permiten no solo ejercitación sino también, producen divergencias llevando esto a evitar rasgos de un aprendizaje solamente memorístico y a tener claro que la creatividad nace de las estrategias metodológicas que usemos y no solamente de los contenidos de la materia.

En realidad, simplemente se trata de enseñar los contenidos de la administración bajo una óptica diferente, desarrollado desde el Espacio de Fortalecimiento de la Enseñanza de Ciencias Económicas, a través de la Unidad de Apoyo Pedagógico para la Enseñanza de la Administración (UAPEA), teníamos la convicción que el docente enseña al estudiante como adquirir el contenido: a partir de sí mismo, del texto, de otras fuentes, de distintos dispositivos y con diferentes actividades, y a medida que este se vuelve capaz de adquirir ese contenido, APRENDE.

## FUNDAMENTACIÓN

Comenzar a estudiar una carrera universitaria es un gran paso para cualquier persona. Más aún en una Universidad Pública, que imprime su propio ritmo y exige del estudiante un proceso de adecuación a la nueva vida.

Entendemos el ámbito educativo como un escenario socio-cultural. Cultura institucional, a la cual el estudiante ingresante debe incorporarse, y para ello necesita aprender y aprehender determinados códigos, que le resultan extraños, un nuevo lenguaje. Esta transición (compleja, difícil e incierta), entre sentirse ajeno (extranjero) a sentirse parte y partícipe, requiere de un acompañamiento, que para nosotros se aleja de la práctica de la intervención, y se reconoce como orientación. Un acompañamiento institucional ayuda a incluir a los ingresantes a la vida universitaria, generando nuevas estrategias y brindando una respuesta articulada y colaborativa a los problemas de la retención, permanencia y egreso.

Conocemos que en la trayectoria formativa de un estudiante confluyen todos los aspectos de la vida institucional, por lo cual, desde este posicionamiento sostenemos que la vida universitaria es una experiencia amplia; es el escenario donde además de la formación profesional, se construye la vida en comunidad, la ciudadanía, el ser estudiante universitario. Desde esta concepción, la trayectoria formativa es una trama dinámica en la cual existe un cruce de trayectorias y se aleja así de la idea de carrera como un itinerario lineal e individual.

De lo expuesto surge la necesidad de comprender cómo los estudiantes construyen sus trayectorias educativas en la universidad. Propone pensar esas trayectorias de manera integral, posibilitando el posterior diseño de estrategias de acompañamiento que supere las diferentes formas de intervenciones tradicionales, focalizadas principalmente en el ingreso y los primeros años de las carreras y/o en los tramos finales. Al mismo tiempo, este dispositivo apunta a constituir instancias de interpelación de las prácticas de enseñanza, las características de los planes de estudio, las estrategias de acreditación y evaluación de saberes, las culturas institucionales, entre otras.

La propuesta de crear un “Espacio de Fortalecimiento para la Enseñanza de las Ciencias Económicas” y dentro de él una Unidad de Apoyo a la Enseñanza de las Administración (UAPEA) consiste, en diseñar estrategias y planes de acción que incidan en la mejora de las trayectorias estudiantiles en los Departamentos Pedagógicos de Administración Inicial y Superior.

Para ello se promueve la construcción de estrategias institucionales, curriculares y pedagógicas de apoyo y mejoramiento de la permanencia, y graduación de los estudiantes, analizando el rendimiento de los mismos en los departamentos enunciados.

El desarrollo del proyecto implicó la organización de equipos docentes, recursos, tiempos y la construcción de problemáticas de manera situada y en contexto. Esta organización no sólo respondió a una dimensión técnica del trabajo, sino que se asumió un posicionamiento de trabajo colectivo y horizontal que permita la gestión de las disciplinas asistidas, la realización de talleres con docentes invitados en relación al análisis de problemáticas específicas y capacitaciones relacionadas con los contenidos de las distintas materias de administración.

En este marco, el desafío que se planteó es, que los docentes de los primeros años son los que se enfrentan en sus prácticas con las etapas más complejas de las transiciones educativas de los estudiantes, aún cuando esta complejidad no se traduzca, o lo haga poco, en las condiciones laborales, curriculares, de formación de los equipos docentes.

El desafío general se relacionó con la necesidad de repensar la problemática de las trayectorias estudiantiles sin circunscribirlas a las condiciones de los estudiantes, sino plantearla en tanto relación entre estas condiciones, disposiciones y expectativas y las condiciones estructurantes de la formación universitaria (curriculares, institucionales, prácticas docentes, prácticas de evaluación y acreditación, entre otras).

Dentro de las lógicas institucionales se evidencian tres cuestiones centrales a revisar:

- La condición de homogeneidad de las estrategias y dispositivos que la institución sostiene.
- Los ordenamientos, selecciones, jerarquías y relaciones de los saberes que conforman el currículo.
- Las prácticas de evaluación y acreditación de los aprendizajes.

Pero: ¿Cómo despertar interés? ¿Cómo promocionar estímulos? ¿Cómo fortalecer o favorecer la enseñanza de las Ciencias Económicas y en especial de la Administración? Un aprendizaje es significativo cuando el estudiante establece una red de relaciones entre el conocimiento nuevo y los esquemas de conocimiento que ya posee, y es a la vez capaz de utilizarlo en la búsqueda de nuevas relaciones.

La mayor o menor dimensión del campo de comprensión del estudiante dependerá de los conocimientos adquiridos y con los cuales relacionará los nuevos, puesto que el aprendizaje no es un proceso lineal, sino espiralado, cíclico, de obstáculos y resistencias contrastantes con el error.

A lo largo de los últimos cinco años, tanto en las actividades de docencia e investigación cuanto en el intercambio y diálogo con las profesiones, es posible afirmar que para mejorar la enseñanza, la capacitación y el desarrollo de competencias profesionales<sup>156</sup>, es necesario reconocer que existe una **Didáctica Especial de las Ciencias Económicas**.

Este reconocimiento, implica asumir una perspectiva epistemológica y pedagógica que otorgue un contexto específico al desarrollo curricular de contenidos y saberes propios y específicos de las áreas contable, financiera, administrativa, económica, social, legal y lógico-matemática.

Una **pedagogía y didáctica especial**, basadas en la naturaleza epistemológica de los conocimientos propios y específicos de las Ciencias Económicas, son el punto

---

<sup>156</sup> **Enseñanza, Capacitación** (en sus dimensiones de actualización y perfeccionamiento) y **Desarrollo de Competencias** son acciones diferentes y contienen prácticas diferenciadas para tratar con los saberes elaborados y propios de las Ciencias Económicas. Cuando hablamos de **enseñanza**, nos referimos a aquellas prácticas que acontecen en la formación de **alumnos en el nivel de Grado y Posgrado**. Cuando hablamos de **Capacitación**, nos referimos a las acciones de **actualización y perfeccionamiento** dirigidas a valorar el capital humano de los **graduados** de nuestra Facultad. Finalmente, cuando hablamos del **Desarrollo de Competencias** nos referimos a las acciones propias de la **formación profesional** con base en las exigencias del mercado de trabajo y las exigencias de las organizaciones productivas.



de partida para el diseño e implementación de este espacio de fortalecimiento didáctico que puedan aplicar los profesores de nuestra Unidad Académica y del Nivel Secundario de los colegios en nuestra zona de influencia con quienes trabajamos a través del Programa de Articulación con el Nivel Medio.

En este sentido el espacio creado, es una unidad de trabajo de tiempo compartido y flexible, con dependencia directa de la Secretaría Académica, cuyo valor fundamental es la producción permanente de propuestas para la enseñanza de las Ciencias Económicas mediante la documentación pedagógica de experiencias innovadoras y socialización de sus resultados en diversas instancias (encuentros de cátedra para compartir y analizar esas experiencias, publicación virtual periódica, entre otros) y la construcción de repositorios de materiales didácticos para su uso colaborativo y en la virtualidad, en el marco de la promoción de un trabajo en red dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ.

Desde nuestra óptica estimamos que lograremos contar con una formación académica solvente, con propuestas de alternativas pedagógicas innovadoras que faciliten plantear criterios socialmente inclusivos para atender a demandas sociales concretas hacia afuera y permita a la vez una mejora en las trayectorias de nuestros estudiantes hacia adentro.

## **PROPÓSITOS DEL ESPACIO (EFECE)**

1. Producir conocimientos PEDAGÓGICOS y DIDÁCTICOS para mejorar la enseñanza, la capacitación y el desarrollo de competencias específicas, en las siguientes áreas de contenidos:

- a. Área Contable
- b. Área Financiera
- c. Área Administrativa
- d. Área Económica
- e. Área Social
- f. Área Legal

g. Área Lógico - Matemática

2. Desarrollar dispositivos para la enseñanza, capacitación y desarrollo de competencias propias de las Ciencias Económicas

### OBJETIVOS GENERALES

- Identificar nuevas necesidades de mejora de la enseñanza, en el ámbito de la Unidad Académica
- Reconstruir las prácticas pedagógicas de los profesores de nuestra facultad, desde la observación, in situ, de clases en el ámbito del grado.
- Formular un Modelo Pedagógico centrado en las necesidades de alumnos de grado y posgrado.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecimiento de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza de la Contabilidad (UAPEC) y la Unidad de Apoyo a la Enseñanza de la Administración (UAPEA)
- Incrementar capacidades del cuerpo docente en la aplicación de estrategias y herramientas docentes.
- Crear herramientas y espacios para el desarrollo de estrategias que fortalezcan la permanencia de los estudiantes.

## ACCIONES

1. Observación y registro de Prácticas Pedagógicas, en el grado.
2. Publicación de dispositivos didácticos, por áreas de contenidos (cuadernillos en formato papel y virtual).
3. Desarrollo y dictado de cursos, talleres y seminarios de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente para profesores de Colegios Secundarios de nuestra zona de influencia.
4. Realización de un evento anual para mostrar innovaciones pedagógicas e implementaciones didácticas de las distintas Cátedras con sus alumnos.

## Unidad de Apoyo Pedagógico para la Enseñanza de la Administración – UAPEA–

Las capacidades y habilidades básicas de un profesional del Siglo XXI son las que, están obligadas a dar a sus estudiantes las Instituciones Universitarias, en la actualidad los jóvenes para tener éxito necesitan de competencias muy diferentes a las tradicionales del siglo XX; por lo cual, es indispensable pensar y abordar la formación universitaria de un modo diferente.

Es necesario generar nuevos modos de utilizar esas habilidades y capacidades que poseen los estudiantes, docentes y profesionales con el fin de enriquecer y adecuar el perfil del graduado a las diferentes situaciones que plantea y planteará el nuevo mundo del trabajo en un futuro.

Algunas de las destrezas que será necesario que el estudiante universitario adquiera durante su formación de grado, además de los conocimientos propios de la disciplina que estudia, son:

- \* Habilidades para la comunicación efectiva, o sea poder establecer vínculos de comunicación eficaz con otros
- \* Conocimiento multicultural,
- \* Fluidez en idiomas,
- \* Facilidad para el trabajo en equipo,

- \* Creatividad,
- \* Capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones del contexto,
- \* Empatía,
- \* Manejo del stress,
- \* Autodisciplina,
- \* Responsabilidad,
- \* Pensamiento crítico,
- \* Habilidades gramaticales,
- \* Razonamiento analítico (sobre todo con aspecto de la economía)
- \* Posibilidad de manejarse con soltura en razonamientos matemáticos,
- \* Aplicabilidad eficiente de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación)
- \* Capacidad para “aprender a aprender” en forma permanente a lo largo de toda su vida profesional.

Es por ello que para fortalecer tales competencias es importante que los docentes incorporen prácticas innovadoras que impulsen el fortalecimiento de las mismas.

La UAPEA se propone asistir a los docentes involucrados en el trayecto educativo comprendido por nuestras actividades de articulación con el Nivel Medio y los responsables (Profesores Adjuntos) de dictar las materias Principios de Administración y Organización y Estructuras pertenecientes al Departamento Pedagógico de Administración Inicial, mediante la construcción de herramientas didácticas y pedagógicas específicas para la enseñanza de la administración, como así también a través del apoyo pedagógico y disciplinar en lo relativo al incentivo y motivación para la retención del alumno dentro del sistema educativo, colaborando con acciones orientadas a la realización de tutoría disciplinares.

Además de realizar un proceso de revisión de las prácticas docentes aplicadas en el área de administración, en relación a los problemas que presentan los docentes y los alumnos participantes del Programa de Articulación, del Curso de Nivelación

para el ingreso y de las primeras materias de administración de las carreras de grado.

## ACCIONES PREVISTAS

**Acción 1:** Desarrollo, puesta en marcha y evaluación de los Talleres de Práctica en las materias “Principios de Administración” y “Organización y Estructuras”.

**Acción 2:** Sistematización y análisis de los informes de rendimiento pedagógico de las actividades del Programa de Articulación con el Nivel Medio y de los docentes que participan de la “Olimpiada Contable y de Gestión”, en relación a los contenidos coincidentes con las materias mencionadas.

**Acción 3:** Diseño de un plan de capacitación docente, exclusivamente del área de administración y actividades de integración de criterios entre cátedras del mismo Departamento Pedagógico.

**Acción 4:** Participación activa en congresos, jornadas, seminarios y ateneos mediante la socialización y presentación de experiencias del área de administración.

**Acción 5:** Actualización bibliográfica permanente y desarrollo colaborativo de material didáctico con el Grupo de Construcción Bibliográfico y las distintas cátedras que participan en la experiencia.

## RESULTADOS

La medición de resultados se expone desde la realización de alguna de las acciones previstas, recoge datos e información proveniente de las distintas cátedras y realizó capacitaciones y ateneos docentes en concordancia con la planificación realizada, los resultados medidos en los años 2017 y 2018, nos han permitido establecer, respecto del funcionamiento de la UAPEA lo siguiente:

- ✓ Se trata de una accionar concreto, nos referimos a llevar adelante hechos evidenciables y no sólo a intenciones.

- ✓ Responde a una necesidad identificada, fruto de una evaluación cuidadosa de una población definida de estudiantes de las materias Principios de Administración y Organización y Estructuras que se hizo necesario modificar y mejorar, estimando que desde los resultados el objetivo definido, era pertinente y realista.
- ✓ Introdujo nuevos elementos o mejoras a los existentes con el propósito de perfeccionar su funcionamiento interno y su relación con el entorno institucional (innovación).
- ✓ Está fundamentada en un modelo lógico, con un conjunto de pasos ordenados y diferenciados entre sí, que desarrollan estrategias basadas en la evidencia, ya sea teórica o de buenas prácticas anteriores, tanto externas (del intercambio colaborativo de docentes de otras instituciones) como derivadas de la trayectoria de la propia institución.
- ✓ Las actividades realizadas están documentada, dando a conocer toda la información necesaria, lo que permite su transferibilidad a otros ámbitos.
- ✓ Posee una metodología adecuada para el seguimiento de los resultados, sistematiza y evalúa el conjunto de resultados obtenidos, utilizando indicadores que se orientan a la construcción de un proceso sostenible.
- ✓ Presenta un plan de trabajo para el área, que ayuda a la homogenización de criterios de enseñanza de la administración en nuestra unidad académica.

## CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas el resultado de esta primera etapa se constituyó en una herramienta fundamental para la identificación de alternativas que pudieran asegurar el crecimiento del proyecto y la eficacia de su aplicación en la enseñanza de la Administración en el primer tramo de las carreras de nuestra casa de estudios. Mejorar la organización interna de las áreas involucradas en el proyecto, y construir consenso estratégico para el cambio, posibilitó la participación de docentes y autoridades, movilizandode manera simultánea el trabajo de las cátedras, los

Departamentos Pedagógicos y la Secretaría Académica desde una arista de ayuda mutua y trabajo colaborativo para alcanzar el objetivo que nos habíamos propuesto. El proceso que se decidió emprender, con la creación de un Espacio de Fortalecimiento para la Enseñanza de las Ciencias Económicas, se tornó realmente exitoso desde los resultados que se fueron obteniendo, existiendo gran compromiso por parte de los actores involucrados, el trabajo sirvió para orientar el desarrollo de importantes ejes de trabajo institucional y el conocimiento de problemas y realidades vigentes que no siempre se encontraban identificadas fácilmente.

Uno de los resultados más salientes fue, el impacto observable y positivo en el contexto de las cátedras; permitió ver el uso adecuado de los recursos planificados; contando el proyecto con la estructura organizativa de la cátedra y la FCE, que hizo posible su práctica y a la vez permitió adaptar sus actividades a las necesidades de los estudiantes.

Hubo una amplia participación de los docentes, aportando sus ideas y participando de la mayor parte del proceso.

En la actualidad nos estamos planteando escenarios futuros de trabajo, recurriendo a toda la información obtenida durante la primera parte del proyecto, planteándonos que desde la Universidad Pública, los esfuerzos no deben realizarse de forma aislada, sino convertirse en opciones de cambio provenientes de políticas de gestión trazadas con el conocimiento de la realidad, sobre todo en aquellos temas que especialmente lo necesiten, como es el caso del aprendizaje de nuestros estudiante.

## **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

**Gardea Jesús** “*Importancia de la lectura*”, Conferencia Inaugural de los cursos de la Segunda Generación de la Maestría en Educación, UACJ, 1994.

**Litwin, E. en Camilloni, A - Celman, S. - Litwin, E. y Palou de Maté, M.** La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.

**Morin, E.** Educar en la era planetaria: el pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana. Valladolid, Universidad de Valladolid, 2002.

**Pérez Lindo, A.** El curriculum universitario frente a los cambios en los sistemas de ideas y creencias. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Nacional “La universidad como objeto de Investigación”. Buenos Aires, 1995. (Mimmo). Pag. 13.

**Salvatierra, N. (Coords.) , Maceiras F., Duret, G.** *Entender para aprender*. En el 4to Encuentro de Articulación con el Nivel Medio. Prov. De Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UNLZ. 2011

**Salvatierra, N. (Coords.), Maceiras F, Duret, G.** *El rol del docente en el siglo XXI, nuevos paradigmas*. En el 7º Encuentro de Articulación con el Nivel Medio. Prov. de Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas. UNLZ. 2014

**Salvatierra Norma, Maceiras Fabiana.** Informes de la Facultad de Ciencias Económicas – UNLZ “Introducción a la Docencia” Modulo I - Informe Evaluación Final. 2013 y 2017.

**Zabala, A. y Arnau, L.** *Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Graó. 2007





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

## **Generación de Ideas de Negocios Principios de Administración - UNC**

Autoras:

SAUNDERS Shirley. Autor Tel. 03516206952 [shirleysaun@gmail.com](mailto:shirleysaun@gmail.com)

HUANCHICAY Silvia E. Autor Tel. 03515072272

[silvia.huanchicay@gmail.com](mailto:silvia.huanchicay@gmail.com)

FLORES Verónica A. Autor Tel. 03515913156 - [verflo2002@hotmail.com](mailto:verflo2002@hotmail.com)

Institución a la que pertenecen: Universidad Nacional de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas.

Palabras claves:

Administración, Aplicación, Ideas, Negocios, Planificación

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo expondremos uno de los componentes de nuestra modalidad de trabajo, nuestra experiencia en la cátedra de Principios de Administración. Esta es una materia que corresponde al tercer semestre del Ciclo Básico de las carreras: Contador Público y Licenciatura en Administración, del plan 2009. La modalidad de dictado es Presencial y Distancia.

Dicha propuesta de trabajo se diseñó para la modalidad presencial, surge de la definición por parte del equipo de cátedra desde la necesidad de aplicación concreta, guiada y construida por los alumnos en base a la teoría.

Los objetivos perseguidos para esta propuesta se basan en lograr que el estudiante vincule de manera directa la teoría con la práctica, propiciar instancias de generación y formulación de ideas entre pares, potenciar las capacidad de escritura y oralidad mediante la realización de informes, presentaciones en el aula a sus compañeros y docentes y en jornada final a la comunidad educativa. A su vez favorecer la comprensión de las características y desafíos de la administración del siglo XXI, logrando capacidades para analizar y evaluar la pertinencia de las propuestas conceptuales y tecnológicas existentes en el ámbito de la Administración.

Desarrollaremos nuestra experiencia en el uso de las herramientas que llevamos a cabo en el cursado de la materia, queremos compartir los desafíos que encontramos de manera conjunta con nuestros estudiantes,

La formulación de la actividad permite la ejercitación de los conceptos aprendidos a través del desarrollo de una Idea de Negocio. Esta propuesta debe analizarse para obtener un grado de factibilidad del proyecto. Para su realización, la cátedra se basa en el modelo Canvas, en el cual se siguen una serie de pasos hasta llegar a la definición de una idea de negocios, revisando cada una de las variables que intervienen en su análisis. El trabajo se ejecuta en forma grupal y se expone en el aula al finalizar el cursado. El ejercicio de esta actividad ha generado resultados

muy positivos, puesto de manifiesto en el entusiasmo con que los alumnos desarrollan la tarea y se ha visto reflejado en la creatividad y calidad de las producciones. Por esta razón, se dispuso compartir la experiencia con el resto de la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas y definir un tiempo para exponer los trabajos a los demás estudiantes, docentes y público en general. Esta experiencia ha sido tan fructífera que, en un corto lapso, otras materias se sumaron a la muestra de sus producciones.

## CONTEXTO

Principios de Administración, es una materia que corresponde al tercer semestre del Ciclo Básico de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, del plan 2009. La modalidad de dictado es Presencial y Distancia. Ambas modalidades utilizan como herramienta de apoyo, plataforma moodle. En el 2016, se generó un gran cambio y se tomó la decisión de dejar de utilizar la plataforma e-ducativa para trabajar con moodle, provocando una modificación en la propuesta de enseñanza – aprendizaje.

El diseño y desarrollo de todas las actividades que el estudiante encuentra en el aula virtual fueron llevados a cabo por el equipo de docentes de la cátedra. Las actividades que se presentan posibilitan al alumno, el análisis, la ejemplificación, simulación, aplicación, generando espíritu crítico y vinculación con el medio empresarial y económico, mediante casos reales y análisis de actualidad.

El dictado en modalidad presencial, se instrumenta con: clases de orientación, tutorías (clases de discusión y aplicación), la utilización del aula virtual y los horarios de consulta semanales de profesores y auxiliares docentes.

En el dictado de la materia, la totalidad de alumnos se divide en 22 comisiones, de 30 a 50 alumnos aproximadamente, dependiendo del turno, ya sea mañana, tarde y noche. El turno mañana es turno con la mayor cantidad de inscriptos, le sigue el turno tarde y en menor cantidad el de la noche.

Las tutorías nos reúnen en un encuentro de 2 horas semanalmente. En estas tutorías se aplican las siguientes técnicas de formación práctica:

- Trabajos en equipo. Con énfasis en propiciar el aprendizaje entre pares, el trabajo colaborativo e intercambio de ideas.
- Resolución de situaciones problemáticas.
- Estudio de casos.
- Aprendizaje basado en problemas.
- **Práctica de aplicación: simulación y elaboración de una Idea de Negocios**

Esta práctica constituye el eje central de este trabajo.

Para regularizar la materia el alumno debe, además de aprobar al menos dos de las tres evaluaciones parciales; aprobar las evaluaciones y las aplicaciones de las clases de discusión y aplicación y asistir al 80 % de las clases de discusión y aplicación (tutorías).

La materia cuenta con régimen de promoción directa, para acceder a la misma, se requiere que los estudiantes hayan aprobado las dos primeras evaluaciones parciales con un puntaje de por lo menos 7 (siete) puntos en cada una de ellas; hayan asistido al 80 % de las clases de discusión y aplicación; hayan aprobado una evaluación parcial especial que abarca aquellos capítulos del programa no incluidos en las dos evaluaciones parciales previas, con un puntaje de por lo menos 7 (siete) puntos, hayan alcanzado un puntaje de por lo menos 7 (siete) puntos en cada una de las evaluaciones y aplicaciones de las tutorías ó clases de discusión y aplicación y que hayan aprobado con un puntaje de por lo menos 7 (siete) puntos el desarrollo de la **Idea de Negocios**, y un mínimo de 4 (cuatro) para acceder a la condición regular.

Inicialmente la actividad para generar la Idea de Negocio, se definía como Plan de Negocios, que implicaba un análisis de elementos que los alumnos aún no habían visto de la carrera, tales como plan de marketing, plan financiero, plan de operaciones, etc. Con el transcurso de los años se fueron ajustando los requerimientos y desde 2018 se comenzó a llamar Idea de Negocios, lo que permite

centrarse en la idea de qué actividad se desea desarrollar, cuál es el mercado al que pretende llegar, cuál es la propuesta de valor que se quiere presentar.

## MARCO TEÓRICO

### PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

La búsqueda de una metodología de enseñanza que permita obtener los objetivos perseguidos de aprendizaje, es decir un aprendizaje que perdure, que no sea solamente para aprobar las evaluaciones, ha motivado una exploración de actividades tendientes a promover un aprendizaje construido por los estudiantes.

El enfoque de J Bruner, de aprendizaje por descubrimiento, hace hincapié en tareas que favorecen las capacidades de expresión, imaginación, creatividad y flexibilidad mental. Se da una interacción con los tutores y compañeros para facilitar la construcción. De esta manera se consiguen los siguientes resultados:

- Estimula a los alumnos para pensar por sí mismos, plantear hipótesis y tratar de confirmarlas de una forma sistemática.
- Potencia las estrategias **metacognitivas**, es decir, se aprende cómo aprender.
- Se potencia la **solución creativa de los problemas**.

D. Ausubel estableció la importancia de lograr un aprendizaje significativo, cuando se producen interacciones de conceptos ya existentes.

## FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO

La corriente naturalista admira los avances producidos en las ciencias naturales, y trata de imitar estos logros en las ciencias humanas y sociales. Para sus seguidores, los modelos numéricos y matemáticos se asocian a la madurez de las ciencias sociales y a la esencia de lo científico.

Parsons señaló como meta de la investigación científica, por una parte, la explicación causal de los fenómenos y predicción de acontecimientos futuros y por otro lado la adquisición de conocimiento analítico generalizado (leyes que pueden aplicarse a un número indefinido de casos, mediante la utilización de datos de los hechos adecuados).

Entonces, pueden señalarse tres puntos centrales sobre los que giran las construcciones teóricas:

- La observación dirigida hacia hechos externos al investigador,
- La importancia de las leyes derivadas de las regularidades en los hechos y como fundamento de las explicaciones causales, y
- El supuesto de la necesidad de teorías verificables.

A partir de estos elementos, se puede verificar que, en la investigación a realizar, cuya unidad de análisis está compuesta por organizaciones (emprendimientos) el estudio girará en torno a la observación de hechos externos al investigador (como lo son las decisiones que las organizaciones toman en su gestión). Durante el trabajo se intentará registrar regularidades que permitan explicar los hechos observados, como el desarrollo de sus actividades cotidianas. La existencia de teorías verificables facilita la posibilidad de contrastación de nuevas regularidades en el objeto de análisis.

Entre otros elementos que caracterizan el paradigma se pueden mencionar:

- Base ontológica: Realismo, el mundo social externo al conocimiento individual es un mundo real, conformado por estructuras rígidas y tangibles. La noción de realidad como algo independiente de la experiencia, aunque vinculada con ella y a la que podemos conocer y transformar.

- Finalidad: Explicar. La investigación busca explicar cómo los emprendimientos gestionan su actividad, qué información tienen y cómo la trabajan para la toma de decisiones, qué tipos de controles se ejecutan y si se planifican las acciones.
- Investigador: Observar. El investigador no pretende interferir en la realidad que se estudia, sino que se busca observar los eventos para identificar regularidades en el objeto de análisis.
- Progreso científico: Acumulación de generalizaciones. El conocimiento se produce a través de la generalización de regularidades encontradas. Al identificar regularidades en el modelo de gestión, podrá desarrollarse conocimiento de los modelos de gestión que son utilizados por los emprendimientos objeto de estudio de este trabajo.

## DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

A medida que se avanza con el desarrollo teórico y aplicación práctica, los alumnos van adquiriendo habilidades en la resolución de situaciones problemáticas, analizando variables del entorno e internas, diagnosticando el problema u oportunidades de mejoras, haciendo propuestas acordes al nivel alcanzado de conocimiento. Otra forma de aplicar los conceptos aprendidos es a través de la formulación propia de una idea de negocio y su análisis de factibilidad, actividad que se construye a través de la conformación de equipos de trabajo de hasta 5 alumnos en cada una de los grupos de Tutoría.

El cursado de la materia cierra con la presentación de manera grupal de una idea de negocios, entendiendo como tal a la formulación de una propuesta innovadora, que genere valor mediante el diseño, producción o venta de un producto o servicio, vinculada al ámbito público o privado.

Para el desarrollo de la Idea de Negocios, se seleccionó como herramienta el seguimiento del modelo CANVAS<sup>1</sup>

El modelo de negocios CANVAS es una nueva herramienta que hace unos años vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model

Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, valiosa herramienta utilizada por los emprendedores para el diseño, construcción e innovación de modelos de negocios.

El modelo de negocios CANVAS se divide en nueve módulos, una parte hace referencia al **mercado, a los aspectos externos a la empresa, al entorno y se compone por los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos**. Y otra se reflejan los aspectos internos de la empresa como **asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos**,

Se planifican alrededor de doce tutorías presenciales durante el semestre, a partir de la quinta, se comienza a trabajar con los estudiantes, sobre su idea de negocio, en cada una de las tutorías se integra el seguimiento del desarrollo del modelo con el contenido a trabajar, lo que le permite al estudiante la construcción guiada por su tutor, y al tutor le posibilita detectar posibles errores, motivar, redefinir e intercambiar aprendizajes entre distintos grupos de trabajo.

En cuanto al modelo CANVAS las principales ventajas de su utilización son:

- **Es muy práctico:** permite modificar diferentes aspectos a medida que se avanza en su análisis y testeo de las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.
- **Es muy intuitivo y divertido:** al imprimir el modelo de negocios CANVAS en tamaño XL se puede trabajar con post-its y rotuladores de colores.
- **Permite trabajar en equipo:** colocando el lienzo en la pared y en un lugar esté visible para todos. Se trabaja en grupo de una manera muy interactiva y dinámica.
- **Visual:** permite ver de manera global los aspectos importantes que configuran el modelo de negocio. Al exponer el lienzo una vez terminado el análisis, todos los miembros tendrán clara la visión global de la empresa de un simple vistazo.

Es decir, su diseño pretende presentar los aspectos básicos en un formato visual rápido y sencillo. Seleccionado por estas virtudes en la estrategia de enseñanza - aprendizaje, los resultados se expondrán en el siguiente apartado.



Se recomienda para comenzar a trabajar con el modelo tres posibles pasos, los cuales en la dinámica de trabajo grupal son muy importantes, el primero es la utilización de un “lienzo” (papel afiche, pizarra) donde cada idea, concepto o característica sea reflejada y quede visible, para modificar todo lo necesario, quitar, añadir o cambiar a medida que se avance en el desarrollo del análisis, por cualquier integrante del equipo de trabajo. Sirve para la descripción, visualización, evaluación y modificación del modelo de negocio.

El siguiente paso es reflexionar sobre los siguientes ejes:

- Segmento de clientes: se basa en la determinación del nicho de mercado, preguntar para quién creamos valor.
- Propuesta de Valor: definir qué problema se ayuda a solucionar para definir la propuesta de valor
- Canales: Identifica cuál va a ser el medio por el que va a hacer llegar la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo.
- Relación con clientes: Reflexionar sobre cuál va a ser la relación con los clientes. Dónde empieza y dónde acaba esta relación.
- Flujo de ingresos: determinar la factibilidad económica de la Idea de Negocios es fundamental para su prosperidad, las exigencias de este punto serán acordes a los conocimientos previos de los alumnos.

Para poder trabajar de manera correcta y completa este paso, es fundamental realizar un adecuado análisis del entorno: Análisis de Tendencias Clave (socioeconómicas, regulatorias, tecnológicas, sociales y culturales) y Fuerzas Macroeconómicas (infraestructura económica, mercado de capitales, condiciones, commodities y otros recursos). Como también Análisis de Fuerzas de Mercado (segmentos de mercado, necesidades y demanda, problemáticas, atractivo de los ingresos, costos de cambios). Además es necesario el Análisis de Entorno Competitivo (proveedores y otros actores de la cadena de valor, stakeholders, competidores actuales, nuevos competidores, productos y servicios sustitutos),

Estos y otros temas son temas centrales en cada uno de los capítulos de la materia y otros son conocimientos previos de la asignatura correlativa inmediata anterior, que es Introducción a la Administración.

Por último, una vez conocido el entorno de la empresa, se debe definir la “propuesta de valor” orientada al mercado seleccionado; crear alianzas con los agentes necesarios, centrarse en las actividades nucleares del negocio y pensar qué se necesita y cuál es la estructura de costos. Es decir, analizar los Recursos Clave: ¿Qué se necesita para llevar a cabo la actividad de la empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales, las Actividades Claves: ¿Cuáles son las actividades nucleares para la empresa? Asociaciones Clave: reflexionar sobre qué agentes necesitará trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores, otros), por último, hacer una aproximación a la estructura de costos: Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, reflexionar sobre los costos que tiene la empresa, esto según los conocimientos adquiridos de los alumnos en materias previas y experiencias vividas.

Estas actividades se desarrollan con el apoyo del material teórico de la materia, según se plantea en el programa, en continua interacción con el tutor, quien cumple un rol fundamental en el acompañamiento y andamiaje durante todo el proceso.

La comunicación se logra con fluidez apoyada por la plataforma Moodle, mediante los intercambios de mensajería, foros, publicaciones varias de vinculación directa; y en los horarios de consulta semanales que profesores y auxiliares ponen a disposición de los alumnos.

Al finalizar el cursado, habiendo concluido con el proceso de generar y analizar una Idea de Negocio, los alumnos cuentan con tiempo para hacer una exposición frente a sus compañeros, en la que plantean su producción. Es un momento enriquecedor de intercambio entre pares, de fortalecimiento de las ideas. El alumno puede demostrar las capacidades adquiridas en la materia y otras fundamentales para la vida del trabajo, como son oralidad, expresión, negociación, entre otras.

Los tutores asignan una nota conceptual vinculada al proceso en que se desarrolló la actividad y de la presentación final.

## RESULTADOS

La actividad eje del presente trabajo, ha contribuido a un mayor rendimiento de los estudiantes, al sumar actividades para ejemplificar y justificar el conocimiento aprendido. Se observan mejores resultados en los exámenes de los estudiantes, especialmente aquellos que obtienen la condición de promoción.

### Estadísticas de cursado de Principios de Administración - Facultad de Ciencias Económicas - UNC

	2013		2014		2015	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Promoción directa:	350	0,33	357	0,35	376	0,36
Promoción Indirecta	123	0,11	125	0,12	134	0,13
Regulares	467	0,44	412	0,40	384	0,37
Abandonó	130	0,12	134	0,13	154	0,15
<b>Total</b>	<b>1070</b>	<b>1,00</b>	<b>1028</b>	<b>1,00</b>	<b>1048</b>	<b>1,00</b>

	2016		2017		2018	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Promoción directa:	392	0,38	395	0,43	302	0,34
Promoción Indirecta	145	0,14	104	0,11	96	0,11
Regulares	353	0,34	301	0,32	319	0,36
Abandonó	155	0,15	129	0,14	168	0,19
<b>Total</b>	<b>1045</b>	<b>1,00</b>	<b>929</b>	<b>1,00</b>	<b>885</b>	<b>1,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El desarrollo de esta actividad en la que los estudiantes generan una idea de negocio, fue muy bien recibida por ellos. Al permitirles trabajar con creatividad y con el espíritu de un profesional, se han manifestado trabajos de excelente calidad.

Por este motivo, a partir de 2013, por decisión de autoridades de la



materia, se comenzó a exponer en el Hall Central de la Facultad de Ciencias Económicas, aquellos trabajos destacados de alumnos de las distintas tutorías, estos son seleccionados por el tutor, y revisados por los profesores de titulares de la materia y el equipo organizador de la jornada.

En la muestra se creyó conveniente, a modo de premiar el esfuerzo realizado, que los visitantes, tanto estudiantes, docentes y público en general que asisten al evento, pudieran votar sus preferidos. De esta votación surge un ganador de un premio para el grupo, donde estos años el Centro de Estudiantes y la Secretaria de Asuntos Estudiantiles ha propiciado viajes a jornadas o congresos para el grupo premiado.

Los alumnos realizan su presentación visual mediante el diseño de un modelo de póster estándar (con formato definido por los organizadores del evento, para homogeneizar la presentación), donde describen su Idea de Negocio.

Al comienzo se definieron 3 categorías: Idea Sustentable, Idea Original y Mejor Póster. Luego estas categorías se fueron adaptando hasta llegar en 2016 a solo 2: Mejor Póster y Mejor Idea/Proyecto; y desde 2017 solo una: Mejor Idea de Negocio. A partir de la incorporación de tres materias del último año de las carreras a la muestra, incluyendo así alumnos más avanzados, se realizó una diferenciación de categorías, de tal modo que la premiación se hacía en grupos homogéneos.

En agosto de 2013 se expusieron solo trabajos de la cátedra de Principios de Administración, mientras que para 2014 se sumaron otras cátedras como: “Aplicaciones y Formulación de Proyectos de Inversión”, “Evaluación de Proyectos de Inversión” y “Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”, de las

carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Lic. en Economía.

El número de expositores fue creciendo con los años y en 2017 el evento adquirió mayor importancia a nivel institucional, por lo que se transformó en 1° Jornada Universidad Emprende - 5° Jornada de Exposición de Ideas y Proyectos de Empresa. Así el evento no solo incluye la muestra de pósters de los alumnos sino que también se realizan conferencias de especialistas en el tema Emprendedurismo.



En 2018, en la 2° Jornada Universidad Emprende Internacional - 6° Jornada de Exposición de Ideas y Proyectos de Empresa, se contó con disertantes internacionales.

A continuación se expone a modo de resumen la evolución en la exposición de las producciones de los alumnos:

Año	Jornada	Nº de Posters	Nº de Tutores	Distinciones
2013	1º Jornada de Exposición de Planes de Empresa de la Cátedra de Principios de Administración	23 Principios de A.	13	Idea Sustentable
				Idea Original
				Mejor Póster
2014	2º Jornada de Exposición de Ideas y Proyectos de Empresas	35 Principios de A. 13 otras materias	18	Idea Sustentable
				Idea Original
				Mejor Póster
2015	3º Jornada de Exposición de Ideas y Proyectos de Empresas	45 Principios de A. 17 otras materias	18	Proyecto Sustentable
				Mejor Póster
				Mejor Proyecto
2016	4º Jornada de Exposición de Ideas y Proyectos de Empresas	51 Principios de A. 19 otras materias	20	Mejor Póster
				Mejor Idea/Proyecto
2017	1º Jornada Universidad Emprende	35 Principios de A. 15 otras materias	19	Mejor Idea de Negocio
	5º Jornada de Exposición de ideas y proyectos de empresa			
2018	2º Jornada Universidad Emprende Internacional	26 Principios de A. 20 de otras materias	15	Mejor Idea de Negocio
	6º Jornada de Exposición de ideas y proyectos de empresa			

*Cuadro Resumen de las Jornadas de exposición realizadas - Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En el cursado de la materia Principios de Administración se incluye como actividad formativa y necesaria el desarrollo de una Idea de Negocio, por su gran valor de aplicación de contenidos teóricos, en base a una idea gestada en el interior de un grupo de trabajo. Esta tarea implica un trabajo grupal, desarrollado en forma paralela al teórico y demás actividades prácticas propuestas. El avance en los contenidos teóricos guía el proceso para definir una Idea de Negocio y el análisis de su factibilidad.

Esta tarea ha sido motivadora para los alumnos, ya que se ha observado un gran esfuerzo en su realización, aportando creatividad y calidad a las producciones. Esto se plasma especialmente al momento de exponer los trabajos en el aula, frente a sus pares y docentes. Por otra parte, también implica un mayor y mejor manejo de los contenidos teóricos, evidenciado en la calidad de las evaluaciones.

Fruto de años de dictado y para compensar el esfuerzo que muestran los estudiantes, es que se decidió exponer en el Hall Central de la Facultad de Ciencias Económicas, aquellos trabajos destacados. Al sumar la posibilidad de que los visitantes elijan su poster favorito, le da un toque competitivo, por el cual los grupos elaboran folletos, maquetas y demás elementos que ayuden a atraer a los visitantes, convenciéndolos del valor que tiene su proyecto e invitándolos a votar por su opción. Un punto pendiente de la materia, es la posibilidad de incluir esta actividad en la modalidad distancia. Dada la dinámica que ésta implica y la carga que significaría en el alumno (que tiene un perfil diferente al presencial), no ha sido posible hasta el momento que la Idea de Negocio sea incorporada a las tareas que realizan los alumnos que cursan a distancia.

## REFERENCIAS

- KLIMOVSKY, GREGORIO Y HIDALGO, CECILIA La inexplicable sociedad. Cuestiones de epistemología de las Ciencias Sociales. Editorial AZ. 2001
- OSTERWALDER, ALEXANDER E PIGNEUR, YVES Generación de Modelos de Negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores - Deusto. Grupo Planeta - Barcelona - España. 2011
- RESOLUCION HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO N° 578/2018 - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA.
- ROBBINS, STEPHEN Y COULTER, MARY Administración - Ed. Pearson - México - 2014
- VASILACHIS DE GIALDINO, IRENE Métodos Cuantitativos I: Los problemas teórico-epistemológicos. Centro Editor de América Latina. 1992



# CONTENIDOS DE ADMINISTRACIÓN INCLUIDOS EN LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO. UN PRIMER ANÁLISIS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

AUTOR

Mg. Ariel Martínez.

Universidad Nacional de Luján /

Universidad Nacional de José C. Paz<sup>157</sup>

[ariel\\_martinez\\_et@hotmail.com](mailto:ariel_martinez_et@hotmail.com)

PALABRAS CLAVES

Universidad, Acreditación, Contador Público, Administración.

---

<sup>157</sup> Revisado por Diana Schulman (UNLu).

## RESUMEN

En el presente trabajo se pretende mostrar cuáles son los contenidos que tienen en la actualidad los alumnos de la carrera de Contador Público como primera asignatura en el área de la Administración e introducir la reflexión sobre la cuestión.

La carrera de Contador Público dictada en las facultades y universidades de la Argentina, toma particular atención debido a que luego de un largo proceso, se encuentra atravesando su primer acreditación nacional a través de la Comisión Nacional de Evaluación Universitaria (CONEAU), cuya función es acreditar las carreras de grado de interés público, conforme los estándares que establezca el Ministerio de Educación en consulta con el Consejo de Universidades.

Dicha evaluación se transita en forma simultánea, e incluye un camino de mejora continua a fin de cumplimentar y garantizar estándares mínimos de calidad (cargas horarias y contenidos mínimos, intensidad de la formación práctica, entre otros). Por lo tanto resulta relevante conocer qué elementos se pretenden incluir en las asignaturas vinculadas a nuestra área de interés, la Administración.

En la mayoría de las universidades nacionales las asignaturas introductorias son compartidas con la Licenciatura en Administración. Por ello, y en pos del objetivo mencionado, se procedió a comparar los planes de estudio y los programas de las asignaturas del área y, en un primer acercamiento se circunscribió el trabajo a las universidades públicas con asiento en la provincia de Buenos Aires y a las asignaturas iniciales del área de Administración.

## INTRODUCCIÓN

Existe un indudable vínculo entre la disciplina Administración y el ejercicio de la profesión de Contador Público. Desde la ley de ejercicio profesional de los graduados en Ciencias Económicas (ley 20488 del año 1973), hasta los contenidos curriculares mínimos previstos en el proceso de acreditación se mencionan habilidades y conocimientos que forman parte del conocimiento administrativo.

El análisis a realizar pretende ser descriptivo, intentando mostrar los contenidos y características que se incluyen en la formación introductoria en Administración a los estudiantes de la carrera de Contador Público.

Adicionalmente, introducir la reflexión sobre la formación deseable y necesaria en dicho sentido en la actualidad y con vistas al futuro, que se solapa con la del futuro Licenciado en Administración.

## METODOLOGÍA

Se identificaron las universidades con sede en la provincia de Buenos Aires que ofrecen la carrera de Contador Público. Luego, a través de los espacios web disponibles en cada caso se analizaron los planes de carrera y en particular, los contenidos introductorios para el área de Administración.

A partir de allí, se llevó a cabo una comparación y análisis de las distintas propuestas formativas. Por último se contrastaron las mismas con las posibles necesidades futuras de la carrera frente a los cambios en el mundo laboral.

## LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO

Esta carrera se caracteriza en la Argentina por ser una oferta de grado, generalmente estructurada en 10 cuatrimestres, que genéricamente y más allá de las diferencias entre las universidades que la dictan, espera formar al futuro profesional en:

1. Diseñar, dirigir e implementar sistemas de información contable en todos los segmentos de la contabilidad y costos.
2. Registrar, medir y exponer la información contable, histórica y proyectada, para todo tipo de organizaciones y unidades económicas.
3. Dirigir y realizar procedimientos de auditoría, y dictaminar en materia contable e impositiva.
4. Realizar los procesos de sindicatura en sociedades, concursos y quiebras.

Al observar el Anexo I de la Resolución 3400-E/2017 que determina el proceso de acreditación de la carrera, aparecen las Áreas temáticas en las que se formará este profesional, que van mucho más allá de la Contabilidad y los Impuestos. Se incluye Economía, Jurídica, Administración y Tecnologías de la Administración, Matemática y Humanística.

La mencionada resolución establece parámetros mínimos a ser cumplidos por todas las instituciones de educación superior.

A su vez, la Ley de Educación Superior establece que los planes de estudio de carreras correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad o los bienes de los habitantes, deben tener en cuenta la carga horaria mínima, los contenidos curriculares básicos y los criterios sobre intensidad de la formación práctica que establezca el M.E.N. en acuerdo con el Consejo de Universidades”.

En los considerandos de la norma en cuestión se anticipa la necesidad de que “tratándose de una experiencia sin precedentes para la carrera, el Consejo de

Universidades recomienda someter lo que se aprueba en esta instancia a una necesaria revisión una vez concluida la primera convocatoria obligatoria de acreditación de carreras existentes y propone su aplicación con un criterio de gradualidad y flexibilidad, prestando especial atención a los principios de autonomía y libertad de enseñanza” (Res. 3400-E/2017).

Este punto muestra que, en tanto proceso nuevo, presenta grandes desafíos para todas las instituciones, por lo tanto se anticipa la necesaria revisión como posterior ajuste que pueda presentar la efectiva puesta en marcha del proceso. De la misma forma se resalta el valor de la autonomía universitaria, como un pilar del proceso. Adicionalmente en sus anexos prevén los espacios de uso libre. Se muestra a continuación la distribución en las distintas áreas temáticas:

Área Temática	Horas Teórico - Prácticas Total	Formación práctica mínima
Contabilidad / Impuestos	820	300
Jurídica	330	120
Administración / Tecnologías de la Información / Economía	600	-
Humanística / Matemáticas	465	-
Espacio de Distribución Flexible	385	180
Espacio Final de Integración	100	100
Total	2700	700

La formación práctica mínima se encuentra incluida en las horas totales.

Fuente: Anexo II, Res. 3400-E/2017.

Como se observa, la norma incluye cuáles son los contenidos mínimos a tener en cuenta para cada área temática (anexo I) para que luego (en el anexo II) determinar la carga horaria y se indica un espacio flexible (horas a ser incluidas en las áreas que decida la institución), y un espacio final de Integración.

Adicionalmente la resolución establece “criterios de la intensidad de la formación práctica” (anexo III), donde se pretende encontrar un mecanismo para evaluar la formación en aspectos prácticos con la intención de garantizar una formación integral y acorde con los objetivos tanto de la carrera como de la institución que la cobija. Se plantean allí algunos criterios:

“Gradualidad y complejidad: este criterio responde al supuesto de que el aprendizaje constituye un proceso de reestructuraciones continuas, que posibilita de manera progresiva alcanzar niveles cada vez más complejos de comprensión e interpretación de la realidad (...).

Integración de teoría y práctica: el proceso de formación de competencias profesionales que posibiliten la intervención en la problemática específica de la realidad socioeconómica debe, necesariamente, contemplar ámbitos o modalidades curriculares de articulación teórico-práctica (...).

Resolución de situaciones problemáticas: El proceso de apropiación del conocimiento requiere del desarrollo de la capacidad de solución de situaciones problemáticas (...)” (Res. 3400-E/2017).

En el Anexo IV, propone los estándares para la acreditación de la carrera de Contador Público, que son de cumplimiento obligatorio en cada centro, delegación, anexo, etc. en que cada universidad dicte la carrera: Contexto Institucional, Plan de estudio y formación, Cuerpo académico, Estudiantes y graduados, Recursos, Infraestructura y equipamiento.

Como cierre (anexo V) señala las actividades profesionales reservadas, que fueron mencionadas anteriormente.

## EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN BAJO ANÁLISIS

A continuación se presenta un cuadro con las universidades nacionales con asiento en la provincia de Buenos Aires que dicta la carrera de Contador Público de forma presencial y el nombre de las asignaturas introductorias correspondientes a la carrera, en el área de Administración. Se incluye además la carga horaria semanal como también el acto administrativo que aprueba el plan de estudio de la carrera. En algunos casos cuentan con asignaturas que resultan correlativas, en el primer año y/o en el segundo que incorporan algunos temas de Administración, pero el análisis se ha circunscripto a la asignatura introductoria de cada oferta académica.

Universidad Nacional de	Acto administrativo	Nombre	Carga horaria semanal (Hs.)
Moreno	UNM.CS N° 475/18	Instituciones, Organizaciones y Principios de Administración	6
San Martín	RM 1556/04	Administración y Organización de Empresas	4
Luján	RES.H.C.S. 788/18	Introducción a la Administración	4
Del Sur	PLAN 2016	Introducción a la Administración	6
Lomas de Zamora	Res M° 39/11	Principios de Administración	6
Mar del Plata	Plan "E". OCA 880/14	Principios de Administración	6
La Matanza	Res. 28/04	Administración General	8
Centro de la Provincia de Buenos Aires	2017-1625-APN-MIN	Administración	6
Noroeste de la Provincia de Buenos Aires	Res. C.S. 352/10	Introducción a la Administración	6
La Plata	Plan VII. 2017	Administración 1 (Introducción a la Administración y al estudio de las organizaciones)	8

#Fuente: elaboración propia.

Los nombres de las asignaturas configuran en sí mismo un elemento que caracteriza lo que posteriormente se incluirá en la materia. Tal vez es un elemento meramente indicativo, pero configura un primer elemento de análisis y diferenciación. Tres de ellas se llaman "Introducción a la Administración", dos "Principios de Administración", y luego son todos casos distintos: "Administración", "Administración 1 (Introducción a la Administración y al estudio de las

organizaciones)", "Administración General", "Administración y Organización de Empresas", "Instituciones, Organizaciones y Principios de Administración".

Con respecto a la carga horaria podemos observar que van desde 4 a 8 horas semanales, siendo la alternativa de 6 horas semanales la más representativa (seis casos). Se puede concluir que en la mayoría de las universidades estudiadas se opta por una dedicación horaria de 6 horas.

En el caso de las dos universidades que dedican únicamente 4 horas a la asignatura introductoria en Administración, se trata de casos claramente diferentes. En el caso de la Universidad Nacional de General San Martín la asignatura que continúa en el área es Dirección General, mientras en el caso de la Universidad Nacional de Luján se dicta en el siguiente cuatrimestre del primer año una materia correlativa Administración, de 4 horas también que amplía y complementa los temas vistos en la asignatura introductoria.

## **ALGUNAS COMPARACIONES**

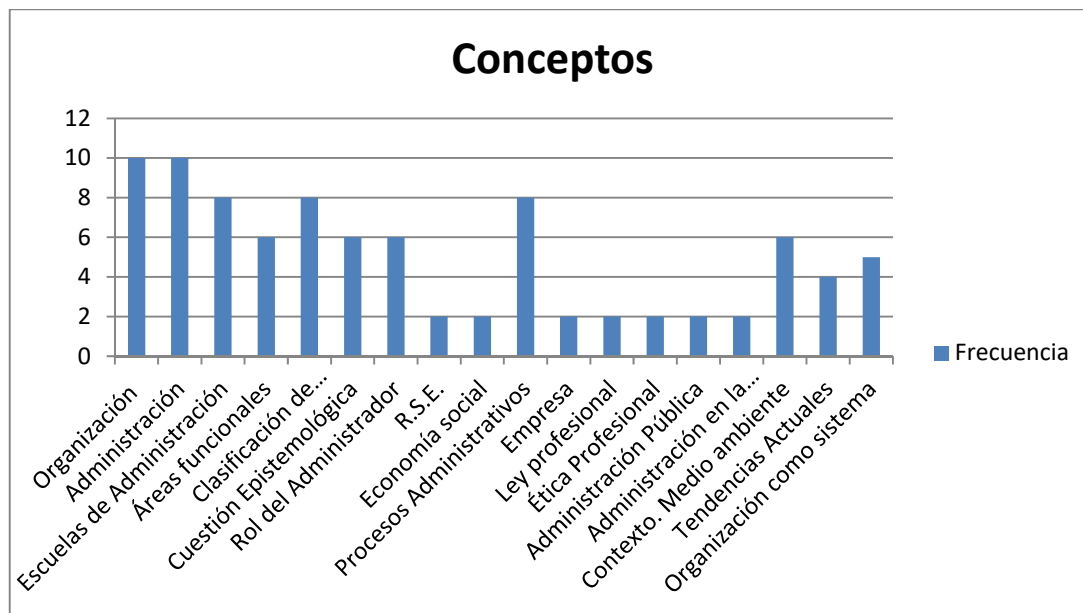
A continuación se llevará adelante la comparación de los contenidos mínimos considerados en cada uno de los Planes de Estudio de las universidades bajo análisis. Esto permitirá ver en cada una de las instituciones, en la asignatura introductoria del área Administración, los elementos que "como mínimo" se considera debe incorporar un estudiante al concluir la cursada.

Si bien la descripción detallada se encuentra en cada programa, los contenidos mínimos reflejan los puntos centrales que se espera desarrollar en la asignatura. Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado se procedió a recopilar los distintos conceptos que se encontraron en las redacciones de los contenidos mínimos, luego funcionaron las veces de variables para observar la frecuencia (las universidades donde se incluían esos conceptos). Se intentó no quedar limitado solo por la interpretación literal.

Los conceptos identificados fueron: "Organización", "Administración", "Escuelas de Administración", "Áreas funcionales", "Clasificación de Organizaciones", "Cuestión Epistemológica", "Rol del Administrador", "R.S.E.",



“Economía social”, “Procesos Administrativos”, “Empresa”, “Ley profesional”, “Ética Profesional”, “Administración Pública”, “Administración en la Argentina”, “Contexto o medio ambiente”, “Tendencias Actuales”, “Organización como sistema”



Fuente: elaboración propia.

El cuadro muestra la cantidad de veces que se repite (frecuencia) en la que se logró identificar el concepto en los contenidos mínimos incluidos para cada asignatura. En otras palabras un concepto podría obtener como máximo 10 (incluido en todas las Universidades) o, por lo menos 1 (fue incluido en una Universidad), por lo tanto es incorporado como una alternativa posible con frecuencia 1.

Como podía esperarse, los dos conceptos más utilizados son “Administración” y “Organización” (presentes en todos los casos), luego siguen “Escuelas de Administración”, “Clasificación de Organizaciones” y “Procesos Administrativos” (en ocho casos). “Áreas funcionales”, “Cuestión Epistemológica”, el “Rol del Administrador” y “Contexto, medio ambiente” fueron incluidos en seis casos. En cinco y cuatro programas respectivamente, se encuentra la “Organización como sistema” y las “Tendencias Actuales”. Por último en sólo dos universidades se incluyen: “R.S.E.”, “Economía Social”, “Empresa”, “Ley profesional”, “Ética Profesional”, “Administración pública” y “Administración en la Argentina”.

Adicionalmente podemos observar la incidencia de los conceptos puestos en consideración para cada Universidad. Cuenta con la misma advertencia que en el caso anterior, que una casa de altos estudios tenga menos conceptos en la redacción de los contenidos mínimos, simplemente puede implicar un estilo de redacción más escueto y no implica, necesariamente, la exclusión de alguna idea o concepto por no ser considerado en ellos, luego puede ser explorado en el programa de la asignatura. En otras palabras, se identificaron 18 conceptos incluidos en, al menos, una universidad y se observó cuántos de ellos fueron incluidos en cada una.

Universidad	Cantidad
Universidad Nacional de Moreno	11
Universidad Nacional de General San Martín	8
Universidad Nacional de Luján	12
Universidad Nacional del Sur	8
Universidad Nacional de Lomas de Zamora	7
Universidad Nacional de Mar del Plata	9
Universidad Nacional La Matanza	12
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires	6
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires	6
Universidad Nacional de La Plata	12

Fuente: elaboración propia.

El promedio de conceptos incluidos en los contenidos mínimos de la asignatura introductoria en Administración es de 9, mientras que en los extremos encontramos tres universidades con 12 y dos con 6. Luego tenemos dos con 8, con 11, 9 y 7 una universidad en cada caso. Si consideramos que hay enumerados 18 conceptos, podemos ver que ninguna universidad cuenta con todos, el mínimo es un tercio de ellos (6) y el máximo es dos tercios (12).

## EL ROL DE LOS CONTADORES PÚBLICOS EN LA ACTUALIDAD

Partiendo de lo planteado por la ley 20488 que fija las incumbencias de la profesión, lo primero a destacar es el año desde el que tiene vigencia, 1973.

En el artículo 13 de dicha norma, se enumeran las actividades que debe desarrollar este profesional:

Elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo administrativo-contable, aplicación e implantación de sistemas de procesamientos de datos y otros métodos en los aspectos contables y financieros del proceso de información gerencial y toda otra cuestión en materia económica, financiera y contable con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo. También para dictámenes e informes contables en las administraciones e intervenciones judiciales.

Es fácil observar que algunas de ellas requieren de conocimientos de Administración, como lo relativo al manejo de información gerencial, procedimientos de trabajo administrativo-contable y procesos decisorios entre otros.

Podríamos preguntarnos si en la asignatura introductoria de la disciplina que nos convoca y en los contenidos mínimos que contienen se tratan los temas que serán la base para el desarrollo de estas tareas que la ley prevé.

En paralelo, en el área temática Administración y Tecnologías de la Información, la CONEAU, en la Resolución 3400-E/2017 incluye:

“Administración general. Caracterización de las organizaciones. Tipología. Enfoques y modelos. Los procesos de política, conflicto, decisión, influencia, comunicación, planificación, gestión y control. Autoridad y poder. La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio. Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales de recursos humanos, comercialización y producción. Planeamiento. Gobierno corporativo. Responsabilidad social. Sistemas Administrativos. Conceptualización y clasificación de modelos. Caracterización y elementos constitutivos. Teoría general de los sistemas. Metodología de análisis, diseño e implementación de los sistemas de información. Aspectos tecnológicos de los medios de procesamiento y comunicaciones: utilización de software de base,

utilitarios y redes. Evaluación de sistemas aplicativos. Seguridad en los sistemas de información. Administración Financiera. Decisiones financieras básicas de las organizaciones. Análisis financiero. Decisiones de inversión, de financiación y de dividendos. Administración del capital de trabajo. Mercado de capitales.”

Si bien no todos estos aspectos se dictan en la asignatura inicial, la base de muchos de ellos sí se encuentran en ellas: caracterización de las organizaciones, áreas funcionales, caracterización y elementos constitutivos, entre otros.

Entrando en la reflexión que anticipáramos en la introducción, entendemos que las empresas han ido sufriendo vertiginosos cambios que han ido implicando actualizaciones en lo que a procedimientos y cuestiones tributarias se refiere, sin embargo, si hay algo que se ha mantenido como un valor indiscutible para el perfil del contador, es su capacidad analítica y de interpretación de la información. Y de estas aptitudes se nutre, en gran parte, su desempeño profesional destacado.

¿Podemos decir que el campo laboral del Contador de hoy excede el lugar tan caratulado del “asesor impositivo” para convertirse, en su lugar en un “asesor de negocios” que requiere capacidad para examinar la información que recaba y hacer con ese análisis una herramienta para la posterior toma de decisiones?

Si las nuevas realidades requieren nuevos desempeños, ¿deberíamos formar en nuevos contenidos y en pos del logro de las competencias necesarias al menos en el área de Administración?

La profesión contable no ha sido inmune a los cambios tecnológicos. El progreso tecnológico ha cambiado la vida de las personas, hoy estamos conectados, para realizar negocios no solo a nivel local sino internacional, para agilizar el vínculo fisco–contribuyente en la presentación de declaraciones juradas, pagos, reclamos cruzados, inscripciones, bajas y ser fiscalizados electrónicamente, podemos realizar teleconferencias, etc. (Brodsky,2017).

Estamos entrando en lo que se denomina la Revolución 4.0 y debemos prepararnos para tal acontecimiento porque podríamos quedar afuera no solo profesionalmente sino también en lo social. Se trata de un cambio cultural y

entendemos debe ser encarado por las universidades donde se imparten conocimientos para Contadores Públicos (Brodsky, 2017).

¿Sería conveniente que las universidades se planteen estrategias para asegurar que sus egresados tengan la actualización técnica necesaria para que sean reconocidos y aceptados ampliamente en el mercado laboral? Esto se fundamenta en que la dinámica de cambio impacta en la forma de enseñar y en la vigencia de los programas de estudio, pues en ocasiones los conocimientos transmitidos al inicio de una generación no serán vigentes cuando esta concluya sus estudios. Esto también implica la actualización ágil de las estructuras docentes.

El nuevo rol del contador público frente a un mundo globalizado y cada vez más tecnificado, tiene que ser la capacidad que tenga este en obtener una actualización constante y poder brindar este conocimiento adquirido a favor de la organización para donde trabaja para una mejor apoyo a la gerencia y que esta pueda tomar mejores decisiones. Además, creemos que el contador debe poseer principios éticos: integridad, objetividad, independencia, responsabilidad, confidencialidad, observancia, competencia, difusión, respeto y buena conducta.

¿El actual proceso de acreditación de la carrera contempla esta cuestión seriamente?

## CONCLUSIONES.

Luego de haber detallado y analizado los contenidos de la disciplina Administración que se incluyen inicialmente en la formación de los futuros Contadores Públicos en las universidades nacionales argentinas de la provincia de Buenos Aires, nos surgen más dudas que certezas.

El actual proceso de acreditación de dicha carrera establece contenidos mínimos y carga horaria, entre otras características que deben recibir los estudiantes de la carrera de Contador Público.

Luego de proceder al estudio de los Planes de Estudio y/o los programas de las asignaturas introductorias en Administración vía web, se observa que no han cambiado sustancialmente en los últimos años, ni en sus contenidos (ni tampoco en la metodología que se emplea para su desarrollo).

Con respecto a los nombres de las asignaturas se encuentran distintas variantes, pero todas incorporan la palabra Administración, la mitad utiliza “Introducción o Principios”. Mientras que, salvo dos casos, los nombres no incorporan mucho más conceptos que los anteriormente señalados.

Son distintas las cargas horarias en las universidades, pero en general se observó una asignatura de 4 a 8 horas (6 en general) semanales que luego articula con otras asignaturas también de la disciplina, en el mismo año o en los siguientes.

En relación a los contenidos mínimos se procedió al análisis de los conceptos observados donde lo más notorio es la presencia unánime de “Administración” y “Organización”. Con independencia de la cantidad de veces incluidas en la distintas Universidades se logró identificar 18 ideas o conceptos que se fueron advirtiendo, marcan como límite de presencia 12 nociones y como mínimo 6.

El análisis de los contenidos mínimos, tal vez, resulta insuficiente para poder comparar en todo sentido la oferta introductoria en Administración dentro de la carrera de Contador Público. Sin embargo, es un primer paso para acercarnos a la contrastación entre lo que se espera del futuro Contador según la ley y la acreditación de la carrera y los requerimientos del mercado laboral y profesional actual y futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

Brodsky, M. (2017). El Contador Público del siglo XXI. Recuperado de [https://archivo.consejo.org.ar/areas/temas\\_especiales/files/Brodsky.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/areas/temas_especiales/files/Brodsky.pdf) 01/04/2019

Martínez, Ariel “Plan de estudio de la Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Luján. Análisis y descripción de su génesis”. En la Jornada regional ADENAG Administración 2020 - Sector Público y Sector Privado - liderazgo y gestión para el desarrollo. 24 de Abril del 2015. Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Con evaluación positiva para su exposición

Los retos del Contador Público en la Actualidad. Recuperado de <http://universitariomagazine.com/site/index.php/eventos/universitarios-travel/los-retos-del-contador-publico-en-la-actualidad>

01/04/2019

Plan de Carrera C.P. Universidad Nacional del Sur (plan 2016, versión 1). <https://servicios.uns.edu.ar/grado/plan.asp?dependen=9&carrera=2>

Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudios C.P. Universidad Nacional de La Plata. [https://www.econo.unlp.edu.ar/contador\\_publico](https://www.econo.unlp.edu.ar/contador_publico) Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudios C.P. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. <https://www.econ.unicen.edu.ar/images/articulos/nuevo-plan-estudios/7.%20res%201625->

[17%20auxiliar%20administrativo%20contable%20y%20contador%20publico.pdf](https://www.econ.unicen.edu.ar/images/articulos/nuevo-plan-estudios/7.%20res%201625-17%20auxiliar%20administrativo%20contable%20y%20contador%20publico.pdf)

Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudio C.P. Universidad Nacional de La Matanza.

<http://economicas.unlam.edu.ar/descargas/resoluciones/ContadorPublico.pdf>

Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudios C.P. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

[http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/pdf/guia\\_de\\_carreras.pdf](http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/pdf/guia_de_carreras.pdf)

Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudio C.P. Universidad Nacional de Mar del Plata.

<https://eco.mdp.edu.ar/plan-de-estudio-contador>

Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudio C.P. Universidad Nacional de Moreno. Resolución UNM-CS N° 475/18.

Plan de Estudio C.P. Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. <http://www.unnoba.edu.ar/wp-content/uploads/2011/11/RESOLUCION2010352.pdf>

Recuperado en Marzo 2019

Plan de Estudio C.P. Universidad Nacional de San Martín.

<http://www.unsam.edu.ar/escuelas/economia/84/economia/contador-publico>

Recuperado en Marzo 2019

Programa de Asignatura “Introducción a la Administración” Universidad Nacional del Sur.

<http://www.cienciasdelaadministracion.uns.edu.ar/default.asp?pag=Progra>

Recuperado en Marzo 2019





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

Programa de Asignatura “Principios de Administración”. Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

<http://www.economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/docs/programas2015/PRINCIPIOSDEADMINISTRACION2011.pdf>

Recuperado en Marzo 2019

Programa del curso “Administración 1 (Introducción a la Administración y al estudio de las organizaciones). Universidad Nacional de La Plata.

<https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/59/15859/28fdb3d7e819ee4d9a047b82ac104a4d.pdf>

Recuperado en Marzo 2019

Resolución Honorable consejo Superior 788/18. Plan de estudio C.P. Universidad Nacional de Luján [www.unlu.edu.ar](http://www.unlu.edu.ar)

Recuperado en Marzo 2019

Resolución 3400-E/2017 y sus anexos, Ministerio de Educación de la Nación.

<http://www.coneau.gov.ar/archivos/resoluciones/RESOL3400-17.pdf> Recuperado en Marzo 2019

# AREA TEMÁTICA

# GESTION DE ORGANIZACIONES

## MODELOS MENTALES EN LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL:

### ANÁLISIS DE LA IMAGEN FUTURA, LA MORAL Y LA ÉTICA

Autor y Expositor: Reina, Rubén José, UNCPBA, Tel: 02281-544933, Mail:  
[reina@faa.unicen.edu.ar](mailto:reina@faa.unicen.edu.ar)

Autor y Expositor: Lorenzo, María Natalia, UNCPBA, Tel: 0249-4631226, Mail:  
[lorenzonatalia@yahoo.com.ar](mailto:lorenzonatalia@yahoo.com.ar)

Autor y Expositor: Lorenzo, Carlos Alberto, UNCPBA, Tel: 0249-  
4628064, Mail: [clorenzo@speedy.com.ar](mailto:clorenzo@speedy.com.ar)

Autor: Díaz, Héctor Ricardo, UNCPBA, Tel: 02281-563097, Mail:  
[contador.hectordiaz@gmail.com](mailto:contador.hectordiaz@gmail.com)

Autor: Durante, Mario Omar, UNCPBA, Tel: 02281-465346, Mail:  
[mariodurante@ceal.com.ar](mailto:mariodurante@ceal.com.ar)

**Palabras clave:** modelos mentales – imagen futura – liderazgo - moral - ética.

## Resumen

El trabajo constituye avances de investigaciones del proyecto denominado “Replicación del Modelo SER H4-proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA<sup>158</sup>”. En esta instancia de investigación, se analizan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento operativo de relevamiento sobre los modelos mentales de los directivos de las organizaciones objeto de estudio, en lo referente a dos aspectos de gran importancia, la conformación de la imagen futura y lo relativo a la moral y la ética. Este enfoque, se aborda a través del pensamiento de los directivos relevados sobre las predicciones de escenarios futuros. Por medio del presente-futuro, y sus bases explicativas y de ejecución, se intenta deductivamente cubrir aspectos de la teoría de modelos mentales desarrollada en los trabajos expuestos en CONLAD 2018 referenciados en la bibliografía.

Los saberes teóricos considerados en el trabajo, derivan del desarrollo de la complejidad e integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática, y del estudio basado en interpretaciones y combinaciones propias sobre autores reconocidos en estas disciplinas.

En esta primera aproximación, hemos podido avanzar a través de sus resultados comparados, que hoy presentamos parcialmente, hacia el entendimiento de los modelos mentales existentes en los directivos que gestionan las organizaciones agroindustriales en análisis.

---

<sup>158</sup> Código: 03/A217. Período: 2016-2019. Facultad de Agronomía -Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires.

## INTRODUCCIÓN

---

El trabajo forma parte del desarrollo de las líneas de abordajes temáticos en el marco del Modelo SER H4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional y su enfoque al entendimiento de los Modelos Mentales para la aplicación profesional en gestión organizacional.

La complejidad de la temática, ha demandado la necesidad de conceptualización teórica de los modelos mentales, como base para el desarrollo de instrumentos operativos que permitan el relevamiento de datos a campo, para la obtención de datos que por medio de su análisis permitan la comprensión del funcionamiento de los modelos mentales en la dinámica actual de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul.

En esta etapa de estudio, de acuerdo a la aplicación de la guía de relevamiento en el campo experimental, se analizan dos aspectos contemplados en el análisis de los modelos mentales de los directivos relevados, la conformación de la imagen futura y el decir-hacer moral y ético.

Se ha parcializado análisis, en virtud del volumen de datos obtenidos en los relevamientos y de acuerdo con la necesidad de profundización para su mejor entendimiento.

## OBJETIVOS

---

OBJETIVO GENERAL del trabajo: lograr una primera aproximación a los modelos mentales existentes en los directivos de las organizaciones agroindustriales de la región de Azul desde la interpretación de la formación de la imagen futura y los aspectos morales y éticos.

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Describir los elementos constitutivos del modelo teórico para el abordaje de los modelos mentales.
- 2) Especificar el instrumento operativo aplicado en el proceso de relevamiento de modelos mental.
- 3) Caracterizar las organizaciones agroindustriales de la región de Azul.
- 4) Interpretar los datos derivados de relevamientos a los directivos de las empresas agroindustriales regionales.

## MARCO TEÓRICO

---

### Enfoque teórico de los Modelos Mentales

Según Peter Senge [1] respecto de las cinco disciplinas, de las cuales una es constituida por los denominados Modelos Mentales, nos dice porque fracasan las mejores ideas: “Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión asistémica, sino de modelos mentales. Por eso la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” [2]. Asimismo, Senge [3] aporta herramientas que actúan como estrategias para trabajar los modelos mentales.

Otro concepto a destacar es el aportado por Howard Gardner [4] cuando habla de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica.

También, otro autor importante a tener en cuenta es Magoroh Maruyama [5] en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

Complementariamente, en el proceso teórico del proyecto, interesa ver cómo se puede aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí poder gestionar mejor las mismas por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico. Determinados autores referidos a conceptos de neurociencias para la administración y la gestión son considerados en el proceso de investigación, tales como: Gazzaniga, Michael S. [6]: Interpretación de la realidad – percepción. Creencias, valores y cultura

organizacional; Damasio, Antonio [7]-Endelman, Gerald [8]: Límites actuales de las neurociencias. Individuos y grupos en análisis y decisiones; Endelman, Gerald [9]: Conciencia e inconciencia, cultura organizacional, liderazgo, poder e influencia; Jeannerod, Marc [10]; entre otros.

Por otro lado, es posible considerar que el concepto de sentimiento, separado-en su análisis neurobiológico- del de emociones (el cual transita como si fuese el mismo fenómeno en el cerebro, la mente y el cuerpo humano), se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, “las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente” [11].

De acuerdo a los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López [12], a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos. Ello resulta valioso debido a que el proyecto aquí presentado trata de bajar los Modelos Mentales a la operación, siendo para ello fundamental el marco de la Teoría de la acción.

### **El Modelo Mental del Ser Humano en el marco de las organizaciones**

Para comenzar a trabajar sobre la realización de una estructura de Modelo Mental, en primer lugar, es coherente pensar en seleccionar los elementos que lo conforman cognitivamente basándose en la teoría más actualizada que hay sobre el funcionamiento mente-cuerpo, y relacionar estos elementos en de tal manera que se puedan determinar -de ser posible- una jerarquía hipotética de primacía entre ellos en la acción cognitiva, con la finalidad de identificar la dinámica de los procesos relativos a la gestión organizacional; los cuales implican la acción conjunta de grupos y/o equipos en función de proyectos con finalidades definidas, o la ocurrencia de eventos que denotan la existencia de conflictos y/o la necesidad de



comportamientos para los cual es preciso tomar decisiones y operar en la realidad produciendo hechos.

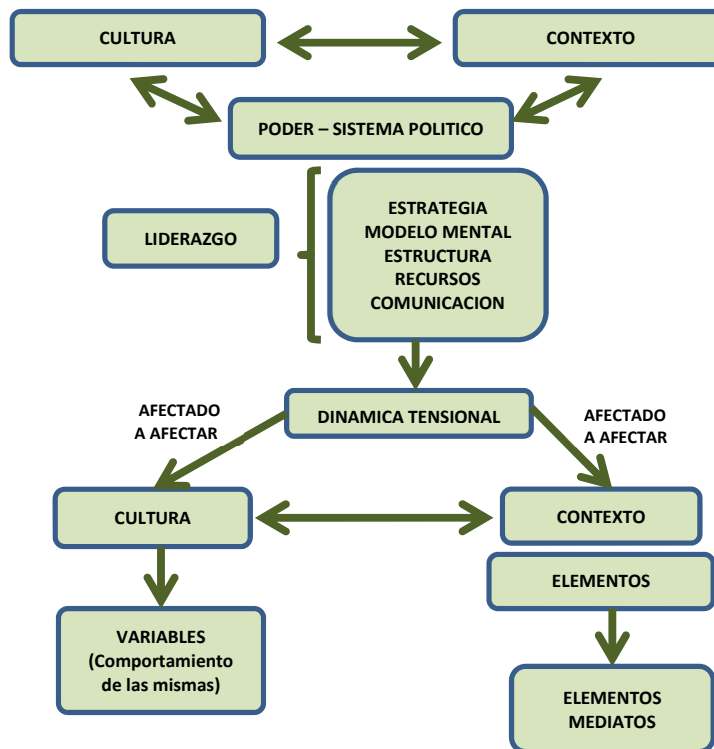
La organización es un nivel abstracto como sujeto de estudio. Es por ello, que hacer foco en el individuo y sobretodo en el liderazgo y el autoliderazgo se torna decisivo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional, valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura. Es decir, de acuerdo al grado de centralización o delegación presente en la organización, el líder y el componente humano son centrales, y de allí la necesidad de analizar el complejo Modelo Mental de los participantes. Por lo tanto, hay que descubrir el funcionamiento dinámico de modelos mentales en equipo con un determinado liderazgo.

La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooptencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar -eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos- las decisiones y acciones que nos conducen a los mismos.

La acción e intervención de los modelos mentales, es distinta en la etapa de evolución de cada organización; por eso contar con la base de la línea de investigación del Modelo SER H4 es importante para el potencial de ambos aspectos: los modelos mentales y el funcionamiento de la gestión organizacional a través de herramientas de diagnóstico y tratamientos de mejora. Así como existe una herramienta FODA para las fuerzas/debilidades y oportunidades/amenazas, es pertinente pensar que debe existir lo mismo para tipificar los modelos mentales en relación a finalidades y su contexto. Asimismo, se considera que ese FODA debe ser analizado con una dinámica sistémica y paradójicamente estudiado, debido a que hay fuerzas en las debilidades y debilidades en las fuerzas, amenazas en las oportunidades y oportunidades en las amenazas; dependiendo todo de

posicionamientos estratégicos, como también de los recursos mentales que se tengan para poder generarlos [13].

Figura 1: Relación dinámica entre el liderazgo y los impactos del contexto, en base a la función del Sistema Político



Fuente: [14]

### Enfoque general de los Sub modelos del modelo mental en relación a una dinámica de proceso hacia el objetivo

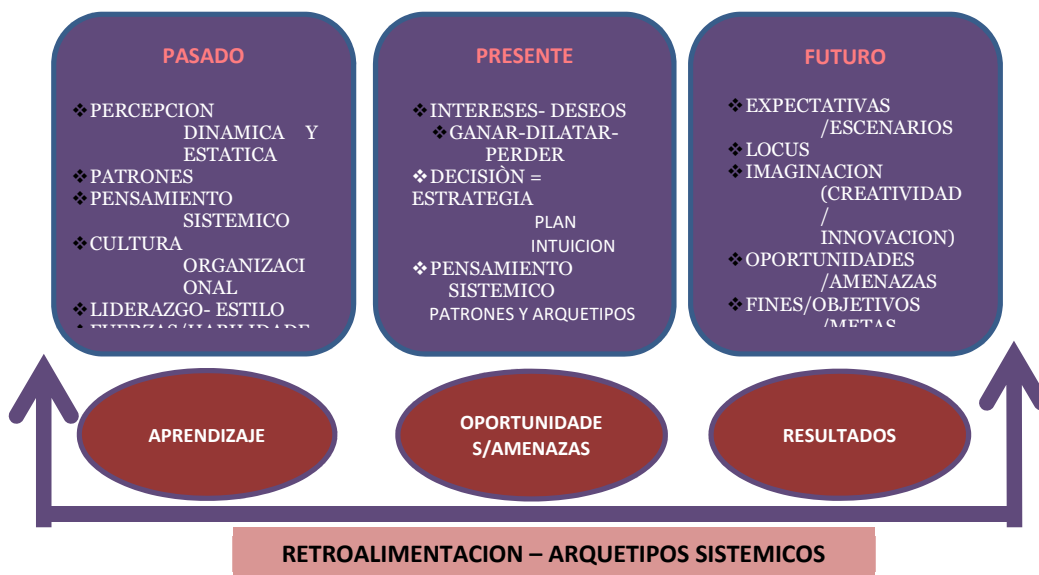
En el estudio de selección de los elementos que deberían componer los Modelos Mentales con una finalidad determinada, se llegó a tipificarlos de acuerdo a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque ciertamente de una manera subjetiva y arbitraria, pero que hace utilidad y funcionalidad para esta investigación y los sujetos de observación y aplicación a ser relevados.

Por lo cual, se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos básicos, elementos de tendencia (que son los que sostienen los elementos básicos en una dirección), elementos de dirección, y elementos que durante el proceso hacia los objetivos refuerzan o mediatizan, sobretodo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos o de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución.

Un aspecto de importancia a tener en cuenta, ha sido el factor tiempo en el estudio de los modelos mentales, en cuanto a la aplicación de los mismos cuando existe una finalidad clara y determinada, ya que el pasado incide en el presente y la visión o escenarios futuros también impactan en la actualidad buscando dirección.

A continuación, se presenta la Figura 2 con la consideración del factor tiempo en el análisis de los modelos mentales y su dinámica, especificándose diferentes elementos que intervienen con mayor fuerza y habitualidad (a nuestro criterio) [15].

Figura 2: Modelo Mental en el tiempo - Dinámica



Fuente: [16]

## Elementos constitutivos de cada etapa del Modelo

Los elementos que componen el proceso de establecimiento y dinámica de los modelos mentales, desde el origen a la aplicación son los siguientes: a) los elementos básicos, b) los elementos de tendencia, c) los elementos de dirección, y d) los elementos de refuerzo y compensación. Estos elementos, forman parte de los submodelos que constituyen un Modelo de orden superior para el entendimiento y aplicación de los modelos mentales de manera sistémica y por etapas desde el enfoque de proceso.

En este punto, para dar mayor claridad a la temática, se expone de manera resumida y en forma de listado, los elementos que conforman cada punto del proceso de teoría y aplicación del “Modelo” de Modelo Mental descripto:

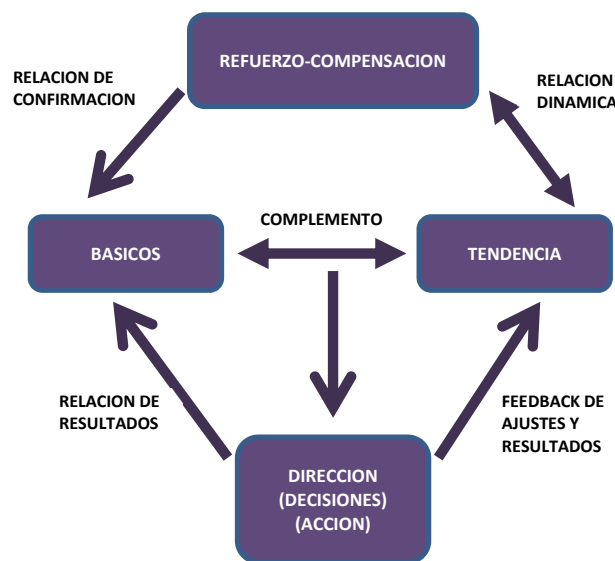
- Elementos básicos: Locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- Elementos de tendencia: Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.
- Elementos de dirección: Expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- Elementos de refuerzo y compensación: Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders [17].

### Modelo Total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental

El Modelo Total, es un desarrollo derivado del proyecto de investigación en curso, que explica las relaciones existentes entre diferentes elementos constitutivos de los modelos mentales.

Figura 3. Modelo total del proceso de aplicación del Modelo Mental

Fuente: [17]



El gráfico expone, de izquierda a derecha, la memoria del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los elementos básicos; los de tendencia (siendo ambos partes del “presente”), y los de dirección (construyendo escenarios que son el “futuro”). Asimismo, los elementos de refuerzo y compensación actúan modificando -eventualmente- el comportamiento en el corto plazo, y los modelos mentales -en caso de que persistan- en el mediano plazo.

En el mismo sentido, actúan los elementos de dirección, los de tendencia y los básicos dentro de la concomitancia mental del proceso. Siendo los “resultados” de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales (tanto individuales como en grupo o equipos) los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. En definitiva, el feedback recursivo, no tan explícito ni visible en

etapas en la realidad, produce a través de la memoria, las emociones y la reflexión, experiencias y aprendizaje, la posibilidad de modificar o reforzar elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás [18].

### **Instrumento operativo de relevamiento (guía de relevamiento) aplicado en el campo experimental**

Como principio general, debe tenerse presente que el objeto de estudio es el individuo, así como también los grupos organizados en los que los individuos articulan entre sí en función de diversos intereses en cuanto a finalidades y actividades. A partir de esta propuesta de análisis, se intuye la amplitud de búsqueda de modelos y sub modelos mentales, dándole un marco extenso de complejidad. En función de lo cual, se ha buscado identificar las formas que lleven a menos engaños o autoengaños de los sujetos que se releven, y poner límites a un relevamiento tan amplio.

En el proceso de diseño del instrumento operativo se ha tenido en cuenta las respuestas para el análisis y el procesamiento de diversos aspectos que conforman el ser humano y su mente, desde las creencias hasta su aplicación y acción a través de todos sus sentidos y biología. Se ha realizado hincapié especialmente en que la información que se obtenga de los relevamientos a campo, esté dirigida a limitar suficientemente los sesgos en las respuestas, de manera tal que permita extraer la mayor cantidad posible de información confiable. Para que eso sea factible se trabajó en la consistencia del diseño en función de la finalidad del relevamiento.

En el diseño de la guía de relevamiento (instrumento operativo), se ha considerado una serie de aspectos de la persona, como eje central de estudio desde una perspectiva integrada y sistémica, actuando en sus organizaciones bajo determinadas acciones derivadas de la toma de datos, interpretación de los mismos y su materialización por medio de la acción, en función de la percepción, racionalidad o irracionalidad en determinadas circunstancias organizacionales, del

micro y macro ambiente, en el cual se encuentran inmersas las actividades empresariales que habitualmente desarrollan [19].

Una versión borrador de la guía de relevamiento elaborada, involucró a cada elemento y aspecto del Modelo de aplicación de la técnica de modelos mentales, dentro de bloques de preguntas, que contemplaban consideraciones de los directivos, desde el enfoque de ser personas que se exponen a situaciones y se comportan en consonancia con su forma de pensar y entender. Los bloques de preguntas que conformaron la guía de relevamiento hacen referencia a: Imagen futura, Moral y ética, Elementos y tendencia, Métodos y datos, Influencias y motivación, Seguimiento e indicadores, y Experiencia y habilidades [20].

Sobre la base del desarrollo de la guía de relevamiento en formato borrador, se estudió en profundidad los distintos bloques de preguntas para efectuar los ajustes que consideramos necesarios e ineludibles, para lograr un diseño definitivo de la herramienta de relevamiento de datos a ser aplicada en los sujetos de estudio en dichas empresas, desde un enfoque epistemológico.

En el proceso de ajuste del instrumento operativo borrador, se efectuaron revisiones tanto de forma como conceptuales, buscando -dentro de un gran marco de subjetividad- lograr la objetividad necesaria en la herramienta, para la obtención de datos fiables que nos permitan la aproximación a la primera interpretación de los modelos mentales existentes en los directivos de las empresas agroindustriales de la región [21].

La guía de relevamiento en su versión definitiva, utilizada en el campo experimental, ha permitido la recolección de importante cantidad de datos, que en el presente trabajo, por cuestiones de simplificación para una primer aproximación al entendimiento de los modelos mentales de los directivos de las empresas agroindustriales en estudio, se da tratamiento sólo al bloque de preguntas referidas a Imagen futura y Moral y ética.

## **Las empresas agroindustriales de la región de Azul, generalidades del sector**

Las empresas agroindustriales de la región de Azul, son organizaciones que forman parte de una cadena y se interrelacionan en su funcionamiento, integrando distintas actividades. Participan directa o indirectamente en la producción agraria y/o pecuaria, procesamiento industrial, comercialización o distribución de bienes o servicios.

Se caracteriza por ser un sector complejo, pues existen muchos factores que influyen permanentemente en la dinámica del funcionamiento de las empresas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que plantea en forma constante condiciones de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados y que se constituyen en la fuente de alimentos o de materias primas para la elaboración de alimentos.

Las empresas de la cadena agroindustrial de la región, desarrollan diferentes actividades económicas, incluyendo las productivas, de transformación o industrialización y de servicios, en un amplio sentido, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes), y existiendo una cantidad muy reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

Es posible segmentar por grupos de organizaciones en tres subsectores empresariales (producción, industrialización o transformación y servicios), con evidencias empíricas de complejidad en sus formas de funcionamiento, configuración organizacional, cultura, sistema político. A lo cual, se adiciona, las particularidades propias de sus directivos en la interpretación, elaboración y aplicación de decisiones empresariales, en función de sus modelos de entendimiento y acción.

La constitución directiva de estas empresas en estudio, denota cierta diversidad etarea y en la composición societaria por organización, evidenciándose la existencia



de un sólo representante por empresa en algunos casos mientras que, en otros, la dirección es compartida por dos personas que participan en el proceso de toma de decisiones. Condición que complejiza aún más el entendimiento de la influencia que tiene cada directivo en el funcionamiento organizacional y general de las empresas.

Es razonable pensar e intuir, que las diferencias personales de quienes gestionan estas empresas, accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en sus comportamientos, y procesos de toma de decisiones que a diario desarrollan en el marco de sus actividades como personas y directivos. Y de alguna manera, inciden en el comportamiento general de las organizaciones y sus derivaciones en los resultados y en el desempeño integral de las mismas.

## METODOLOGÍA

---

Sobre la base del diseño de la guía de relevamiento (instrumento operativo) y en coherencia con la necesidad de que el diseño instrumental tenga en cuenta las respuestas para el análisis y el procesamiento del ser humano y su mente; desde las creencias hasta su aplicación y acción por medio de todos sus sentidos y biología, se orientaron los relevamientos a los directivos de un grupo de empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul, con las cuales se vienen efectuando estudios en las diferentes etapas de las líneas de investigación del Modelo SER H4 desde hace más de 5 años.

La instrumentación de la guía de relevamiento ha sido desarrollada por medio de entrevistas personalizadas de los investigadores, buscando la obtención de datos, y procurando limitar suficientemente los sesgos (engaños o autoengaños) de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible comprende la realidad del comportamiento de las personas que gerencian dichas organizaciones.

Para este trabajo, los datos obtenidos respecto a la conformación de la imagen futura y la moral y la ética en los directivos relevados, han sido analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales, considerando la división en el estudio de datos, no sólo por la cantidad de información disponible, sino también para profundizar de manera parcializada hacia un acercamiento, en esta primera instancia, a la comprensión de aspectos relevantes de los modelos mentales de los directivos.

## RESULTADOS

---

La esencia del estudio son los directivos como fuentes de datos para entender la dinámica de sus modelos mentales y su traducción por medio de decisiones y acciones al comportamiento de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

En esta etapa de investigación, se ha instrumentado la guía de relevamiento diseñada, bajo el enfoque de una serie de aspectos de la persona como eje central de estudio desde una perspectiva integrada y sistémica.

A posterior del desarrollo del relevamiento, se procesaron los datos metodológicamente, derivando en un volumen importante de los mismos como fuente de aproximación al entendimiento de los modelos mentales de las personas en estudio.

Cabe mencionar que las organizaciones que dirigen estos directivos, son pequeñas y medias en su gran mayoría, y en un número reducido son empresas medianas a grandes. Forman parte del complejo agroindustrial mediante el desarrollo de diversas actividades vinculadas a la producción, transformación y servicios, que actúan de manera directa o indirecta en la cadena agroindustrial desde la producción y hasta el consumo de los productos finales.

Son organizaciones con más de 5 (cinco) años de antigüedad en el sector y en general están sesgadas por los ciclos biológicos de las materias primas que utilizan.

Existen caso de organizaciones con un solo directivo y organizaciones con dos directivos, como parte societaria y decisoria.

En esta etapa de análisis, se da tratamiento a dos bloques de preguntas utilizadas para la recolección de datos. Un grupo refiere a la Imagen futura de los directivos y el otro grupo aborda la Moral y la ética de los mismos. Los datos analizados se exponen a continuación:

En lo relativo a la imagen futura, se observa que los diferentes directivos identifican que el esfuerzo personal, la experiencia y el conocimiento de las actividades y sus negocios, así como los factores del contexto, la disponibilidad de recursos y el componente humano son elementos de gran importancia en la formación de la imagen futura. En tanto que, las cuestiones vinculadas al destino y la suerte la consideran con poco grado de incidencia en este aspecto de estudio.

La intuición y el interés son factores que se resaltan con gran participación relativa en la configuración de la imagen futura, por sobre los deseos y las necesidades de las personas relevadas.

Los escenarios futuros se visualizan en mayor proporción (57%) en función del entorno, en menor proporción (29%) en función del enfoque propio, y de manera reducida (14%) de acuerdo a cuestiones del sector y por razones técnico-profesionales.

Las cuestiones vinculadas a los mercados en los que operan y su nivel de competencia, aspectos económicos de sus negocios, al igual que los precios y costos, son variables que están presentes en gran media en los directivos al momento de la contemplación de escenarios futuros.

Las creencias se exteriorizan principalmente en las decisiones y en las acciones de los directivos, aunque también suelen ser reflejadas en los comportamientos dentro y fuera de las organizaciones. Un escaso porcentaje de las creencias de estas personas no se reflejan como son o se distorsionan en el accionar en sus empresas.

Es importante exponer que la idea de generación de escenarios futuros mayormente surge de manera emergente o por reacción a impactos derivados principalmente del entorno. En muy bajo porcentaje se desarrolla sobre una base pensada y planificada, y aún en menor medida se los genera de manera habitual. Lo cual denota, un comportamiento reactivo a efectos principalmente externos.

Por último, en la mayoría de los directivos se consideran al menos dos escenarios posibles, con una determinada probabilidad de ocurrencia asignada, que varía de bajos porcentajes probabilísticos hasta porcentajes moderados, de acuerdo al riesgo que se asocia a cada situación potencial.

En cuanto a la moral y la ética, todos los directivos le han dado un alto grado de importancia a los valores morales y éticos en sus acciones dentro y fuera de las organizaciones, sintiéndose la mayor parte de los mismos culpables por no contemplar la ética en ciertas circunstancias.

En cuanto a la personalidad, si bien es un aspecto muy individual: en todos los casos son sociables; la mayoría de los mismos se sienten preocupados por situaciones, son serviciales en las actividades de las organizaciones, desconfiados, realistas, seguros de sus acciones e independientes.

En el estado de ánimo, se evidencia una cierta estabilidad con comportamientos de pequeña inestabilidad temporal y hasta significativa inestabilidad, de acuerdo a situaciones internas y externas de la organización, interpretadas como problemáticas que tiendan a desequilibrar condiciones empresariales y que puedan afectar el normal funcionamiento de sus organizaciones.

## CONCLUSIONES

---

El trabajo, aborda dos aspectos de importancia considerados en la aplicación de la técnica de Modelo Mental desarrollado en el marco del Modelo SER H4, y empleados en el estudio de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

La complejidad de la temática, derivada de su intangibilidad, ha hecho necesario la elaboración de un instrumento operativo para el relevamiento de datos. Esta guía de relevamiento ajustada en diferentes instancias hasta llegar a constituirse en una herramienta de relevamiento coherente por el equipo de investigación, ha sido utilizada para llevar al campo experimental y de allí la obtención de una gran cantidad de datos vinculados a aspectos de los directivos.

Dado la amplitud de los relevamientos y el volumen de datos obtenidos, fue necesario segmentar el procesamiento y análisis de los mismos, para dar mayor profundidad al estudio de cada aspecto relevado. En esta instancia, la imagen futura, y la moral y la ética han sido los elementos analizados.

En lo referente a la imagen futura los aspectos personales de los directivos como el esfuerzo, la experiencia y el conocimiento en las actividades y negocios son elementos semejantes y que se resaltan en sus palabras y comportamientos. Al mismo tiempo, la intuición y el interés son factores presentes y de gran importancia en la configuración de la imagen futura. El entorno se visualiza como una variable ineludible de incidencia y de mucha atención, a través de la interpretación de los mercados en los que operan y el nivel de competencia existente, aspectos económicos de sus negocios, al igual que los precios y costos.

Debe resaltarse que se evidencia que la idea de generación de escenarios futuros mayormente surge de manera emergente o por reacción a impactos derivados

principalmente del entorno, y que en la mayoría de los casos son al menos dos escenarios futuros los que se plantean.

En lo relativo a los valores morales y éticos, mayormente los directivos muestran cierta preocupación por determinadas situaciones, en general son personas independientes, serviciales en las actividades de las organizaciones, aunque desconfiados, realistas, seguros de sus acciones. Al tiempo que se evidencia una cierta estabilidad con comportamientos de pequeños grados de inestabilidad temporal frente a situaciones internas y externas que puedan en sus decisiones y/o acciones en el marco de las empresas que gestionan.

Los aspectos antes descriptos, muestran una realidad de directivos que administran y dirigen organizaciones mayormente por medio de la intuición y el interés, siendo reactivos a circunstancias, y donde le asignan mucha importancia al esfuerzo personal, la experiencia y el conocimiento de los negocios en los que operan, así como a los recursos de sus empresas. El entorno es interpretado como una variable crítica de análisis y seguimiento por su influencia percibida en sus organizaciones, frente a lo cual configuran al menos dos escenarios futuros.

Por otro lado, y de manera complementaria, se observa a los directivos estudiados con una orientación importante hacia los valores morales y éticos, donde se preocupan por situaciones de sus organizaciones y participan activamente de las actividades diarias, aunque son desconfiados y con ciertas inestabilidades en sus estados de ánimos, en cierta medida por la búsqueda de resguardar sus intereses plasmados en sus negocios y organizaciones. Siendo al mismo tiempo independientes, realistas y seguros de sus acciones.

Estos aspectos analizados, nos introducen en una primera aproximación a comprender el comportamiento de los directivos en estudio, en función de dos aspectos profundizados de la técnica de modelos mentales. Condición que se complementará con próximos estudios de otros aspectos relevados y que de la integración de los análisis parcializados se derivará en una mayor y mejor

comprensión del comportamiento humano en la dirección de organizaciones del sector agroindustrial de la región de Azul.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

[1] Senge, P. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015.

[2] Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch.; Kleiner, A. “La Quinta disciplina en la práctica”, Ediciones Granica, Barcelona-España, 1995.

[3] Senge, P. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina, 2015.

[4] Gardner, H. “Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás”, Editorial Paidós, Barcelona-España, 2004.

[5] Maruyama, M. “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile-Chile, 1998.

[6] Meyer, C. “Los nuevos Psi”, 1º Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

[7] Damasio, A. “La sensación de lo que ocurre”, Debate, Barcelona-España, 2001.

[8] [9] [10] Meyer, C. “Los nuevos Psi”, 1º Edición, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2010.

[11] Damasio, A. “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”, Editorial Paidós, Buenos Aires-Argentina, 2014.

[12] Pérez López, J.A. “Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal”, Ediciones Rialp, Madrid-España, 1991.

[13] [14] [15] [16] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. “Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>

[17] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. “Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>

[18] Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. “Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4”. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Lema “Administración: el administrador como gestor estratégico del conocimiento sin fronteras”. 11 y 12 de septiembre 2017. Posadas,





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL

Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>

[19] Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Introducción al estudio de los modelos mentales en las organizaciones del sector agroindustrial de la región de Azul”. Encuentro regional ADENAG Buenos Aires 2017. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. La Plata 20 de octubre de 2017.

[20] Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Desarrollo de un instrumento operativo para el estudio de los modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul”. 34 Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMP. Mar del Plata, 23 y 24 de mayo de 2018.

[21] Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. “Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de modelos mentales”. V Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VIII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 032/18. Lema “La reforma universitaria y sus principios como base para la administración y administrados emprendedor del Siglo XXI”. 10 y 11 de septiembre 2018. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. <http://conlad.fce.unam.ar>

## LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y GERENCIAL FRENTE A LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES DE LA ACTUALIDAD

URRIZA, María Natalia. Autora y Expositora

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132 (interno 2517); +54 9291 5705674

[nurriza@criba.edu.ar](mailto:nurriza@criba.edu.ar)

MANZANAL, Melisa. Autora y Expositora

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132; +54 9291 5164422

[melisa.manzanal@uns.edu.ar](mailto:melisa.manzanal@uns.edu.ar)

Palabras claves

Funciones directivas - Directivos y gerentes - Desafíos de la actualidad

## Introducción

La respuesta a “¿qué hace un directivo o un gerente de mando medio y alto?” normalmente constituye una unidad, o parte de ella, de muchos programas de asignaturas tales como “Administración”, “Dirección General” o “Dirección Estratégica”, en carreras de ciencias económicas y afines de muchas universidades públicas y privadas de nuestro país. Al darle contenido a dicho interrogante, se estila tomar los aportes de los años setenta de Henry Mintzberg y Robert Katz. En concreto, el primero desarrolla 10 roles que describen las actividades gerenciales interpersonales, de información y decisión, mientras el segundo se centra en describir tres habilidades o capacidades necesarias en todo directivo.

Este cuerpo de conocimiento aún se enseña en la academia, debido a que continúa siendo una buena descripción de qué hace, qué debería hacer y con qué competencias debería contar todo gerente de cualquier organización, con independencia del tamaño, edad y fin de esta última. Sin embargo, ante el inexorable paso de casi 50 años desde su formulación hasta la actualidad, resulta necesario revisar y sumar nuevos contenidos acordes a la realidad empresarial y organizacional de hoy, que es diferente y más compleja a la de aquella década. Las exigencias y el ritmo vertiginoso actual invitan a esta reflexión.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es realizar una revisión de los aportes de Mintzberg y Katz que versan sobre la función directiva y gerencial e identificar los nuevos desafíos organizacionales que afrontan los directivos y gerentes en la actualidad. En una futura instancia de estudio se analizarán los roles y competencias necesarios para afrontarlos.

## **Antecedentes**

Desde que la Administración se considera una disciplina formal, quienes se abocan a investigarla en su carácter de ciencia generan un cuerpo de conocimiento basado en estudios empíricos y en el diseño de modelos, técnicas y herramientas que ayudan a transformar la realidad.

Mientras a principios del siglo XX Frederick Taylor se concentra en estudiar los tiempos y movimientos de los operarios de fábricas, así como su remuneración, para lograr eficiencia; en materia de gestión, Henri Fayol es uno de los mayores referentes (Chiavenato, 2006). Analizando a la empresa industrial, Fayol determina que en ella se desarrollan funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. En cuanto a esta última, concluye que es “aquello que hacen los gerentes” (Robbins y Coulter, 2014), resumiendo las funciones administrativas en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Con los años, se establece que el proceso administrativo consta de las etapas de planeamiento, organización, dirección y control.

A partir de finales de los años sesenta Mintzberg (1983) dedica su tiempo a investigar qué actividades propias, recurrentes e indelegables efectúa todo administrador. Sobre la base de la observación directa de cinco altos ejecutivos de organizaciones y con el objetivo de tipificar las tareas directivas, logra esbozar una serie de roles o papeles que describen su quehacer. En concreto, establece que todo administrador desarrolla 10 roles y los agrupa en tres categorías: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.

La primera categoría consta de tres roles. Uno de ellos es el de cabeza visible, y se relaciona con todas las actividades protocolares propias de un alto funcionario de una organización que, por su naturaleza, es propia del status que le confiere su cargo. Involucra la asistencia a ceremonias y actos de representación, discursos, etcétera. Otro de los roles es el de líder que, como su palabra lo indica, implica funciones propias de motivación, coordinación y manejo de equipos de trabajo, orientados al logro de los objetivos institucionales. El tercer y último rol de esta

categoría es el de enlace, que simboliza la interfaz entre la organización con el medio, en cuestiones determinadas.

La categoría de información comprende los roles de monitor, difusor o diseminador y portavoz. El primero apunta a reunir la información necesaria tanto del interior como exterior de la organización. Los dos siguientes apuntan a distribuir información; concretamente el rol de difusor lo desempeña cuando debe diseminarla hacia el adentro, mientras que el de portavoz se refiere a la transmisión de cuestiones tales como políticas, estrategias y resultados de la organización hacia el afuera.

La última categoría engloba roles de decisión. Contempla el rol de empresario o emprendedor, que se relaciona con la acción de búsqueda de oportunidades a ser aprovechadas por la institución. Incluye planes de mejoras, nuevos proyectos, entre otros. El rol de gestor de anomalías surge de modo reactivo (y no proactivo, como el caso del empresario), donde se debe dar respuesta o solución a problemas importantes que afectan en forma directa a la organización. El rol de asignador de recursos lo ejecuta al determinar la distribución de los mismos dentro de la institución. Finalmente, el rol de negociador lo desempeña en distintas temáticas y situaciones relevantes, para lograr buenos resultados y cumplir con objetivos previamente planteados por la organización (Robbins y Coulter, 2014).

Es importante aclarar que los roles se desarrollan aislada o conjugadamente. Asimismo, dependiendo de la situación, el nivel jerárquico del que se trate (altos directivos, gerencias medias y jefaturas de línea) y el contexto, se puede observar la aplicación de un rol o grupo determinado con más énfasis o regularidad que otros. Es decir, si nos situamos en la operatoria habitual de un alto ejecutivo, un gerente de mando medio o un jefe, podremos visualizar ciertos roles con mayor preponderancia que otros. Por ejemplo, en mandos medios es más común identificar más rápida y fácilmente el desempeño de roles interpersonales, mientras que los de decisión generalmente suelen concentrarse en la cúpula. Sin embargo, esto último dependerá del estilo de mando que presente la cultura de la organización bajo análisis y, como ya se mencionó, del contexto o situación determinada.

En forma contemporánea a los estudios de Henry Mintzberg, exactamente durante la misma década, Robert Katz se dedica a analizar las actividades gerenciales, detectando la necesidad de contar con habilidades o capacidades imprescindibles, a saber: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales o de abstracción. Las habilidades técnicas son aquellas relativas al conocimiento específico para realizar un trabajo o una tarea determinada. Las humanas se refieren a las competencias necesarias para tratar con personas y liderar equipos de trabajo. Y las habilidades conceptuales implican capacidades relacionadas con la conceptualización de situaciones abstractas y complejas (Robbins y Coulter, 2014).

Al igual que en el estudio de Mintzberg, Katz determina que la necesidad de estas tres capacidades varía conforme la posición jerárquica del administrador, siendo más visibles las habilidades conceptuales en los puestos gerenciales de alto nivel, las humanas en la gerencia de mandos medios y las técnicas en gerentes de niveles inferiores o de “primera línea”.

### **Los nuevos desafíos a los que se enfrenta la Dirección**

Frente a la realidad directiva en el mundo de hoy, las autoras de este artículo identifican a continuación los principales desafíos que enfrentan los gerentes y los administradores en la actualidad, haciendo hincapié en aquellos que producen mayor impacto en las organizaciones. Estos son:

- ✓ Globalización
- ✓ Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC
- ✓ *Millennials*
- ✓ Automatización de Procesos
- ✓ Gran Volumen de Información
- ✓ Digitalización, conectividad permanente y tendencia *Paper less*
- ✓ Problemáticas Medioambientales y Cuidado Energético
- ✓ Trabajo Remoto
- ✓ Inteligencia Artificial

✓ **Velocidad de los Cambios**

Seguidamente se desarrolla cada uno de ellos y su impacto en la dirección de las organizaciones.

✓ **Globalización**

Si bien la globalización ha sido una característica que enfrentan las organizaciones desde finales del siglo XX, las corrientes migratorias y los cambios que se producen en cualquier lugar del mundo y que repercuten cada vez más rápido en los sitios más remotos, implican un alto nivel de incertidumbre para las mismas y exigen un esfuerzo competitivo mayor por parte de sus directivos. Esto deja de manifiesto que aquellas que consigan perdurar son las que demuestran capacidades de aprender constantemente a flexibilizar e innovar.

✓ **Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC**

Estos elementos del entorno organizacional evolucionan permanentemente y, por lo tanto, exigen competencias sólidas para afrontar el desafío de mantenerse vigente en una era digital en la que no solo se requiere competencias técnicas para el manejo de herramientas tecnológicas, sino la habilidad de incorporarlas de manera transversal y sistémica a la realidad de toda organización.

✓ **Millennials**

En este grupo identificamos a quienes han adquirido su edad adulta con el comienzo del nuevo siglo y que se incorporan a la vida laboral, con una perspectiva diferente sobre el trabajo. Asimismo, con una mirada particular sobre el esfuerzo personal, el uso de las tecnologías y de la información, las relaciones verticales y horizontales, todo esto conduce a las organizaciones a replantear su “manera de comportarse”. Caracteriza a este grupo, la constante búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y la vida empresarial, lo que genera una nueva realidad a tener en cuenta ante la conducción y liderazgo en las organizaciones.

### ✓ **Automatización de Procesos**

El constante y dinámico avance tecnológico ha modificado el accionar de las organizaciones, tanto en la faz operativa como en la faz administrativa. Los procesos tienden a ser en un gran porcentaje automatizados, mejorando la efectividad y reduciendo la intervención humana a mecanismos de control y de funciones *soft*, tales como mejora de procesos, innovación y creatividad. El estudio “Tecnología” en el puesto de trabajo: ¿cuán propensos son los empleos a la automatización? de Fry y Osborne de la Universidad de Oxford realizado en el año 2013 ha identificado que, en las dos próximas décadas, un 47% de fuentes laborales que hoy concebimos como normales desaparecerán, por reemplazo de la mano de obra por computadoras y robots (Oppenheimer, 2018). En este orden de ideas, otro estudio realizado por la consultora McKinsey en el año 2017 ha identificado que el 62% de las profesiones tienen por lo menos el 30% de sus actividades automatizables. Este aspecto implicará para los seres humanos y las organizaciones que los nuclea, repensar qué pueden hacer frente a esta realidad ineludible, en cierta manera extrema, cómo reinventar al hombre ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

### ✓ **Gran Volumen de Información**

Relacionado con la era de la información y la globalización, en estas últimas dos décadas se evidencia la existencia y la disponibilidad de una gran cantidad de datos en tiempo real sobre una situación a estudiar, analizar o resolver. Identificar quién procesa y cómo se interpreta, así como quién decide qué información es verdaderamente útil para la toma de decisiones, así como qué aptitudes son necesarias, resulta un desafío importante para todo administrador de este nuevo siglo.



✓ **Digitalización, conectividad permanente y tendencia *Paper less***

Las organizaciones se encuentran cada día más orientadas a la información digitalizada y electrónica, y viven conectadas en redes que facilitan todo tipo de intercambio. De esta manera, es posible estar todo el tiempo “en conexión” siendo mucho menores los tiempos muertos dedicados a esperar una respuesta. La disponibilidad de múltiple información y diversas vías de acceso, ha hecho que su manera de pensar no sea lineal sino multidimensional (Isenberg, 1984). Impactada por estas características, la gestión organizacional ha adquirido una nueva capacidad, la de atender muchos asuntos al mismo tiempo, hacer distintas cosas a la vez y tener una mentalidad abierta a los cambios.

✓ **Problemáticas Medioambientales y Cuidado Energético**

Cómo lograr un desarrollo sostenible y respetuoso del medio ambiente se ha convertido en la actualidad en un tópico del que no es posible que los gerentes y directivos se desentiendan. Las preocupaciones de los habitantes por la forma de producción, tendiendo a aceptar aquellas “amigables” con el medio ambiente y cómo las empresas ayudan a generar valor compartido con la sociedad, conducen a las organizaciones a tener en cuenta estos aspectos al momento de decidir sus cursos de acción. Asimismo, la preocupación por la generación limpia de energía y el cuidado en el uso de recursos energéticos resultan un elemento vital dentro del análisis estratégico de las líneas de acción a seguir.

✓ **Trabajo Remoto**

Casi dos tercios de las compañías estadounidenses tienen empleados que no trabajan en oficinas; esto representa 3.9 millones de personas que desarrollaron su actividad laboral en forma remota al menos la mitad del tiempo en 2018, incrementándose un 115% con relación al 2005. Estos datos marcan una tendencia mundial y un desafío para los directores y gerentes; incluso en los países en desarrollo, como un elemento de alerta respecto a cómo prepararse para este desafío.

### ✓ **Inteligencia Artificial**

Los avances en esta materia han sido tan importantes que es de esperar a futuro el paulatino reemplazo de los seres humanos en cuestiones a resolver con máquinas, que hasta la actualidad eran impensadas. Para citar algún ejemplo extremo en este aspecto, si bien la creatividad es hasta ahora una capacidad exclusivamente vinculada a los humanos, el colectivo *Obvious*, integrado por tres jóvenes franceses, fue autor de una obra realizada a partir de la inteligencia artificial que, en ese caso, tuvo curaduría humana. La empresa Christie's la vendió por 432.500 dólares, una editorial china publicó un poemario de autor no humano, se estrenó un corto escrito por una máquina guionista y la novela de un robot resultó finalista de un concurso. ¿Cuál será el impacto de este paulatino reemplazo de humanos por máquinas en las organizaciones?

### ✓ **Velocidad de los Cambios**

El creciente aumento de la velocidad de los cambios, genera una mayor volatilidad, y exige constantes adecuaciones de las estrategias para lograr que las organizaciones se adapten a entornos cuya constante es el cambio, con la consiguiente sensación de inestabilidad en la fase laboral.

Ante estos nuevos desafíos identificados que enfrentan las organizaciones y sus directivos, dejamos abierta una futura instancia de estudio donde se analizarán los roles y competencias gerenciales necesarios para afrontarlos.

## Reflexión final

En la primera parte de este artículo se describen los principales aportes de Mintzberg y Katz sobre los roles y las competencias directivas necesarias para conducir organizaciones. Estas propuestas fueron desarrolladas en los años setenta; no obstante, continúan enseñándose en la academia por ser una referencia de valor en la historia de la Administración y una buena descripción del quehacer gerencial. Sin embargo, tal como se esboza en la introducción, frente a la compleja realidad organizacional de hoy, resulta necesario revisar y sumar nuevos contenidos a nuestra disciplina.

Por esta razón, el objetivo de este estudio es identificar los nuevos desafíos que enfrentan los directivos y gerentes de organizaciones. De esta forma, en la segunda parte del artículo se describen diez desafíos que las autoras consideran los más relevantes y de mayor impacto en la función directiva. Este aporte no pretende desestimar el cuerpo de conocimiento elaborado por Mintzberg y Katz. Por el contrario, se presenta como una línea de estudio que aspira a complementar y actualizar contenidos de la Administración.

Finalmente, la reflexión a la que invitan estos nuevos desafíos es la siguiente: ¿qué roles, habilidades o competencias se demandan en los ejecutivos de organizaciones para afrontar tales desafíos? Este interrogante constituye la base de una futura línea de estudio de este equipo de investigación.

## **Bibliografía**

Chiavenato, I. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7ª edición, McGraw Hill, México, 2006.

Isenberg, D. "How senior managers think". Harvard Business Review. Vol.62, pp. 81-90, 1984.

Mintzberg, H. "La naturaleza del trabajo directivo". Ariel, España, 1983 (obra original: 1974).

Oppenheimer, A. "Sálvese quien pueda". Debate, Argentina, 2018.

Robbins, S. P. y Coulter, M. "Administración". 12ª edición, Pearson, México, 2014.

## **Páginas web:**

<https://obvious-art.com/>

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.ashx>

## Conducción y género en el Servicio Penitenciario Bonaerense

Autores: BENTANCOR, Lucía - Autora ([luciabentancor@yahoo.com.ar](mailto:luciabentancor@yahoo.com.ar) -  
029154165400)

CONRADI, Úrsula – Autora([ursulaconradi74@gmail.com](mailto:ursulaconradi74@gmail.com) – 0291154058743)

HIPEDINGER, José Manuel – Autor([josedinger@gmail.com](mailto:josedinger@gmail.com) – 0291155739042)

Institución de procedencia: Universidad Nacional del Sur

Palabras clave: género, cárceles, desarrollo de carrera, conducción

## Introducción

A través del presente trabajo se busca hacer un análisis sobre el impacto del género en el desarrollo de carrera en cargos de conducción en establecimientos carcelarios. Para ello se pretende investigar este fenómeno en el Servicio Penitenciario Bonaerense (SPB).

El objetivo general del trabajo es reflexionar sobre los aspectos de género en cargos de conducción en el SPB.

Esta temática no suelen considerarse en los ámbitos institucionales; particularmente en este tipo de organización cerrada. El aporte del enfoque de la gestión humana en el desarrollo de carrera con perspectiva de género podría ser una contribución diferencial que permita profundizar los estudios realizados sobre este tipo de organizaciones. De esta manera estas instituciones podrán ampliar el campo de acción y búsqueda de talentos en el planeamiento de carrera, acceso y movilidad en la función de conducción, permitiendo un desarrollo de carrera equitativo y basado en la pericia y competencia profesional.

La universidad pública forma profesionales en los ámbitos de docencia, investigación y extensión; por ello el Departamento de Administración de la Universidad Nacional del Sur impulsa generar conocimientos útiles para la mejor gestión de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector. Sin embargo, ha predominado la búsqueda de investigar y hacer teoría sobre la gestión privada descuidando la necesidad de mejorar y maximizar el ámbito de gestión pública que presenta un impacto directo sobre la calidad de vida de los ciudadanos. La presente investigación es un paso en revertir esta tendencia.

En 2018 en el Departamento de Ciencias de la Administración se dio inicio al Proyecto de Investigación sobre esta temática y el presente trabajo comparte el análisis bibliográfico y la construcción del instrumento para la recolección de información en el campo.

Esta investigación supone la utilización de una metodología cualitativa con un abordaje descriptivo. Como técnica de recolección de datos se utiliza la entrevista semidirigida en tanto se considera que la misma permite acceder a través del análisis de los datos obtenidos a las percepciones psíquicas sobre el trabajo en los entrevistados, siendo la técnica de investigación propicia para acceder a este objeto de estudio.

En el desarrollo de este Proyecto de Investigación se hará un recorrido bibliográfico, tomando los artículos contemplados por los Organismos Internacionales de Derechos Humanos, como así de nuestra Constitución Nacional, en los que se contempla la igualdad de derechos en relación al género. Con posterioridad, se analizarán las reglamentaciones inherentes al SPB.

Por otra parte, se desarrollará el tema de género, como un tópico que no se circunscribe en forma exclusiva al SPB, haciendo un breve recorrido de su nacimiento, como objeto de estudio de las ciencias sociales y los componentes de discriminación y estigmatización en su uso corriente en los diferentes ámbitos y a lo largo de la historia.

Es importante destacar que no se debe confundir la pericia técnica que pudieran tener hombres y mujeres para el adecuado desempeño en un cargo, con aspectos estigmatizantes relativos al género. Si esto último ocurriese, nos encontraríamos frente a una situación en la cual se vulnera el derecho de equidad consignado en el artículo 14 BIS de nuestra Constitución. Si hubiera diferencias entre lo requerido por el rol a desarrollar y la competencia de las personas, la capacitación y formación son las herramientas claves para subsanar dicho déficit.

## Hipótesis de Trabajo

Existiría falta de equidad en el desarrollo de carrera en el Servicio Penitenciario Bonaerense, observándose este fenómeno en la posibilidad fáctica de ocupar cargos de conducción causados por la variable género.

## Objetivos

### Objetivo general

- Facilitar la reflexión sobre los aspectos de género en cargos de conducción en el Servicio Penitenciario Bonaerense.

### Objetivos específicos

- Analizar bibliografía, datos estadísticos, fallos, que remitan a la posibilidad de inclusión, aceptación, exclusión, discriminación y estigmatización de la mujer en el ámbito laboral del Servicio Penitenciario Bonaerense
- Describir como los aspectos de género, a lo largo de la historia, han sido objeto de indagación e investigación científica.
- Señalar si el lugar social e institucional de la mujer ha cambiado en relación a nuevas normativas y reglamentaciones.
- Determinar en qué medida las creencias en los grupos sociales, se relacionan con las políticas, reglamentaciones, y prácticas desarrolladas institucionalmente.
- A partir del análisis realizado, establecer criterios que tiendan a la inclusión de la mujer en el Servicio Penitenciario Bonaerense.



## Marco Teórico

En el preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 se expresan valores tales como la libertad, que tiene por objeto el reconocimiento de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana. Por otra parte, menciona el trato digno y la igualdad de derechos de hombres y mujeres. Tales aspectos son consignados en los Artículos nro. 1, 7, 21, 23, 30 de la mencionada declaración.

En el ámbito nacional, contamos con la Constitución Nacional que en el Art.16, expresa “La Nación Argentina no admite prerrogativas de sangre, ni de nacimiento, no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales ante la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad. La igualdad es la base del impuesto y de las cargas públicas”.

La reforma realizada en el año 1994 de la Constitución Nacional incorpora con rango constitucional todos los acuerdos y tratados internacionales de Derechos Humanos, entre ellas la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer que en su artículo 11 establece la igualdad en el empleo (Art. 75, inc. 22 Constitución Nacional), la facultad del Congreso Nacional de promover medidas de acción positiva con relación a las mujeres, que garanticen la igualdad de oportunidades y de trato y el pleno goce de los derechos reconocidos por la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales (Art. 75 inc.23 CN) .

Focalizando en nuestro actual objeto de estudio, analizaremos algunos decretos y artículos propios del ámbito penitenciario que contienen aspectos relativos a la discriminación de género, en cuanto a la posibilidad de acceso de la mujer al desempeño de roles de conducción en el SPB.

En el Artículo 52 del Decreto Reglamentario 342/81 de la Ley de Personal 9578/80, expresa que (...) “los agentes penitenciarios, pertenecientes al escalafón cuerpo general, personal superior, podrán desempeñar de acuerdo a su nivel jerárquico las funciones que para cada caso se indican en el anexo I”. Este artículo fue modificado

por el Decreto 886/92 en el cual se exceptúa al personal femenino de acceder a la máxima jerarquía para cubrir los cargos de Director de Seguridad y Régimen Penitenciario.

Así también en el Art. 65 del Decreto Reglamentario 342/81 de la Ley de Personal 9578/80 se establece que (...) “el personal femenino del escalafón del cuerpo general, se subordinara al personal masculino del mismo escalafón, en procedimientos propios del servicio de seguridad, salvo los que sean relacionados específicamente con lo que correspondan al personal femenino”. Siendo con posterioridad derogado por el Decreto N° 1675/04 que establece desde el ingreso a la Escuela de Cadetes, los aspirantes a cadetes deben cumplir con idénticos requisitos y planes de estudios, como así también las exigencias físicas e intelectuales para obtener la jerarquía de Adjutor (E.G.) no existiendo diferencia ni limitación alguna basada en el sexo.

En el Decreto 2.458/94, se han equiparado los tiempos mínimos de permanencia en el grado para acceder a la jerarquía inmediata superior, tanto para el personal masculino como para el femenino.

Por último podemos señalar en tal sentido, mediante la sanción de la Ley 12.029 de 1997, se ha suprimido toda diferencia y limitación basada en el sexo, igualando de esa forma a todos los agentes del SPB. El propósito de esta ley es eliminar los obstáculos legales que impiden a las mujeres integrantes del SPB acceder a los cargos máximos dentro cada escalafón, buscando eliminar la distinción entre hombres y mujeres que realizaba la antigua legislación y remarcando que quienes poseen iguales obligaciones, deben gozar de iguales derechos, sin hacer diferencias basadas en el género.

El análisis de los antecedentes legales da cuenta de un primer momento en el cual se planteaban limitaciones de acceso a puestos jerárquicos en función del género, a la actualidad en donde fueron derogados ciertos artículos que planteaban discriminación por hombre o mujer.

## Estudios de Género

Los estudios de género se enrolan dentro de las ramas de las Ciencias Sociales, como un término que designa el conjunto de estudios culturales que se iniciaron en las universidades de Inglaterra y Estados Unidos a partir de los años 1960 y los años 1970. Sin embargo, encontramos antecedentes más antiguos en la literatura. Matilde y Mathias Vaerting (1923) y Viola Klein (1951) plantearon que lo que se entendía como “psicología femenina”, no era propio de la mujer en sí, sino el producto de la dominación y el sojuzgamiento masculino. En 1949, Simone de Beauvoir afirma una frase clave en el movimiento feminista del siglo XX: “una no nace mujer, si no que se hace mujer”. Su reflexión abrió todo un campo de indagación intelectual sobre la igualdad y diferencia de los sexos que hoy es tema de revistas, libros, debates políticos, políticas de diversidad empresarial, seminarios académicos y movimientos sociales en todo el mundo.

Tal revisión en cuanto al concepto, implicó un cambio paradigmático y teórico en el cual se produjo un corrimiento desde la lógica del positivismo hacia la mirada constructivista. Es destacable que no se niega la diferencia biológica, sin embargo, se plantea que es tarea difícil desagregar los factores socio-culturales que les adjudican a las diferencias, significados que con frecuencia han buscado la interiorización y el sometimiento de las mujeres al sistema patriarcal.

Los estudios de género tienen pues como meta circunvalar las evidencias científicas para poder elevar el discurso a un nivel ideológico más en consonancia con los tiempos que corren.

El “género” o rol sexual, en sentido amplio, es lo que significa ser hombre o mujer, o también masculino o femenino y como define este hecho las oportunidades, los papeles, las responsabilidades y las relaciones entre personas.

Además, el género configura nuestra ontología (teoría del ser) y epistemología (teoría del conocimiento), así como la maquinaria intelectual con la que comprendemos el mundo atribuyendo significados cargados de género.

El género, está definido socialmente y nuestra comprensión de lo que significa ser un hombre o una mujer cambia durante el curso de la vida. No hemos nacido sabiendo lo que se espera de nuestro sexo, lo hemos aprendido en nuestra familia y en nuestra comunidad a través de generaciones. Por tanto, esos significados varían de acuerdo con la cultura, la comunidad, la familia, las relaciones interpersonales y las relaciones grupales y normativas, y con cada generación y en el curso del tiempo y de la historia.

Es a partir de estos factores que emergen estereotipos, que implican un conjunto de creencias existentes sobre las características que se consideran apropiadas para hombres y para mujeres. Estos serían la femineidad para las mujeres y la masculinidad para los hombres. Estos estereotipos a su vez crean los roles sexuales, es decir la forma en la que se comportan y realizan su vida cotidiana hombres y mujeres según lo que se considera apropiado para cada uno.

Es importante resaltar el aporte de la antropóloga Margaret Med a partir de investigaciones realizadas en los años 30, en tres sociedades de Nueva Guinea en las cuales constata que no todas las sociedades estaban organizadas en forma patriarcal y, en ese sentido la distribución de los roles entre hombres y mujeres era diferente a las sociedades occidentales, con lo cual hace un primer cuestionamiento al carácter “natural” de las diferencias entre ellos, incluyendo las físicas.

## El rol de las creencias

En este contexto se cita la violencia ejercida por el prejuicio que conduce a marcar diferencias entre colectividades hegemónicas y no hegemónicas, con el fin de reproducir arreglos sociales que benefician a las primeras.

Por tales motivos se considera necesario establecer un interrogante, ¿podríamos pensar la estigmatización como un comportamiento, una política o una ley que causa un efecto negativo, una injusticia contra los derechos de la vida y las oportunidades de una persona? La respuesta a esta pregunta la podemos encontrar, al menos conceptualmente, en las creencias como base de todo comportamiento individual o colectivo. Debemos identificarlas y desligarlas para poder enfrentarnos con el estigma. Por un lado, las leyes y las políticas refuerzan el estigma. Por otro lado, las leyes y las políticas se originan en una o más creencias individuales, grupales y culturales.

Es importante destacar que las creencias pueden ser conscientes o inconscientes. Estas últimas se presentan como hechos reales para el sujeto, por ejemplo la afirmación sexista “los hombres son más fuertes que las mujeres”. La misma es defendida como si fuera un hecho real sin que exista una base o evidencia en la realidad.

La naturalización de las creencias se debe a que las mismas son asimiladas en la temprana infancia a partir de los diferentes procesos de socialización primaria (la familia) y secundaria (las instituciones sociales: escuela, club) por asimilación y exhibición de conductas siendo naturalizadas. Por lo tanto se viven como una realidad objetivada sin ser cuestionada y careciendo de palabras para enunciarla. No se puede reflexionar o debatir sobre ellas, quedando silenciadas, pero teniendo efectos a través de percepciones, interpretaciones, decisiones, actos que afectan al otro (Stern, 2005).

Goffman (1963) define al estigma como un atributo que vuelve a una persona diferente a las demás, que la convierte en “menos apetecible”. El concepto de

estigma no debe entenderse de un modo esencial sino relacional. Así las personas encuentran dificultades al momento de explicar las razones que justifiquen su discriminación a lo diferente.

### **Estadísticas sobre la igualdad de género**

A partir de estas reflexiones podemos profundizar sobre los efectos que a lo largo de la historia y, actualmente, provocan las creencias de género sobre la inclusión laboral de la mujer en Argentina.

Algunas estadísticas en nuestro país explicitan la diferencia de género en el desarrollo de carrera. El 62% de los egresados de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires son mujeres, pero de 90 profesores titulares 85 son hombres. En la mencionada institución en el plantel docente auxiliares mujeres representa el 65%, pero al titularizado solo llegan el 6%.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de 30 directores de hospitales, solamente 2 son mujeres y, en toda la historia nunca fue Secretaria de Salud una mujer, lo que se repitió a nivel nacional. Recién en el año 2007 el cargo de Ministro de Salud Pública fue ocupado por una mujer.

Siendo nuestro objeto de estudio el SPB, a continuación focalizamos en datos propios del sistema obtenidos de la revista interna institucional "Cambio" del año 2012; en la cual se enuncia la modernización por la que atraviesan las Fuerzas de Seguridad. Dando en este sentido un gesto de búsqueda de superar las diferencias de género que han existido desde el nacimiento de esta institución.

En la actualidad, el 85,5% de las mujeres que se desempeñan dentro del sistema carcelario, lo hacen en alguna de las distintas Unidades pertenecientes a este y solo el 11,5% desarrollan actividades en la Jefatura del Servicio Penitenciario Bonaerense o en alguna dependencia administrativa o educacional.

Sobre un total de 19.715 empleados, 13.854 (70,3%) es personal masculino, y 5.861 (29,7%) son de sexo femenino. De ellas el 42,7% pertenece a la oficialidad mientras que el 57,3% se desempeña como personal subalterno.

Podríamos entender que la incorporación de mujeres al sistema penal, no solo surge como respuesta a las necesidades institucionales sino también a la creciente demanda femenina por acceder a la institución. La primera incorporación de mujeres al SPB fue en 1978 y a partir de 1989, se sistematizó la incorporación de la mujer cada dos años, teniendo en cuenta la demanda institucional, incorporándose anualmente a partir de 1996.

## **Métodos**

Esta investigación supone la utilización de una metodología cualitativa con un abordaje descriptivo.

### **El enfoque: cualitativo**

La presente investigación se enmarca dentro del denominado enfoque cualitativo; el mismo depende de la naturaleza de la pregunta de investigación y de la intencionalidad de la misma, dado que tal enfoque aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos de conocimiento científico. Busca comprender, desde la interioridad de los actores sociales, las lógicas del pensamiento que guían las acciones sociales; estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente de conocimiento; rescata la diversidad y particularidad haciendo especial énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción.

Como experiencia investigativa, el enfoque cualitativo, hace énfasis en lo local, lo micro, lo regional; su objetivo es profundizar en la situación o problemática, y no necesariamente generalizar sus resultados. Los análisis cualitativos se centran en

grupos pequeños, en casos o individuos que se seleccionan, cuidando que no sean excepcionales, sino representativos. Trabaja con la palabra, los argumentos, los supuestos, los gestos, las representaciones, los rastros de cultura material.

Bottinelli (2003) señala que suscribir al uso de métodos cualitativos implica una búsqueda de comprensión desde el marco de referencia de aquel que actúa, sin que haya un control exhaustivo de todos los sesgos posibles. El investigador es considerado como un elemento que interviene y produce efectos en la investigación. Este tipo de estudios mantienen un abordaje sistémico, desde dentro; focalizan el proceso de un modo cíclico y recursivo, en un continuo en construcción –siempre parcial– del fenómeno, considerando al objeto como complejo, diverso y cambiante.

Lincoln, Yvonna y Guba (2000) describen las contribuciones del método cualitativo a los abordajes en ciencias sociales, destacando el retorno del sujeto y el cuestionamiento de la “verdad”, sustituyéndola por la “verdad parcial”, y la valorización de posturas más dialógicas en relación al rol del observador como parte de la investigación.

### **La técnica: la entrevista**

En la presente investigación como técnica de recolección de datos se utiliza la entrevista semidirigida en tanto se considera que la misma permite acceder a través del análisis de los datos obtenidos a las percepciones psíquicas del trabajo, siendo la técnica de investigación propicia para acceder a este objeto de estudio.

Puede ser definida como la conversación de dos o más personas en un lugar determinado para tratar un asunto. Técnicamente es un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal y no verbal para recoger informaciones en relación con una determinada finalidad (Grawitz, 1984, Aktouf, 1992; Mayer y Ouellet, 1991).



Lo que se comunica en una entrevista es más que aquello expresado, los silencios, el tono de voz, las recurrencias temáticas, la comunicación para verbal, las emociones frente a diferentes tópicos son datos que al converger se convierten en información para el entrevistador.

En función de ello, en la presente investigación se ha planificado realizar las siguientes actividades:

1. Profundización y actualización de la búsqueda bibliográfica.
2. Definición de un perfil teórico relativo a cárceles, su misión y el previsto desarrollo de carrera en cargos de conducción.
3. Identificación de una muestra de mujeres que ocupan actualmente cargos de conducción en el SPB.
4. Identificación de la totalidad de cargos de conducción en el SPB.
5. Diseño de instrumentos de recolección de datos, prueba y ajuste del mismo.
6. Recolección de datos.
7. Procesamiento de los resultados y análisis de los mismos.
8. Entrevistas con mujeres que ocupan cargos de conducción.
9. Elaboración de informe académico a partir de la información obtenida.
10. Contribución al conocimiento existente.

Las acciones mencionadas en los puntos 1 a 5 han sido realizadas por el equipo de investigación, siendo el próximo paso la salida al campo para la implementación de la entrevista semidirigida. Se construyó un instrumento a partir del análisis del estado del arte y la identificación de las variables más importantes en materia de género y desarrollo de carrera que fueron volcadas en preguntas abiertas y cerradas. Estas últimas permiten recolectar información y aplicar un análisis estadístico.

A continuación, se presenta el instrumento diseñado que tendrá el entrevistador y utilizará como guía para el desarrollo de la entrevista con el personal femenino de SPB:

<b>ENTREVISTA: DESARROLLO DE CARRERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO</b>			
<i>Fecha:</i>		<i>Entrevistador:</i>	
<i>Entrevistado:</i>		<i>Edad:</i>	<i>Género:</i>
<i>Posición:</i>		<i>Antigüedad en Cargo:</i>	
1) ¿Hombres y mujeres tienen las mismas las posibilidades de ingreso entre al SPB?			
A) Si	B) No	C) Depende	D) Ns/ Nc
2) Fundamente su respuesta:			
2)			
3) ¿Considera que son equitativas las condiciones de accesibilidad a cargo de conducción entre hombre y mujeres en el SPB?			
A) Si	B) No	C) Depende	D) Ns/ Nc
4) Fundamente su respuesta:			
4)			
5) ¿Considera que el rol de madre le ha obstaculizado su desarrollo a cargos de conducción?			
A) Si	B) No	C) Depende	D) Ns/ Nc
6) Fundamente su respuesta:			
6)			
7) ¿Cuáles son las habilidades que hacen a alguien un buen conductor en SPB?			
7)			
8) Mencione características de las oficiales que si poseen posibilidades de crecimiento en el SPB			
8)			

9) ¿Considera que posee los conocimientos, capacidades (competencias) para estar a cargo de la conducción de un establecimiento carcelario destinado a la población masculina?				
A) Si	B) No	C) Depende	D) Ns/ Nc	
10) En SPB, ¿las mujeres tienen la misma accesibilidad a capacitación a través de cursos que los oficiales hombres?				
A) Si	B) No	C) Depende	D) Ns/ Nc	
11) En SPB, ¿las ideas y comentarios son considerados independientemente del género de quién lo emite?				
A) Si	B) No, valoran más comentarios de hombres	C) No, valoran más comentarios de mujeres	D) Ns/ Nc	
12) ¿Ha vivido situaciones de falta de igualdad de oportunidades en acceso a cargos de conducción, en relación a sus pares masculinos?				
A) Si	B) No	C) Ns/ Nc		
13) ¿Podría relatar una experiencia que lo grafique?				
13)				
14) ¿Ha vivido situaciones de exclusión, discriminación o estigmatización en su carrera por su condición de género?				
A) Si	B) No	C) Ns/ Nc		
15) En caso afirmativo ¿podría relatar un ejemplo?				
15)				
16) ¿Cuáles son las causas por las que se producen situaciones de inequidad basada en el género?				
A) Aspectos legales y reglamentarios	B) Cultura organizacional	C) Falta de capacitación y habilidades del personal femenino	D) Sociedad en la que predominan los valores masculinos	E) Otro:

17) ¿Conoce si han cambiado las normativas y reglamentaciones institucionales en relación a la mujer y el acceso a cargo de conducción en el SPB?		
A) Si	B) No	C) Ns/ Nc
18) En caso afirmativo. ¿Podría mencionar alguna normativa o reglamentación que informe ese cambio?		
18)		
19) Si hubo algún punto del desarrollo de carrera que considera importante y no fue indagado, puede agregarlo en este momento		
19)		

## Referencias Bibliográficas

### LIBROS

- Aktouf, O. “Méthodologie des sciences social set aproche qualitative des organiza-tions. Sainte-Foy”, Presses de l’Université du Québec, 1992.
- Bottinelli, María Marcela, “Metodología de Investigación. Herramientas para un pensamiento científico complejo Buenos Aires”, Ediciones Autor, 2003.
- de Beauvoir, Simone. “Le Deuxième Sexe”, Ed Gallimard, 1949
- Erving Goffman. “Estigma. La identidad deteriorada”, Amorrortu, 2003.
- Grawitz, M, “Métodos y técnicas de las ciencias sociales, Ed. Editamexicana, 1984.
- Klein Viola “El carácter femenino, historia de una ideología”, Ed Paidos, 1951.
- Lincoln, Yvonna y Guba, Egonl, “Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences” en Denzin, Norman and Lincoln Yvonna Handbook of qualitative research Thousands Oaks California, segunda edición, Sage publications, 2000.
- Mayer, R.; Ouellet, F. “Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux”, Ed Gaëtan Morin Éditeur, 1991.
- Vaerting, Mathilde y Mathias, “The Dominant Sex A Study In The Sociology Of Sex Differentiation”, 1923.
- Schein, E.H. “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”, Plaza y Janés, 1998.
- Stern, Fernando, “El estigma y la discriminación”, Ed Centro de Publicaciones educativas y material didáctico; 2003.

## ARTICULOS

- Maglio Francisco, “Reflexiones y algunas confesiones”. Ed. Publicaciones Latinoamericanas S.R.L, 2004
- Menichelli Fernando, Milanesi G, Pasquaré C, Menichelli A., “El enfoque cualitativo en el estudio de representaciones sobre el trabajo en sujetos privados de la libertad”, 32º Congreso Nacional de ADENAG Administración y Diversidad. Nuevos espacios para la Docencia, 2016
- Sirvent, María Teresa Breve diccionario Sirvent. “Conceptos iniciales básicos sobre investigación en Ciencias Sociales”, Cuadernos de cátedra. Publicación de la Facultad de Filosofía y Letras Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 1999.
- Sirvent, María Teresa, “Los diferentes modos de operar en investigación social”, Cuadernos de cátedra. Publicación de la Facultad de Filosofía y Letras Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 1999.

## PUBLICACIONES EN INTERNET

- Centro de Información Naciones Unidas CINU. <http://www.cinu.mx/acerca/>, 2000, 08/04/2018.
- Declaración Universal delos Derechos Humanos. <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>, 08/04/2019
- Decreto 886/92. Artículo 52º. <https://ar.vlex.com/vid/decreto-886-35561961/>, 08/04/2019
- Decreto 2.458/94. <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/04-1675.html/>, 08/04/2019
- Ley 12.029. <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/04-1675.html/>, 08/04/2019

- Ley Orgánica del servicio Penitenciario N° 9079 Texto actualizado con las modificaciones introducidas por las Leyes 10158, 10316, 10358 y 11257.  
<http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-9079.html/> , 08/04/2019

- Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros. Boletín Oficial e Impresiones del Estado. <http://www.gob.gba.gov.ar/> , 08/04/2019

## DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

-Constitución de la Nación Argentina. Art.16

- Decreto Reglamentario 342/81 de la Ley de Personal 9578/80, Artículo 52 Art 65.  
<https://procedimientospb.wordpress.com/2016/01/20/decreto-34281-regl-dec-957880/>

- Center For Latin AmericanStudies. Constitución de 1994.Julio11, 2011. Elaborado por Eleonor Faur.“Desafíos para la igualdad de género en Argentina”. Ed. Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2008.

- Manual de Buena Práctica Penitenciaria Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 1998

-Revista Cambio S.P.B.N° 15, Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales del Servicio Penitenciario Bonaerense2012. Pág. 38, 2012

## **Gestionado organizaciones: El relato de sus protagonistas**

### Autores:

BLANCO, Daniela. Autor y Expositor.

Facultad de Ciencias Económicas – UNLP.

+54221-4236769 int 150 [daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar](mailto:daniela.blanco@econo.unlp.edu.ar)

PLANO, María Amanda. Autor y Expositor.

Facultad de Ciencias Económicas – UNLP.

+54221-4236769 int 107 [amanda.plano@econo.unlp.edu.ar](mailto:amanda.plano@econo.unlp.edu.ar)

### Palabras claves:

Profesionales, áreas funcionales, docencia, innovación, administración



## INTRODUCCIÓN

La complejidad del contexto actual interpela a los docentes universitarios a repensar y resignificar nuestra misión dentro de las aulas y a reformular las prácticas docentes. Las lecturas antinómicas o reduccionistas que conciben los procesos de enseñanza aprendizaje como unidireccionales o armónicos, han quedado desactualizadas. Hoy, los alumnos demandan nuevas formas de relacionarse con el conocimiento.

Nuestras aulas, en la actualidad, poseen como rasgo común: la “diversidad”. La diversidad entendida como la coexistencia de múltiples saberes, de trayectorias estudiantiles diversas, de motivaciones dispares, de historias familiares y laborales desiguales, etc. En este sentido, resulta necesario poner en tensión las formas tradicionales de enseñar y de aprender, para dar lugar a nuevas formas de crear y transmitir el conocimiento, recuperando, de alguna manera, la mencionada diversidad de saberes y motivaciones que traen los alumnos al aula. Creemos fundamental, desarrollar prácticas que despierten e incentiven su interés y nos permita construir juntos una nueva forma de trabajar con el conocimiento.

Inmersos en esta realidad compleja y diversa, los docentes de primer año, asumimos, además de nuestra función docente, la responsabilidad de garantizar la permanencia de los alumnos dentro de las instituciones, acompañándolos y apoyándolos durante este año “bisagra” o de transición. Con este objetivo, creemos importante impulsar nuevas estrategias didácticas y de articulación con diferentes organizaciones y actores del contexto, que les permitan una mejor comprensión de su nuevo rol como estudiantes universitarios y como profesionales en el futuro.

En el presente trabajo relatamos una experiencia, que desde hace 2 años venimos desarrollando en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, en el marco de Cátedra B de Administración I<sup>159</sup>, en particular en la comisión 8. Se trata de una

---

<sup>159</sup> La asignatura Administración I (Introducción a la Administración y al estudio de las Organizaciones) se ubica en el plan de estudios en el primer año común para las carreras Contador Público, Tecnicatura en Cooperativismo y las Licenciaturas en Economía y Administración, y se dicta durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo.

estrategia innovadora pensada y diseñada para abordar dos temáticas puntuales incluidas en el programa de la materia: rol del Licenciado en Administración y descripción de las áreas funcionales presentes en las organizaciones.

## MARCO TEÓRICO

El primer año en la Universidad representa una instancia crítica para alumnos y docentes, que requiere un tratamiento especial. Para los estudiantes, constituye un momento “bisagra” de transición, entre el secundario y la vida universitaria. En esta línea, es necesario comprender que, el alumno que ingresa a la Universidad, no solo se enfrenta a nuevas y diversas formas de relacionarse con el conocimiento, sino que se incorpora a una nueva institución que posee una cultura organizacional, muchas veces, muy diferente a la de la Escuela Secundaria. Por lo tanto, resulta importante considerar, a la hora de pensar y diseñar propuestas educativas dirigidas a este grupo de estudiantes que, no solamente exigen cambios en su forma de vincularse con el conocimiento, sino que también, incorporan nuevos hábitos, nuevos vínculos sociales, nuevas formas de relacionarse con las instituciones, entre otras, es decir, el ingresar a un espacio universitario implica “ingresar al mundo adulto, al ejercicio de un rol ocupacional”.(Falcó de Jouas & Aiello; 2000). Todas estas implicancias preocupan y “ocupan” al estudiante de primer año y los docentes debemos darles lugar.

Cuando pensamos y diseñamos una innovación de una práctica docente, destinada a alumnos de primer año, resulta crucial, no solamente, considerar los aspectos formales de cualquier innovación, sino también, detenerse y revisar las cuestiones a las que hicimos referencia párrafos arriba, intentando identificar y conocer cuáles son las características de nuestros estudiantes.

No sólo el colectivo estudiantil es “diverso”, en lo que refiere a su vinculación con el conocimiento, sino que también, el campo de la docencia presenta diferentes singularidades en los actores que intervienen en el mismo. Recortamos en los estudiantes de hoy, cuestiones emergentes vinculadas a la pérdida de interés respecto de lo que se aprende, la desmotivación y la apatía; la falta de lectura o las

lecturas bíblicas, no implicadas; silencios como contrapartida de la toma de palabra o toma de posición; estudiantes que esperan que el docente imparta conocimientos de modo expositivo para así asimilarlos y “rendir” satisfactoriamente en instancias de evaluación. Pero también se observa en muchos docentes la falta de innovación, la cristalización de los dispositivos tradicionales, la vacancia en los ajustes entre la teoría y la práctica; la ausencia de tiempo y deseo en la tarea de muchos docentes universitarios.

Es intrínseca a la actividad docente la búsqueda permanente de condiciones que garanticen una mejor y mayor eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje en la búsqueda de poder transmitirles a los estudiantes los conocimientos, prácticas y valores acordes y pertinentes a una educación integral. Mejorar nuestras prácticas docentes y sentar las bases para la transformación continua requiere del profesorado una actitud y una práctica generadora de nuevo conocimiento didáctico y profesional. (López Armengol y otros; 2014). Así, Sanz Pastor, expresa que “*el profesor debe ser un profesional intrépido e innovador que se divierte con lo que hace, más allá de las rutinas, pero sin caer en las temeridades*” (Sanz Pastor citado en Leontaridi y otros; 2009).

¿Es posible, en el marco de la academia, y desde las diferentes ramas disciplinares, producir saberes singulares y colectivos que impliquen de otro modo al estudiante?  
¿Qué dispositivos pueden construirse con el fin de generar condiciones para la elaboración de un saber y no su simple reproducción?

En esta línea, creemos valioso indagar sobre nuevas formas de generar y transmitir el conocimiento en las aulas universitarias. Formas que permitan implicar a los estudiantes, facilitar el aprendizaje, ilustrar conceptos, motivar su participación en el aula, resignificar los aportes bibliográficos, materializar ejemplos concretos, generar sentimientos y sensaciones imposibles de lograr por otra vía, entre otros. Entendemos que, si los estudiantes no se apropian del espacio, de los contenidos; si no se conmueven o inquietan por nada de lo que se aprende; si los docentes perdemos el deseo de transmitir, si nos desenamoramamos de aquello que causa

nuestra presencia en el aula, pues entonces no creemos que pueda generarse un proceso óptimo de enseñanza aprendizaje.

La innovación educativa es una expresión que se presenta de manera recurrente en el discurso educativo, pero ¿qué es una innovación?, ¿qué es una innovación educativa? ¿Todo cambio que se incorpora al currículum es innovación?

Antes de intentar conceptualizar el término, es interesante resaltar que, al querer profundizar sobre los aspectos teóricos y conceptuales del mismo, nos encontramos frente a un importante problema: la inexistencia de un marco teórico suficientemente desarrollado y compartido que permita identificar qué es o qué no es una innovación. A continuación, y basándonos en la perspectiva de diferentes autores, intentaremos establecer una primera aproximación acerca del concepto.

Para comenzar, hablar de innovación, supone referirnos a algo “nuevo” y diferente. También habilita la idea de que aquello nuevo y diferente incorpore alguna mejora. En esta línea, Zabalza Miguel (2004) plantea que *“innovar no es sólo hacer cosas distintas sino hacer cosas mejores”*.

Nos resulta interesante recuperar la idea de Zabalza y Zabalza (2012), en su busca por conceptualizar el término, cuando plantean que es posible entender a la innovación como un concepto integrado por tres componentes: IN – NOVA - CIÓN. Su primer componente, IN, hace alusión a algo “nuevo” que va a ser incluido en “algo” que ya tenemos, por ejemplo, el currículum. Su segundo componente, NOVA, es precisamente lo “nuevo”, lo novedoso, lo diferentes, lo distinto. Y finalmente, el componente CIÓN, lo vincula con la acción, es decir, brinda la idea de duración y proceso. En conjunto, los tres componentes permiten entender que una innovación implica algo “nuevo” que se introduce a cuestiones que ya se venían implementando y que permite su proyección sobre la propia práctica, permite construirla y deconstruirla, desarrollarla, para lo cual es necesario poner esfuerzo y acompañar este proceso.

Fernández Lamarra, N y otros autores (2015), expresan que, en el último tiempo, se ha generalizado el uso del término innovación para hacer referencia a los cambios que se dan hacia el interior de las instituciones educativas, y

particularmente, de las universidades. Aunque, siguen los autores, es importante resaltar que, al ser utilizado, el término, por una amplia variedad de disciplinas y en contextos disímiles, ocasionó que sea implementado para designar fenómenos cualitativamente diferentes. Intentando conceptualizar correctamente qué es una innovación, estos autores proponen descomponer el término “innovare” (proveniente del latín) en dos elementos: “in”, que significa hacia dentro y “novus”, que significa nuevo. Entonces, afirman que, la innovación se asocia a “hacer, desde dentro, algo nuevo”.

En este sentido, y tomando lo expuesto por los autores, una innovación pretende incorporar aspectos novedosos o diferentes a fenómenos que ya venían desarrollando en la búsqueda por alcanzar una mejora. En este sentido, la estrategia que compartimos en este trabajo introduce una metodología distinta para abordar temáticas que se encuentra presentes en el currículum de nuestra asignatura. Por lo tanto, podemos encuadrarla dentro una “innovación educativa”.

## **ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN: ARTICULACIÓN PARA ENSEÑAR Y APRENDER**

Recuperando a Rosa María Torres (2004) hay muchas fuentes de aprendizaje y todos ellos son importantes y complementarios a la hora de asegurar aprendizajes significativos para los alumnos.

Consideramos importante que podamos transmitir a nuestros alumnos, desde los primeros años de vida universitaria, que todo el cuerpo de conocimientos con el que se van a encontrar a lo largo de sus carreras no es un cuerpo de conocimientos cerrado ni estático. Toda disciplina científica, como es el caso de las Ciencias Administrativas, trabaja sobre conocimientos que son provisorios y por lo tanto posibles de ser refutados y reemplazados por otros, siguiendo el ritmo de la realidad humana y de la evolución científica y técnica.

Actualmente, con la implementación de un nuevo Plan de Estudios en nuestra Facultad para la carrera de la Licenciatura en Administración (a inicios del 2018), los docentes, pertenecientes a la cátedra citada, hemos realizado importantes

cambios en la bibliografía propuesta a los estudiantes, incorporando, de esta manera, nuevos materiales, nuevos autores, en relación con las referencias bibliográficas incluidas en el Plan de Estudios anterior.

Además de la actualización de la bibliografía mencionada, desde la comisión 8 de la cátedra, nos propusimos revisar y resignificar nuestra propia práctica docente, buscando generar compromiso, motivación, interés, y mayor participación en nuestros estudiantes. Es así, que, respetando nuestras intenciones, desde hace un tiempo, venimos desarrollando, en el marco de la asignatura, nuevas y diversas estrategias que intentan implicar y vincular a los estudiantes de una manera distinta con el saber. En esta línea, se enmarca la iniciativa producto de este trabajo. La misma busca generar instancias de aprendizaje de los alumnos, articulando con profesionales de diversas áreas funcionales, que además se desempeñan en distintos tipos de organizaciones, para contar su “día a día” en el desempeño de su actividad profesional.

Es pertinente destacar que, la estrategia educativa, objeto del presente trabajo, fue desarrollada también por otras comisiones pertenecientes a la misma cátedra.

El dispositivo que proponemos, involucra a diversos profesionales de la disciplina de las ciencias económicas, que se desenvuelven en ámbitos laborales tales como: empresas, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil (OSC); y que se desempeñan en distintas áreas: Comercial, Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas, entre otras.

En forma conjunta; los docentes de la comisión planificamos las temáticas a abordar y la cantidad de encuentros y metodologías a usar.

Denominamos a los encuentros como “Jornadas Profesionales”, realizando dos encuentros durante la cursada de Administración I en el primer semestre del año 2018 y un encuentro en el segundo semestre de 2018 en el dictado de la materia para alumnos recursantes (contrasemestre). En este trabajo, nos referiremos a las dos primeras experiencias.

Las fechas fueron acordadas teniendo en consideración el grado de avance de los contenidos incluidos en el programa de la materia, de manera de que, les sirviera a

los estudiantes, como una instancia de aplicación de los aportes bibliográficos analizados y estudiados en clases anteriores.

A continuación describimos en detalle ambos encuentros de las Jornadas Profesionales:

***Nombre de la primera actividad: Jornadas Profesionales de la carrera Licenciado en Administración (LA) - Rol Profesional***

Esta actividad tuvo por objetivo generar un espacio de intercambio y reflexión entre docentes, alumnos y profesionales invitados, quienes expusieron acerca de sus inicios como estudiantes universitarios, sus trayectorias académica dentro de la nuestra Facultad y su recorrido profesional en diversas áreas de organizaciones reales.

Se la enmarcó en la Unidad 1 del programa de la asignatura (punto 3), en la cual se trabaja profundamente el rol profesional del Licenciado en Administración. En esta línea, nos pareció conveniente convocar a profesionales, Licenciados en Administración, egresados de nuestra casa de estudios, y que además tuviesen trayectorias profesionales diferentes. Así, invitamos a la Lic. Natalia Bainotti – YPF, al Lic. Pachi Marino - Usina de Ideas, a la Lic. Gabriela Mollo Brisco - Instituto de Investigaciones Administrativas. FCE - UNLP, y al Lic. Matías Risso - Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires.

El encuentro buscaba que los estudiantes de nuestra asignatura pudiesen conocer y explorar, a través del relato de sus propios protagonistas, los diferentes espacios donde un Licenciado en Administración puede desarrollarse profesionalmente.

***Nombre de la segunda actividad: 2das Jornadas Profesionales de la carrera Licenciado en Administración (LA) – Áreas funcionales.***

Esta segunda actividad tuvo por objetivo, al igual que la anterior, generar un espacio de intercambio y reflexión entre docentes, alumnos y profesionales invitados. A

diferencia de la anterior, en este caso, se les solicitó a los profesionales invitados que, relaten su experiencia de trabajo, explicando su día a día, las principales problemáticas y desafíos que afrontan, objetivos propuestos, etc. La intención de este nuevo encuentro fue visibilizar la existencia de diferentes áreas funcionales dentro de las organizaciones, su propósito dentro de la estructura, las principales decisiones que se adoptan dentro de las mismas, las relaciones y comunicaciones con otras áreas, entre otras cuestiones. Por ello, consideramos pertinente convocar, a esta segunda actividad, a profesores y/o profesionales que se desempeñan en diversos tipos de organizaciones (empresas, organismos públicos, OSC, etc.), y en diversas materias/áreas (Comercial, Finanzas, Personal, Sistemas, Tesorería).

Se enmarcó, a la presente estrategia, dentro de la Unidad 4 del programa de la asignatura (punto 4), en la cual se aborda la descripción de las áreas funcionales presentes en las organizaciones, sus actividades y tipos de autoridad. Así como también las funciones básicas y de apoyo dentro de las estructuras organizacionales.

Contamos con la presencia de los siguientes profesionales: por el área comercial asistió el Mg. Lucas Giuliani - Director de Marketing Cono Sur de Reckitt Benckiser, por el área de finanzas, el Mg. Mariano Visentín - Secretaría de Administración y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (FCE – UNLP) y la Cra. Marina Valderrama - Tesorera de la Comisión Directiva de la Asociación Civil Centro de Estudios Políticos para Personas Mayores, por el área de personal, la Mg. Cinthia Gartner - Docente de la Especialización en Gestión de Organizaciones de la Salud de la FCE.UNLP, y finalmente, por el área de sistemas, la Lic. Julieta Odriozola- ayudante diplomado de la cátedra de Sistemas de Información de la FCE - UNLP.

La duración de cada uno de los encuentros fue de 3 horas.

Como producto de la actividad, se desarrollaron dos videos que constituyen material audiovisual de consulta de la cátedra. Para la grabación y edición de ambas actividades se contó con la colaboración con el DETISE (Departamento de



Tecnologías Informáticas y Servicios Educativos) de la FCE -UNLP. Los videos están publicados en Campus Virtual ([www.au24.econo.unlp.edu.ar](http://www.au24.econo.unlp.edu.ar)), con el que cuenta la Facultad y está disponible para todas las comisiones que integran la cátedra B de Administración 1.

1ra. Jornada Profesionales de la carrera LA: Rol Profesional ([ver video](#))

2da. Jornada Profesionales de la carrera LA: Áreas Funcionales ([ver video](#))

## RESULTADOS Y EVALUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

Ambas actividades resultaron ser experiencias muy enriquecedoras tanto para los alumnos, docentes y profesionales invitados. Además del relato de los profesionales (a los que se les había remitido en la invitación una guía de temas a abordar, la bibliografía sugerida para el tratamiento de las diferentes temáticas, para que tuvieran conocimiento acerca de lo que habían leído los alumnos sobre cada tema); se generaron preguntas de consulta por parte de los alumnos, que se interesaron por profundizar en algunas temáticas como la salida laboral y capacitación para trabajar en las áreas respectivas.

A su vez, muchos de los profesionales invitados se “reencotraron” con la Institución, a la que no habían vuelto luego de finalizados sus estudios.

Como mecanismo de evaluación de las actividades realizadas, se les proporcionó a los alumnos una encuesta para que pudieran evaluar, diferentes aspectos de los encuentros.

A continuación, exponemos los resultados relevados, sobre un total de 40 respuestas, con una valoración de 1 a 5, en donde 1 implicaba estar muy de acuerdo con la afirmación y 5 muy en desacuerdo.

### *1era Actividad: Jornada de profesionales: Rol del Licenciado en Administración*

Respuestas	1	2	3	4	5	Total
Me resultó interesante.	19 (48%)	12 (30%)	5 (13%)	1 (3%)	3 (8%)	40

Me resultó adecuada, en relación con los contenidos de la materia. **17** (43%) 15 (38%) 3 (8%) 2 (5%) 3 (8%) **40**

Me resultó motivante. **15** (38%) 11 (28%) 8 (20%) 4 (10%) 2 (5%) **40**

Me resultó innovadora. **15** (38%) 6 (15%) **15** (38%) 1 (3%) 3 (8%) **40**

Oportuna (tiempo y relación con el programa de la materia). **15** (38%) 11 (28%) 10 (25%) 1 (3%) 3 (8%) **40**

Me sirvió para profundizar y comprender la teoría. **13** (33%) 10 (25%) **13** (33%) 2 (5%) 2 (5%) **40**

Me sirvió para aplicar los temas teóricos. **13** (33%) 11 (28%) **13** (33%) 1 (3%) 2 (5%) **40**

Relacionó los conceptos con casos reales. **20** (50%) 14 (35%) 2 (5%) 0 4 (10%) **40**

*2da Actividad: Jornada de profesionales: Áreas funcionales*

**Respuestas**                      **1**            **2**            **3**            **4**            **5**            **Total**

Me resultó interesante. **18** (45%) 9 (23%) 4 (10%) 5 (13%) 4 (10%) **40**

Me resultó adecuada, en relación con los contenidos de la materia. **17** (43%) 14 (35%) 5 (13%) 1 (3%) 3 (8%) **40**

Me resultó motivante.	<b>13</b> (33%)	7 (18%)	11 (28%)	6 (15%)	3 (8%)	<b>40</b>
Me resultó innovadora.	<b>15</b> (38%)	6 (15%)	12 (30%)	5 (13%)	2 (5%)	<b>40</b>
Las consignas fueron claras.	<b>16</b> (40%)	14 (35%)	6 (15%)	1 (3%)	3 (8%)	<b>40</b>
Oportuna (tiempo y relación con el programa de la materia).	<b>17</b> (43%)	13 (33%)	5 (13%)	4 (10%)	1 (3%)	<b>40</b>
Me sirvió para profundizar y comprender la teoría.	13 (33%)	<b>14</b> (35%)	5 (13%)	5 (13%)	3 (8%)	<b>40</b>
Me sirvió para aplicar los temas teóricos.	<b>14</b> (35%)	12 (30%)	11 (28%)	2 (5%)	1 (3%)	<b>40</b>
Relacionó los conceptos con casos reales.	<b>18</b> (45%)	12 (30%)	6 (15%)	0	4 (10%)	<b>40</b>

A través de los datos expuestos, se puede apreciar que, en la Jornada de Profesionales donde se abordó el tema Rol Profesional, el 50% asignó nivel 1 a la opción “la actividad permitió relacionar los conceptos con casos reales”, el 48% asignó el nivel 1 a la opción “resultó interesante”, el 43% asignó el nivel 1 a la opción “la actividad resultó adecuada” y “en relación con los contenidos de la materia”.

En lo que respecta a la segunda Jornada de Profesionales donde se abordó la temática de Áreas Funcionales, el 45% asignó nivel 1 a las opciones “la actividad permitió relacionar los conceptos con casos reales” y “me resultó interesante”, el 43% asignó el nivel 1 a la opción “me resultó adecuada, en relación con los

contenidos de la materia”, el 35% asignó el nivel 1 a la opción “me resultó para aplicar los temas teóricos”.

## CONCLUSIONES

### ¿QUÉ REFLEXIONES PODEMOS COMPARTIR?

Creemos que es nuestra obligación, como docentes universitarios, fomentar en los estudiantes un espíritu crítico y guiarlos en esa búsqueda; desarrollar su capacidad de indagación, despertar su inquietud y darles permiso para poder cuestionar las ideas y teorías del campo disciplinar que abordamos en la materia.

Desde la perspectiva de la pedagogía, se dice que el uso de la pregunta tiene gran importancia en el aula. La pregunta es sustancial porque propicia la reflexión, el planteamiento de problemas y/o hipótesis. Favorece, además, la expresión oral y escrita, la comunicación entre pares, la atención y la creación de un ambiente favorable de aprendizaje (Zuleta Araujo, Orlando, 2005).

Citando las palabras de Paulo Freire “las preguntas ayudan a iniciar procesos interactivos de aprendizajes y solución de problemas, lo mismo que mantenerlos hasta cuando se logran los objetivos y se planteen nuevos problemas y nuevas situaciones de aprendizaje en este continuo trasegar que es la vida”. Orientar, enseñar y ayudar a nuestros estudiantes a formular preguntas, a utilizar preguntas para orientar sus análisis, los estimula y los pone en un lugar de pensamiento crítico y analítico. Y creemos entonces, que de ese modo se predisponen a aprender mejor, encontrando un sentido a lo que hacen y adoptando un rol proactivo, pues existe un aprendizaje significativo.

En este sentido, entendemos que como profesores debemos apelar a la originalidad en el abordaje de los temas, preguntándonos constantemente como fomentar el aprendizaje colaborativo, invitando a los alumnos a ser protagonistas del mismo y buscando la interdisciplinariedad para su tratamiento.

También debemos exigir un acompañamiento institucional de las iniciativas innovadoras consideradas exitosas, para que sean incorporadas a los

procedimientos e indicadores formales que usa la institución en el seguimiento de los alumnos a lo largo de su carrera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco Guijarro, R. y Messina G.; Estado del arte sobre las innovaciones educativas en América Latina. Bogotá: Convenio Andrés Bello,(2000).
- Coll, César; Las comunidades de Aprendizaje. Nuevos horizontes para la investigación y la intervención en psicología de la educación. Documento presentado en el “IV Congreso Internacional psicología y educación”. Almería 30-31 de Marzo y 1-2 de Abril de 2004, (2004).
- Freire, Paulo, “Dialogicidad y diálogo”, en Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. Ediciones El Caballito, México, pp. 39-47, (1985).
- Leontaridi, E.; Ruiz Morales, M.; y Peramos Solert, N. *Aprender no es un juego... ¿o sí?: el componente lúdico en la práctica de la destreza escrita en la clase de ELE*. Jornadas de Formación del Profesorado en la Enseñanza de la ELE. y la Literatura Española Contemporánea.  
<http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/91399> (fecha de consulta: 31/3/2019).
- Torres, Rosa María; Comunidad de Aprendizaje: Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje. Documento presentado en el Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje, Barcelona Forum 2004, Barcelona, 5-6 Octubre 2004, (2004).
- Zuleta Araujo, Orlando; La pedagogía de la pregunta: Una contribución para el aprendizaje. La Revista Venezolana de Educación -Educere on line-. Vol.9, n.28, pp.115-119, (2005).
- Lopez Armengol, M.; Mollo Brisco, G. y Colombo, P.; Jugar es cosa de grandes: estrategias lúdicas de aprendizaje. En Sánchez Bayón, A. Coord. (2014) Innovación Docente en los nuevos estudios universitarios, (2014).
- Falcó de Jouas, R., & Aiello, M. Transición escuela-universidad. Orientación y Sociedad, no. 2. (2000). Retrieved from <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/13849>

- Fernández Lamarra, N. (comp.), Martín Aiello; Marisa Álvarez; Lidia Fernández; Pablo García; María Eugenia Grandoli; Marcela Ickowicz; Paola Paoloni; Cristian Perez Centeno. La innovación en las Universidades Nacionales. Aspectos endógenos que inciden en su surgimiento y desarrollo. Universidad Nacional de Tres de Febrero, (2015).
- ZABALZA BERAZA, Miguel Ángel. Innovación en la Enseñanza Universitaria. Contextos Educativos. Revista de Educación, [S.I.], p. 113-136, mayo 2013. ISSN 1695-5714. Disponible en: <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/531>. Fecha de acceso: 21 abr. 2019 doi:<http://dx.doi.org/10.18172/con.531>.

## **Descripción de la cadena global de valor de la industria automotriz: actores, actividades e impactos en la sustentabilidad reportados**

AMATO, Celina. Autora

BERRINO, Liliana. Autora y Expositora

COHEN, Natalia. Autora y Expositora

PEREYRA, Walter. Autor

ROMERO, Mariano Andrés. Autor

Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad  
Nacional de Córdoba

Teléfono de contacto: 0351 4437300 (Interno 48529)  
[amatocelina@eco.uncor.edu](mailto:amatocelina@eco.uncor.edu)

Palabras claves: CADENA DE VALOR, GOBERNANZA, INDUSTRIA  
AUTOPARTISTA, REPORTE DE SUSTENTABILIDAD

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación en curso titulado “Contexto institucional y conflictos de intereses como condicionantes del *upgrading* sustentable en cadenas globales de valor argentinas”<sup>160</sup>, por lo que aquí se exponen los avances en una de las cadenas de valor analizadas y en uno de los objetivos específicos de dicho proyecto. Dicho avance se concentra en la cadena global de valor [CGV] de la industria automotriz, en un intento de realizar una descripción de su configuración a nivel global, regional y local, para luego definir su estructura y los principales impactos en la sustentabilidad informados.

En la literatura y en el mundo empresarial, se evidencia un creciente interés por incorporar criterios de sustentabilidad a toda la cadena de valor, extendiendo la responsabilidad social y ambiental de la empresa a actividades localizadas más allá de las fronteras. El enfoque de CGV es de utilidad para analizar las empresas de países en desarrollo, como Argentina, que se insertan en las cadenas globales como proveedoras de insumos y partes, y que deben adaptarse a los criterios de sustentabilidad impuestos por las empresas líderes, muchas veces localizadas en países desarrollados.

El enfoque de CGV busca explicar o predecir cómo los distintos nodos de agregación de valor de una actividad productiva se vinculan dentro de una economía a nivel territorial-espacial (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). Las cadenas de valor locales y regionales también se encuadran dentro de este enfoque, por lo que es aplicable en cualquiera de estas escalas, sea ésta local, regional o global (Sturgeon, 2011). Este modelo se complementa con el de desarrollo territorial [DT] que, como enfoque integrado, “considera igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial

---

<sup>160</sup> Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional de Córdoba, Convocatoria “Proyectos Consolidar 2018-2021”.



respectivo” (Albuquerque, Dini y Pérez 2008, p. 312). Ambos modelos serán referidos en adelante de manera unificada como CGV.

Entre las empresas que participan en estas cadenas se establecen relaciones comerciales, más allá de simples oferentes y demandantes. En el establecimiento de estas relaciones, intervienen como elementos claves la protección de ventajas y el control del proceso productivo, bajo la figura de la gobernanza (Vera, 2016). La gobernanza refiere a las reglas del juego (Cantwell, Dunning & Lundan, 2010) o a la facultad para coordinar las actividades de la cadena (Gereffi, 1999). Las empresas que ejercen tal coordinación son denominadas líderes o focales, son las grandes empresas en el contexto de cadenas de valor locales o las multinacionales en CGV.

En trabajos anteriores del equipo ya se introduce el tema de las CGV y su relación con la sustentabilidad, especialmente en cadenas de valor de Latinoamérica (Buraschi, Peretti y Amato, 2015; Buraschi, Peretti y Amato, 2016; Peretti, Amato y Buraschi, 2017; Amato, Buraschi y Peretti, 2017). La perspectiva de la sustentabilidad implica considerar los impactos que se derivan de las actividades de las CGV en los ámbitos social y ambiental, además del económico.

La creciente importancia de la sustentabilidad, en la actividad empresarial en general y en el sector automotriz en particular, hace que este desafío sea aún más complejo. Las empresas pertenecientes a CGV se ven presionadas por diversos actores para incorporar criterios de sustentabilidad más allá de las fronteras nacionales (Boström, Jönsson, Lockie, ..., 2015).

Una de las formas actuales que las empresas han incorporado para la comunicación de sus prácticas sociales y ambientales, son los llamados informes o reportes de sustentabilidad. Existen normativas internacionales como las del *Global Reporting Initiative* [GRI] o las del *International Integrated Reporting Council* [IIRC], entre otras, que brindan marcos y guías acerca de qué y cómo informar acciones de responsabilidad social en cada eslabón de la cadena de valor y con cada grupo de

interés. En el caso de esta ponencia, sólo se han tomado dichos instrumentos como fuente secundaria de datos sobre los impactos sociales y ambientales de las empresas líderes de la cadena, sin juzgar la calidad o veracidad de los mismos. La información relevada en esta instancia será luego puesta en comparación con los datos primarios que se recolectarán en otra etapa del proyecto de investigación del cual este trabajo forma parte.

En relación al objeto de estudio de esta ponencia, en Amato, Romero y García (2016) se realiza una introducción a la cadena automotriz argentina, en la que se destacan algunas características del mercado. El sector está caracterizado por la reconversión productiva en los años noventa, donde desaparecieron las empresas nacionales y las multinacionales tomaron el control generando una estrategia de cadenas de valor regional para el Mercosur. El mercado está conformado por once empresas multinacionales con CGV las cuales se especializan en la fabricación de automóviles y vehículos comerciales, livianos y pesados, y de ciertos componentes como cajas de cambio y motores, entre otros.

La cadena de valor automotriz está íntimamente ligada a la cadena autopartista, siendo ambos sectores estratégicos para aquellas economías en las que se desarrolla esta actividad, no sólo porque suponen un considerable aporte en términos de producción, empleo y exportaciones sino también por las sinergias que genera en el entramado productivo local dada por encadenamientos hacia atrás y hacia delante (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016).

En nuestro país, existe un fuerte comercio intrasectorial donde distintos eslabones de la cadena de producción del mismo vehículo se van realizando alternadamente cruzando la frontera Argentina-Brasil varias veces. Aun así, la integración de los países del Mercosur con relación a la cadena automotriz-autopartista aún no se ha alcanzado plenamente (Arza y López, 2011). Actualmente, existe una mayor diversificación en los destinos de exportación de vehículos, mientras que la mayor parte de las compras externas están concentradas en Brasil (en 2017, por ejemplo, las importaciones fueron tres veces más que las exportaciones). Por su parte, el

sector autopartista evidencia una notable diversificación en sus ventas y compras externas (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018b).

Teniendo en cuenta este marco, el objetivo de este trabajo es describir la configuración de la CGV de la industria automotriz a nivel global, regional y local, definir su estructura como cadena global de valor y destacar los principales impactos en la sustentabilidad informados por las empresas líderes de la cadena (a través de sus reportes de sustentabilidad).

Para el logro de dicho objetivo la ponencia se estructura de la siguiente manera: primero se resume el marco teórico que da sustento al análisis; luego se muestra la metodología de investigación seleccionada; posteriormente se presentan los resultados del análisis dividido en cuatro etapas: los aspectos comerciales de la industria, a nivel global y regional; la organización local del sector productivo; la estructura y mapeo de la cadena productiva identificando actores y actividades; y los principales impactos en la sustentabilidad reportados por las empresas líderes de la CGV. Por último, se resaltan algunas conclusiones y se incluye la bibliografía.

## 2. MARCO TEÓRICO

La organización de la producción y el consumo más allá de las fronteras nacionales ha sido estudiada a través de diversos modelos, tales como el de Gestión de la Cadena de Suministros, más conocido por *Supply Chain Management* [SCM], el de Cadenas Globales de Commodities [CGC], el de Cadenas Globales de Valor [CGV] y el de Redes de Producción Global [RPG] (Bush *et al.*, 2015).

El modelo de SCM se desarrolló en la década de 1990 a partir del trabajo de Porter (1985), quien fue uno de los primeros autores en utilizar el concepto de “cadena” para identificar cómo se relacionan las distintas etapas de producción para contribuir de manera colectiva al valor del producto final. Los autores de esta corriente analizan la concentración geográfica de las empresas globalizadas, concluyendo que la localización geográfica (Porter, 2000) y la transferencia de conocimiento (Tallman, Jenkins y Pinch, 2004) constituyen ventajas competitivas.

Posteriormente, desde un enfoque de política económica, se abordó el proceso de la integración económica global a través del modelo de CGC (Gereffi, 1994, 1995). La atención de este modelo se centraba en los efectos distributivos y de coordinación relacionados a los recursos naturales, identificándose cadenas dirigidas por el productor y por el comprador. Los críticos argumentaban que esta clasificación era demasiado simplificada para comprender la complejidad de las relaciones entre los actores y que no refleja el dinamismo que presentan las redes de producción global (Raikes, Jensen y Ponte, 2000; Sturgeon, 2011; Talbot, 2009). El modelo de CGC derivó así en el de CGV (Gereffi *et al.*, 2005), el cual busca explicar o predecir cómo los distintos nodos de agregación de valor de una actividad productiva se vinculan dentro de una economía a nivel territorial-espacial. Las cadenas de valor locales y regionales también se encuadran dentro de cadenas de valor globales, por lo que el enfoque es aplicable en cualquiera de estas escalas, sea ésta local, regional o global (Sturgeon, 2011).

La configuración de las CGV tiene fuertes implicancias en el sistema productivo local. Las empresas multinacionales radicadas en países desarrollados, propietarias de marcas fuertes, juegan un papel central en la organización de las CGV. Estas empresas centran sus actividades en el diseño de producto, marketing y gestión de la marca, mientras que las actividades manufactureras de menor calificación se terciarizan hacia países en desarrollo. Esto conlleva la preocupación de que en dichos países no se exija el cumplimiento de los criterios sociales y ambientales en igual medida, generando efectos indeseados del sistema global de producción (Boström *et al.*, 2015). Por ello, es importante que las empresas líderes aborden estas cuestiones e impulsen a los demás eslabones de la cadena a integrar programas que potencien los efectos positivos y contrarresten o aminoren los negativos; sin embargo, las acciones que emprendan las empresas son insuficientes si no van acompañadas de políticas públicas que soporten sus iniciativas (UNCTAD, 2013).

La literatura sobre cadena de valor ha recogido la problemática de la sustentabilidad a partir del concepto de gobernanza, que resulta de especial interés para identificar

aquellos eslabones que ejercen el poder de “configurar activamente la distribución de ganancias y riesgos en una industria” (Gereffi, 2014, p.13). Así, el análisis se focaliza en la comprensión de los mecanismos que utilizan los diversos actores de la cadena de valor para influir en la adopción de criterios de sustentabilidad (Bush *et al.*, 2015; Humphrey y Schmitz, 2002).

Todo análisis de CGV enfatiza que los productores locales aprenden mucho de los compradores globales sobre cómo mejorar sus procesos de producción, lograr calidad muy buena y constante y aumentar la velocidad de respuesta. El conocimiento requerido para mejorar parte de los clientes y desciende por la cadena. Sin embargo, las oportunidades de mejora (*upgrading*) local varían según la forma en que las cadenas son gobernadas (Humphrey y Schmitz, 2002) y el proceso para lograr dicha mejora no es automático sino que requiere de intervención estatal (Dalle, Fossati y Lavopa, 2013).

Para finalizar, es necesario brindar un breve resumen acerca de los reportes de sustentabilidad, a los fines de comprender la integración de este concepto al análisis realizado en esta ponencia.

A nivel internacional existen dos organismos que lideran la generación de éstos tipos de informes: primero surgió la iniciativa del GRI, una organización fundada en Boston en 1997, y luego se creó un consejo a nivel internacional (IIRC) en el año 2010 en Londres. Ambos organismos dictan normas sobre cómo informar las acciones que llevan a cabo las empresas en materia de sustentabilidad y responsabilidad social. Tal como señala Cohen (2018): “Las normas GRI son los primeros estándares globales para los informes de sostenibilidad. Cuentan con una estructura modular relacionados entre sí y representan la mejor práctica mundial para informar sobre una serie de impactos económicos, ambientales y sociales” (p. 34). Por su parte, “el informe integrado es un nuevo modo de comunicar la capacidad de una empresa de crear valor en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de una herramienta que no reemplaza los reportes corporativos con los estados financieros y ni el de sustentabilidad, sino que se crea un informe integral

que permita transmitir el modelo de negocio, la estrategia, el uso de los recursos (económicos, sociales y ambientales) y lo que genera con ellos, la gestión y los resultados” (Cohen 2018, p. 98).

Existen además un sinnúmero de iniciativas específicas con mayor o menor cabida en el ámbito internacional y regional, tales como las normas ISO 26000 de la *International Organization for Standardization*, el marco de principios para organizaciones globales (*Global Accountability Principles*), los indicadores ETHOS de RSE del Instituto Ethos de Brasil, las normas ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*), las normas AA1000 de la *Accountability Association (Institute of Social and Ethical Accountability)*, sólo por mencionar algunas más.

### 3. MÉTODOS

Para la integración de los conceptos de gobernanza y sustentabilidad se pueden utilizar distintas herramientas de análisis, tales como las relacionadas al enfoque de CGV (Gereffi, 2014; CEPAL, 2014a, 2014b; Fernández-Stark y Gereffi, 2011; Kaplinsky y Morris, 2010 [2002]) o las propias del desarrollo territorial (Albuquerque *et al.*, 2008; Vázquez Barquero, 2007; Albuquerque, 2004). En el desarrollo del proyecto de investigación asociado a esta ponencia se utiliza una combinación de ambos enfoques.

Los autores de CGV proponen una metodología consistente en tres etapas: 1) descripción general de la cadena de valor y su gobernanza, 2) análisis del contexto institucional y 3) identificación de oportunidades de *upgrading*. Los apartados que se desarrollan en esta ponencia forman parte de la primer etapa. Esta incluye temas como la descripción de la industria a nivel global y regional; la organización local del sector productivo; la estructura y mapeo de la cadena productiva; y la determinación de los impactos de sustentabilidad de la CGV. Para su abordaje se utilizaron técnicas cualitativas de investigación de análisis documental, reducción de datos y representación de los mismos.

La unidad de análisis en esta ponencia está constituida por la cadena automotriz argentina y las fuentes de información principales son de tipo secundario (revisión de documentación y datos de las empresas y de otros organismos relacionados con la industria), a saber: estadísticas de organismos nacionales e internacionales sobre el mercado, niveles de producción y consumo; informes de consultoras internacionales, nacionales y de cámaras locales; reportes de sustentabilidad de las empresas líderes que forman parte de la CGV; otros artículos académicos e informes técnicos de utilidad para la representación de la estructura de la cadena.

#### **4. RESULTADOS: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA CADENA PRODUCTIVA**

##### **4.1. Aspectos comerciales de la industria, a nivel global y regional<sup>161</sup>**

###### **Principales países productores y empresas fabricantes de automóviles a nivel mundial**

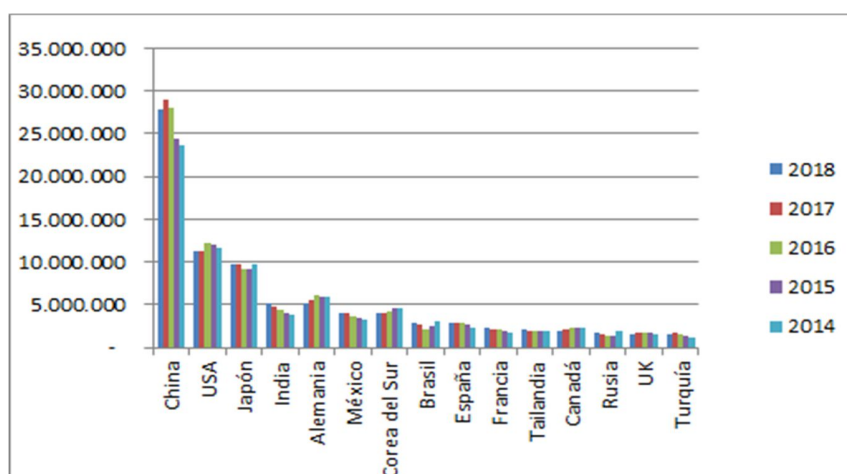
Se observa cómo ha evolucionado la producción a lo largo de los diferentes años a nivel global. En el Gráfico 1 se observa que China es el principal productor en este nivel desde 2009 superando a Estados Unidos de Norteamérica (USA), a partir de ese período su producción llega casi al doble y en algunos períodos superior. En 2018 la producción de China fue de 27.809.196 unidades mientras que en USA fue de 11.314.705 unidades. Se mantiene con pocos cambios la participación de los diez principales productores a nivel global, desde 2000 en adelante. Es interesante notar el crecimiento que ha tenido China, el cual ha sido del 998% en los últimos diez años USA ha ocupado el 1º puesto hasta el año 2005, luego esta participación comenzó a caer ocupando el 2º y 3º puesto dependiendo el año. Japón ocupó el primer puesto durante 2006, 2007 y 2008,

---

<sup>161</sup> Aporte del Cr. Walter Pereyra

En América Latina podemos observar que México siempre ha estado por encima de Brasil, Canadá y Argentina. México ha pasado del puesto 11° en 2003 al 7° durante varios años y llegó al lugar 5° en 2018. Brasil ha pasado del puesto 12° al 7° en el 2018. Teniendo una baja en la participación durante el año 2015 ocupando el puesto 9° y la mayor baja en el 2016 ocupando el puesto 10°, luego tuvo una recuperación. Cabe destacar que sólo México, Brasil, Canadá y Argentina (en ese orden) tienen una participación significativa en la producción global, el resto de los países de América Latina no la tienen. Argentina, por ejemplo, ha ocupado el puesto 26° durante 2018 bajando del 25° que ocupó durante 2015 al 2017.

Gráfico 1: Principales países productores de automóviles



Fuente: OICA (25/04/19)

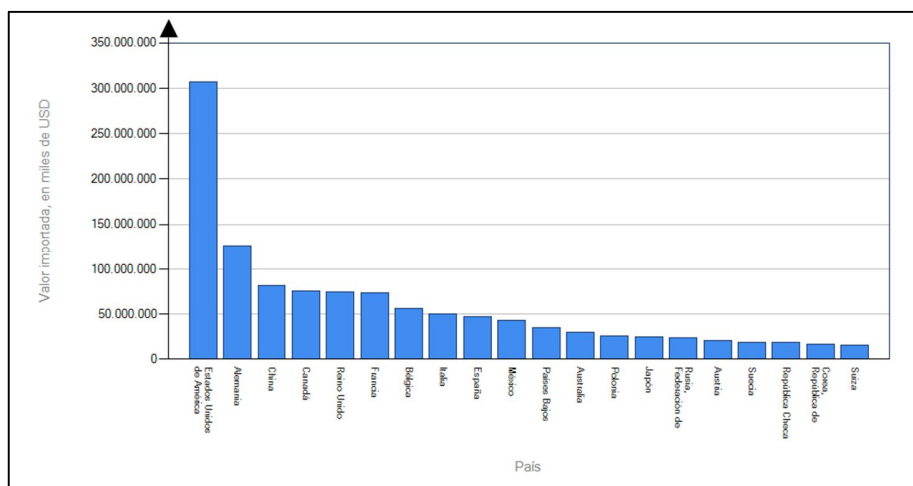
En cuanto a las empresas fabricantes de automóviles a nivel mundial se observa que Toyota (Japón) tiene la mayor participación de mercado con el 11,6% seguido de Volkswagen (Alemania) con el 11,1%, le sigue General Motors (USA) con una diferencia importante (participación del 8,2%) (Statista, 28/04/2019).



## Principales importadores y exportadores a nivel global

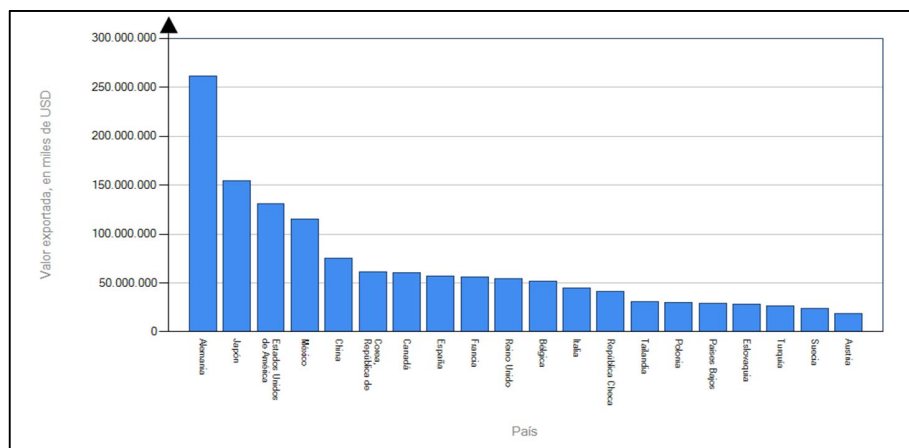
Se puede observar en gráfico 2 que el principal país importador de automóviles a nivel mundial es Estados Unidos de Norte América, seguido por Alemania, en tercer lugar se encuentra China. De Latinoamérica el primer país que aparece como importador es México, ocupando el puesto 10º a nivel mundial, no apareciendo otro país Latinoamericano dentro de los 20 primeros importadores. En cuanto a exportaciones en gráfico 3, el principal país exportador a nivel global es Alemania seguido de Japón, USA ocupa el puesto 3º y México aparece en 4º lugar siendo el primer y único país Latinoamericano, dentro de los 20 primeros a nivel mundial. China, gran productor mundial, aparece en 5º lugar como exportador.

Gráfico 2: principales países importadores de automóviles (producto 87) en 2018



Fuente: Trade Map (25/04/2019)

Gráfico 3: principales países exportadores de automóviles (producto 87) en 2018



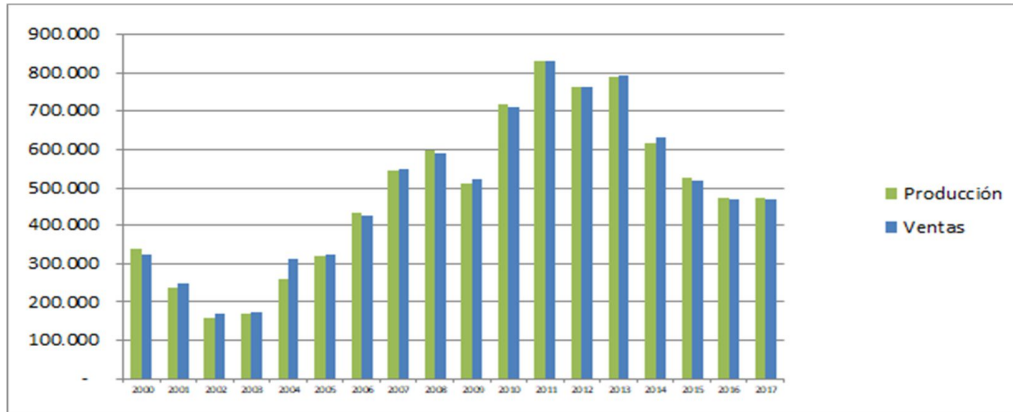
Fuente: Trade Map (25/04/2019)

### Aspectos comerciales de la industria a nivel nacional

Argentina, en relación a la producción global, tuvo su menor participación durante los años 2002 y 2003 ocupando el puesto 31º, esto es coincidente con la gran depresión económica de estos años y luego comienza una recuperación. La mayor participación se da durante 2013 llegando al puesto 19º a nivel global. A partir de allí comienza una caída llegando al puesto 26º en el año 2018, sin dejar de disminuir en todos estos años -llegando a caer un 43.69%- situación que se ve reflejada por la gran depresión económica que el país ha tenido en estos últimos años.

La producción y ventas de automóviles en el país no presenta mucha variabilidad entre si durante los últimos años. Se puede observar que el mayor nivel de producción y ventas se da entre los años 2010 al 2013 luego comienza a bajar, acompañada de la crisis que comienza a sentirse en esos años en el país (gráfico 4).

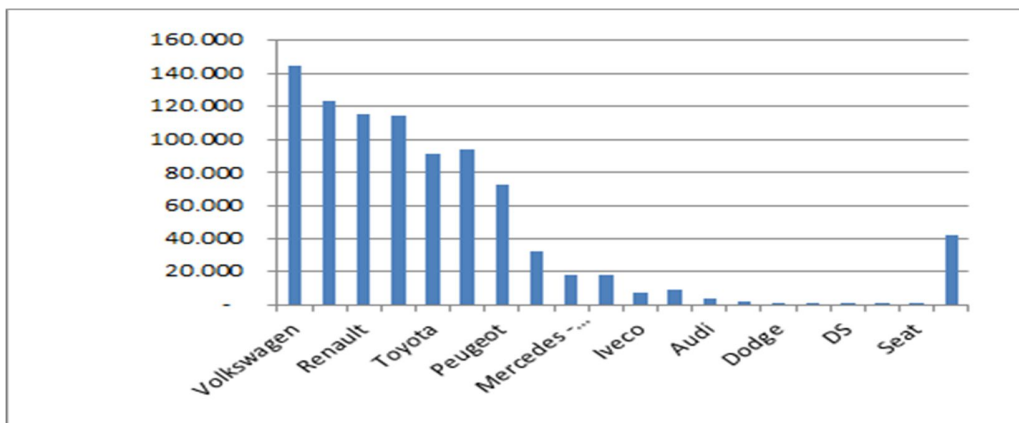
Gráfico 4: Producción y venta de automóviles en Argentina año 2018



Fuente: ADEFA (2018)

En relación a patentamientos por marcas en Argentina durante 2017 (gráfico 5), se puede observar que la empresa que más cantidad tuvo durante 2017 fue Volkswagen, seguido de Renault, Toyota, Peugeot, y otros. Se aclara que el salto observado en el gráfico al final del mismo corresponde a los terceros importados.

Gráfico 5: Vehículos patentados en Argentina por marca durante 2017



Fuente: ADEFA (2018)

El mismo informe de ADEFA (2018) se indica la cantidad de vehículos importados y nacionales vendidos durante 2016 y 2017, donde se destaca que la venta de

automóviles nacionales en 2017 tuvo una baja (8.04%) mientras que los vehículos importados tuvo un incremento (42.08%). Esta situación que se observa en números tiene relación directa sobre decisiones de política económica a nivel nacional ya que los impuestos sobre los automóviles importados bajaron no así para los de producción nacional.

#### 4.2. Organización local del sector productivo<sup>162</sup>

Durante el año 2017, se patentaron en Argentina 901.005 automóviles, llegando a un parque automotor de 15.264.625 vehículos (3 habitantes por automóvil), y en 2018 se llegó a patentar sólo 802.992 unidades (10,9% menos que el año anterior). Existen en todo el país 923 concesionarios de automotores (ACARA, 2018 y 16 Válvulas, 25/04/19).

En relación al comercio exterior, en 2017 se exportaron 209.587 vehículos y se importaron 654.526. Las exportaciones crecieron 14% mientras que las importaciones aumentaron un 27%. En relación a las exportaciones de autopartes, representaron un 82% del total exportado en la cadena en 2017, por encima del promedio 2006-2017 (60%). Las veinte principales autopartistas exportadoras representaron un 89% del total exportado por el sector y un 73% del total exportado por la cadena (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018a). El 40% de los vehículos comercializados en el mercado interno fueron de origen importado.

En el 2017, del sector automotriz solo las *pick ups* generaron un saldo positivo, siendo fuertemente deficitario el segmento de automóviles. El 70% del déficit de autopartes se explica por la elevada importación de motores, equipamiento eléctrico y electrónico, equipamiento interior, neumáticos y carrocerías.

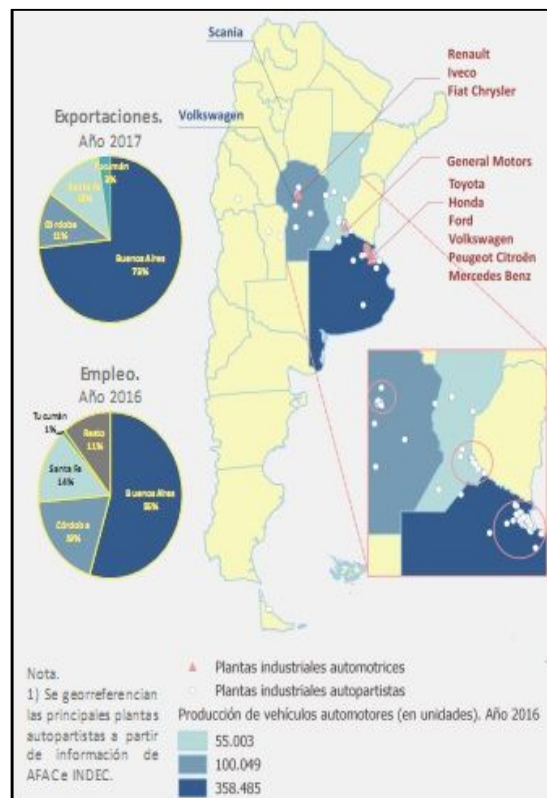
---

<sup>162</sup> Aporte del Cr. Mariano A. Romero

Existe una mayor diversificación en los destinos de exportación mientras que la mayor parte de las compras externas están concentradas en Brasil. Por su parte, el sector autopartista evidencia una notable diversificación en sus ventas y compras externas. En todas las categorías existen múltiples proveedores (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018b).

En materia de empleo, desde el máximo nivel de empleo alcanzado en 2012, se evidencia una fuerte caída en los puestos de trabajos de la cadena. En 2017 se registraron 76.518 puestos de trabajo y el personal ocupado sólo por las fábricas o terminales automotrices fue de 29.063 empleado (ADEFA, 2018).

Figura 1: Localización geográfica de la producción, empleo y exportaciones de vehículos automotores y principales empresas de autopartes



Fuente: Ministerio de Hacienda de la Nación (2018a)

Las fábricas registradas en Argentina (figura 1) en el 2017 son once (ADEFA, 2018). En Buenos Aires se encuentran seis plantas automotrices: PSA Peugeot Citroën Argentina S.A., Ford Argentina S.C.A., Volkswagen Argentina S.A., Toyota Argentina S.A., Honda Motor de Argentina, en el segmento de automóviles y vehículos comerciales livianos; y Mercedes-Benz Argentina S.A. que tiene presencia, además, en el segmento de vehículos para el transporte de carga y de pasajeros. En Córdoba hay tres plantas automotrices: FCA Argentina S.A. y Renault Argentina S.A. en el segmento de automóviles y vehículos comerciales livianos; e Iveco Argentina S.A. en el segmento de vehículos comerciales pesados. Asimismo, se encuentra una planta de Volkswagen Argentina S.A. dedicada a la fabricación de cajas de cambio para vehículos automotores. En Santa Fe se encuentra la planta de General Motors de Argentina S.R.L, especializada en la producción de automóviles. Finalmente, en Tucumán se localiza la planta de Scania Argentina S.A, dedicada a la producción de partes para cajas de cambio y ejes diferenciales para el segmento de vehículos comerciales pesados (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018a). Córdoba concentra así el 28% de la producción automotriz, ocupando el segundo lugar detrás de Buenos Aires (58%).

Además de las terminales automotrices y de las autopartistas, existen varias instituciones locales vinculadas a la CGV objeto de estudio, entre ellas asociaciones empresariales, institutos de investigación y dependencias públicas de los distintos niveles de gobierno. Las principales instituciones son: Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA), Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) y Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC). Otras asociaciones relevantes son: Unión Industrial; Cámara de Industriales Metalúrgicos; Asociación Argentina de Fabricantes de Máquinas, Herramientas, Accesorios y Afines; Asociación Fabricantes de Repuestos Motor de la República Argentina; Asociación de Industriales Metalúrgicos; Cámara Empresaria Autopartista; Cámara de Industrias Plásticas; Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinarias y Equipos para la Industria; Asociación de Fábricas

Argentinas de Componentes; Instituto Nacional de Tecnología Industrial; Universidades; entre otras.

Algunas políticas implementadas a nivel nacional, fruto de luchas de las instituciones del sector, que se mantienen vigentes al momento del análisis son:

- Régimen de Desarrollo y Fortalecimiento del Autopartismo Argentino (Ley N° 27.263): tiene por objeto aumentar la integración de autopartes de origen nacional en la producción automotriz. Establece un bono electrónico de crédito fiscal para el pago de impuestos nacionales por un monto proporcional al valor de compra de autopartes locales.
- Plan 1 millón: los gobiernos -nacional y provinciales-, empresarios y sindicatos se pusieron de acuerdo para fabricar un millón de vehículos en el 2023 (figura 2).

Figura 2: Plan 1 millón



Fuente: Argentina.gov.ar (25/04/19)

- Implementación de la Certificación de Homologación de Autopartes de Seguridad: habilita la comercialización, importación o transferencia en Argentina de la autoparte o del elemento de seguridad y es obligatorio para todos los vehículos que circulan en la vía pública.

- Programa de Recuperación Productiva: brinda a los trabajadores de las empresas adheridas en situación de crisis una suma fija mensual remunerativa por un plazo de hasta 12 meses, destinada a completar el sueldo de su categoría laboral
- Régimen de Aduana Factoría (Dec. 688/2002): permite a las automotrices importar materias primas, insumos y bienes de uso sin aranceles, siempre que éstos sean incorporados en vehículos automotores destinados al mercado externo.
- Líneas de crédito Convenio Banco de la Nación Argentina y ACARA: créditos personales en UVA para la adquisición de automóviles, nacionales e importados, nuevos y usados (de hasta 5 años de antigüedad).
- Créditos del Banco de Inversión y Comercio Exterior destinado a PyMEs: para proyectos de inversión y la adquisición de bienes de capital muebles; y de reconversión y modernización productiva.
- Política Automotriz Común entre Argentina y Brasil (Trigésimo Primer Protocolo Adicional al ACE N° 14, y sucesivas prórrogas y modificaciones, 2000): establece que los vehículos automotores, chasis, carrocerías, remolques, semirremolques y autopartes se deben comercializar entre las partes con 100% de preferencia arancelaria.
- Otros acuerdos de Arancel Externo Común con países miembros del Mercosur, y preferencia arancelaria amplia con México y Colombia, y con Ecuador, Venezuela, Bolivia, Perú, Chile, Israel y Egipto preferencias arancelarias sobre autopartes.

Los anuncios de inversión para los próximos años (tabla 1) se orientan hacia la producción de nuevas plataformas para la fabricación de automóviles y *pick ups*. Toyota y BYD apuestan a inversiones en vehículos híbridos. Esta última es una empresa china de buses eléctricos que se instaló en 2018 en Buenos Aires.



Tabla 1: Anuncios de Inversión de principales empresas del sector en 2017

Empresa	Localización de planta	Año de anuncio	Monto (US\$ M)	Período ejecución	Objeto
Renault-Nissan	Santa Isabel, Córdoba	2017	700	2017-s.d.	Nuevo modelo de automóvil Renault y fabricación de 3 pick ups (Nissan Frontier, Renault Alaskan y Mercedes Clase X)
Volkswagen	Tigre, Buenos Aires	2017	650	2018-2020	Nueva plataforma para pick up, nueva planta de pintura.
PSA	Morón, Buenos Aires	2017	320-360	2017-2020	Plataforma Modular Común (Peugeot y Citroën).
Mercedes-Benz	La Matanza, Buenos Aires	2017	150	2017	Producción de Sprinter
Toyota	Zárate, Buenos Aires	2017	100	2017	Producción de Hilux SW4
General Motors	Gral. Alvear, Santa Fe	2017	500	2017-2019	Producción de nuevo utilitario
BYD	Parque Ind. Gral. Güemes, Salta	2017	100	2017-2019	Producción de autobuses eléctricos

Fuente: Ministerio de Hacienda de la Nación (2018b)

#### 4.3. Estructura y mapeo de la cadena productiva. Actores y actividades<sup>163</sup>

Para analizar la estructura de la CGV automotriz, en un primer momento se identificaron las actividades y actores centrales de la industria: principales (empresas que participan en las actividades centrales) y organizaciones de apoyo (otros actores del mercado como autoridades gubernamentales, asociaciones empresariales, sindicatos, proveedores de servicios, etc.) utilizando para diagramar la misma el esquema de diagrama de flujo propuesto por Herr y Muzira (2011, p.66).

Siguiendo a Barletta, Kataishi y Yoguel (2013), la cadena automotriz se centra en “la trama productiva” (p. 160), conformada por el conjunto de relaciones estables y de largo plazo que se establecen entre las empresas, los proveedores, los clientes, otras empresas del sector y los sistemas institucionales. La cadena automotriz-autopartista comprende la producción de vehículos automotores y autopartes. Es un sector estratégico para aquellas economías en las que se desarrolla esta actividad no solo porque supone un considerable aporte en términos de producción, empleo y exportaciones sino también por las sinergias que genera en el entramado

<sup>163</sup> Aporte de la Cra. Liliana Berrino

productivo local (encadenamientos hacia atrás y hacia delante) (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016).

Los eslabones de la CGV están formados por:

- Proveedores de insumos difundidos (acero, aluminio, plásticos, vidrio, caucho, petroquímicos, otros) claves para el desarrollo de esta y demás cadenas de valor industrial.
- Autopartistas que se encargan de la transformación de los insumos en partes, piezas y sistemas para lo que requieren desarrollar actividades tales como: ensamble, soldadura, mecanizado, inyección, extensión, estampado, otras. Se dividen en distintas categorías según su participación en la CGV: productoras de componentes genéricos, partes no mecánicas, componentes diversos, sistemas y componentes electromecánicos, tecnologías nucleares.
- Terminales dedicadas a la terminación y ensamblado de automotores y cuyas actividades principales son: armado y soldadura de chasis, montaje robotizado, pintura, esmaltado, secado y sellado; control de calidad. En este eslabón de la cadena se evidencia la mayor cantidad de uso de capital intensivo (Ministerio de Finanzas Públicas, 2016).
- Comercializadoras que venden al consumidor final conformado por concesionarios oficiales y no oficiales (Barletta, Kataishi y Yoguel, 2013).

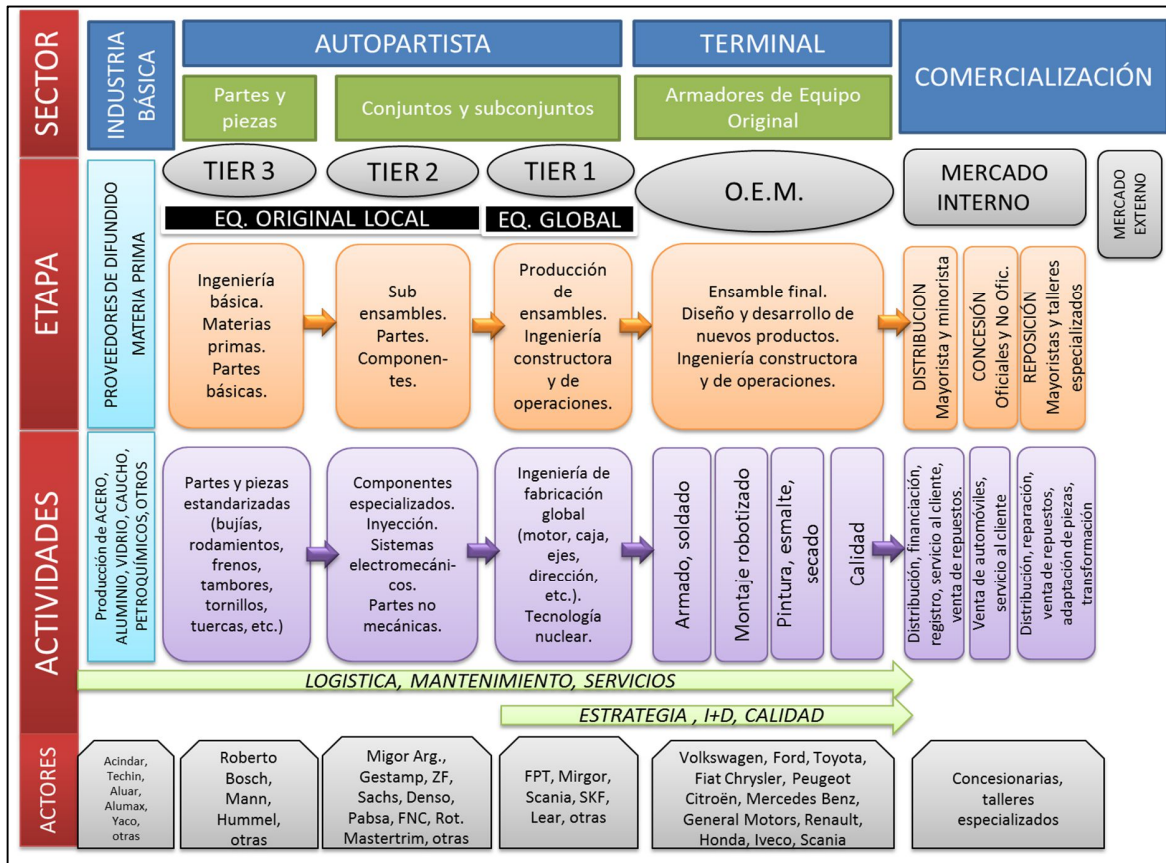
Analizando la industria autopartista, ésta puede dividirse en tres anillos o cinturones (Cantarella, Katz y de Guzmán, 2008) según el grado de vinculación y complejidad de los vehículos:

- Primer anillo (Tier 1): formado por las empresa proveedoras directas de las terminales cuyas principales actividades se relacionan a ingeniería, fabricación global, diseño, desarrollo de motores, fabricación de dirección, suspensión, entre otros.
- Segundo anillo (Tier 2): formado por las empresas que proveen a las del primer anillo las partes y componentes especializados como partes forjadas, estampadas, inyección de aluminio, partes plásticas, entre otras.

- Tercer anillo (Tier 3): formado por empresa que elaboran partes y piezas estandarizadas y de menor grado de complejidad tecnológica: bujías, rodamientos, juntas, arandelas, frenos, tambores, filtros de aire. Este anillo es proveedor mayorista de las autopartistas del segundo anillo además de formar parte del *aftermarket* (mercado del repuesto) para talleres especializados así como para consumidores finales.

La estructura gráfica de esta cadena puede observarse a continuación.

Figura 3: Estructura de la cadena global de valor de la industria automotriz-autopartista argentina



Fuente: elaboración propia

Los actores principales son las firmas líderes del eslabón terminal y los proveedores globales de partes (Tier 1).

Dentro de las empresas líderes encontramos diez multinacionales ubicadas en los polos industriales de: Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe con centros de comercialización principalmente ubicadas en CABA, las que fueron mencionadas en el apartado anterior. En cuanto a las firmas autopartistas entre los principales actores encontramos: Migor Argentina, Scania, SKF, Gestamp; Bosch, Denso, Faurecia, Lear, Fric - Rot, Metal Par, SZ Sachs, Master Trim, Mann Hummel, con centros de producción principalmente ubicados en Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Río Grande, Tucumán, y controladas desde Suecia, España, Alemania, Italia, Estados Unidos, Canadá, Francia, Brasil, Inglaterra, Japón, siendo Mirgor, la única controlada por Mirgor Argentina (Ministerio de Finanzas Públicas, 2016).

La gobernanza de la cadena está dada en las empresas terminales (casas matrices) cuyo alto poder de negociación, genera presión en los proveedores menores para producir *upgrading* económico, social y ambiental. En las casas matrices se desarrollan las políticas estratégicas a nivel mundial, investigación y desarrollo y el control. Las principales matrices están controladas desde Alemania (Volkswagen, Mercedes Benz), Japón (Toyota, Honda), Estados Unidos (Ford y General Motors), Italia (Fiat, Iveco) y Francia (Peugeot y Renault). Mientras que el ensamble final de las piezas se produce en distintos países en virtud de las relaciones institucionales y la incidencia de los actores de apoyo de cada región.

Algunas variables que inciden en esta localización son: desarrollo urbanístico, políticas públicas de los estados, acceso a tecnologías de última generación, cercanía a los proveedores del Tier 1 (globales), legislación laboral, entre otros.

#### 4.4. Principales impactos en la sustentabilidad reportados por las empresas líderes de la CGV<sup>164</sup>

Para la elaboración de este apartado, se relevaron de la base de datos *on line* de GRI los informes de sustentabilidad disponibles más recientes de las siguientes casas matrices con sede en Argentina: General Motors de Argentina S.R.L (2014), Mercedes - Benz Argentina S.A. (2016), Renault Argentina S.A. (2016), Scania Argentina S.A. (2016), Toyota Argentina S.A. (2016) y Honda Motor de Argentina (2016). No se encontraron los informes de Argentina de las empresas FCA Argentina S.A. (Fiat-Chrysler) y Volkswagen Argentina S.A., por ello no se incluyeron en el análisis.

Para el análisis y exposición de los datos se dividió a la cadena de valor en los siguientes eslabones: Investigación y desarrollo (I+D), Suministro, Producción, Comercialización, Logística y Clientes. Además de estos eslabones, se detectaron algunos temas transversales claves (gestión ambiental, colaboradores y comunidad) sobre los que las empresas reportan sus acciones ambientales y sociales, los cuales subyacen a los requerimientos de las distintas guías para la realización de reportes de sustentabilidad.

Todos los informes siguen los lineamientos de las siguientes guías: GRI versión G4 (opción esencial o exhaustiva), ISO 26000, Pacto Global de Naciones Unidas, AA1000SES de *Accountability*, además poseen código de ética y de conducta y cuentan con una verificación externa del informe de sustentabilidad (informe de aseguramiento).

Con respecto al eslabón **investigación y desarrollo** informan que se está trabajando en el desarrollo de tecnologías de seguridad activa. *Mercedes Benz*, *Scania* y *General Motors* desarrollaron tecnologías de motores más potentes, cuidadosos del medio ambiente y con una reducción de consumo de combustible y

---

<sup>164</sup> Aporte de la Mgter. Natalia Cohen

emisiones de óxidos de nitrógeno. También están desarrollando vehículos eléctricos alineados a la política de uso de energía renovable.

En el eslabón **suministro** la empresa *Toyota* posee actividades de capacitación y consultoría, tienen como objetivo fortalecer la cadena de valor, incrementar la eficiencia operativa y construir relaciones duraderas y exitosas entre las partes involucradas. Tienen una guía ambiental de compras que incluye requerimientos ambientales específicos según el área y los materiales suministrados por cada proveedor. *Renault* y *Mercedes Benz* por su parte, monitorean que no exista trabajo infantil y trabajo forzado. Los requisitos de contratación que exige son: movilidad sostenible, seguridad vial, protección del medioambiente, uso razonable de los recursos y desarrollo del capital humano, integrando la educación y diversidad.

En *General Motors* los proveedores deben seguir el manual de seguridad de la empresa que incluye un conjunto de prácticas laborales que los contratistas deben cumplir en términos de protección de la salud y seguridad de los empleados.

*Scania*, por su parte, se verifican sus normas salariales y se le da prioridad a aquellas empresas que desarrollen políticas de RSE, ofreciendo capacitación para los empleados del proveedor y completar, de esta manera, el circuito virtuoso.

En cuanto al eslabón de **producción**, la mayoría de los informes analizados ponen su énfasis en la mejora continua, la eliminación de desperdicio y el valor del compromiso de los empleados, trabajando en conjunto con su cadena de aprovisionamiento. En el caso de *Toyota*, impulsan la excelencia en la fabricación, produciendo lo necesario, en el momento justo, con la mejor calidad y a un precio competitivo. *Scania* por su parte produce según sea la demanda, evitando de ésta forma desperdicios. En el caso de *General Motors*, además de la producción de vehículos ofrece al mercado bicicletas siendo una alternativa rápida y saludable.

En relación al eslabón de **comercialización** de productos tanto en el mercado interno como externo, los reportes expresan que los concesionarios oficiales son los socios estratégicos, constituyen la cara visible de la empresa y realizan el contacto

directo con los clientes. Desarrollan programas de formación y actividades para optimizar la calidad en el servicio y la atención de los clientes. Todos cuentan con un manual sobre la calidad del producto.

Del eslabón **transporte y logística** no se encontraron evidencias concretas sobre impactos reportados en los informes de sustentabilidad.

Por último, con respecto al eslabón **clientes**, para *General Motors* son el centro de todo lo que hacen. La seguridad y la calidad son compromisos permanentes y no negociables. En *Scania* buscan que los plazos de entrega sean más cortos y en generar mayor valor agregado. Poseen mecanismos para control de satisfacción de clientes como encuestas, atención telefónica, servicio de asistencia, reclamos y sugerencias.

Todas las empresas relevadas realizan numerosas acciones concretas en relación a la **gestión ambiental**. Orientan sus políticas a prevenir y reducir la huella ambiental y el impacto sanitario de los productos, servicios y actividades. Todas poseen certificaciones ISO 9000 y 14000. Por ejemplo en *General Motor* ampliaron los depósitos de materiales peligrosos, realizaron obras para el prensado de chapa y el mantenimiento de las instalaciones en planta de efluentes.

Todas las empresas relevadas informan una disminución del consumo de agua, energía y generación de emisiones. En el caso de *Renault*, la robotización de la aplicación de pintura logró una reducción de las emisiones, menor consumo de pintura y recuperación de solventes de enjuague. Los residuos son diferenciados y clasificados para su posterior tratamiento. *Toyota* utiliza tecnologías de propulsión que contribuyen a reducir el impacto ambiental monitoreando la calidad del aire. Al igual que *Scania* poseen una reserva con el propósito de proteger la flora y la fauna. El reciclado y la reutilización de material de descarte se han convertido en una práctica habitual en todas las empresas.

Se observa en todos los informes relevados la importancia que tienen los **colaboradores** en la empresa. Promueven el compromiso, la confianza, la

solidaridad y la aceptación de la diversidad. La participación de mujeres en la gestión ha aumentado, promoviendo la igualdad de género. Poseen programas de pasantías, teletrabajo, premios y reconocimientos empleados, capacitación y salud ocupacional. Promueven un clima laboral positivo y de comunicación abierta. Informan índices de efectivos, contratados, cargos por género, tipos de contrato según nivel jerárquico, edad, rotación por género y por edad.

Por último, las acciones hacia la **comunidad** han aumentado a lo largo de los años. Varias de las empresas poseen institutos técnicos de enseñanza (*Renault* en Córdoba y *Mercedes Benz* en Buenos Aires). *Toyota* y *General Motors* tienen programas de capacitación en conciencia ambiental, pasantías y actividades educativas con *Junior Achievement*. Por su parte *Scania* posee un programa de capacitación dirigido a estudiantes de escuelas técnicas con el objetivo de desarrollar una nueva generación de especialistas en su tecnología.

## 5. CONCLUSIONES

Esta ponencia propuso analizar algunos aspectos descriptivos de la cadena global de valor de la industria automotriz en Argentina, sobre los cuales se pueden aportar algunas conclusiones.

En relación a los aspectos comerciales globales de la cadena, se destaca que China es el principal productor y vendedor de automóviles a nivel global, seguido de USA. En la región del centro y Latinoamérica el principal país productor es México, seguido de Brasil y Argentina, los demás países latinoamericanos prácticamente no tienen participación en esta industria. A nivel global se destaca que el 50% del mismo está compuesto por seis empresas: Toyota, Volkswagen, General Motors, Ford, Honda y Fiat, siendo Toyota y Volkswagen quienes mayor participación tienen en el mismo. Dando cuenta de la gran participación de Japón y Alemania, seguido luego por USA.



En Argentina, la producción de la cadena se concentra en cuatro provincias: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Tucumán. La producción automotriz y autopartista tiene presencia en las primeras tres mientras que en Tucumán solo se fabrican autopartes. Si bien en materia de producción, ventas y empleo la industria evidencia una caída en los últimos años, existen algunas medidas implementadas a nivel de políticas públicas y se han realizado algunos anuncios de inversiones, especialmente en relación a la producción de vehículos más sustentables (híbridos y eléctricos).

En relación a la estructura de la cadena, podemos visualizar que la misma comienza con las industrias de difundido y finaliza con el eslabón de comercialización tanto en mercado interno como externo. Por su parte, dentro del eslabón autopartista se distinguen tres anillos proveedores de las terminales. Los actores principales de la cadena son los proveedores globales del primer anillo autopartista y las diez firmas líderes del eslabón terminales. Por último la gobernanza de la cadena está dada en las casas matrices de las empresas terminales, las que generan presión a los proveedores menores para producir *upgrading* económico, social y ambiental.

En relación a los impactos de sustentabilidad informados por las empresas líderes podemos concluir que la mayoría hace tiempo viene trabajando con lineamientos concretos en relación a la sustentabilidad. Estas acciones son comunicadas a través de los reportes no financieros con el objetivo de transparentar sus acciones a los *stakeholders* en materia de sustentabilidad, aunque se observa que los impactos reportados por estas empresas se centran más en cuestiones ambientales (en especial en los eslabones de suministro y producción, y en gestión ambiental) y en menor medida sociales (por ejemplo, sólo dos empresas reportan acerca de sus clientes). También existen eslabones sobre los que ninguna empresa informa acciones concretas, por ejemplo logística y transporte.

El sector automotriz tiene un efecto directo en relación a lo ambiental y es por eso que el desarrollo de nuevas tecnologías para disminuir los efectos nocivos van en aumento. Las empresas están comprometidas con la sociedad a lograr acciones

que perduren en el mediano y largo plazo, por lo menos eso es lo que informan a sus grupos de interés a través de sus reportes, mejorando sus procesos y productos en pos del desarrollo sustentable.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

16 Válvulas, “Informe anual ACARA: En 2018 se patentaron 802.992 unidades y la Toyota Hilux fue el vehículo más vendido”, <https://www.16valvulas.com.ar/informe-anual-acara-en-2018-se-patentaron-802-992-unidades-y-la-toyota-hilux-fue-el-vehiculo-mas-vendido/> , Página visitada el 25/04/19.

ACARA, “Anuario 2017 del Mercado Automotor y Maquinaria Agrícola de la República Argentina”, ACARA, Argentina, 2018.

ADEFA, “Anuario 2017”, ADEFA, Argentina, 2018.

Albuquerque, F., “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”, Revista de la CEPAL, N°82, p.157-171, 2004.

Albuquerque, F.; Dini, M. y Pérez, R., “Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial”, Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Sevilla, Sevilla, 2008.

Amato, C.; Buraschi, M. y Peretti, M. F., “La gobernanza de la sustentabilidad en los diversos abordajes de organización industrial. Revisión bibliográfica exploratoria desde la Administración”, Ponencia XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, 2017.

Amato, C.; Romero, M. y García, L., “Gobernanza e impactos en la sostenibilidad de la cadena de valor de la industria automotriz en Argentina”, Resúmenes de las XXII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2016.

Argentina.gob.ar, “Cabrera destacó el quíntuple crecimiento de la industria automotriz: inversiones, producción, ventas, exportaciones y empleo”, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cabrera-destaco-el-quinuple-crecimiento-de-la-industria-automotriz-inversiones-produccion>, Página visitada el 25/04/19.

Arza, V. y López, A., “Complementación productiva en la industria automotriz en el MERCOSUR. El caso 786oord.786ic”, Productive Complementation in

the Automotive Industry in MERCOSUR countries: from Regional to Global Integration”, Mimeo, 2007.

Barletta, F; Kataishi, R. y Yoguel, G., “La trama automotriz argentina: dinámica reciente, capacidades tecnológicas y conducta innovativa”, en Stumpo, Giovanni y Rivas, Diego (comp.), “La Industria Argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI”, CEPAL, 2013.

Boström, M; Jönsson, A.; Lockie, S.; Mol, A. y Oosterveer, P., “Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities”, Journal of Cleaner Production, N°107, p. 1-7, 2015.

Buraschi, M.; Peretti, M. F. y Amato, C., “El enfoque de cadena de valor y la gobernanza de la sustentabilidad. Presentación de avances del Proyecto de Investigación: SECYT, UNC 2016-2017”, Resúmenes de las XXII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, CIECE-Facultad de Ciencias Económicas- Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2016.

Buraschi, M.; Peretti, M. F. y Amato, C., “La gestión de la sustentabilidad en las cadenas de valor internacionales”, Resúmenes de las XXI Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, CIECE-Facultad de Ciencias Económicas- Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2015.

Bush, S.; Oosterveer, P.; Bailey, M. y Mol, A., “Sustainability governance of chains and networks: a review and future outlook”, Journal of Cleaner Production, N° 107, p. 8-19, 2015.

Canales R.; Villalpando Cadena, P.; Blanco – Jiménez; M. y Alarcón Martínez, G., “La Industria automotriz en México y el desarrollo de proveedores nacionales”, Facultad de contaduría pública y administración, Universidad autónoma de Nuevo León, México, 2018.

Cantarella, J.; Katz, L. y de Guzmán, G., “La Industria Automotriz Argentina: Limitantes a la integración local de auto componentes”, Universidad Nacional General Sarmiento, Instituto de Industria, 2008.

Cantwell, J.; Dunning, J.H. y Lundan, S.M., “An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment”, Journal of International Business Studies, Vol. 41, N° 4, p. 567-586, 2010.

CEPAL, “Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial”, Organización de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2014<sup>a</sup>.

CEPAL, “Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las pymes argentinas”, Organización de Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2014b.

Cohen, N., “La necesidad de información contable no financiera: del informe de sustentabilidad al informe integrado. Un análisis en Argentina”, Trabajo final de Maestría en Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Católica de Córdoba, 2018.

Consejo Federal de inversiones (CFI), “Informe del Sector Autopartista en Argentina”, 2016.

Dalle, D., Fossati, V., & Lavopa, F., “Política industrial: ¿el eslabón perdido en el debate de las Cadenas Globales de Valor?”, Revista Argentina de Economía Internacional, Vol. 2, p. 3-16, 2013.

Fernández-Stark, K. y Gereffi, G., “Manual de desarrollo económico local y cadenas globales de valor”, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University Durham, North Carolina, 2011.

General Motors de Argentina S.R.L., “Reporte de Sustentabilidad 2014”, General Motors de Argentina S.R.L., Argentina, 2014.

Gereffi, G., “A commodity chains framework for analyzing global industries”, Institute of Development Studies, Vol. 8, N° 12, p. 1-9, 1999.

Gereffi, G., “Global production systems and third world development”, En Stallings, B. (Ed.), “Global change, regional response: the new international context of development”, Cambridge University Press, Cambridge, p. 100-142, 1995.

Gereffi, G., “Global value chains in a post-Washington Consensus world”, Review of International Political Economy, Vol. 21, N° 1, p. 9-37, 2014.

Gereffi, G., “The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. Retailers shape overseas production networks”. En Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (Eds.), “Commodity chains and global capitalism”, Praeger, Westport, p. 95-122, 1994.

Gereffi, G.; Humphrey, J. y Sturgeon, T., “The governance of global value chains”, Review of International Political Economy, Vol. 12, N° 1, p. 78-104, 2005.

Herr, M. y Muzira, T., “Desarrollo de Cadenas de Valor para el trabajo Decente (DECAV) Una guía para profesionales del desarrollo, funcionarios gubernamentales e iniciativas del sector privado”, OIT, 2011.

Honda Motor de Argentina, “Reporte de Sustentabilidad 2016”, Honda Motor de Argentina, Argentina, 2016.

Humphrey, J. y Schmitz, H., “How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?”, Regional Studies, N° 36, p. 1017-1027, 2002.

INDEC, “Encuesta Nacional a Grandes Empresas”, 2016.

- Kaplinsky, R. y Morris, M., “A Handbook for Value Chain Research”, Canale G. y Caló J. (Trad.), “Un manual para la investigación de cadenas de valor”, Instituto de Estudios de Desarrollo, Brighton, 2010 [2002].
- Mercedes Benz Argentina S.A., “Reporte de Sustentabilidad 2016”, Mercedes Benz Argentina S.A., Argentina, 2016.
- Ministerio de Hacienda de la Nación, “Informes de cadenas de valor. Automotriz y autopartista. Elaborado con datos disponibles al mes de Julio de 2016”, Año 1, N° 4, 2016.
- Ministerio de Hacienda de la Nación, “Informes de cadenas de valor. Automotriz y autopartista. Elaborado con datos disponibles al mes de julio de 2018”, Año 3, N° 4, 2018<sup>a</sup>.
- Ministerio de Hacienda de la Nación, “Informes Productivos Provinciales. Córdoba”, Año 3, N° 23, 2018<sup>b</sup>.
- OICA-International Organization of Motor Vehicle Manufacturers Productions 789oord.789ics, <http://www.oica.net/category/production-statistics/2018-statistics/> , Página visitada el 25/04/19.
- Peretti, M. F., Amato, C. N. y Buraschi, M., “Capítulo 5. Caracterización de la cadena de valor del embotellado de bebidas gaseosas en Córdoba, Argentina, y su impacto en la sostenibilidad”, En Vera, P. (789oord..), “Cadenas de valor y sostenibilidad en Latinoamérica”, UNAM, Ciudad de México, p. 145-171, 2017.
- Porter, M., “Competitive Advantage”, Free Press, New York, 1985.
- Porter, M., “Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy” Economic development quarterly, Vol. 14, N° 1, p. 15-34, 2000.
- Raikes, P.; Jensen M. y Ponte S., “Global commodity chain analysis and the French filière approach: comparisons and critique”, Economy and Society, N° 29, p. 390-417, 2000.
- Renault Argentina S.A., “Reporte de Sustentabilidad 2016”, Renault Argentina S.A., Argentina, 2016.
- Scania Argentina S.A., “Reporte de Sustentabilidad 2016”, Scania Argentina S.A., Argentina, 2016.
- Statista, <https://es.statista.com/estadisticas/601563/principales-fabricantes-de-coches-a-nivel-mundial—según-la-cuota-de-mercado/> , Página visitada el 28/04/2019.

- Sturgeon, T., “De cadenas de mercancías (commodities) a cadenas de valor: construcciones teóricas en una época de globalización”, Eutopía, N° 2, p. 11-38, 2011.
- Talbot, J., “The comparative advantages of tropical commodity chain analysis”, En Bair, J. (Ed.), “Frontiers of Commodity Chain Research”, Stanford University Press, Stanford, p. 93-109, 2009.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., y Pinch, S., “Knowledge, clusters, and competitive advantage”, Academy of management review, Vol. 29, N° 2, p. 258-271, 2004.
- Toyota Argentina S.A., “Reporte de Sustentabilidad 2016”, Toyota Argentina S.A., Argentina, 2016.
- Trade Map, [www.trademap.org](http://www.trademap.org) , Página visitada el 25/04/2019.
- UNCTAD, “World Investment Report 2013. Global value chains: Investment and trade for development”, United Nations, Ginebra, 2013.
- Vázquez Barquero, A., “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”, Investigaciones regionales: Journal of Regional Research, N° 11, p. 183-210, 2007.
- Vera, P., “Gobernanza y desarrollo sustentable: el caso de la industria del cemento en México”, XV Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración, Medellín, 2016.



# HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN PYMES

AGUILAR, Pablo Martin. Autor

Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Ciencias Económicas, cátedra de Administración

Teléfono: 0381-155628750

[pmaguilar@face.unt.edu.ar](mailto:pmaguilar@face.unt.edu.ar)

Palabras claves: Estrategia, PYMES, Integración de Herramientas

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como intención proponer una metodología de cómo afrontar el análisis estratégico en las Pymes, relacionado diferentes herramientas y ordenándolas en la secuencia que deberían ser implementadas, de manera de facilitar el análisis y ofrecer una visión estratégica general de la empresa al propio cliente, es decir, al empresario PYME.

El trabajo inicia con la definición de quien es nuestro cliente, propone en forma ordena las herramientas clásicas para evaluar la estrategia empresarial y cierra con la introducción de dos herramientas: Método Canvas para el diseño de la Estrategia y el cuadro de Mando Integral traduce la estrategia en diferentes objetivos relacionados.

## LA ESTRATEGIA Y LOS NEGOCIOS

En cualquier conversación o clase relacionada al mundo de los negocios, más tarde o más temprano, al principio o al final de la misma, se termina mencionando a la estrategia. El presente trabajo tiene como objetivo exponer este concepto y describir brevemente algunas de las herramientas más conocidas y usadas a la hora de *“Hablar estratégicamente”* sobre las empresas y los negocios, y a su vez, presentar una propuesta de aplicación integral de las herramientas, para que los alumnos de Administración tengan una visión global de la aplicación de las mismas en las PYMES, tomando el rol de un consultor.



## UNA PROPUESTA DE TRABAJO E IMPLEMENTACIÓN

Al momento de iniciar un servicio de consultoría en una organización, es importante contar con una propuesta de trabajo con visión general. Para tal fin, se propone el siguiente esquema de implementación.



Figura N°1 – Propuesta de Trabajo e Implementación

## DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Toda buena definición debe comenzar o contemplar su origen etimológico, dado que, en su origen, el término puede arrojar el sentido amplio al que se trata de definir. Es así que, la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Por supuesto, a la hora de aplicar el concepto según acepción moderna empresarial, le quitamos la visión militar, e intercambiamos por recursos humanos o capital humano, y nos quedamos con la idea de conductor o guía. Quien define e implementa una estrategia, conduce y guía el accionar de las personas y los recursos para lograr algún fin.

Al respecto, Robbins y Coulter se refieren al concepto como Administración estratégica, y así lo define como *el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas*<sup>165</sup>.

Esta idea de guía queda expresa en la siguiente frase: *Se puede pensar en la estrategia como una idea unificadora que guía, da coherencia y sentido al trabajo. Ayuda a establecer metas en función de las posibilidades de cada empresa y permite definir cómo competir y cuáles serán los objetivos y políticas necesarias para alcanzarlos a corto, mediano y largo plazo.*<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Robbins y Coulter - “Administración”, 10ª. Edición - Capítulo 8 (Administración Estratégica). Editorial Pearson, México 2010.

<sup>166</sup> El Diseño y la Estrategia, Publicación del Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial – Programa Diseño para la innovación. INTI Año 2017.

## ¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE...?

En nuestro rol de asesor de herramientas de Gestión, es importante conocer que habilidades vamos debemos identificar a la hora de trabajar y guiar a nuestros clientes.

Al tratarse de un asesoramiento sobre la estrategia de la gestión empresarial, debemos arrancar a con el nivel gerencia más alto dentro de la organización: Si se trata de una pequeña empresa, con el dueño del emprendimiento, su fundador o sucesor (empresa familiar). Si se trata una mediana o grande, con la gerencia general.

En todos los casos debemos tener en cuenta, que siempre a ese nivel dentro de la organización, nuestro cliente (o usuario) debe pensar la mayor parte del tiempo a largo plazo, y no solo dedicarse a temas operativos del día a día. Es distinción queda mejor expresada en el siguiente gráfico<sup>167</sup>:

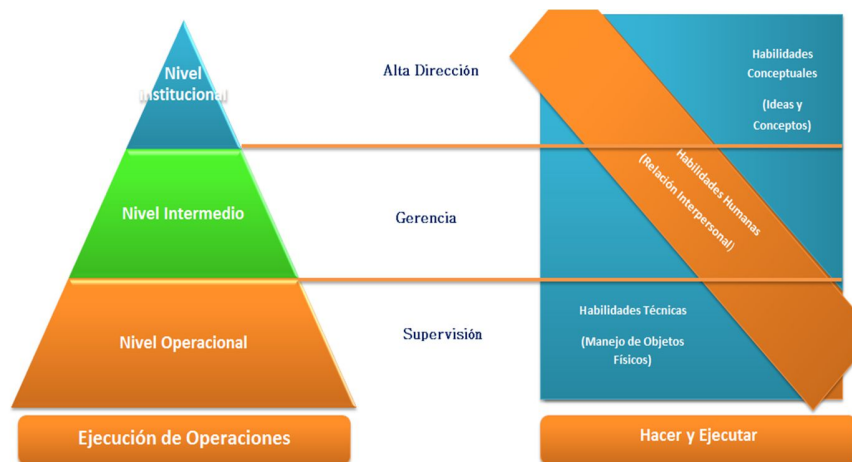


Figura N°2 – Habilidades Gerenciales

<sup>167</sup> Robbins y Coulter - “Administración”, 10ª. Edición - Capítulo 1 (Introducción a la Administración y a las Organizaciones). Editorial Pearson, México 2010.

## HABILIDADES GERENCIALES

Como se desprende de la exposición anterior, el trabajo del gerente es variado y complejo. Los gerentes necesitan ciertas habilidades para desempeñar los deberes y actividades que caracterizan su trabajo. *¿Qué habilidades necesita un gerente?* Robert L. Katz encontró en sus investigaciones que los gerentes necesitan tres habilidades básicas. Las habilidades técnicas son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización. Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades también son importantes en todos los niveles de la administración. Por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores<sup>168</sup>.

Por lo tanto, como podemos observar, nuestros clientes directos a la hora de asesorar sobre temas de gestión estratégica, deben saber, que gran parte de su trabajo está guiado (o debería estarlo) por esta habilidad conceptual, al tratar de ver desde su nivel organizacional, el negocio, el contexto, y la dirección de todos los esfuerzos en la empresa.

---

<sup>168</sup> Robbins y Coulter - "Administración", 10ª. Edición - Capítulo 1 (Introducción a la Administración y a las Organizaciones). Editorial Pearson, México 2010.

## HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

En esta sección presentaremos las distintas herramientas para el análisis del contexto de la empresa (general y específico), ventajas competitivas, fortalezas y debilidad en relación a las metas previamente definidas.

Habitualmente, cuando se exponen las herramientas o metodologías para evaluar la estrategia empresarial, se suele presentar primero la matriz FODA. Pero en este caso, será la última herramienta propuesta, dado que metodológicamente, esta matriz se nutre de las otras dos herramientas: Análisis del Sector o Industria (5 fuerzas de Porter) y Cadena de Valor.

## ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Muchas ideas importantes de administración estratégica proceden de la obra de Michael Porter. En su marco de estrategias competitivas se identifican tres estrategias genéricas para que escojan los gerentes: **Diferenciación, Liderazgo en Costo y Alta Segmentación**. El éxito depende de elegir la correcta, la que corresponda a las fuerzas competitivas (recursos y aptitudes) de la organización y la industria en la que se encuentra. La principal aportación de Porter ha sido la explicación de cómo los gerentes crean y sostienen una ventaja competitiva que le dé a la compañía una rentabilidad superior al promedio. Un elemento importante es el análisis de la industria o Modelo de las 5 fuerzas de Porter (también conocido como la cruz de Porter).

Porter propone que algunas industrias son inherentemente más rentables (y por eso más llamativas para introducirse y quedarse). Por ejemplo, la industria farmacéutica tiene históricamente márgenes de utilidades elevados, en tanto que los márgenes de las aerolíneas son notoriamente escasos. Pero una compañía puede ganar dinero en una industria “lenta” y perderlo en una “glamorosa”. La clave está en explotar la ventaja competitiva.

En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. En conjunto, estas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria con los **cinco factores siguientes**:

**La amenaza de los nuevos participantes:** Factores como las economías de escala, lealtad a la marca y requisitos de capital determinan la facilidad o dificultad de entrar en una industria (barreras de entradas altas o bajas).

**La amenaza de los sustitutos:** Factores como cambios de costos y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores compren un sustituto. Aquí es donde se evalúa la *elasticidad cruzada*, es decir, ante aumentos en los precios de mi producto, como repercuten en la demanda de los productos sustitutos (Elástica si se incrementa o inelástica si no se incrementa)

**Poder de negociación de los compradores:** Factores como el número de clientes en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.

**Poder de negociación de los proveedores:** Factores como el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materiales determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.

**Rivalidad actual:** Factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencias en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria. Esto determina las barreras de salida (activos especializados, costos fijos por salir, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones del gobierno o sociedad) que dificultan el cambio de la actividad.

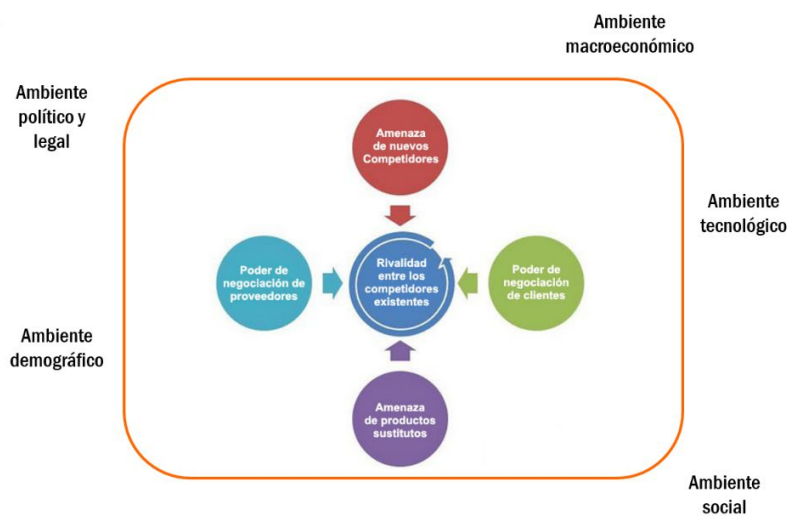


Figura N°3 - Análisis de la Industria o Modelo de 5 Fuerzas de Porter<sup>169</sup>

<sup>169</sup> Mg. Ing. Claudia Raquel ANDRES- Presentación Modulo II - Programa de Formación en Tecnologías de Gestión

## CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objeto de identificar sus fuentes de ventajas competitivas.



Figura N°4 - Estrategias Genéricas<sup>170</sup>

Se identifican 2 tipos de actividades: Las Actividades Principales y las Actividades de Apoyo.

### Actividades Principales:

- **Logística Interna:** Conjunto de tareas relacionadas al control y manejo de insumos críticos (materias primas principalmente en el caso de una empresa industrial) o mercaderías (caso de una empresa comercial)
- **Operaciones:** tareas que conjugan trabajo del personal y materia prima e insumos. Agrupa todas las tareas de producir. En caso de empresas de servicio, son las acciones de prestación de servicio en sí.
- **Logística Externa:** tareas que buscan acerca los productos/servicios a los clientes.
- **Mercadeo o Ventas:** Agrupa todos los esfuerzos que realiza la empresa para ofertar los productos y servicios.
- **Servicios:** Todas las tareas complementarias y agregados al producto principal, que mejoran la satisfacción del cliente.

<sup>170</sup> Recurso de Internet: <https://www.lifeder.com/cadena-valor-porter/>



### Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura:** Contempla todas las tareas legales, contables y financieras necesarias para mantener la empresa en marcha.
- **Gestión de recursos humanos:** Toda la gestión en la que invierte la empresa para gestionar la relación con sus colaboradores en búsqueda de encontrar el personal indicado, contribuir con su desarrollo y capitalizar su *Know How* (saber cómo)
- **Desarrollo tecnológico:** Incluye todos los esfuerzos por mejorar e innovar los productos, procesos y servicios dentro de la organización. Toda inversión en Investigación, desarrollo e innovación que permitan la sostenibilidad de la empresa son contemplados en esta actividad.
- **Compras:** O abastecimiento. Contempla la gestión de las compras, su eficiencia en la negociación con proveedores de insumos críticos, y su eficacia a la hora de disponer lo necesario para realizar la producción.

### Margen

Es la diferencia entre valor total del producto/servicio menos el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Es la forma más concreta de medir el desempeño del negocio.

Mejorar la relación del margen, tiene una relación directa con los factores externos (mercado) e internos (empresa) desarrollados en el FODA. Dado que en la mayoría de mercados, el precio es valor más o menos definido (mercados competitivos, no monopólicos ni oligopólicos), a nivel empresarial, podemos actuar sobre las oportunidades y amenazas.

Pero, en cuanto a los factores internos, la cadena de valor permite analizar todo el esfuerzo humano y económico necesario para producir y ofrecer los productos/servicios en forma competitiva. Analizar cada actividad como “agrega o no valor” y mejorar la relación eficiencia en aquellas que agregan... y eliminar o reducir el impacto de aquellas actividades que no lo hacen... es la esencia del *que hacer* empresarial.

## FODA CRUZADO

La matriz FODA es una herramienta que combina de factores que afectan la consecución de los objetivos de la empresa. Se dividen en condiciones o factores internos (fortalezas, debilidades) y externas (oportunidades y amenazas).

El análisis FODA nos permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía a la hora de buscar conseguir cualquier objetivo definido. No es posible de usar esta herramienta, sino se ha definido claramente los objetivos.

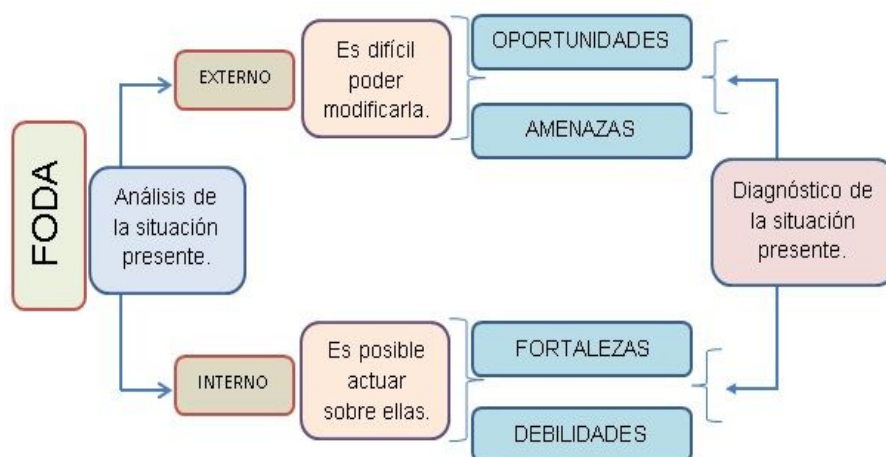


Figura N°5 Matriz FODA

El análisis FODA es una importante herramienta que nos permite observar las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que tiene la empresa y que le puede afectar de forma significativa. Lo importante de este análisis no es solo describir la situación en que se encuentra la organización, su importancia radica en la aplicación de estrategias que pudieran resolver alguna situación adversa o aprovechar algún punto fuerte frente a la competencia. Para ello hay que entrelazar o cruzar las fortalezas con las oportunidades y amenazas o las debilidades con las oportunidades y amenazas, esto se conoce como el análisis del FODA cruzado. La primera fase para elaborar esta clase de análisis es la identificación y

enumeración de las Fortalezas Debilidades, Oportunidades y Amenazas del negocio<sup>171</sup>:

- **Fortalezas:** *¿Cuáles son las Habilidades, Conocimientos y Actitudes tuyas y del Equipo?*
- **Debilidades:** *¿Qué Habilidades, Conocimientos y Actitudes te faltan a ti y a tu Equipo?*
- **Oportunidades:** *¿Qué Circunstancias presentes y futuras podrían beneficiar tu proyecto?*
- **Amenazas:** *¿Circunstancias Actuales y futuras que podrían afectar tu proyecto?*

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	<b>FORTALEZAS</b> (Listado de fortalezas)	<b>DEBILIDADES</b> (Listado de debilidades)
<b>OPORTUNIDADES</b> (Listado de oportunidades)	<b>ESTRATEGIA</b> <b>F.O.</b> Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIA</b> <b>D.O.</b> Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
<b>AMENAZAS</b> (Listado de amenazas)	<b>ESTRATEGIA</b> <b>F.A.</b> Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	<b>ESTRATEGIA</b> <b>D.A.</b> Reducir las debilidades para neutralizar las amenazas

Figura N°6 - FODA Cruzado

<sup>171</sup> Material desarrollado por Equipo Tecnología de Gestión de INTI Salta, Año 2018.

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Después de que los gerentes evalúan las cinco fuerzas y determinan cuáles son las amenazas y las oportunidades, están listos para elegir una estrategia competitiva adecuada. De acuerdo con Porter, ninguna empresa puede tener éxito tratando de hacerlo todo para todos. Propone que los gerentes escojan una estrategia que le dé a la organización una ventaja competitiva, la que según él procede de tener costos más bajos que la competencia en la industria o de ser notablemente distinta. Sobre esa base los gerentes pueden escoger una de tres estrategias: liderazgo de costos, diferenciación o alta segmentación. La elección de los gerentes depende de las fuerzas y capacidades centrales de la organización y de las debilidades de la competencia.

Cuando la organización se dispone a ser el productor con menores costos de la industria, sigue una estrategia de **liderazgo de costos**. El líder de costos busca insistentemente eficiencias en la producción, marketing y otras áreas de la operación. Los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede por recortar costos. Es aquí donde todas las herramientas Kaizen pasan a ser fundamentales como apoyo a este tipo de estrategia, dado que el hilo conductor de su implementación, es decir la mejora continua y la productividad, permite gestionar los costos y mejorar la eficiencia en los procesos productivos y de apoyo. Junto a un adecuado análisis de la Cadena de Valor, nos permite guiar a la empresa en forma competitiva.

La compañía que trata de ofrecer productos exclusivos que aprecien los clientes sigue una **estrategia de diferenciación**. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva. La clave de esta estrategia competitiva es que cualquiera que sea el atributo de un producto o servicio que se escoja para distinguirse, debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo bastante importante para justificar un sobreprecio que exceda el costo de la diferenciación.

Las primeras dos estrategias de Porter pretenden obtener una ventaja competitiva. En cambio, la estrategia de enfoque o de **alta segmentación** consiste en una ventaja de costos (enfoque en los costos) o de diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado. Los segmentos se basan en variedad de productos, tipo de comprador final, canal de distribución o ubicación de los compradores. Por ejemplo, los hoteles boutique, o los bares que venden cervezas artesanales.

Que una estrategia de enfoque sea viable depende del tamaño del segmento y de que la organización pueda con el costo de sostenerla. *¿Qué ocurre si una organización no es capaz de establecer una ventaja de costos o de diferenciación?* Porter usa el término atolladero para referirse a la situación de estas organizaciones, a las que se le dificulta enormemente el éxito a largo plazo. Porter señala que las organizaciones triunfadoras se meten a menudo en problemas por ir más allá de su ventaja competitiva y terminan en un atolladero. Como quiera que sea, sabemos que las organizaciones pueden buscar una ventaja de costos y de diferenciación, pues en los estudios se ha mostrado que este esquema doble trae por resultado un aumento en el desempeño. Ahora bien, para seguir las dos estrategias la organización debe comprometerse con la calidad de sus productos o servicios y los consumidores de éstos deben apreciar la calidad. Al ofrecer productos o servicios de alta calidad, una organización se distingue de sus rivales. Los consumidores que valoran la calidad comprarán más los productos de la organización y el incremento en la demanda producirá economías de escala y menores costos por unidad. Por ejemplo, Coca-Cola diferencia sus productos al tiempo que mantienen bajos los costos de sus operaciones.

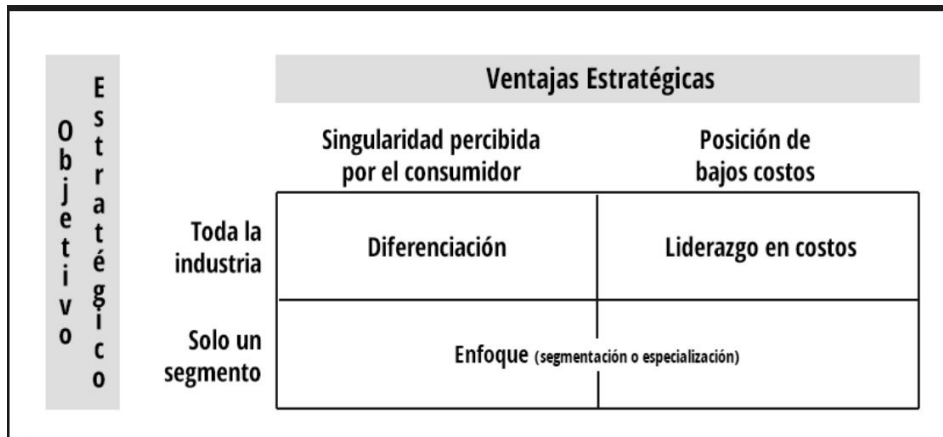


Figura N°7 - Estrategias Genéricas<sup>172</sup>

<sup>172</sup> Recurso de Internet: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

## MÉTODO CANVAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Recientemente se ha puesto de rigurosa actualidad la revisión y mejora de la competitividad de la propia empresa mediante el llamado Método Canvas.

No cabe duda que aporta una metodología que permite analizar y visualizar de forma clara, ágil y simple su propuesta y cadena de valor, y que ayuda por tanto a definir un "modelo" rentable y sostenible.

Un modelo de negocio describe la forma que una organización produce, distribuye y captura valor. El modelo Canvas, formulado inicialmente por Alexander Osterwalder en el año 2004, es una herramienta poderosa en ese sentido, ya que con gran simplicidad es capaz de sobrevolar los 9 elementos clave dentro de cualquier empresa:



Figura N°8 - Modelo Canvas <sup>173</sup>

<sup>173</sup> Xavier Romea – Gestión estratégica de las Organizaciones – Cuadernillo Tecnológico N°19 – página 40, Red de tecnologías de Gestión INTI. Año 2015

## 9 ELEMENTO CLAVES

**Segmentos de clientes.** Este bloque identifica los distintos grupos de personas (u organizaciones) sobre los que la empresa quiere enfocarse. Es imposible dirigirse a todo el mercado con una misma estrategia, es necesario enfocarse en un segmento y dirigir los esfuerzos hacia ese grupo de clientes potenciales, ¿Cuáles son sus características, comportamientos y necesidades?

**Propuesta de valor.** ¿Por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee la empresa? La respuesta a esta pregunta es la propuesta de valor. Habrá que definir cuál es el diferencial que posee la empresa: un producto innovador, precios bajos, diseño exclusivo, mayor practicidad, más rendimiento, mejor servicio... El valor no está sólo en el producto, sino en todas las ventajas que el usuario puede experimentar.

**Canales de distribución.** Este bloque describe la forma en que el negocio alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependerán del segmento que se haya definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: canales directos, mayoristas, puntos de venta propios o vía web.

**Relación con el cliente.** Representa el tipo de relación que el negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Se trata de saber cómo alcanzar a cada grupo particular, mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado: comunidades virtuales, servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos.

**Fuentes de ingresos.** En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. ¿Cómo es el flujo de ingreso? ¿Diario, mensual, fijo, variable, estacional? Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de la propuesta de valor.



**Recursos clave.** Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos "activos" permite conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.

**Actividades clave.** Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos.

**Socios clave.** Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

**Estructura de costos.** Implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El tablero de comando (también llamado Balanced Scorecard, cuadro de mando integral o CMI, tablero de indicadores, reportes de gestión) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Según Peter Drucker, sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, presentando indicadores y su interpretación organizada (Drucker, 1985). El sistema de producción Toyota incorpora el concepto de Indicadores Clave de Desempeño también llamados KPI's (Key Performance Indicators), que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de la empresa, y la comparación en el tiempo con los correspondientes referentes internos (metas) y externos mediante la comparación con empresas u organizaciones competidoras. Robert Kaplan y David Norton en 1990 plantean el CMI como un sistema de administración (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, incluyendo la expectativa del cliente, procesos internos y aprendizaje de los recursos humanos.

Todas las herramientas antes vistas permiten contribuir a la elaboración de tablero de comando, al permitir seleccionar los objetivos estratégicos, definir las tareas (tácticas) que contribuye al ordenamiento de los esfuerzos de todo los colaboradores para concretar las metas, mediante el seguimiento de los Indicadores Clave de Desempeño KPI's.

En un tablero de comando *“lo primero es definir qué se quiere evaluar”*. Hay que identificar las dimensiones y en qué sector se enfocará el análisis financiero, en la relación mercado/cliente, en los procesos, o en los recursos humanos. Se debe partir siempre desde la misión y visión de la empresa, estableciendo objetivos y plazos. Los datos que resulten de un buen relevamiento serán los que marquen nuestro diagnóstico.”

## MAPA DE PROCESO

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, representando gráficamente los procesos y la manera en que los mismos se relacionan entre sí, para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

Es importante que este trabajo se realice con detalle y dedicando el tiempo que sea necesario. Esta labor es compleja y se recomienda que se realice en varias etapas. En una primera se deben identificar los subprocesos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos. Como fue mencionado los procesos se clasifican en tres tipos de procesos, ellos son:

- **Procesos Estratégicos:** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización (ej: diseño, revisión del sistema, planificación estratégica).
- **Procesos Clave:** Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción (corte, armado, ensamble, entrega, ventas, posventas).
- **Procesos de Apoyo o Soporte:** En este tipo se encuadran los procesos necesarios para prestar servicios a los procesos claves (Formación, compras, auditorías internas, informática).

El mapa de proceso representa los procesos con un esquema general y muestra cómo se vinculan los procesos de manera de poder estudiar la interrelación en toda la empresa. La figura siguiente muestra un ejemplo general de mapa de procesos que representa la relación de las actividades y manera de operar de una empresa del punto de vista de los procesos.

### Mapa de Procesos: Esquema General

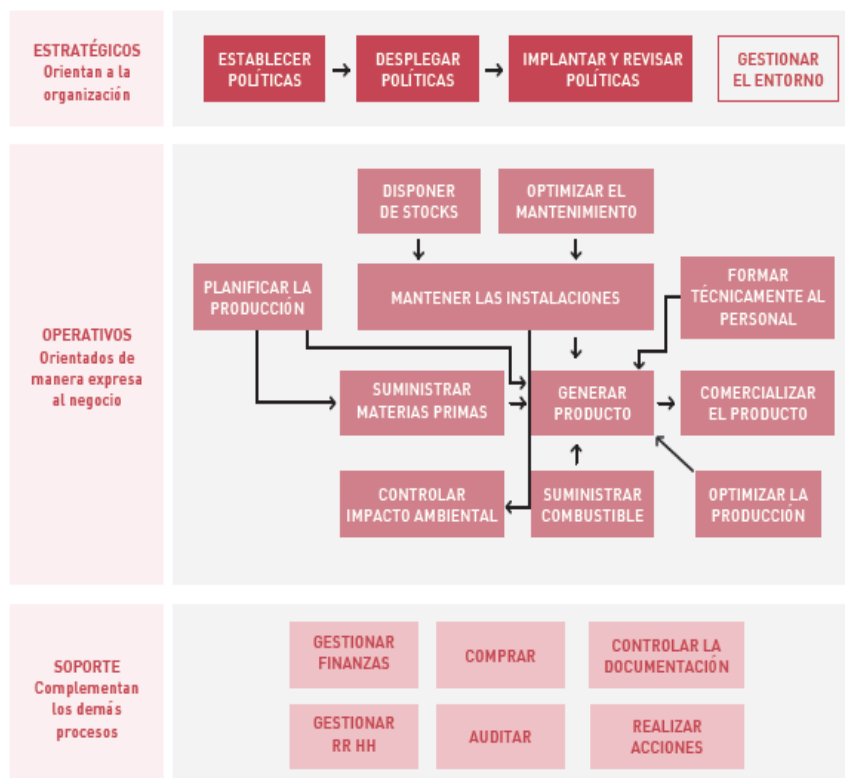


Figura N°9 - Ejemplo de mapa de procesos<sup>174</sup>

## RECOMENDACIONES

- **Observar y registrar los procesos**, cómo suceden, paso a paso. Generalmente hay un comportamiento claro en la empresa y a partir de los mismos podemos identificar (escribirlos como el caso de la empresa de estructuras metálicas, ver figura N° 14).
- **Clasificar** los procesos según clasificación (Estratégicos, Claves u operativas y de Apoyo).
- **Enumerar los procesos** para determinar el grado de orden.
- **Graficar los procesos** y unir con flechas para determinar el grado de orden.

<sup>174</sup> Introducción a las Tecnologías de Gestión. Cuadernillos N°5 Red de tecnologías de gestión INTI (modulo 2), Página 15

En la figura siguiente se puede observar la interacción entre los procesos de una empresa metalmeccánica real que se ocupa de la elaboración de estructura metálicas de alma llena:

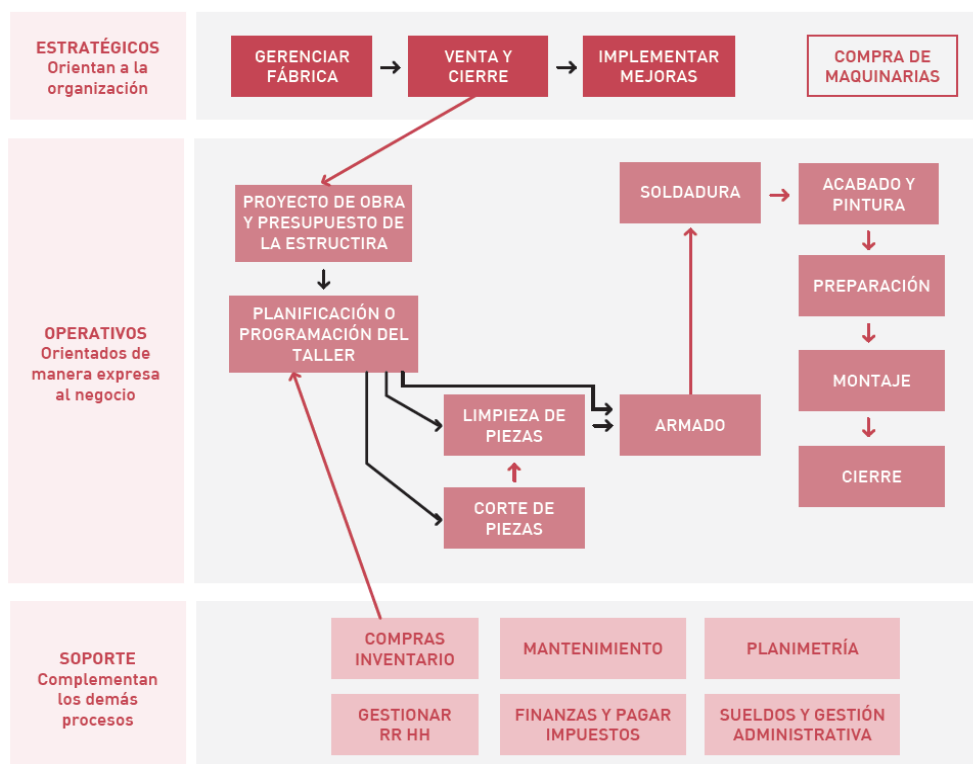


Figura N°10 - Ejemplo de mapa de procesos de una empresa metalmeccánica<sup>175</sup>

<sup>175</sup> Introducción a las Tecnologías de Gestión. Cuadernillos N°5 Red de tecnologías de gestión INTI (modulo 2), Página 16

## BIBLIOGRAFÍA

- Introducción a las Tecnologías de Gestión. Cuadernillos N°5 Red de tecnologías de gestión INTI (modulo 2)
- El Diseño y la Estrategia, Publicación del Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial – Programa Diseño para la innovación. INTI Año 2017.
- Xavier Romea – Gestión estratégica de las Organizaciones – Cuadernillo Tecnológico N°19 - Red de tecnologías de Gestión INTI. Año 2015
  - Robbins y Coulter - “Administración”, 10ª. Edición - (Administración Estratégica). Editorial Pearson, México 2010.
  - Martínez Víctor Francisco – “Administración, de lo Simple a lo Complejo” 1ª. Edición -. Ediciones Pluma Digital, Argentina 2016.

# **Reflexiones sobre las Competencias Pedagógicas en Administración identificadas en los directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba**

Autor : Carlos Alberto Ponsella

*Universidad Nacional de Villa María*

*Universidad Nacional de Córdoba*

Palabras Claves:

Dimensiones de la enseñanza, planificación de la educación, liderazgo directivo, evaluación y control.

## **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo se pretende hacer una presentación de algunos aspectos considerados en la tesis: “Competencias pedagógicas en administración identificadas en la dirección de instituciones educativas de nivel secundario de la provincia de Córdoba”, que se está desarrollando en el marco del Doctorado en Pedagogía en la Universidad Nacional de Villa María.

En el sistema educativo de nivel secundario de la provincia de Córdoba, encontramos diversas instituciones educativas en las que los equipos directivos ejercen su función con distintos formatos de gestión. Por tal razón, se despierta el interés de analizar las competencias pedagógicas en administración identificadas en la dirección de instituciones educativas de nivel secundario de la provincia de Córdoba

Partimos de la situación de las organizaciones escolares insertas en la post modernidad o “modernidad tardía”, Bauman, (2005), que conviven con numerosos elementos y variables que condicionan su accionar. Por ello, y en función de las permanentes coyunturas sociohistóricas, estas organizaciones necesitan redireccionar sus acciones y mejorar su ambiente interno, siempre en búsqueda de optimizar su situación.

Previamente, no podemos dejar de destacar la relación que existe entre la política educativa y los directivos de las instituciones educativas. El estado se plantea ¿Qué escuelas pretende tener? Y en función a eso, proyecta ¿Qué directores el Estado supone para esas instituciones?

En la práctica de dirección de estas organizaciones, nos encontramos con docentes que desarrollan tareas diferentes para las que se han formado originalmente y, en especial, son convocados a gestionar. La función que tienen las personas que forman parte de la dirección de escuelas es distinta de la del docente que solo



realiza actividades en el aula. La actividad de los directivos de instituciones educativas requiere los conocimientos pedagógicos adquiridos en la formación de profesores para el ejercicio de su tarea áulica, y a su vez tendrían que considerar competencias pedagógicas en administración para dirigir una institución educativa. La persona que ocupe un cargo directivo debe ser docente, pero no sólo eso, sino mucho más. Remitiéndonos el estatuto de la docencia media, especial y superior de la provincia de Córdoba, decreto ley 214 serie E (1963), en su art. 25 dice: “Los ascensos a los cargos directivos y de inspección se harán por concurso de títulos, antecedentes y oposición”. A su vez, la ley de concursos para la cobertura de cargos titulares directivos e inspección de la provincia de Córdoba N° 10237 (2014), en sus artículos 15 y 16 plantea que para ser designado director o vice director entre otros requisitos debe tener título docente.

## **DESARROLLO**

En primer lugar, realizaremos una conceptualización de competencias, por tal razón podemos remitirnos:

El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo proceso de “conocer” se traduce en un “saber”, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás -dentro de un contexto determinado. (Argudín Vázquez, 2001, p. 3)

Asimismo, La UNESCO en Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, (1998), se dejó expresado que es necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la sociedad.

Con lo planteado anteriormente, no podemos dejar de relacionar –competencia- con -saber, justamente existe una reciprocidad entre los dos conceptos. La competencia implica saber pensar, desempeñar, interpretar y actuar en determinados escenarios y contextos.

En este sentido, teniendo en cuenta que la función de los directivos de instituciones educativas requiere los conocimientos pedagógicos adquiridos en la formación de profesores para el ejercicio de su tarea áulica, y a su vez tendrían que considerar competencias pedagógicas para dirigir una institución educativa. Por tal motivo conjeturamos que, entre las competencias pedagógicas que facilitarían la mejora del desempeño en el equipo directivo, podemos identificar las de Administración. En términos generales, basándonos en la Teoría Clásica de la Administración de Fayol, (1916), podemos mencionar algunas competencias genéricas de administración que mejorarían el desempeño del equipo directivo: 1) Planificación: determinación de los objetivos de la institución, análisis holístico de la escuela-instituto de formación, diagnóstico de la situación, capacidad de proponer alternativas que mejoran la situación institucional. 2) Organización: determinación de una estructura de la institución, diseño de las funciones de los recursos humanos, proyección de un organigrama institucional, análisis del clima organizacional 3) Dirección: capacidad de motivar los recursos humanos, toma de decisiones oportunas y racionales, construcción de un liderazgo óptimo, manejo y resolución del conflicto. 4) Evaluación y Control: diseño de instrumentos de medición de los resultados, control del comportamiento de los recursos humanos.

Es de suma importancia que estas competencias de administración que emplean los directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba sean implementadas de la mejor manera posible, con un conocimiento profundo del proceso administrativo.

El proceso de planificación, Álvarez (2011) plantea que es la primera etapa en la que se tiene que analizar la situación inicial, pudiendo describir a dónde estamos parados y a dónde pretendemos estar. En función de ello, se tiene que determinar

un horizonte de planeamiento, con logros esperados a través de una propuesta de mejora. Dado que en esta tesis se prevé analizar la función del directivo de una escuela secundaria, el proceso de planificación se trabajará desde una visión totalizadora de la escuela, implicando la determinación de metas, acciones, seguimiento y monitoreo.

En la siguiente etapa del proceso, se encuentra la organización, según plantea Robbins y Coulter, (2014), podemos decir, que se determina la estructuración de la institución educativa con los principios de la organización formal. Es importante tener en cuenta distintos factores para el diseño de la institución -tamaño, características de los diferentes actores, las metas, la comunidad- y las modalidades de organizar las funciones en la escuela. Asimismo, es muy relevante la consideración de determinados principios de la organización formal: la autoridad, la delegación, la responsabilidad, la división de trabajo y la unidad de mando. Por último, el directivo tiene que contemplar aspectos de la organización informal, es decir aspectos que surgen de manera espontánea en diferentes espacios y tareas.

La tercera etapa del proceso administrativo es la dirección; volviendo a la Teoría Clásica de la Administración, Fayol, “Administration Industrielle et Generale” – (1916), vigente en la actualidad como podemos visualizar en el artículo An Overview of Classical Management Theories, que plantea: “los directores son responsables para el desarrollo de objetivos estratégicos a largo plazo en línea con objetivos organizacionales planificación, organización y dirigir son las principales responsabilidades” (Nadrifar, A., Bandani, E. y Shahryari. H. 2016, p. 84). Se puede sostener que el proceso de administrar -prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar- es tarea de los directivos de las escuelas para el logro de las metas. Las distintas dimensiones de la institución se encuentran orientadas y relacionadas desde la perspectiva del directivo. Por lo tanto, es muy importante asumir un estilo de liderazgo propio a las necesidades de la escuela y dar respuesta a la comunidad a través de su proyecto educativo institucional. El directivo tiene que tomar decisiones con la mayor racionalidad posible en función de los recursos de los que

dispone. Por último, es importante el manejo del conflicto dentro de un clima institucional, siempre con miras a la mejora.

La última etapa del proceso es Evaluación y Control; el directivo de la escuela secundaria tiene que evaluar los resultados, es decir, determinar lo que realmente aconteció en función a lo que se planificó, para que la escuela pueda utilizar esta información para futuros planeamientos. El proceso de control, que implica el seguimiento de los diferentes momentos para que se realicen las acciones en función a lo que se había pautado precedentemente, es sustancial para el logro de los resultados teniendo en cuenta las metas previstas.

En una conceptualización de Pedagogía, nos podemos remitir a Best que citó a Henri Marion, en Perspectivas -Revista Trimestral de Educación- UNESCO (1988):

La pedagogía es la ciencia y el arte de la educación. Pero como es necesario elegir, ya que en nuestra lengua se reprueba la utilización de una misma palabra para designar simultáneamente un arte y la ciencia correspondiente, no vacilaré en definir la pedagogía sencillamente: la ciencia de la educación. ¿Por qué ciencia antes que arte? Porque la sustancia de la pedagogía no reside en los métodos que emplea, sino más bien en las razones teóricas mediante las cuales encuentra esos métodos, los juzga y los coordina. (p. 163).

Con las conceptualizaciones precedentes, podemos empezar a analizar la función del docente a cargo de la dirección de instituciones educativas. A tal efecto, vamos a partir de dimensiones de análisis de la Institución educativa. Para Frigerio, Poggi, y Tiramonti, (1992), las instituciones educativas se pueden analizar desde cuatro dimensiones – organizacional, administrativa, pedagógica-didáctica y comunitaria:

1. Dimensión organizacional: está referida a la estructura organizacional que tiene la institución educativa, incluye tanto los aspectos formales como informales situados en la misma. Refiriéndonos a la organización formal, se puede mencionar los siguientes aspectos: distribución de

tareas y división del trabajo, delegación, unidad de mando, autoridad, organigrama, uso del tiempo, entre otros. En cuanto a la organización informal, está referida a la manera en que interactúan los distintos actores de la escuela.

2. Dimensión administrativa: desde una mirada amplia, implica la planificación de estrategias considerando los recursos institucionales: humanos, financieros, tiempos, entre otros.

3. Dimensión pedagógico-didáctica: nos referimos a cuestiones propias de las instituciones educativas que la diferencian de otras organizaciones. Está basada en el saber y su vínculo entre la teoría y práctica.

4. Dimensión comunitaria: nos referimos a distintas acciones que involucran los diferentes actores institucionales: docentes, estudiantes, familia, comunidad, entre otros.

En un análisis de las dimensiones planteadas por los autores, se puede repensar su clasificación de una manera diferente. En primer lugar, la diferenciación de la dimensión organizacional y dimensión administrativa no tiene sustento, ya que una de las etapas del proceso administrativo es la organización. Por tal razón, la dimensión administrativa incluye los aspectos de la estructura formal e informal de la institución educativa. Con lo planteado en este párrafo, podemos decir que las dimensiones organizacional y administrativa, las podemos agrupar en la dimensión administrativa.

Remitiéndonos a lo planteado en párrafos anteriores, sabemos que la pedagogía es la ciencia de la educación. De esta manera, considerando que el campo de la pedagogía es la educación, es el momento de revisar la denominación de las dimensiones que habíamos planteado. Sostenemos que la institución educativa tiene por excelencia el objetivo de –educar-, propiciando un espacio de –enseñanza y aprendizaje-, por tal razón, este análisis nos pone en condición de entender que las diferentes dimensiones tienen, a su vez, un hilo conductor que es la –pedagogía-. La escuela tiene la misión de educar desde todos sus aspectos, por lo tanto, nos

lleva a un planteamiento diferente de las dimensiones de análisis que sostuvimos en párrafos anteriores. Todas las dimensiones de análisis están referidas a la escuela, cuya función es pedagógica.

A tal efecto, en esta tesis abordaremos las distintas dimensiones que originalmente propusieron Frigerio, et al (1992), repensándolas de la siguiente manera: dimensión pedagógico - didáctica, dimensión pedagógico - administrativa y dimensión pedagógico – comunitaria.

1. Dimensión Pedagógico-Didáctica: está relacionada con actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Está basada en el saber y su relación entre la teoría y práctica.
2. Dimensión Pedagógico-Comunitaria: nos referimos a distintas relaciones y la forma de comunicación que involucran los diferentes actores institucionales: docentes, estudiantes, familia, comunidad, entre otros.
3. Dimensión Pedagógico-Administrativa: Enfoca el uso eficiente de los recursos institucionales, cuestiones de administración. Incluye aspectos estructurales formal e informal. Un administrador es un planificador de estrategias, para lo cual deberá considerar no solamente los recursos humanos, sino también los financieros, materiales y tecnológicos.

De manera genérica, podemos presentar las competencias pedagógicas en administración, analizadas desde las diferentes dimensiones en el siguiente esquema:

Cuadro 1: Propuesta genérica de Competencias Pedagógicas en Administración.

Dimensiones/ Competencias	Dimensión Pedagógico- Didáctica	Dimensión Pedagógico- Comunitaria	Dimensión Pedagógico- Administrativa
------------------------------	---------------------------------------	---	--

Planificación: Determinación de los Objetivos de la Institución. Análisis Holístico de la Escuela/Instituto de Formación. Diagnóstico de la situación. Capacidad de proponer alternativas que mejoran la situación Institucional.	Propuestas de Enseñanza. Currículum. Metodologías de la Enseñanza. Evaluación.	de Trabajo en redes de los diferentes actores institucionales, y con la comunidad y organizaciones del contexto.	Infraestructura Mobiliarios. Recursos Tecnológicos. Recursos Humanos. Recursos Financieros.
Organización: Determinación de una estructura de la Institución. Diseño de las funciones de los Recursos Humanos. Proyección de un organigrama Institucional. Análisis del Clima Organizacional.	Propuestas de Enseñanza. Currículum. Metodologías de la Enseñanza. Evaluación.	de Trabajo en redes de los diferentes actores institucionales, y con la comunidad y organizaciones del contexto.	Infraestructura Mobiliarios. Recursos Tecnológicos. Recursos Humanos. Recursos Financieros.
Dirección: Capacidad de motivar los Recursos Humanos.	Propuestas de Enseñanza. Currículum. Metodologías de la Enseñanza.	de Trabajo en redes de los diferentes actores institucionales, y con la comunidad y	Infraestructura Mobiliarios. Recursos Tecnológicos.

Toma de Decisiones oportunas y racionales.	Evaluación.	organizaciones	del Recursos Humanos.
Construcción de un liderazgo óptimo.		contexto.	Recursos Financieros.
Manejo y Resolución del Conflicto.			
Evaluación y Control: Diseño de Instrumentos de Medición de Resultados.	Propuestas de Enseñanza. Currículum. Metodologías de la Enseñanza.	de Trabajo en redes de los diferentes actores institucionales, y con la comunidad y organizaciones del contexto.	Infraestructura Mobiliarios. Recursos Tecnológicos. Recursos Humanos. Recursos Financieros.

Nota: Elaboración propia de análisis de esta tesis considerando las diferentes dimensiones pedagógicas repensadas en base a la propuesta de Frigerio, et al (1992).

Como podemos visualizar en el cuadro anterior, se consideran las dimensiones pedagógico-didáctica, pedagógico-comunitaria y pedagógico-administrativa, en función a las diferentes competencias genéricas de administración: planificación, organización, dirección y evaluación y control. En el cuerpo del cuadro se plantean indicadores que podríamos considerar para el análisis.

En esta tesis se pretende analizar, desde diferentes dimensiones pedagógicas, las competencias genéricas en Administración: -planificación, organización, dirección y control-, que se identifican en los directivos de escuelas secundarias de la provincia de Córdoba.



### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

¿Cómo se emplean las competencias en administración en la dirección de instituciones educativas de nivel secundario de la provincia de Córdoba?

### **OBJETIVOS GENERALES:**

- ✓ Identificar desde diferentes dimensiones pedagógicas las competencias genéricas de administración – planificación, organización, dirección y evaluación y control-, en la dirección de instituciones educativas de nivel secundario de la provincia de Córdoba.
- ✓ Analizar las competencias genéricas de administración identificadas en el punto anterior.

### **METODOLOGÍA:**

En esta tesis se implementará la metodología de investigación cualitativa, con una mirada etnográfica. Consideramos oportuno que se realice una muestra cualitativa no aleatoria, muestra de voluntarios.

Instrumentos para la recolección de datos: Se prevé la utilización de diversos instrumentos.

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Grupo foca.
- Observación participante.
- Análisis de documentos.

- Triangulación de investigador.

Enfoque de investigación: Este trabajo se sustenta en el –enfoque fenomenológico-. Para la implementación de este enfoque es necesario el sostenimiento de un reduccionismo, en el que Gallego, (2018, p. 146) que cita a Husserl llama “reducción eidética”, esta misma intenta despojarse de preconcepciones de todo tipo.

### **RESULTADOS ESPERADOS:**

Se proyecta lograr una taxonomía de determinadas competencias genéricas de administración analizadas desde diferentes dimensiones pedagógicas que emplearían los equipos directivos de las instituciones educativas de nivel secundario de la provincia de Córdoba: – planificación, organización, dirección y control-. El propósito de esta tesis en función a las competencias planteadas precedentemente que se describirán en la misma, consiste en la determinación de un punto de partida para la mejora de la situación que se describa en los resultados.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez, H. (2011). Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad. Córdoba, Argentina: Editorial Eudecor.
- Argudín Vázquez, Y. (2001). Educación basada en competencias. México D.F.: Revista Educar, revista de educación / nueva época núm. 16/ enero - marzo 2001
- Bauman, Z. (2005). Los retos de la educación en la modernidad líquida. Barcelona, España. Editorial: Gedisa.
- Best, F. (1988). Los Avatares de la palabra Pedagogía. Perspectivas -Revista Trimestral de Educación- UNESCO. Disponible al 24 de junio de 2018 en <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000803/080369so.pdf>

- Decreto Ley 214 E (1963). Estatuto de la docencia media, especial y superior de la provincia de Córdoba.
- Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Generale. Francia.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel.
- Gallego, J. (2018). Investigar en educación y pedagogía. Sus fundamentos epistemológicos y metodológicos. (2a. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Magisterio.
- Ley 10237 (2014). Concursos para la cobertura en condición de titulares de cargos directivos y de inspección en el ámbito del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba.
- Nadrifar, A., Bandani, E. & Shahryari. H. (2016). International Journal of Science and Research. ISSN (Online): 2319-7064 Index Copernicus Value (2013): 6.14 | Impact Factor (2015): 6.391.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. México D .F.: Editorial Pearson.
- UNESCO- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura- (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior La educación superior en el siglo XXI Visión y acción París, Francia.

# **EL CAPITAL ESTRUCTURAL, LA INNOVACIÓN, EL RENDIMIENTO Y LA SUSTENTABILIDAD DE LAS PYMES INDUSTRIALES DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

AUTORES

BELTRAMINO, NICOLÁS SALVADOR  
INGARAMO, JUAN MARCELO  
GAZZANIGA, LILIA CARINA  
PIECKENSTAINER, ANA LAURA  
BELTRAMINO, NATALIA ANDREA  
COLOMBANO, FRANCISCO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA - CORDOBA

Palabras Claves:

Innovación, performance, capital tecnológico, cultura organizacional, comunicación

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia del capital estructural de las pymes sobre la innovación y el rendimiento organizacional.

La muestra estuvo compuesta por 259 empresas pymes industriales de la provincia de Córdoba Argentina. Los datos fueron analizados a través de la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM), a través del método Partial Least Square (PLS). Los resultados muestran en primer lugar que los constructos utilizados por el modelo son válidos y confiables ya que todos ellos poseen una alfa de Crombach superior a 0.824 por encima del valor estándar de 0.707.

La investigación expone algunas limitaciones lo que descubre un camino para el desarrollo de futuras líneas de investigación. En primer lugar el trabajo se centra en el uso de una única fuente de información. Esto, dado que los datos se obtuvieron de una muestra representativa pero sólo abarcó empresas manufactureras y de una parte de una provincia. En posteriores estudios se pueden considerar otras regiones y los otros sectores de actividad para analizar y comparar los resultados. El estudio proporciona evidencia que los constructos: Capital tecnológico, Capital y Cultura organizacional y Estructura, Sistemas y procesos, son significativas y positivas en el contexto de las pequeñas y medianas empresas industriales, contexto en el cual la literatura empírica es particularmente escasa. La investigación contribuye al desarrollo de la literatura del capital intelectual enfocado a la generación de la innovación y rentabilidad en el contexto de la Pyme.

## 1. INTRODUCCIÓN

En una economía basada en el conocimiento, el capital intelectual es uno de los recursos más importantes y críticos para la organización para prosperar en un entorno competitivo (Khalique, Isa, Shaari, Abdul, and Ageel, 2011). Por ello, las organizaciones tienen que administrar en forma eficiente el aprendizaje colectivo y el conocimiento acumulado en sus diferentes manifestaciones (Bontis, 1998; Bontis, Wu, Wang, and Chang, 2005). El capital estructural forma parte del capital intelectual y es uno de los principales componentes que da mayores beneficios al interior de una empresa, y que requiere de una mayor atención por parte de los directivos (Bontis, Ciambotti, Palazzi, and Sgro, 2018; Zahra, Zheng, and Yu, 2018). El capital estructural se refiere a los mecanismos y estructuras de la organización que pueden contribuir a que los empleados logren un rendimiento intelectual óptimo y por tanto llevar a alcanzar un mejor rendimiento (Bontis, 1998; Bontis et al., 2005). Esto implica que un individuo puede llegar a tener el más alto nivel intelectual, pero si la organización no cuenta con estructura, sistemas y procesos eficientes que permitan hacer efectiva su contribución, entonces la empresa no logrará el total de su potencial (Bontis, 1998; Hasan and Cheung, 2018; Santos-Rodrigues and Figueroa Dorrego, 2011; Torres, Ferraz, and Santos-Rodrigues, 2018). El capital estructural está conformado por todos aquellos "activos no humanos" que están representados por: bases de datos, organigramas, manuales de procesos, estrategias, rutinas y cualquier cosa cuyo valor para la compañía sea más alto que su valor material (Bontis, Chua Chong Keow, and Richardson, 2000). El capital estructural entonces es "lo que queda en la empresa cuando los empleados se van a casa por la noche" (Kalkan, Bozkurt, and Arman, 2014).

Existen en la literatura abundantes estudios que analizan las relaciones entre los componentes del capital intelectual y la capacidad de innovación de las empresas (Santos-Rodrigues, Dorrego, and Jardon, 2011; Subramaniam and Venkatraman, 2001; Subramaniam and Youndt, 2005; Van de Ven, 1986). Sin embargo, los estudios que relacionan la capacidad innovadora y el capital estructural son menos habituales y se enfocan básicamente en el conocimiento tecnológico y en las rutinas organizativas (Díaz-Díaz, Aguiar Díaz, and De Saá Perez, 2006), y no se enfocan de una forma multidimensional (Kianto, Sáenz, and Aramburu, 2017; Užienė and Stankutė, 2015).

El objetivo de este trabajo es analizar la influencia que ejerce el capital estructural sobre la innovación y mostrar el efecto que tiene la innovación en productos y procesos sobre el rendimiento de las Pymes. Para ello se lleva a cabo un estudio sobre una muestra de 259 Pymes industriales de la provincia de Córdoba, Argentina, que tienen entre 10 y 200 trabajadores. Las cuestiones de investigación que se tratan de responder son: ¿El capital estructural afecta significativamente la innovación en las Pymes industriales? ¿Qué factores del capital estructural impactan en mayor medida sobre la innovación de las Pymes industriales? ¿La innovación tiene un efecto significativo en la rentabilidad de la empresa? La respuesta a estas cuestiones tiene importantes implicaciones, tanto para la gestión de las empresas como para la academia, al existir una estrecha relación entre el

capital estructural y la capacidad de innovación de las empresas (Bueno Campos, 2013; Chen, Zhao, and Wang, 2015; Crema and Verbano, 2016; Santos-Rodríguez et al., 2011). El caso argentino es especialmente interesante debido a que las Pyme industriales son una parte fundamental de su tejido empresarial. En la Provincia de Córdoba, Argentina, en conjunto alcanzan un 68 % del total de los puestos ocupados (OIR, 2017) y junto a Santa Fe y Buenos Aires, concentran el 72% de la actividad industrial del país (Unión Industrial, 2017). En la actualidad el país atraviesa una importante reestructuración hacia un cambio del sistema productivo, al objeto de reducir las preocupantes cifras de fracaso de las Pymes ya que el 97% no llega al quinto año, cifras muy superiores a las de otros países (Domínguez, Miranda et al. 2017).

Esta investigación contribuye a la teoría en diferentes aspectos. En primer lugar, dado el enfoque integral con la que es analizada la variable capital estructural, ya que otros estudios se han ocupado de estudiar aspectos aislados de sus componentes, lo que la diferencia de otros estudios (Allee, 2008; Dedahanov, Rhee, and Yoon, 2017; O'Dell and Grayson, 1998; Zhou and Li, 2012). En segundo lugar se analiza el contexto de la Pyme. La transformación del cúmulo de conocimientos a través del aprendizaje individual y colectivo en las diferentes manifestaciones del capital intelectual, ha sido una asignación difícil de ejecutar para las empresas de menor tamaño (Riege, 2005; Saint-Onge, 1996; Serenko, Bontis, and Hardie, 2007). Esto obedece principalmente a que las Pymes deben superar los problemas más comunes que enfrentan tales como, la falta de capacidades de gestión, el acceso a la gestión y la tecnología y, muy particularmente, el capital intelectual (Khalique, Isa et al. 2011) y las posibilidades para incorporar recursos humanos con talento (Lagunes Domínguez, Soto Miranda, and Zuñiga Alvarado, 2016). En tercer lugar, se analiza el contexto de un país emergente y en crisis como es el caso de Argentina donde existen muy pocos estudios al respecto (C. Fernández-Jardón and Martos, 2016).

El resto del artículo está organizado de la siguiente manera. En primer lugar, en el marco teórico se expone una revisión de la literatura previa y se justifican las hipótesis de investigación. En segundo lugar, se describe la metodología, considerando las características de la muestra y la definición de las variables. En tercer lugar, se presentan el análisis y los resultados. Finalmente, se comentan las principales conclusiones y discusión.

## 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

El capital estructural, junto al capital humano y el capital relacional, configuran el capital intelectual de la organización (Bontis, Keow, and Richarson, 2000; J. Chen et al., 2015; Giocasi, 2015; Gogan et al., 2016; Ling, 2013; Nuryaman, 2015; Wei Kiong Ting and Hooi Lean, 2009). Y el capital estructural se puede dividir a su vez en capital tecnológico y capital organizativo, con el objetivo de aislar el efecto del componente tecnológico, un componente duro (hard) y un componente blando (soft) dado por la cultura organizacional (Bueno Campos, 2013; Salazar, De Castro, and López Sáez, 2006). Los estudios sobre el capital estructural de las empresas se basan en varios enfoques teóricos, la teoría del conocimiento apuntada por Nonaka, (1991) y revisada por Nonaka and Toyama, (2003); la teoría de la capacidad absorptiva de las empresas, señalada por Cohen and Levinthal, (1990) y revisada por Zahra and George, (2002); y la teoría de los recursos y capacidades o RBV (Resource-Based View) (Barney, 1991). Este marco teórico se debe a la complementariedad y similitud de los temas abordados (Calix, Vigier, and Briozz, 2015; Ciprés, 2006).

En general los estudios coinciden en que el capital estructural, influye de manera significativa sobre la capacidad de innovación y el desempeño de las empresas (De Castro, Salazar, Navas López, and Lopez Saez, 2009; Díaz-Díaz et al., 2006). Si bien es cierto que a mayoría de los trabajos no analizan el efecto del capital estructural en conjunto en la innovación, sino que toman solo algún aspecto que lo compone, siendo el más analizado la cultura organizacional existiendo evidencia de la correlación entre ella y la innovación (Santos-Rodríguez et al., 2011).

El capital estructural está integrado por dos grandes bloques, por un lado el que se puede denominar capital estructural explícito, que es el que se encuentra codificado en manuales, bases de datos, sistemas, procesos, estructura, patentes, derechos de propiedad intelectual. Es un conocimiento objetivo, racional y visible, el que puede ser transferido de manera impersonal, son el resultado de ideas innovadoras, técnicas y productos de la creación del conocimiento desarrollado por la interacción conjunta de los empleados de la organización (Díaz-Díaz et al., 2006; Dierkes, Antal, Child, and Nonaka, 2003; Nonaka and Takeuchi, 2000). El otro bloque se encuentra representado por el capital estructural implícito, el que posee la característica de ser subjetivo, no articulado, que depende en gran medida de la gente, de su experiencia, sus valores, creencias y perspectivas. Se halla representado por lo que denominamos cultura organizacional (Kakabadse, Kouzmin, and Kakabadse, 2001; Ikujiro Nonaka, 1994). Sus características requieren de procesos más complejos para su transmisión no permitiendo la creación de nuevo conocimiento. Es por ello que el capital estructural en su conjunto es importante para la generación de innovación (Díaz-Díaz et al., 2006). A su vez, nos sugiere que ante una mejora del capital estructural se produce un mejor desempeño e innovación en la empresa. Si bien los conocimientos y habilidades requeridas para la innovación residen en los individuos. La complejidad de muchas innovaciones modernas, sin embargo, necesitan de una agrupación e integración de múltiples hilos de este conocimiento (Santos-Rodríguez et al., 2011).



## Capital tecnológico

El capital tecnológico surge como un desprendimiento del capital estructural, que es descompuesto en capital organizativo y capital tecnológico, debido a la naturaleza diferente que posee cada uno de ellos (Bueno Campos, Rodríguez Jericó, and Salmador Sánchez, 2009; Bueno Campos, Salmador Sánchez, and Merino Moreno, 2008). El capital tecnológico es un elemento crucial del capital estructural pero necesita del capital humano para la creación de nuevos conocimientos (Alazzawi, Upadhyaya, El-Shishini, and Alkubaisi, 2018; Delgado-Verde, Martín-de Castro, and Amores-Salvadó, 2016; Gold, Malhotra, and Segars, 2001).

El capital tecnológico se refiere al esfuerzo y los resultados de la investigación y desarrollo (I+D), y al uso de los activos tecnológicos (Bueno Campos et al., 2008; Chen, Zhu, and Yuan Xie, 2004; Salazar et al., 2006). Otros autores como Brooking (1998), divide al capital tecnológico en “activos de propiedad intelectual” y “activos de infraestructura”. La mencionada separación entre capital tecnológico y capital organizativo se hace necesaria, pues los activos vinculados a la estructura de la organización son de naturaleza y origen distinto a los activos vinculados a la tecnología (Salazar et al., 2006). La tecnología juega un rol fundamental en la economía actual y se justifica su consideración de manera independiente ya que los indicadores para medirlos son diferentes (De Castro et al., 2009; Salazar et al., 2006). Además en un mundo digital como el actual, los procesos de innovación se vuelven también interactivos y es allí donde radica la importancia del capital tecnológico, ya que es el responsable de una significativa cantidad de innovaciones en las Pymes en diferentes sectores productivos (Cunha de Sousa, Nogueira Dias, and Alfinito, 2013).

La dimensión tecnológica incluye aspectos tales como la inteligencia de negocios, colaboración y distribución de aprendizajes, ayuda a descubrir y mapear el conocimiento, facilita la generación de oportunidades, y contribuye a la seguridad del conocimiento almacenado. En síntesis, es el elemento que permite crear, transferir y almacenar conocimiento evitando a su vez que éste pueda ser robado o utilizado de manera inapropiada (Alazzawi et al., 2018; Gërguri-Rashiti, Ramadani, Abazi-Alili, Dana, and Ratten, 2017; Gold et al., 2001).

La relación existente entre el capital tecnológico y la innovación ha sido estudiada por varios autores, sin llegar a conclusiones concluyentes (Zhou and Li, 2012). Gran parte de los aportes realizados se centran en una relación lineal entre capital tecnológico e innovación. La tecnología utilizada para generar información y que más tarde se convierte en conocimiento es un factor propicio para elevar la creatividad e innovación en las empresas. Esto debido a que los empleados y los gerentes pueden mejorar el diseño de los productos, la imagen del producto y mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización (Kleim-Padilha and Gomes, 2016).

Algunos autores encontraron evidencia empírica de una relación positiva entre el capital tecnológico y la innovación, por ejemplo, el estudio realizado por Schulz and Jobe (2001) que para mejorar la capacidad de innovación es necesario contar con un conocimiento no codificado o sistematizado ya que se torna más difícil de ser

copiado. En otro estudio Subramaniam and Youndt (2005) analizaron la relación entre el capital tecnológico, las capacidades de innovación y los tipos de innovación. En un tercer estudio Díaz-Díaz et al., (2006) demuestra el efecto significativo que los recursos de conocimiento tecnológico y los flujos de conocimiento tecnológico externo poseen sobre la innovación. En esta misma dirección algunos estudios han concluido que el conocimiento profundo de una industria específica genera inercia tecnológica y facilita innovaciones en mejoras de productos o procesos, pero no así en el desarrollo de nuevos productos o procesos, ello se puede suponer debido a que existen relaciones de mayor complejidad entre el capital tecnológico y la innovación (Delgado-Verde et al., 2013). Shou and Li (2012) argumentan que existe un efecto positivo para explorar y utilizar nuevas tecnologías que luego disminuye cuando la empresa logra un determinado nivel, lo que inhibiría la posibilidad de desarrollar ideas innovadoras, y desarrollar nuevas incorporaciones, focalizándose sobre las modificaciones de las existentes.

En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

- H1. “Un capital tecnológico desarrollado genera un efecto positivo sobre la innovación en procesos”***
- H2. “Un capital tecnológico desarrollado genera un efecto positivo sobre la innovación en productos”***

## **Capital y la cultura organizacional**

El capital organizacional representa el conocimiento único institucionalizado y codificado por una empresa a través de políticas y procedimientos, rutinas, procesos, sistemas de trabajo y estructuras de gestión (Miles and Van Clieaf, 2017; Subramaniam and Youndt, 2005). Como tal, el capital organizacional es un elemento crítico de la gestión del conocimiento y parece ser un determinante esencial del desempeño de la empresa (McDowell, Peake, and Coder, 2018). Es una importante palanca de la arquitectura tecnológica que intenta racionalizar el comportamiento individual, pero a su vez debe contribuir a incentivar la colaboración y distribución del conocimiento dentro de la cadena de valor de la organización. Para ello debe poseer un diseño modular, no jerárquico con la suficiente flexibilidad que facilite a los empleados crear y distribuir conocimientos. Además debe contar con sistemas de recompensas e incentivos que garanticen la cooperación de los empleados (Gold et al., 2001). La cultura organizacional debe brindar apoyo a la innovación, alentando el intercambio de conocimiento, la experimentación y realizando cuestionamientos a los patrones establecidos (Aramburu, Sáenz, and Blanco, 2015).

Diferentes autores se encargan de describir los valores que dan forma a una cultura organizacional innovadora (Allee, 2008; Friedman, Lipshitz, and Popper, 2005; Hogan and Coote, 2014; Wiig, 2012) tales como: confianza, transparencia,

mentalidad abierta, errores considerados como aprendizaje oportunidades, apoyo para la experimentación y exploración de nuevos territorios y cooperación y ayuda mutua. El capital organizacional es la única forma de capital intelectual que la empresa posee directamente y permanece dentro de la empresa incluso cuando los empleados (capital humano y social) abandonan la organización (Delgado-Verde et al., 2013; Subramaniam and Youndt, 2005).

Estudios empíricos demuestran de qué manera el capital organizacional y la cultura organizacional influyen sobre la capacidad de innovación de las empresas, entre ellos el realizado por Delgado-Verde et al., (2013), mostrando que cuando más cercanas sean las relaciones entre los miembros de la organización, esto hará que sus objetivos, misiones y visiones sean compartidas e invertirán sus esfuerzos en la obtención de objetivos comunes, generando un efecto positivo sobre el proceso de innovación tanto para el desarrollo de nuevos productos como en el establecimiento de nuevos procesos. En un estudio posterior, Hogan and Coote (2014), que sostienen que los valores y normas orientados hacia una cultura innovadora generan artefactos de la cultura los que poseen un efecto significativo sobre la capacidad innovadora de la empresa y ello genera mejor rendimiento organizacional.

En estudios más recientes como el de Kleim-Padilha and Gomes (2016), sostienen que una cultura organizacional flexible tolerante a los errores, que recompensen el éxito y reconozcan y celebren los fallos, generan una sensación de apoyo a los miembros lo que promueve la creatividad y por lo tanto, impacta positivamente en la innovación ya que los empleados se sienten inspirados y creativos para el desarrollo de innovaciones. Otro estudio realizado por Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, and Sanz-Valle, (2016), muestran cómo las culturas adhocrática y de clan tienen efectos positivos sobre la innovación, en tanto que una cultura de jerarquía tiene un efecto negativo. Posteriormente, Hasan and Cheung, (2018), relacionan los niveles del capital organizacional con las etapas del ciclo de vida del producto, determinando que altos niveles de capital organizacional, se relacionan con las etapas de introducción y crecimiento, mientras que bajos niveles con el estado de madurez. En síntesis armonización del capital físico con el humano mejora la eficiencia de la innovación tanto en productos como en procesos debido a que los empleados se sienten alentados a tomarse el tiempo para pensar creativamente y experimentar, a buscar nuevas formas de abordar los problemas y explorar sus ideas, incluso si el valor de los resultados puede no ser claro.

En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

***H3. “La existencia del capital y la cultura organizacional generan un efecto positivo sobre la innovación de procesos”***

***H4. “La existencia del capital y la cultura organizacional generan un efecto positivo sobre la innovación en productos”***

## Comunicación y cohesión de grupo

Los canales de comunicación, así como la integración de los grupos internos de la organización, juegan un papel sustancial en fomentar el intercambio de conocimiento y su posterior creación. Zahra and George (2002) señalan que los mecanismos de integración social reducen las barreras al intercambio de información al tiempo que aumentan la eficiencia de las capacidades de innovación, y también que a mayor fluidez de las externas con fuentes diversas y complementarias, mayor será la oportunidad para que la empresa desarrolle sus propias capacidades de innovación. En el mismo sentido Kalla (2005) indica que el intercambio de conocimiento es una función de comunicaciones internas integradas. A pesar de que en el pasado, los flujos de conocimiento eran principalmente verticales, de supervisor a supervisado, en las organizaciones de hoy es necesario fomentar el flujo de conocimiento horizontalmente a efectos de mejorar las capacidades y el desempeño organizacional (Evans, Dalkir, and Bidian, 2014). Por lo tanto, se supone que los canales de comunicación vertical y horizontal deben actuar como catalizadores para el intercambio de conocimientos, fomentando de ese modo la actitud de los individuos hacia la innovación (Hogan and Coote, 2014). Los estudios empíricos resaltan que interacciones y el grado de cohesión entre los empleados tienden a alentar la colaboración transformando el conocimiento de individual en organizacional, lo que genera un efecto positivo sobre los resultados de la innovación. En un estudio realizado por O'Dell and Grayson (1998) sostienen que las prácticas de establecer redes de trabajo permite a los empleados auto organizar sus propios conocimientos facilitando la solución a problemas nuevos o existentes y generar o compartir conocimiento impactando de manera positiva sobre la innovación y el rendimiento. Por su parte, Delgado-Verde et al. (2013), comprobó que los valores compartidos por lo miembros de la organización, la confianza y las interacciones entre ellos incrementa la creatividad del equipo, lo que llevará a mejores resultados en innovación al ser implantada.

En otro estudio, Hogan and Coote, (2014) muestran que la forma de comunicar la cultura de innovación en la empresas, no solo ejemplifican los comportamientos esperados, sino que son inspiradores para la generación de ideas nuevas, promoviendo el proceso de innovación. A su vez sostienen que la innovación exitosa requiere de gerentes que brinden señales consistentes a los empleados sobre lo que es importante para la organización. En otras palabras los rituales comunicacionales brindan señales claras y reconocimiento público de los empleados logros que una organización valora y espera sirviendo para y motivar a otros miembros de la organización a un mayor esfuerzo innovador. Otro estudio Kleim-Padilha and Gomes, (2016), hallaron que la cohesión de equipos multidisciplinarios, una comunicación abierta basada en la confianza y la creación de rutinas de comunicación entre diferentes grupos o niveles jerárquicos, hacen que los empleados actúen de forma creativa e innovadora al sentirse emocionalmente seguros. En un estudio referido a Pymes italianas Agostini, Nosella, and Filippini (2017), identificaron que la capacidad de los empleados para innovar es respaldada y complementada por las interacciones íntimas e informales entre ellos porque

favorece el intercambio de información y conocimiento por lo que concluye que los activos intelectuales humanos tienen un impacto positivo en el desempeño de la innovación en las Pymes.

En un estudio más reciente McDowell et al., (2018), sostienen que el fluido intercambio de conocimiento que ocurre en las redes de colaboración, tanto interna como externamente, contribuyen a integrar y sintetizar el conocimiento generado por los empleados contribuyendo a mejorar la capacidad de innovación. Por último Mennens, Van Gils, Odekerken-Schröder, and Letterie, (2018), referido a pymes industriales de los Países Bajos, señalan que la colaboración de los empleados en la toma de decisiones, así como las interacciones entre personas con diversas estructuras de conocimiento aumentan la capacidad de la organización para establecer vínculos y asociaciones lo que genera un efecto significativo sobre las capacidades de innovación.

En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

***H5. “Una buena comunicación y cohesión de grupo generan un efecto positivo sobre la innovación de procesos”***

***H6. “Una buena comunicación y cohesión de grupo generan un efecto positivo sobre la innovación en productos”***

## **Estructura, procesos y sistemas**

La estructura organizacional implica una configuración duradera de tareas y actividades que facilitan el desarrollo de las actividades de la empresa por medio de la generación y la difusión del conocimiento organizacional (Skivington and Daft, 1991; Torres et al., 2018). La mayoría de los estudiosos han mostrado que una organización más descentralizada conduce a una mejor efectividad organizacional (Dewar and Werbel, 1979; Floyd and Wooldridge, 1992; Heshmati, 2001; Rapert, 1998; Schminke, Ambrose, and Cropanzano, 2000). Una estructura descentralizada fomenta la comunicación y aumenta la satisfacción y la motivación de los empleados (Dedahanov, Rhee, and Yoon, 2017; Delgado-Verde et al., 2013; Dewar and Werbel, 1979), porque en entornos menos centralizados, se fomenta el flujo libre de comunicación lateral y vertical, los expertos sobre el tema tenían más voz en la toma de decisiones que el designado autoridad (Burns and Stalker, 1961; McDowell et al., 2018) y la capacidad de respuesta al mercado y las condiciones se mejoran (Schminke et al., 2000).

Algunos estudios empíricos, como el de Tsai (2002), que muestra resultados concluyentes sobre la relación entre la estructura organizacional y la innovación y sostiene también que una estructura descentralizada puede facilitar el éxito de la gestión. Los estudios sobre el tema reflejan que una alta centralización inhibe las interacciones entre los miembros de la organización, y ello reduce la oportunidad de crecimiento y avance individual, y evita soluciones imaginativas a los problemas. Por el contrario, la descentralización facilita la gestión interna de la comunicación,

la adopción de la innovación y niveles más altos de creatividad, como lo sugiere Kleim-Padilha and Gomes, (2016) el tipo de estructura puede generar diferentes efectos sobre el proceso de innovación, factores como el tamaño, la jerarquía, la burocracia, la centralización, la antigüedad de la empresa o el uso de tecnologías generan significativos en el rendimiento de la innovación. En el caso de las Pymes, pueden tener un mejor rendimiento de la innovación, especialmente cuando el desarrollo requiere flexibilidad en las actividades y la velocidad en la toma de decisiones. En la misma línea, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, and Sanz-Valle, (2016), sostienen que las estructuras flexibles y basada en trabajo en equipo, tiene efecto positivo sobre la innovación, en tanto que una estructura de jerarquía tiene efecto negativo. Continuando en igual dirección, Dedahanov et al., (2017), sostienen que estructuras con centralización del poder obstaculizan la adopción de ideas innovadoras, en tanto las estructuras orgánicas fomentan la creatividad. Otro aspecto analizado por Dedahanov et al., (2017), fue la formalización de la estructura la que al existir en mayor grado inhibe a que las personas piensen creativamente, ya que prefieren seguir cursos de acción preestablecidos, centrarse en las reglas de trabajo. Por ello estructuras menos formalizadas fomentan la apertura, estimulan los comportamientos creativos y la generación de nuevas ideas.

Otros estudios pretenden dar mayor claridad sobre la relación entre la estructura, sistemas y procesos con la innovación, como el de Kleim-Padilha and Gomes, (2016) en el que señalan que si bien cada tipo de innovación tiene sus particularidades, ya que la innovación en productos requiere identificar las necesidades del cliente, el diseño y la producción y la innovación en procesos está vinculada a la aplicación de tecnología para mejorar eficiencia en el desarrollo y comercialización de la producto, ambas comparten sistemas y procesos similares. La innovación en productos tiende a adaptarse a la innovación del proceso, siendo la innovación en productos la de más fácil observación. En otro estudio Aramburu et al., (2015) sostienen que estructuras y procesos que permitan interactuar y compartir conocimiento mejora la capacidad para definir problemas o situaciones y permite resolver problemas de manera novedosa y ello permite un efecto positivo sobre la innovación de productos. Por otro lado Chen et al., (2015), manifiestan que las empresas que cuenten con un sistema de información dinámico y abierto le permite acelerar el flujo e intercambio de información aumentando la eficiencia de la innovación.

En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

***H7. “Una estructura, sistemas y procesos sólidos generan un efecto positivo sobre la innovación en procesos”***

***H8. “Una estructura, sistemas y procesos sólidos generan un efecto positivo sobre la innovación en productos”***

## Innovación y rendimiento

La innovación ha sido considerada por la literatura como un elemento crítico que genera impacto en el desempeño y supervivencia de las organizaciones (Ruiz-Jiménez and Fuentes-Fuentes, 2018). La contribución de la innovación al desempeño organizacional ha sido objeto de interés de muchos investigadores. Tidd and Bessant (2005) concluyen que las empresas innovadoras generan el doble de rentabilidad de las empresas no innovadoras. Koellinger (2008) establece que cuando las empresas poseen conocimiento de los clientes y del mercado, pueden diseñar productos novedosos que sean más difíciles de imitar y que satisfagan las demandas y necesidades específicas de sus clientes los que puede contribuir a aumentos sustanciales en el rendimiento de la empresa. Damanpour, Walker, and Avellaneda (2009) sostienen que la razón principal del efecto positivo de la innovación en el rendimiento de la empresa es que las empresas innovan para ser el primero y así obtener ventajas debidas al aumento de la demanda prevista, generando mayores ingresos, la retención de clientes, un aumento en las ventas, la participación de mercado y de ese modo alcanzar un mejor rendimiento. Otros estudios sostienen que cuando las empresas innovan buscan satisfacer las demandas y las necesidades del mercado, en especial las de sus clientes, por ello la innovación es, un factor importante para explicar la eficiencia y el éxito empresarial (Alipour and Karimi, 2011).

Por otra parte algunas investigaciones han argumentado que la combinación de la capacidad de gestión del capital intelectual permite a las organizaciones innovar y superar a sus rivales en entornos dinámicos, desarrollar innovaciones a partir de nuevos conocimientos, aprovechando oportunidades que generan ingresos y ventajas competitivas y rendimientos superiores a los normales (Carmeli, Atwater, and Levi, 2011). En un estudio reciente Ruiz-Jiménez and Fuentes-Fuentes, (2018), resaltan que las innovaciones de procesos consisten en mejorar los procesos de producción, crear mayor eficiencia, reducir los costos, lo que genera mayores beneficios para la empresa. Además estas innovaciones también pueden generar ventajas competitivas difíciles de imitar para los competidores. Sin embargo, existen estudios que no permiten establecer una relación positiva entre la innovación en productos y el rendimiento de las empresas (Leither, 2014), en su estudio determina que existe una relación directa entre la innovación en productos y el rendimiento usando como variable moderadora al capital humano, pero no el capital estructural.

En base a lo anterior, se formulan las siguientes hipótesis:

***H9. “La innovación en procesos genera un efecto positivo en el rendimiento”***

***H10. “La innovación en productos genera un efecto positivo en el rendimiento”***

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño de la muestra y recogida de información.

La muestra se compuso de 259 Pymes industriales que tienen entre 10 y 200 empleados. La población se compone de empresas que provienen del sector industrial radicadas en la Provincia de Córdoba, Argentina y se ha segmentado de acuerdo con el criterio de industria de pertenencia. El número de empresas de la población, que es de 1316, se obtuvo a partir de datos suministrados por la Secretaría de Industria de Córdoba tomando como base el Registro Industrial de la Provincia (Registro Industrial de la Provincia de Córdoba, 2018). El tamaño de la muestra se determinó para garantizar que el margen de error para la estimación de la proporción fuera menor de 0.05 puntos con un nivel de confianza del 95%. En la Tabla 1, se aprecia la composición de la muestra.

El relevamiento de los datos se realizó por medio de un cuestionario auto administrado, dirigido al gerente de la Pyme, ya que es quien posee una visión más general de las distintas actividades realizadas así como de las interacciones entre sus empleados y respecto a sus competidores, por lo que es el más adecuado para responder las preguntas comparativas con respecto a su empresa (Cabrita, De Vaz et al. 2007). El cuestionario se aplicó por medio de entrevistas personales, entre los meses de diciembre de 2017 y mayo de 2018. Previo a la aplicación al total de la muestra se efectuó una prueba piloto, sobre un total de 8 gerentes para ver la confiabilidad del cuestionario y realizar los ajustes que fueran necesarios.

**Tabla 1. Composición de la muestra**

Código	Sector Industrial	Cantidad Empresas
1	Textiles y confecciones	17
2	Alimentos y bebidas	58
3	Lácteos	18
4	Alimentos para animales	6
5	Metalúrgica	36
6	Máquinas y equipos mecánicos, eléctricos y electrónico	55
7	Grafica e impresiones	8
8	Químicas y farmacéutica	6
9	Muebles y maderas	11
10	Plásticos, papel, cartón, envases, caucho	23
11	Productos de precisión y médicos	3
12	Software	12
13	Productos Minerales no metálicos	6
<b>Total</b>		<b>259</b>

Fuente: Elaboración Propia.



### 3.2. Variables

El adecuado análisis de las variables de un modelo teórico, es uno de los factores claves es comprender la naturaleza y la dirección de la causalidad entre los constructos (Esposito, Chin, Henseler, and Wang, 2010). Este análisis determina la técnica estadística más conveniente a usar, para comprender y evaluar con mayor precisión el modelo estructural (Henseler, Ringle, and Sarstedt, 2015). En nuestro estudio, se utilizaron variables reflectivas. Este tipo de variables tienen las siguientes características: 1. La dirección y la influencia se mueven desde el constructo al indicador; 2. Los indicadores y / o las variables observadas constituyen una reflexión o expresión de la construcción que no está vinculada (Jarvis, MacKenzie, and Podsakoff, 2003); 3. Las variables reflectivas se caracterizan porque todos los indicadores del constructo están altamente correlacionados; son intercambiables, y si se elimina un indicador no altera el contenido del constructo (Wetzels, Odekerken-Schröder, and Van Oppen, 2009).

La selección de las variables observables para la construcción del modelo conceptual se basó en una revisión de estudios previos relacionados que centraron su análisis en las interrelaciones entre los elementos del capital intelectual y la evaluación de la mejor combinación posible de estos componentes en la predicción de la capacidad de innovación y rendimiento del negocio (Costa, Fernández, and Dorrego, 2014; Gold et al., 2001; Salazar et al., 2006). A los gerentes de las Pymes se les pidió que respondieran las siguientes preguntas, que fueron escritas en base a nuestra revisión teórica y empírica; las preguntas relacionadas con las variables de estudio y las respuestas se registraron en una escala de Likert de 7 puntos (1 "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo").

**Capital tecnológico:** Este constructo, hace referencia a la medida en que los sistemas tecnológicos de información facilitan el intercambio de conocimientos dentro de la propia organización como con su entorno próximo (Clientes, Competidores, Proveedores) manteniendo una conexión permanente con ellos (Aramburu et al., 2015; Crema and Verbano, 2016; Gold et al., 2001). El capital tecnológico abarca: 1. Controlar a competidores y socios de negocios; 2. Colaborar con otras personas dentro y fuera de la organización; 3. Buscar nuevos conocimientos; 4. Generar nuevas oportunidades en conjunto con sus socios estratégicos; 5. Codificar la mayor parte del conocimiento tecnológico de la empresa. (Ver Tabla 2).

**Tabla 2. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confianza compuesta	(AVE)
<b>CAPITAL TECNOLÓGICO</b>		<b>0.850</b>	<b>0.892</b>	<b>0.624</b>

CAPTEC1 Controlar a sus competidores y socios de negocios.	0.757
CAPTEC2 Colaborar con otras personas dentro y fuera de la organización.	0.789
CAPTEC3 Buscar nuevos conocimientos.	0.805
CAPTEC5 Generar oportunidades en conjunto con socios estratégicos	0.809
CAPTEC6 Codificar mayor parte del conocimiento tecnológico empresarial	0.790

Fuente: Elaboración Propia

**Capital y la cultura organizacional:** Esta variable se midió usando modelos de Salazar et al., (2006); Gold et al., (2001) Gold; y Fernández-Jardón, (2012). El cuestionario solicita a los gerentes que indiquen si su Pyme posee, 1. Un conjunto de valores, creencias y símbolos; 2. Objetivos claros y acordes para todos los miembros; 3. Capacidad para desarrollar talentos jóvenes; 4. Empleados y directivos que se esfuerzan por resolver problemas comunes; 5. Reglas claras de formación y categorización de productos y procesos del conocimiento. (Ver Tabla 3).

**Tabla 3. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confiabilidad computesta	(AVE)
<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>0.845</b>	<b>0.889</b>	<b>0.617</b>
CAPCO1 Un conjunto de valores, creencias y símbolos	0.740			
CAPCO2 Objetivos claros y acordes para todos los miembros	0.838			
CAPCO4 Capacidad para desarrollar talentos jóvenes	0.805			
CAPCO6 Esfuerzo de empleados y directivos por resolver problemas.	0.777			
CAPCO7 Reglas de forma y categorizar productos y procesos del Conocimiento.	0.765			

Fuente: Elaboración Propia

**Comunicación y Cohesión de grupo:** Para su medición se siguió el criterio establecido por Salazar (2006). El cuestionario solicita a los gerentes que indiquen si en su Pyme: 1. Existe confianza entre directivos y empleados; 2. Sus condiciones laborales son buenas; 3. Se diseñan nuevas ideas son estimulados a participar y recompensados por sus logros; 4. Tienen autonomía y recursos para desarrollar su creatividad a través de proyectos paralelos e informales; 5. En el grupo de trabajo se defienden unos a otros por críticas de los de afuera; 6. La empresa favorece las comunicaciones con los empleados. (Ver tabla 4).

**Tabla 4. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confiabilidad computesta	(AVE)
<b>COMUNICACIÓN Y COHESIÓN DE GRUPO</b>		<b>0.884</b>	<b>0.910</b>	<b>0.627</b>
COYCO1 Existe confianza entre directivos y empleados.	0.748			
COYCO2 Sus condiciones laborales son buenas	0.735			
COYCO3 Las nuevas ideas son estimulados y recompensadas	0.885			
COYCO4 Tienen autonomía y recursos para desarrollar su creatividad	0.795			
COYCO5 El grupo de trabajo se defiende unos a otros por críticas de afuera.	0.761			
COYCO6 La empresa favorece las comunicaciones con los empleados	0.818			

Fuente: Elaboración Propia

**Estructura, procesos y sistemas:** A efectos de realizar su medición y luego de una revisión de la literatura el modelo adoptó el criterio establecido por Gold et al., (2001); Crema & Verbano, (2016); Fernández-Jardón, (2012). En el cuestionario se solicita a los gerentes que indiquen si en su Pyme: 1. La estructura promueve el comportamiento colectivo antes que el individualista; 2. El diseño de procesos facilita el intercambio de conocimientos a través de los límites funcionales; 3. La estructura facilita el descubrimiento y creación de nuevos conocimientos; 4. Existe un sistema de recompensas para aquellos que comparten conocimiento; 5. Existen mecanismos explícitos para el reconocer la innovación hecha por los empleados. (Ver tabla 5).

**Tabla 5. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confiabilidad computesta	(AVE)
<b>ESTRUCTURA, SISTEMAS Y PROCESOS</b>		<b>0.884</b>	<b>0.892</b>	<b>0.579</b>
ESIPRO1 La estructura facilita la transferencia de nuevos conocimientos	0.788			
ESIPRO2 La estructura promueve el comportamiento colectivo	0.789			
ESIPRO3 El diseño de procesos facilita el intercambio de conocimientos	0.721			
ESIPRO4 Estructura facilita el descubrimiento y creación de conocimientos	0.832			
ESIPRO5 Existe un sistema de recompensas por compartir conocimiento.	0.706			
ESIPRO6 Existen mecanismos explícitos para el reconocer la innovación	0.723			

Fuente: Elaboración Propia

**Innovación de Productos:** Para medir la capacidad innovadora nos basamos en las discusiones proporcionadas por Salazar et al., (2006). Se le consultó a al gerente de la Pyme si su empresa en comparación con sus competidores se ha destacado por: 1. El número de nuevos productos o servicios introducidos al año; 2. El carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos productos o servicios; 3. La rapidez en la respuesta en la introducción de nuevos productos o servicios; 4. El gasto en I+D para nuevos productos o servicios. (Ver tabla 6)

**Tabla 6. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confiabilidad computesta	(AVE)
<b>INNOVACIÓN EN PRODUCTOS</b>		<b>0.891</b>	<b>0.925</b>	<b>0.754</b>
INPR1 Número de productos o servicios introducidos	0.867			
INPR2 Carácter pionero de introducir nuevos P o S	0.886			
INPR3 Rapidez en la respuesta en la introducción de P o S	0.901			
INPR4 Gasto en I+D para nuevos Productos o servicios	0.818			

Fuente: Elaboración Propia

**Innovación en Procesos:** Para medir esta variable al igual que la anterior seguimos los lineamientos del modelo presentado por Salazar et al., (2006). Se le consultó a al gerente de la Pyme si su empresa en comparación con sus competidores se ha destacado por: 1. El número de nuevos procesos introducidos al año; 2. El carácter pionero de su empresa a la hora de introducir nuevos procesos; 3. La rapidez en la respuesta en la introducción de nuevos procesos; 4. El gasto en I+D para nuevos procesos. (Ver Tabla 7).

**Tabla 7. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confiabilidad computesta	(AVE)
<b>INNOVACIÓN EN PROCESOS</b>		<b>0.908</b>	<b>0.935</b>	<b>0.784</b>
NPRC1 Número de Procesos introducidos	0.884			
NPRC2 Carácter pionero de introducir nuevo Proceso	0.917			
NPRC3 Rapidez en la respuesta en la introducción de nuevos Procesos	0.881			
NPRC4 Gasto en I+D para nuevos Procesos	0.858			

Fuente: Elaboración Propia

**Rendimiento:** Para la medición de esta compleja variable se deben incluir múltiples elementos y por ello debemos utilizar en un enfoque multidimensional, para medir elementos financieros como no financieros (Berrone, et. al., 2014; Murphy, Trailer, & Hill, 1996; Neely, Adams, & Kennerley, 2002; Stam, Arzlanian, & Elfring, 2014; Thapa, 2015). Parte de la literatura utilizan para medir el rendimiento financiero la rentabilidad y productividad como indicadores, ya que los empresarios son reacios a brindar otro tipo de información contable (Raffiee & Coff, 2016).

**Tabla 8. Consistencia interna y validez convergente por constructo**

Variables	Factor Carga	Alfa de Cronbach	Confiabilidad computesta	(AVE)
<b>RENDIMIENTO</b>		<b>0.824</b>	<b>0.884</b>	<b>0.657</b>
REN1 Rentabilidad	0.609			
REN2 Productividad	0.866			
REN3 Satisfacción de Clientes	0.815			
REN4 Satisfacción de empleados	0.850			

Fuente: Elaboración Propia

Las pymes pueden buscar otro tipo de objetivos como pueden ser la satisfacción de los clientes, empleados y de los propietarios, los que no se encuentran necesariamente cubiertos por los indicadores financieros (Bosma, Van Praag et al. 2004). En el cuestionario se solicita a los gerentes que indiquen como ha sido la evolución de los siguientes indicadores en su empresa en los dos últimos: 1. Rentabilidad; 2. Productividad; 3. Satisfacción de los clientes; 4. Satisfacción de los empleados. (Ver tabla 8)

### Variables de control

El estudio contempla variables de control con el fin de fortalecer el modelo teórico propuesto y de analizar su comportamiento. Estudios previos muestran que el tamaño de la organización, la antigüedad de la empresa y el sector industrial al que pertenece, pueden influir sobre el capital humano (Camisón & Villar-López, 2014; Damanpour, 1991; Damanpour et al., 2009). Para la medición del tamaño de la organización se considera la cantidad de empleados existentes en la empresa. La antigüedad de la empresa, se mide como el número de años desde su fundación. El sector industrial se deriva del tipo de actividad manufacturera que desarrolla la empresa (Tabla 1). Los estadísticos descriptivos de las variables antigüedad de la empresa y tamaño se muestran en la tabla 9.

**Tabla 9. Variables de control**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
<b>Cantidad de años de la empresa</b>	1	117	28,57	20,615
<b>Número de empleados</b>	9	305	33,37	43,050

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Fiabilidad y Validez

La confiabilidad y validez del instrumento se procesan a través de Sistema de Ecuaciones Estructurales (SEM) a través del método Partial Least Square (PLS) (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

Las principales razones para usar SEM son que las técnicas estadísticas de segunda generación nos permiten hacer lo siguiente: 1. Estimar el error de medición, las relaciones entre las diferentes constructos y controlar el modelo teórico (Esposito et al., 2010; Wang, Chen, & Benitez-Amado, 2015). El uso de la metodología SEM implica un enfoque de dos fases (Sarstedt, Ringle, Henseler, & Hair, 2014) la primera análisis de la validez y la confiabilidad del modelo y segundo comprobación de las hipótesis. Además, se discuten la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante (J. F. Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015).

## 4. Resultados

### 4.1. Modelo de medición

Para evaluar el modelo de medición con variables reflexivas se analiza en primer lugar la fiabilidad de cada elemento, la consistencia interna de la escala y la validez convergente. Para medir las relaciones y la fiabilidad individual de cada elemento, de acuerdo a los especialistas en la materia, consideran aconsejable un factor de carga estandarizado mayor a 0.700 (Dibbern, Chin, & Heinzl, 2012). Las cargas de los factores se encuentran detalladas en las tablas 2 a 8.

Nuestros resultados estuvieron en el rango entre 0.609 y 0.917, cerca y por encima de 0.700. En nuestro modelo, decidimos incluir el valor de carga de 0.609 por los siguientes motivos: 1. Es significativo a un nivel de 0.001; 2. Se considera prácticamente en el umbral de aceptación de 0.700. El análisis de confiabilidad compuesto arrojó valores en el rango de 0.884 a 0.935, que cumple con el requisito

de valores mayores a 0.80 para los indicadores según lo propuesto por Nunnally (1978) y Vandenberg & Lance (2000). El alfa de Cronbach se considera satisfactorio cuando está por encima de 0.700 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Nuestros resultados se encuentran en un rango entre 0.824 y 0.908, lo que representa una alta fiabilidad de los constructos. La varianza promedio extraída (AVE) indica la cantidad media de varianza explicada por los indicadores de construcción. Nuestros valores AVE variaron de 0.579 a 0.784. Estos resultados están por encima del umbral de 0.500 según lo propuesto por Hair, Ringle, & Sarstedt, (2011).

**Tabla 10. Validez discriminante del modelo teórico**

	Capital tecnológico	Capital y Cultura de la Organización	Comunicación y cohesión	Estructura, sistemas y procesos	Innovación procesos	Innovación productos	Rendimiento
Capital tecnológico	<b>0,790</b>						
Capital y cultura Organizacional	0,566	<b>0,786</b>					
Comunicación y cohesión	0,476	0,616	<b>0,792</b>				
Estructura, sistemas y procesos	0,578	0,479	0,673	<b>0,761</b>			
Industria	0,194	0,132	0,063	0,103			
Innovación en procesos	0,573	0,484	0,422	0,519	<b>0,885</b>		
Innovación en productos	0,553	0,390	0,340	0,448	0,791	<b>0,869</b>	
Rendimiento	0,358	0,436	0,466	0,463	0,463	0,440	<b>0,810</b>

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se verificó la validez discriminante de las construcciones en el modelo analizando la raíz cuadrada de AVE. Los resultados (diagonales) del AVE vertical y horizontal están por debajo de la correlación entre construcciones. No se detectaron anomalías con esta prueba (Ver tabla 10). Por lo tanto, nuestros resultados reflejan una validez y confiabilidad adecuadas (tanto convergentes como discriminantes). Adicionalmente, realizamos la prueba de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), la que según Henseler et al., (2015), debe mostrar valores menores a 1, con lo cual de acuerdo a nuestros resultados la prueba no muestra anomalías, ya que los valores se encuentran por debajo del valor, 0.879.



**Tabla 11. Validez discriminante del modelo teórico HTMT**

	Capital tecnológico	Capital y Cultura de la Organización	Comunicación y cohesión	Estructura, sistemas y procesos	Innovación procesos	Innovación productos	Rendimiento
Capital tecnológico							
Capital y cultura Organizacional	0,663						
Comunicación y cohesión	0,524	0,704					
Estructura, sistemas y procesos	0,674	0,558	0,765				
Innovación procesos	0,648	0,547	0,439	0,581			
Innovación productos	0,630	0,446	0,356	0,504	0,879		
Rendimiento	0,429	0,516	0,546	0,547	0,531	0,517	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2. Modelo Estructural

La técnica estadística basada en la varianza de ecuaciones estructurales se empleó para validar las hipótesis de nuestra investigación; utilizamos el software SmartPLS Professional (versión 3.2.6) (Henseler et al., 2014). Esta aplicación es una elección adecuada para la investigación exploratoria y confirmatoria (Urbach & Ahlemann, 2010; Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010). La Tabla 12 muestra los resultados del coeficiente  $\beta$ , el grado de significación y la importancia de la distribución del valor utilizando la t de Student. Las hipótesis se probaron mediante el procedimiento bootstrap con 5000 submuestras, según lo recomendado por Chin (1998).

La tabla 12, muestra los resultados de la estimación usando el PLS. El estudio encontró apoyo empírico para demostrar las hipótesis H1, H2, H3, H7, H8 y H9, mientras que no se encontró apoyo para las hipótesis H4, H5, H6 y H10. El resultado de las hipótesis H1 y H2, muestra un efecto positivo y significativo al 0.001, lo que indica que el capital tecnológico posee una fuerte relación con la innovación en productos y en procesos, expresado por los valores de beta 0.330\*\*\* y 0.408\*\*\* respectivamente. La hipótesis H3, cuyo valor de beta es 0.190\*\*, indica que el capital y la cultura organizacional, tiene un efecto positivo y moderado sobre la innovación en procesos. Las hipótesis H7 y H8, también muestran un efecto positivo, con valores de beta 0.251\*\*\* y 0.199\*\*, lo que indica que la estructura, sistemas y procesos, tiene una fuerte relación con la innovación en procesos y una moderada relación con la innovación en productos.

**Tabla 12. Resultados de la prueba de hipótesis**

Hipótesis	Valor $\beta$	F <sup>2</sup>	Valor t	P Valor	Aceptada o Rechazada
H1 CAPITAL TECNOLOGICO -> INNOVACION PROCESOS	0,330***	0.139	4,793	0,000	Aceptada
H2 CAPITAL TECNOLOGICO -> INNOVACION PRODUCTOS	0,408***	0.101	6,280	0,000	Aceptada
H3 CAPITAL Y C.O -> INNOVACION PROCESOS	0,190**	(0.007)	2,938	0,003	Aceptada
H4 CAPITAL Y C.O -> INNOVACION PRODUCTOS	0,092	0.031	1,282	0,200	Rechazada
H5 COMUN. Y COHESION -> INNOVACION PROCESOS	-0,021	(0.001)	0,276	0,782	Rechazada
H6 COMUN. Y COHESION -> INNOVACION PRODUCTOS	-0,045	0.000	0,605	0,545	Rechazada
H7 ESTR, SISTEMAS Y PROCESOS -> INNOVACION PROCESOS	0,251***	0.027	3,491	0,000	Aceptada
H8 ESTR,SISTEMAS Y PROCESOS -> INNOVACION PRODUCTOS	0,199**	0.048	2,830	0,005	Aceptada
H9 INNOVACION PROCESOS -> RENDIMIENTO	0,311***	0.049	3,465	0,001	Aceptada
H10 INNOVACION PRODUCTOS -> RENDIMIENTO	0,200	0.020	2,061	0,039	Rechazada

Fuente: Elaboración Propia

Por último la hipótesis H9, expresa que la innovación en procesos tiene una fuerte relación con el rendimiento de la Pyme, de acuerdo al valor de beta 0.311\*\*\*, lo que corrobora lo planteado. Sin embargo, las hipótesis H4, H5, H6 y H10, cuyos valores de beta son 0,092, -0,021, -0,045 y 0,200, no se pudo demostrar efecto significativo en nuestro modelo, por ello estas hipótesis fueron rechazadas. Finalmente, analizamos el efecto de las variables de control (tamaño de la Pymes, Antigüedad y la rama industrial de pertenencia) sobre el rendimiento de la Pyme. Nuestro resultado indica que ninguna de ellas posee efecto significativo sobre el rendimiento de las Pymes, de acuerdo a sus valores de beta -0.117, -0.103 y 0.076 respectivamente.

Para evaluar la calidad y relevancia de los modelos con técnicas SEM basadas en el análisis de covarianzas, con PLS se observan los valores de los coeficientes path, R<sup>2</sup> y F<sup>2</sup>; (Esposito et al., 2010). Un coeficiente path superior a 0.2 es considerado económicamente significativo. Los coeficientes en nuestro modelo están en un rango de entre 0.699\*\*\* y 0.917\*\*\*. La varianza explicada y la capacidad de predicción del modelo son analizadas por R<sup>2</sup>. Los resultados de R<sup>2</sup> por variable independiente en nuestro modelo son: Innovación en procesos 0.402, Innovación en productos 0.335 y Rendimiento 0.263, lo que indica que la variable innovación es la que posee alto poder de explicación primeramente para la innovación en procesos, seguida de la innovación en productos. Sin embargo, la variable rendimiento posee un efecto explicativo moderado; según lo manifestado por Wetzels et al., (2009) que sostiene que si el rango de valor para R<sup>2</sup>, es menor a 0.1, el efecto es bajo, si es < 0.25 el efecto es moderado y si es > 0.36 el efecto es alto. El valor de F<sup>2</sup>, indica la medida del efecto introducido en el modelo. Los resultados de F<sup>2</sup> muestran que la relación clave del modelo está en el rango entre 0.027 y 0.139, lo que implica que posee un efecto predictivo entre moderado y alto. En general, los resultados muestran que el modelo propuesto tiene adecuadas propiedades estructurales y buen poder de explicación. El test de índice estadístico Q<sup>2</sup> de validez cruzada es empleado para evaluar y testear la relevancia predictiva de los constructos endógenos en el modelo estructural usando variables reflectivas.

**Tabla 13. Capacidad predictiva y adaptación del modelo**

<b>Dimensión</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Q<sup>2</sup></b>
Innovación procesos	0,393	0,286
Innovación productos	0,325	0,229
Rendimiento	0,249	0,152

Fuente: Elaboración Propia

Nuestro modelo ha sido evaluado utilizando la técnica del Blindfolding (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016) y los valores están entre 0.152 y 0.286. Valores superiores a 0 muestran una excepcional capacidad predictiva (Hair et al., 2006). En general este análisis evidencia un adecuado poder de explicación del modelo. Para incrementar el efecto predictivo de nuestro modelo, también realizó la prueba de bondad de ajuste usando PLS. El ajuste es aceptable cuando el valor del residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) está en un rango de entre (<0.08 y 0.1) (Henseler, Hubona, & Ray, 2016; Sarstedt et al., 2014). Nuestro resultado, confirma una capacidad predictiva aceptable del modelo y muestra que los resultados empíricos están estrechamente relacionados con la teoría.

## 5. CONCLUSIONES

En el contexto de la literatura del capital intelectual los hallazgos han dejado al descubierto que el capital estructural posee una fuerte incidencia en la capacidad creativa y la innovación de las empresas, siendo ambos factores claves que impulsan la competitividad y el rendimiento significativo de las empresas de diferentes tamaños (Caragliu & Nijkamp, 2011; De Castro et al., 2009; Díaz-Díaz et al., 2006). En definitiva se pone de manifiesto que el capital estructural es un motor que impulsa los recursos y capacidades, sus efectos más directos se reflejan en la capacidad de innovación que reside en los individuos, la cual está dada por el logro colectivo que requiere de soporte en los sistemas de información y en los procesos internos para el logro de los objetivos de la empresa. (Santos-Rodríguez & Figueroa Dorrego, 2011; Van de Ven, 1986; Wang et al., 2015).

Esta sección contrastamos nuestros hallazgos con las principales perspectivas teóricas sobre las relaciones entre el capital intelectual la capacidad de innovación y el rendimiento en las Pymes. En la primera parte de este artículo, analizamos los estudios previos que relacionan al capital tecnológico con la capacidad de innovación de las empresas, y que si bien en su mayoría resaltan que existe un efecto positivo sobre la innovación y el rendimiento (Miriam Delgado-Verde et al., 2016; Díaz-Díaz et al., 2006; Kleim-Padilha & Gomes, 2016), otros no pudieron obtener resultados concluyentes (Zhou & Li, 2012). El hallazgo más destacado en el presente estudio es que existe una relación positiva y significativa del capital tecnológico sobre la innovación tanto de productos como de procesos, siendo levemente superior su incidencia en la innovación en productos ( $\beta = 0.408^{***}$ ). Estos resultados están en línea con la teoría y enfatizan que el uso del capital tecnológico genera nuevos conocimientos los que son utilizados para mejorar el diseño de los productos, su imagen y mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización (Kleim-Padilha & Gomes, 2016).

En la segunda parte, analizamos las relaciones entre el capital y la cultura organizacional y la innovación. Según la RBV, las empresas que poseen una cultura y capital organizacional flexible tolerante a los errores, que recompensen el éxito y reconozcan y celebren los errores, brinden apoyo a sus miembros y posean objetivos claros, promueve la creatividad y por ende genera mayor innovación (Naranjo-Valencia et al., 2016). En nuestro estudio se pudo comprobar el efecto positivo y significativo de esta variable sobre la innovación en procesos, lo que se encuentra alineado con estudios previos ya que la innovación en procesos permite la generación de la innovación de productos (Subramaniam & Youndt, 2005).

En la tercera parte, analizamos la asociación entre la comunicación y cohesión de grupo con la innovación. No se encontraron pruebas empíricas significativas para la relación entre esta variable con la innovación. Nuestro estudio continuó con el análisis de la relación entre la estructura, sistemas y procesos con la innovación, habiendo podido comprobar que esta variable posee efecto positivo y significativo sobre la innovación. Estos hallazgos se encuentran alineados con otros estudios empíricos sobre el tema (Dedahanov et al., 2017; Naranjo-Valencia et al., 2016).

Por último analizamos la relación entre la innovación y el rendimiento habiendo comprobado que si existe relación positiva y significativa entre la innovación en procesos con el rendimiento, lo que se encuentra alineada con lo que sostienen la literatura, dado que la innovación en procesos permite a las Pymes ser más eficientes y reducir sus costos, lo que genera mayores beneficios para la empresa y además pueden generar ventajas competitivas difíciles de imitar para los competidores (Ruiz-Jiménez & Fuentes-Fuentes, 2018).

Por todo lo manifestado es que los resultados de nuestro estudio brinda implicaciones teóricas y empíricas. Desde el punto de vista empírico, los resultados alcanzados pueden ser útiles para los propietarios y gerentes de las Pymes dado que la visión de las dimensiones del capital estructural presentada permite prestar atención a la gestión del capital estructural y sus efectos sobre la innovación y el rendimiento, ya que existe un bajo nivel de conocimiento por gran parte de ellos y se trata de elementos claves para ser más competitivos (Chen et al., 2015; Khaliq, Shaari, Abdul, Isa, & Ageel, 2011). Y también pueden ser útiles para los responsables de tomar las decisiones de políticas públicas ya que en la economía del conocimiento para mantener un estado y nación desarrollados es necesario colocar como uno de los principales temas en la agenda nacional la mejora del capital intelectual de su gente para favorecer la competitividad de las empresas (Hashim et al., 2015). Desde el punto de vista teórico los resultados arrojan más claridad sobre los efectos que poseen los componentes del capital estructural sobre la innovación en productos y en procesos de las empresas ya que la visión del análisis de los componentes realizado en este trabajo ha sido poco abordado por la literatura y particularmente en el contexto analizado de la realidad de Argentina. La investigación expone algunas limitaciones lo que descubre un camino para el desarrollo de futuras líneas de investigación. En primer lugar el trabajo se centra en el uso de una única fuente de información. Esto, dado que los datos se obtuvieron de una muestra representativa pero sólo abarcó empresas manufactureras y de una parte de una provincia. En posteriores estudios se pueden considerar otras regiones y los otros sectores de actividad para analizar y comparar los resultados.

## 6. DISCUSIÓN

La visión de la empresa basada en los recursos (RBV), manifiesta que la innovación de productos y procesos es la resultante de un proceso de generación y desarrollo de conocimientos y competencias organizacionales. Nuestro estudio trató de analizar las relaciones a largo plazo entre el capital estructural, la innovación en productos y en procesos y el rendimiento organizacional. Explícitamente nos ocupamos del impacto del capital estructural sobre las capacidades de innovación o el capital de innovación, y su impacto en el rendimiento de las empresas. Además, nuestro estudio contribuye a la investigación al examinar el papel de diferentes componentes del capital estructural y buscar explicar la interconexión entre ellos y la capacidad de innovación en productos y procesos y de ellas con el rendimiento.

Nuestro estudio entregó evidencia de que los componentes capital tecnológico y Estructura, sistemas y procesos, que son los componentes tangibles del capital estructural, poseen efecto positivo y significativo sobre ambos tipos de innovación, productos y procesos. En tanto que de los componentes más intangibles solamente, el capital y la cultura organizacional posee efecto positivo y significativo sobre la innovación en procesos. En el caso del último componente, la comunicación y cohesión de grupos no tiene efecto sobre la innovación tanto en productos como en procesos.

Al mismo tiempo, se pudo constatar que solamente la innovación en procesos posee un efecto en el rendimiento, lo que va en la misma línea con los hallazgos de la literatura sobre el tema (Leither, 2014).

## 7. REFERENCIAS

AGOSTINI, L., NOSELLA, A., AND FILIPPINI, R. (2017). DOES INTELLECTUAL CAPITAL ALLOW IMPROVING INNOVATION PERFORMANCE. A QUANTITATIVE ANALYSIS IN THE SME CONTEXT. JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, 18(2), 400–418.

ALAZZAWI, A. A., UPADHYAYA, M., EL-SHISHINI, H. M., AND ALKUBAISI, M. (2018). TECHNOLOGICAL CAPITAL AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE: QUANTITATIVE INVESTIGATION ON INTELLECTUAL CAPITAL EFFICIENCY COEFFICIENT. ACADEMY OF ACCOUNTING AND FINANCIAL STUDIES JOURNAL, 22(2), 1–10.

ALIPOUR, F., AND KARIMI, R. (2011). MEDIATION ROLE OF INNOVATION AND KNOWLEDGE TRANSFER IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE, 2(19), 144–147.

ALLEE, V. (2008). VALUE NETWORK ANALYSIS AND VALUE CONVERSION OF TANGIBLE AND INTANGIBLE ASSETS. JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, 9(1), 5–24. ARAMBURU, N., SÁENZ, J., AND BLANCO, C. (2015). STRUCTURAL CAPITAL, INNOVATION CAPABILITY, AND COMPANY PERFORMANCE IN TECHNOLOGY-BASED COLOMBIAN FIRMS. CUADERNOS DE GESTIÓN, 15(1), 39–60.

BERRONE, P., GERTEL, H., GIULIODORI, R., BERNARD, L., AND MEINERS, E. (2014). DETERMINANTS OF PERFORMANCE IN MICROENTERPRISES: PRELIMINARY EVIDENCE FROM ARGENTINA. JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT, 52(3), 477–500.

BONTIS, N. (1998). INTELLECTUAL CAPITAL: AN EXPLORATORY STUDY THAT DEVELOPS MEASURES AND MODELS. *MANAGEMENT DECISION*, 36(2), 63–76.

BONTIS, N., CHUA CHONG KEOW, W., AND RICHARDSON, S. (2000). INTELLECTUAL CAPITAL AND BUSINESS PERFORMANCE IN MALAYSIAN INDUSTRIES. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 1(1), 85–100.

BONTIS, N., CIAMBOTTI, M., PALAZZI, F., AND SGRO, F. (2018). INTELLECTUAL CAPITAL AND FINANCIAL PERFORMANCE IN SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISES. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 19(4), 712–731.

BONTIS, N., KEOW, W. C. C., AND RICHARSON, S. (2000). INTELLECTUAL CAPITAL AND BUSINESS PERFORMANCE IN MALAYSIAN INDUSTRIES. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 18.

BONTIS, N., WU, S., WANG, W.-Y., AND CHANG, C. (2005). INTELLECTUAL CAPITAL AND PERFORMANCE IN CAUSAL MODELS: EVIDENCE FROM THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY IN TAIWAN. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 6(2), 222–236.

BROOKING, A. (1998). *INTELLECTUAL CAPITAL*. INTERNATIONAL THOMSON BUSINESS PRESS.

BUENO CAMPOS, E. (2013). EL CAPITAL INTELECTUAL COMO SISTEMA GENERADOR DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN. *MINCOTUR.GOB.ES*, 15–22.

BUENO CAMPOS, E., RODRIGUEZ JERICÓ, P., AND SALMADOR SÁNCHEZ, M. P. (2009). EXPERIENCIAS EN MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN ESPAÑA: EL MODELO INTELECT (P. 26).

BUENO CAMPOS, E., SALMADOR SÁNCHEZ, M. P., AND MERINO MORENO, C. (2008). ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA. ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA (VOL. 26). ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ECONOMÍA APLICADA, ASEPELT.

BURNS, T., AND STALKER, G. (1961). *THE MANAGEMENT OF INNOVATION*. TAVISTOCK LONDON.

CALIX, C., VIGIER, H., AND BRIOZZ, A. (2015). CAPITAL INTELECTUAL Y OTROS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EMPRESAS EXPORTADORAS DE LA ZONA NORTE DE HONDURAS. *SUMA DE NEGOCIOS*, 6, 130–137.

CAMISÓN, C., AND VILLAR-LÓPEZ, A. (2014). ORGANIZATIONAL INNOVATION AS AN ENABLER OF TECHNOLOGICAL INNOVATION CAPABILITIES AND FIRM PERFORMANCE. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 67(1), 2891–2902.

CARAGLIU, A., AND NIJKAMP, P. (2011). THE IMPACT OF REGIONAL ABSORPTIVE CAPACITY ON SPATIAL KNOWLEDGE SPILLOVERS. *APPLIED ECONOMICS*, 44(11), 1363–1374.

CARMELI, A., ATWATER, L., AND LEVI, A. (2011). HOW LEADERSHIP ENHANCES EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING: THE INTERVENING ROLES OF RELATIONAL AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION. *JOURNAL OF TECHNOLOGY TRANSFER*, 36(3), 257–274.

CHEN, J., ZHAO, X., AND WANG, Y. (2015). A NEW MEASUREMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS IMPACT ON INNOVATION PERFORMANCE IN AN OPEN INNOVATION PARADIGM. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT*, 67(1), 1.

CHEN, J., ZHU, Z., AND YUAN XIE, H. (2004). MEASURING INTELLECTUAL CAPITAL: A NEW MODEL AND EMPIRICAL STUDY. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 5(1), 195–212.

CHIN, W. W. (1998). THE PARTIAL LEAST SQUARES APPROACH TO STRUCTURAL EQUATION MODELING. IN *MODERN METHODS FOR BUSINESS RESEARCH* (PP. 295–336). NEW JERSEY: LAWRENCE ELBAUM ASSOCIATES.

CIPRÉS, M. S. (2006). ESTUDIO DE LA NATURALEZA ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO Y LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: APLICACIÓN A EMPRESAS INNOVADORAS DE BASE.

COHEN, W. M., AND LEVINTHAL, D. A. (1990). ABSORPTIVE CAPACITY: A NEW PERSPECTIVE ON LEARNING AND INNOVATION. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 35(1), 128.

COSTA, R. V, FERNÁNDEZ, C. F.-J., AND DORREGO, P. F. (2014). CRITICAL ELEMENTS FOR PRODUCT INNOVATION AT PORTUGUESE INNOVATIVE SMES: AN INTELLECTUAL CAPITAL PERSPECTIVE. *KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE*, 12(3), 322–338.

CREMA, M., AND VERBANO, C. (2016). MANAGING INTELLECTUAL CAPITAL IN ITALIAN MANUFACTURING SMES. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 25(3), 408–421.

CUNHA DE SOUSA, L., NOGUEIRA DIAS, C., AND ALFINITO, S. (2013). SOFTWARE LIVRE COMO FATOR DE INOVAÇÃO PARA O SETOR DE TIC OPEN



SOFTWARE AS AN INNOVATION FACTOR FOR THE ICT INDUSTRY. REVISTA ELECTRONICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 13(3), 1–22.

DAMANPOUR, F. (1991). ORGANIZATIONAL INNOVATION: A META-ANALYSIS OF EFFECTS OF DETERMINANTS AND MODERATORS. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 34(3), 555–590.

DAMANPOUR, F., WALKER, R. M., AND AVELLANEDA, C. N. (2009). COMBINATIVE EFFECTS OF INNOVATION TYPES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A LONGITUDINAL STUDY OF SERVICE ORGANIZATIONS. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 46(4), 650–675.

DE CASTRO, G., SALAZAR, E., NAVAS LÓPEZ, J., AND LOPEZ SAEZ, P. (2009). EL PAPEL DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. UN APLICACIÓN A LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ESPAÑA. CUADERNOS DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, 40, 83–110.

DEDAHANOV, A. T., RHEE, C., AND YOON, J. (2017). ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND INNOVATION PERFORMANCE: IS EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOR A MISSING LINK? CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL, 22(4), 334–350.

DELGADO-VERDE, M., MARTÍN-DE CASTRO, G., AND AMORES-SALVADÓ, J. (2016). INTELLECTUAL CAPITAL AND RADICAL INNOVATION: EXPLORING THE QUADRATIC EFFECTS IN TECHNOLOGY-BASED MANUFACTURING FIRMS. TECHNOVATION, 54, 35–47.

DELGADO-VERDE, M., MARTÍN-DE CASTRO, G., NAVAS-LOPEZ, J. E., AND CRUZ GONZALEZ, J. (2013). CAPITAL SOCIAL, CAPITAL INTELECTUAL E INNOVACIÓN DE PRODUCTO. EVIDENCIA EMPÍRICA EN SECTORES MANUFACTUREROS INTENSIVOS EN TECNOLOGÍA. REVISTA INNOVAR JOURNAL, 23(50), 93–110.

DEWAR, R., AND WERBEL, J. (1979). UNIVERSALISTIC AND CONTINGENCY PREDICTIONS OF EMPLOYEE SATISFACTION AND CONFLICT. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 24(3), 426–448.

DÍAZ-DÍAZ, N. L., AGUIAR DÍAZ, I., AND DE SAÁ PEREZ, P. (2006). EL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO TECNOLÓGICO Y LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN: EVIDENCIA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA. CUADERNOS DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, 27, 33–59.

DIBBERN, J., CHIN, W. W., AND HEINZL, A. (2012). SYSTEMIC DETERMINANTS OF THE INFORMATION SYSTEMS OUTSOURCING DECISION: A

COMPARATIVE STUDY OF GERMAN AND UNITED STATES FIRMS. JOURNAL OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS, 13(6), 466–497.

DIERKES, M., ANTAL, A., CHILD, J., AND NONAKA, I. (2003). HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE. (OXFORD, ED.).

ESPOSITO, V., CHIN, W., HENSELER, J., AND WANG, H. (2010). HANDBOOK OF PARTIAL LEAST SQUARES: CONCEPTS, METHODS AND APPLICATIONS.

EVANS, M., DALKIR, K., AND BIDIAN, C. (2014). A HOLISTIC VIEW OF THE KNOWLEDGE LIFE CYCLE: THE KNOWLEDGE MANAGEMENT CYCLE (KMC) MODEL. THE ELECTRONIC JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, 12(2), 85–97.

FERNÁNDEZ-JARDÓN, C. M. (2012). DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN PYMES REGIONALES. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSM, 5, 749–765.

FERNÁNDEZ-JARDÓN, C., AND MARTOS, M. (2016). CAPITAL INTELECTUAL Y VENTAJAS COMPETITIVAS EN PYMES BASADAS EN RECURSOS NATURALES DE LATINOAMÉRICA. REVISTA INNOVAR JOURNAL, 26(60), 117–132.

FLOYD, S. W., AND WOOLDRIDGE, B. (1992). MANAGING STRATEGIC CONSENSUS: THE FOUNDATION OF EFFECTIVE IMPLEMENTATION. ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES, 6(4), 27–39.

FRIEDMAN, V. J., LIPSHITZ, R., AND POPPER, M. (2005). THE MYSTIFICATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING. JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY, 14(1), 19–30.

GËRGURI-RASHITI, S., RAMADANI, V., ABAZI-ALILI, H., DANA, L. P., AND RATTEN, V. (2017). ICT, INNOVATION AND FIRM PERFORMANCE: THE TRANSITION ECONOMIES CONTEXT. THUNDERBIRD INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW, 59(1), 93–102.

GIOCASI, D. (2015). REPEATED MEASURES ANALYSIS ON DETERMINANT FACTORS OF ENTERPRISE VALUE. PROCEDIA ECONOMICS AND FINANCE, 32, 338–344.

GOGAN, L., ARTENE, A., AND SARCA, I. (2016). THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES, 221, 194–202.

GOLD, A. H., MALHOTRA, A., AND SEGARS, A. H. (2001). KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ORGANIZATIONAL CAPABILITIES PERSPECTIVE. JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, 18(1), 185–214.

HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., ANDERSON, R., AND TATHAM, R. (2006). MULTIVARIATE DATA ANALYSIS VOL.6 (VOL. 6). PRENTICE HALL.

HAIR, J. F., RINGLE, C. M., AND SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: INDEED A SILVER BULLET. THE JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE, 19(2), 139–152.

HAIR, J. F., SARSTEDT, M., HOPKINS, L., AND KUPPELWIESER, V. G. (2014). PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM): AN EMERGING TOOL IN BUSINESS RESEARCH. EUROPEAN BUSINESS REVIEW, 26(2), 106–121.

HAIR, J. J., HULT, G., RINGLE, C., AND SARSTEDT, M. (2016). A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM). CALIFORNIA: THOUSAND OAKS.

HASAN, M., AND CHEUNG, A. (2018). ORGANIZATION CAPITAL AND FIRM LIFE CYCLE. JOURNAL OF CORPORATE FINANCE, 48, 556–578.

HENSELER, J., DIJKSTRA, T. K., SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., DIAMANTOPOULOS, A., STRAUB, D. W.,... CALANTONE, R. J. (2014). COMMON BELIEFS AND REALITY ABOUT PLS: COMMENTS ON RÖNKKÖ AND EVERMANN (2013). ORGANIZATIONAL RESEARCH METHODS, 17(2), 182–209.

HENSELER, J., HUBONA, G., AND RAY, P. A. (2016). USING PLS PATH MODELING IN NEW TECHNOLOGY RESEARCH: UPDATED GUIDELINES. INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS, 116(1), 2–20.

HENSELER, J., RINGLE, C. M., AND SARSTEDT, M. (2015). A NEW CRITERION FOR ASSESSING DISCRIMINANT VALIDITY IN VARIANCE-BASED STRUCTURAL EQUATION MODELING. JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE, 43(1), 115–135.

HESHMATI, A. (2001). ON THE GROWTH OF MICRO AND SMALL FIRMS: EVIDENCE FROM SWEDEN. SMALL BUSINESS ECONOMICS, 17(3), 213–228.

HOGAN, S. J., AND COOTE, L. V. (2014). ORGANIZATIONAL CULTURE, INNOVATION, AND PERFORMANCE: A TEST OF SCHEIN'S MODEL. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 67(8), 1609–1621.

JARVIS, C. B., MACKENZIE, S. B., AND PODSAKOFF, P. M. (2003). A CRITICAL REVIEW OF CONSTRUCT INDICATORS AND MEASUREMENT MODEL MISSPECIFICATION IN MARKETING AND CONSUMER RESEARCH. *JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH*, 30(2), 199–218.

KAKABADSE, N. K., KOUZMIN, A., AND KAKABADSE, A. (2001). FROM TACIT KNOWLEDGE TO KNOWLEDGE MANAGEMENT: LEVERAGING INVISIBLE ASSETS. *KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT*, 8(3), 137–154.

KALKAN, A., BOZKURT, Ö. Ç., AND ARMAN, M. (2014). THE IMPACTS OF INTELLECTUAL CAPITAL, INNOVATION AND ORGANIZATIONAL STRATEGY ON FIRM PERFORMANCE. *PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES*, 150, 700–707.

KALLA, H. K. (2005). INTEGRATED INTERNAL COMMUNICATIONS: A MULTIDISCIPLINARY PERSPECTIVE. *CORPORATE COMMUNICATIONS: AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 10(4), 302–314.

KHALIQUE, M., ISA, A., SHAARI, N., ABDUL, J., AND AGEEL, A. (2011). CHALLENGES FACED BY THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES) IN MALAYSIA: AN INTELLECTUAL CAPITAL PERSPECTIVE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CURRENT RESEARCH*, 3(6), 398–401.

KIANTO, A., SÁENZ, J., AND ARAMBURU, N. (2017). KNOWLEDGE-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES, INTELLECTUAL CAPITAL AND INNOVATION. *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 81(DECEMBER 2016), 11–20.

KIONG TING, I., AND LEAN, H. (2009). INTELLECTUAL CAPITAL PERFORMANCE OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN MALAYSIA. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 10(4), 588–599.

KLEIM-PADILHA, C., AND GOMES, G. (2016). INNOVATION CULTURE AND PERFORMANCE IN INNOVATION OF PRODUCTS AND PROCESSES: A STUDY IN COMPANIES OF TEXTILE INDUSTRY. *RAI REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E INOVAÇÃO*, 13(1), 285–294.

KOELLINGER, P. (2008). THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGY, INNOVATION, AND FIRM PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE ON E-BUSINESS IN EUROPE. *RESEARCH IN MANAGEMENT*, 29.

LAGUNES DOMÍNGUEZ, P., SOTO MIRANDA, A., AND ZUÑIGA ALVARADO, S. (2016). DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN MEDIANTE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES ALIMENTARIAS

DEL SECTOR MANUFACTURERO. STRATEGY, TECHNOLOGY AND SOCIETY, 3, 69–94.

LING, Y.-H. (2013). THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE—KNOWLEDGE MANAGEMENT AS MODERATOR. ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT, 30(3), 937–964.

MCDOWELL, W., PEAKE, W., AND CODER, L. (2018). BUILDING SMALL FIRM PERFORMANCE THROUGH INTELLECTUAL CAPITAL DEVELOPMENT: EXPLORING INNOVATION AS THE “BLACK BOX.” JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 88, 321–327.

MENNENS, K., VAN GILS, A., ODEKERKEN-SCHRÖDER, G., AND LETTERIE, W. (2018). EXPLORING ANTECEDENTS OF SERVICE INNOVATION PERFORMANCE IN MANUFACTURING SMES. INTERNATIONAL SMALL BUSINESS JOURNAL: RESEARCHING ENTREPRENEURSHIP, 36(5), 500–520.

MILES, S. J., AND VAN CLIEAF, M. (2017). STRATEGIC FIT: KEY TO GROWING ENTERPRISE VALUE THROUGH ORGANIZATIONAL CAPITAL. BUSINESS HORIZONS, 60(1), 55–65.

MURPHY, G. B., TRAILER, J. W., AND HILL, R. C. (1996). MEASURING PERFORMANCE IN ENTREPRENEURSHIP RESEARCH. JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH, 36(1), 15–23.

NARANJO-VALENCIA, J. C., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., AND SANZ-VALLE, R. (2016). STUDYING THE LINKS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, INNOVATION, AND PERFORMANCE IN SPANISH COMPANIES. REVISTA LATINOAMERICANA DE PSICOLOGIA, 48(1), 30–41.

NEELY, A., ADAMS, C., AND KENNERLEY, M. (2002). THE PERFORMANCE PRISM: THE SCORECARD FOR MEASURING AND MANAGING BUSINESS SUCCESS. PEARSON EDUCATION.

NONAKA, I. (1991). THE KNOWLEDGE CREATE COMPANY. HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE-, 96–104.

NONAKA, I. (1994). A DYNAMIC THEORY OF ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION. ORGANIZATION SCIENCE, 5(1), 14–37. NONAKA, I. ; T. H. (N.D.). LA EMPRESA CREADORA DE CONOCIMIENTO. GESTION DEL COOCIMIENTO 2000.

NONAKA, I., AND TOYAMA, R. (2003). THE KNOWLEDGE-CREATING THEORY REVISITED: KNOWLEDGE CREATION AS A SYNTHESIZING PROCESS. KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE, 1(1), 2–10.

NUNNALLY, J. (1978). PSYCHOMETRIC METHODS. NEW YORK: MCGRAW-HILL. NEW YORK: MCGRAW-HILL.

NURYAMAN. (2015). THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE FIRM'S VALUE WITH THE FINANCIAL PERFORMANCE AS INTERVENING VARIABLE. *PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES*, 211(SEPTEMBER), 292–298.

O'DELL, C., AND GRAYSON, C. J. (1998). IF ONLY WE KNEW WHAT WE KNOW: IDENTIFICATION AND TRANSFER OF INTERNAL BEST PRACTICES. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 40(3), 154–174. OIR. (2017). OBSERVATORIO INTEGRAL DE LA REGIÓN.

RAFFIEE, J., AND COFF, R. (2016). MICRO-FOUNDATIONS OF FIRM-SPECIFIC HUMAN CAPITAL: WHEN DO EMPLOYEES PERCEIVE THEIR SKILLS TO BE FIRM-SPECIFIC? *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, 59(3), 766–790.

RAPERT, M. (1998). RECONSIDERING ORGANIZATIONAL STRUCTURE: A DUAL PERSPECTIVE OF FRAMEWORKS AND PROCESSES. *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES*, 10(3), 287–302.

REGISTRO INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. (2018). MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERÍA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. RETRIEVED FROM [HTTPS://SIIC.CBA.GOV.AR/CONSULTAESTABLECIMIENTOS.ASPX](https://siic.cba.gov.ar/consultaestablecimientos.aspx)

RIEGE, A. (2005). THREE-DOZEN KNOWLEDGE-SHARING BARRIERS MANAGERS MUST CONSIDER. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 9(3), 18–35.

RUIZ-JIMÉNEZ, M. J., AND FUENTES-FUENTES, M. (2018). KNOWLEDGE COMBINATION, INNOVATION, ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TECHNOLOGY FIRMS. *INDUSTRIAL MANAGEMENT & DATA SYSTEMS*, 113(4), 523–540.

SAINT-ONGE, H. (1996). TACIT KNOWLEDGE THE KEY TO THE STRATEGIC ALIGNMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL. *PLANNING REVIEW*, 24(2), 10–16.

SALAZAR, E., DE CASTRO, M. G., AND LÓPEZ SÁEZ, P. (2006). CAPITAL INTELECTUAL. UNA PROPUESTA PARA CLASIFICARLO Y MEDIRLO. IN *ACADEMIA.REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN* (VOL. 37, PP. 1–16).

SANTOS-RODRIGUES, H., AND FIGUEROA DORREGO, P. (2011). EL CAPITAL ESTRUCTURAL Y LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA. INVESTIGACIONES EUROPEAS DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, 17(3), 69–89.

SANTOS-RODRIGUEZ, H., DORREGO, P. F., AND JARDON, C. M. F. (2011). THE MAIN INTELLECTUAL CAPITAL COMPONENTS THAT ARE RELEVANT TO THE PRODUCT, PROCESS AND MANAGEMENT FIRM INNOVATIVENESS. INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSITIONS AND INNOVATION SYSTEMS, 1(3), 271.

SARSTEDT, M., RINGLE, C., HENSELER, J., AND HAIR, J. F. (2014). ON THE EMANCIPATION OF PLS-SEM: A COMMENTARY ON RIGDON (2012). LONG RANGE PLANNING, 47, 154–160.

SCHMINKE, M., AMBROSE, M., AND CROPANZANO, R. (2000). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON PERCEPTIONS OF PROCEDURAL FAIRNESS. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 85(2), 294–304.

SCHULZ, M., AND JOBE, L. A. (2001). CODIFICATION AND TACITNESS AS KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES: AN EMPIRICAL EXPLORATION. JOURNAL OF HIGH TECHNOLOGY MANAGEMENT RESEARCH, 12(1), 139–165.

SERENKO, A., BONTIS, N., AND HARDIE, T. (2007). ORGANIZATIONAL SIZE AND KNOWLEDGE FLOW: A PROPOSED THEORETICAL LINK. JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL, 8(4), 610–627.

SKIVINGTON, J. E., AND DAFT, R. L. (1991). A STUDY OF ORGANIZATIONAL FRAMEWORK AND PROCESS MODALITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF BUSINESS LEVEL STRATEGIC DECISIONS. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 28(1), 45–68.

STAM, W., ARZLANIAN, S., AND ELFRING, T. (2014). SOCIAL CAPITAL OF ENTREPRENEURS AND SMALL FIRM PERFORMANCE: A META-ANALYSIS OF CONTEXTUAL AND METHODOLOGICAL MODERATORS. JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, 29(1), 152–173.

SUBRAMANIAM, M., AND VENKATRAMAN, N. (2001). DETERMINANTS OF TRANSNATIONAL NEW PRODUCT DEVELOPMENT CAPABILITY: TESTING THE INFLUENCE OF TRANSFERRING AND DEPLOYING TACIT OVERSEAS KNOWLEDGE. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 22(4), 359–378.

SUBRAMANIAM, M., AND YOUNDT, M. A. (2005). THE INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON THE TYPES OF INNOVATIVE CAPABILITIES. ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL, 48(3), 450–463.

THAPA, A. (2015). DETERMINANTS OF MICROENTERPRISE PERFORMANCE IN NEPAL. *SMALL BUSINESS ECONOMICS*, 45(3), 581–594. [HTTPS://DOI.ORG/10.1007/S11187-015-9654-0](https://doi.org/10.1007/s11187-015-9654-0)

TIDD, J., AND BESSANT, J. (2005). INTEGRATING TECHNOLOGICAL, MARKET AND ORGANIZATIONAL CHANGE. *MANAGING INNOVATION*.

TORRES, A. I., FERRAZ, S. S., AND SANTOS-RODRIGUES, H. (2018). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FACTORS IN ORGANIZATIONAL SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE. *JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL*, 19(2), 453–472.

UNIÓN INDUSTRIAL, A. (2017). INFORME UIA, DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES INDUSTRIALES LA EXPERIENCIA JAPONESA Y PROPUESTAS PARA SU PROMOCIÓN EN LA ARGENTINA.

URBACH, N., AND AHLEMANN, F. (2010). STRUCTURAL EQUATION MODELING IN INFORMATION SYSTEMS RESEARCH USING PARTIAL LEAST SQUARES. *JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION* *JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY THEORY AND APPLICATION*, 11(2), 5–40.

UŽIENĖ, L., AND STANKUTĖ, E. (2015). FACTORS INFLUENCING INTELLECTUAL CAPITAL MEASUREMENT PRACTICES. *PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES*, 213, 351–357.

VAN DE VEN, A. H. (1986). CENTRAL PROBLEMS IN THE MANAGEMENT OF INNOVATION. *MANAGEMENT SCIENCE*, 32(5), 590–607.

VANDENBERG, R. J., AND LANCE, C. E. (2000). A REVIEW AND SYNTHESIS OF THE MEASUREMENT INVARIANCE LITERATURE: SUGGESTIONS, PRACTICES, AND RECOMMENDATIONS FOR ORGANIZATIONAL RESEARCH. *ORGANIZATIONAL RESEARCH METHODS*, 3(1), 4–70.

VINZI, V. E., CHIN, W. W., HENSELER, J., AND WANG, H. (2010). *HANDBOOKS OF PARTIAL LEAST SQUARES. METHODS*. SPRINGER.

WANG, Y., CHEN, Y., AND BENITEZ-AMADO, J. (2015). HOW INFORMATION TECHNOLOGY INFLUENCES ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM CHINA. *INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT*, 35, 160–170.

WETZELS, M., ODEKERKEN-SCHRÖDER, G., AND VAN OPPEN, C. (2009). USING PLS PATH MODELING FOR ASSESSING HIERARCHICAL CONSTRUCT



MODELS: GUIDELINES AND EMPIRICAL ILLUSTRATION. MIS QUARTERLY, 33(1), 177–195.

WIIG, K. (2012). PEOPLE-FOCUSED KNOWLEDGE MANAGEMENT. SCHEMA PRESS, LTD.

ZAHRA, S. A., AND GEORGE, G. (2002). ABSORPTIVE CAPACITY: A REVIEW, RECONCEPTUALIZATION, AND EXTENSION. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 27(2), 185–203.

ZAHRA, S. A., ZHENG, C., AND YU, J. (2018). LEARNING ADVANTAGES OF NEWNESS: A RECONCEPTUALIZATION AND CONTINGENT FRAMEWORK. JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP, 16(1), 12–37.

ZHOU, K. Z., AND LI, C. B. (2012). HOW KNOWLEDGE AFFECTS RADICAL INNOVATION: KNOWLEDGE BASE, MARKET KNOWLEDGE ACQUISITION, AND INTERNAL KNOWLEDGE SHARING. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 33(9), 1090–1102.

# **TRANSPARENCIA, CORRUPCIÓN Y SUSTENTABILIDAD EN LAS PYMES**

## AUTORES

BELTRAMINO, NICOLÁS SALVADOR  
INGARAMO, JUAN MARCELO  
GAZZANIGA, LILIA CARINA  
PIECKENSTAINER, ANA LAURA  
BELTRAMINO, NATALIA ANDREA  
COLOMBANO, FRANCISCO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA - CORDOBA

## Resumen:

*“... El soborno es uno de los problemas más destructivos y complejos de nuestros tiempos y, a pesar de los esfuerzos a nivel nacional e internacional para combatirlo, continúa muy extendido. El Banco Mundial estima que representa más de un trillón de dólares por año, con impactos desastrosos como la erosión de la estabilidad política, aumentando los costos de los negocios y la pobreza.*

*Sin dudas, a nivel global constituye una barrera significativa al comercio nacional y, al interior de una organización, tiene un impacto altamente negativo sobre la moral de los empleados. Numerosos gobiernos han tomado medidas para combatir el soborno mediante leyes nacionales y acuerdos internacionales tales como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Sin embargo, se vuelve necesario profundizar estas acciones y es ahí donde el Sistema de Gestión Anti-soborno puede desempeñar un rol fundamental....”*

Fuente: IRAM

Tanto el fraude como la corrupción han golpeado en los últimos años al sector empresarial a nivel global y particularmente en los países en vías de desarrollo como los de América Latina entre los que se encuentra Argentina.

Ello ha impactado fuertemente en muchas Pymes que han visto peligrar su supervivencia, por lo que han debido llevar adelante acciones de Responsabilidad Social para tratar de lograr su subsistencia y sustentabilidad.

En este artículo se pretende presentar en primer lugar algunos indicadores de la visión de las empresas sobre esta realidad y por otra mostrar como las empresas realizan esfuerzos para combatir y paliar la situación y conducirse hacia la sustentabilidad empresarial. Para ello se realizó un estudio en Mipymes Argentinas consultado a su nivel directivo sobre las percepciones de esta realidad y las acciones que pueden llevar adelante para tratar de combatir este flagelo.

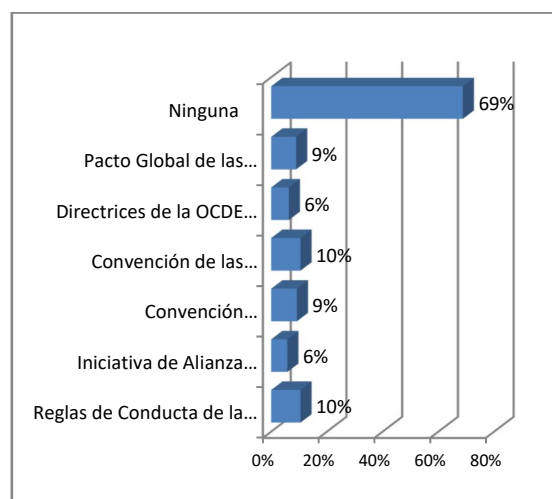
## Descripción de la realidad Actual

A continuación, se presentan las variables más relevantes acerca de tres dimensiones: (1) los conocimientos de las empresas sobre la legislación nacional e iniciativas para combatir la corrupción y el soborno; (2) los esfuerzos realizados para prevenir el soborno frente a aspectos tales como las diferentes modalidades; (3) la percepción sobre los hábitos o comportamientos del entorno económico y sobre sus propias motivaciones para realizar acciones al respecto.

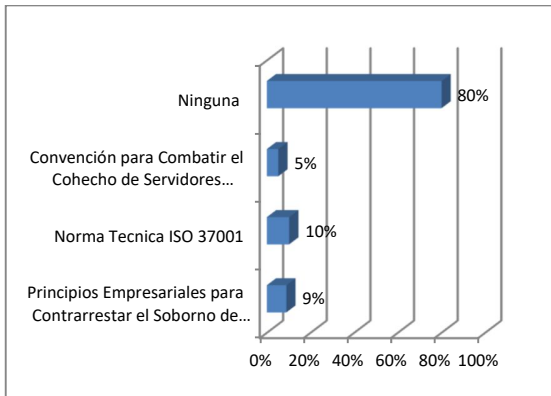
### 1. Conocimiento

La gráfica 1 sugiere que a mayoría de los participantes (69%) manifestó desconocer iniciativas voluntarias para combatir la corrupción tales como las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales o la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción. Asimismo, dentro de las iniciativas más conocidas por las empresas argentinas se encuentran las Reglas de Conducta de la Cámara de Comercio Internacional (10%), Convención de las Naciones Unidas Contra La Corrupción (10%), el Pacto Global de las Naciones Unidas y la Convención Interamericana Contra La

corrupción de la OEA, ambas con un (10%) cada una.



Gráfica 1. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas voluntarias para combatir la corrupción conoce?  
Fuente: Elaboración propia



Gráfica 1. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas voluntarias para combatir el soborno conoce?  
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en lo que respecta a las iniciativas voluntarias para combatir el soborno, el 80% de la muestra respondió desconocer los mecanismos lo que denota un considerable nivel de ignorancia de las vías voluntarias para la prevención y el combate al soborno.

El 10% de los participantes conocen la Norma Técnica ISO 37001 y el 9 % declaró conocer los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional.

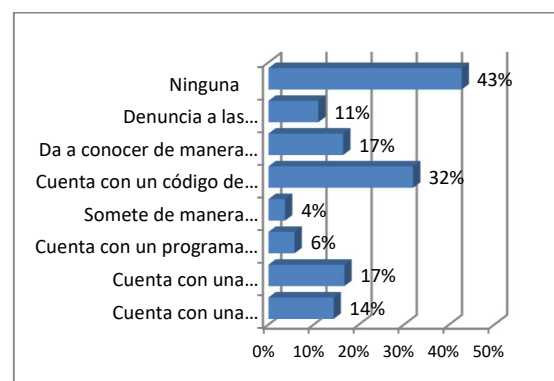
## 2. Esfuerzo

La siguiente sección buscó indagar sobre las acciones que las empresas realizan para prevenir el soborno en sus diferentes modalidades, en los procesos internos de las empresas y en las relaciones con terceros. En esta sección no se logró obtener respuesta de ninguna de las empresas encuestadas.

### 2.1. Modalidades

En cuanto a la prevención del soborno en el cierre de negocios y/ o contratos (Gráfica 3), la opción más recurrente en la muestra (32%) corresponde a que las empresas cuentan con un código de ética o conducta. El segundo mecanismo de prevención más frecuente (17%), al igual que contar con una declaración/política de rechazo a ofrecimientos o recepción de sobornos (17%). En tercer lugar, el 14% de las empresas manifestaron contar con una declaración/política sobre la prohibición total de ofrecer cualquier tipo de dádiva para asegurar un contrato. Solamente un 11% manifestó denunciar a las autoridades

competentes los intentos y hechos de soborno que se presenten al interior de su empresa.



Gráfica 3 Cierre de negocios y/o contratos  
Fuente: Elaboración propia

Las prácticas de prevención de soborno en los trámites antes entidades públicas en Argentina, las empresas consultadas manifiestan tener una posición de

rechazo frente al pago de comisiones indebidas para agilizar los trámites, en un 31%. En tanto que un 24%, cuenta con un conducto regular para llevar a cabo la ejecución de cualquier tipo de trámite requerido frente a entidades públicas. Quedando en tercer lugar con un 20% el dar a conocer a sus empleados y terceros su posición frente al rechazo al pago de comisiones indebidas para agilizar los trámites.

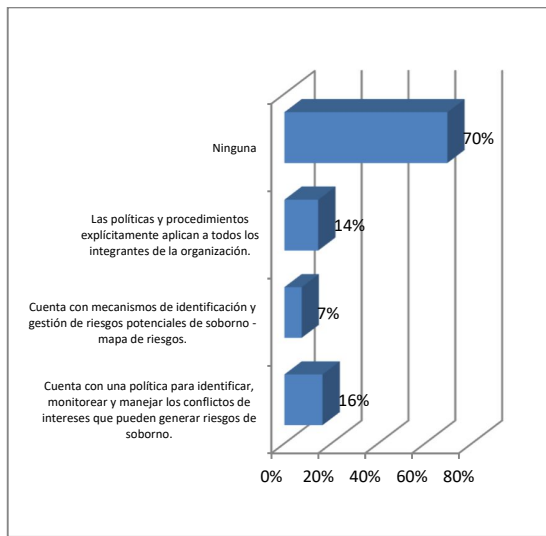
La Gráfica 4 muestra los hallazgos referentes a la prevención del soborno en contribuciones políticas. El 66 % de las 382 empresas manifestó que no realizan este tipo de contribuciones. No obstante, cuando las firmas sí las realizan, el mecanismo preventivo más utilizado (6%) es contar con mecanismos para asegurar que la empresa no obtiene ventajas por el otorgamiento de contribuciones políticas, o llevar un registro contable formal de las contribuciones políticas que realiza (6%) o directamente rechaza formalmente la obtención de cualquier beneficio particular adicional a lo legalmente establecido a cambio de una contribución política.



Gráfica 1 Contribuciones políticas  
Fuente: Elaboración propia

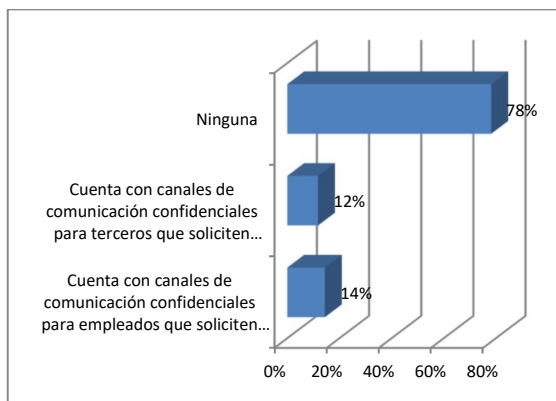
## 2.2. Procesos Internos

En cuanto a la prevención del soborno en sus recursos humanos, los datos revelan que las empresas Argentinas participantes manifestaron como iniciativa más popular (34%) incorporar lineamientos sobre prácticas anti soborno en las capacitaciones y comunicaciones internas. La segunda iniciativa más recurrente con 30% fue la promoción a que los empleados contribuyan a la prevención del soborno como condición contractual para la vinculación laboral. Y en tercer lugar (28%) revelaron contar con una política de responsabilidad del gerente o presidente de la compañía sobre la implementación de las políticas y lineamientos frente al soborno. Seguidos con puntajes muy parejos asegurar que ningún empleado será trasladado a un cargo menor, o será penalizado o sujeto de consecuencias negativas si se rehúsa a pagar sobornos (23%) o el compromiso público de la junta directiva con la implementación de parámetros y lineamientos en relación con los riesgos de soborno (22%).



Gráfica 2 Evaluación de riesgos  
Fuente: Elaboración propia

En el rubro de evaluación de riesgos (Gráfica 5) la mayor parte de las empresas, casi las tres cuartas partes de la muestra (70%), manifestó no contar con ningún mecanismo para prevenir el soborno. No obstante las que respondieron afirmativamente manifestaron contar con políticas para identificar, monitorear y manejar los conflictos de intereses que pueden generar riesgos de soborno (14%) o políticas y procedimientos explícitamente aplicados a todos los integrantes de la organización (14%). Solamente un 7% declaró contar con mecanismos de identificación y gestión de riesgos potenciales de soborno o un mapa de riesgos.



Gráfica 3 Canales de denuncia  
Fuente: Elaboración propia

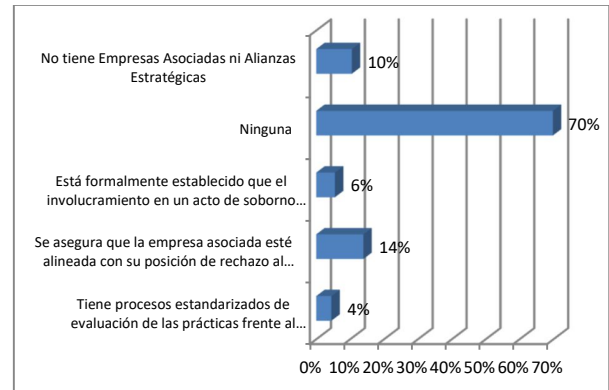
Al preguntarles por los canales para denunciar actos de soborno (Gráfica 6) una gran parte de los consultados, el 78% respondió que no cuentan con canales de comunicación para las denuncias. Los que respondieron afirmativamente, cuentan con canales de comunicación confidenciales para sus empleados, mediante los cuales pueden solicitar orientación y denunciar actos de soborno sin represalias (14%). O manifestaron contar con canales de comunicación confidenciales de orientación y denuncia para que terceros puedan utilizarlos sin represalias (12%).

### 2.3. Relaciones con Terceros

Dentro de las prácticas para prevenir el soborno en las relaciones con terceros, se preguntó a las firmas específicamente por: sus empresas asociadas, alianzas estratégicas y representantes de ventas.

Se destaca de la Gráfica 7 que la mayoría de las empresas consultadas (80%) reveló que no cuenta con socios o alianzas estratégicas. No obstante, aquellas que sí, manifestaron en un 14% que se aseguran de que sus socios estén alineados con su posición de rechazo al soborno y prácticas indebidas.

En tanto que solamente un 6 % tiene formalmente establecido que el involucramiento en un acto de soborno hace parte de las causales de terminación de la asociación. Y solamente el 4 % cuenta con procesos estandarizados de evaluación de las prácticas frente al soborno para aquellas empresas con las cuales tiene o espera iniciar un proceso de asociación.



Gráfica 4 Empresas asociadas y alianzas estratégicas  
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la prevención del soborno en relación con sus representantes de ventas, el 18% manifestó tomar medidas para verificar la idoneidad de los representantes de ventas con las cuales tiene o espera iniciar un proceso de contratación. Otro porcentaje similar (17%) indicaron contar con una política sobre el pago de comisiones y honorarios otorgados, o da a conocer su posición de rechazo al soborno a los representantes de ventas (15%). Si bien la mayor parte (56%) respondió no tener contempladas políticas o mecanismos de prevención del soborno.

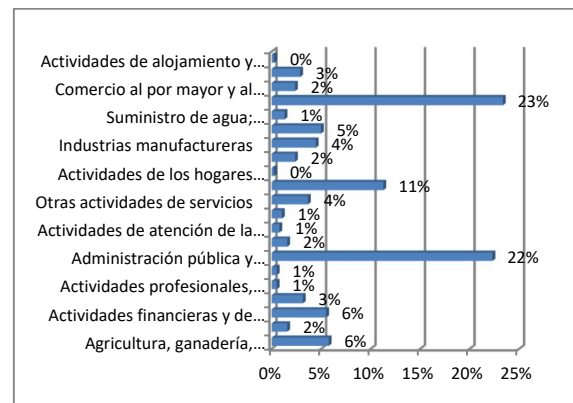


### 3. Percepción

#### 3.1 Entorno

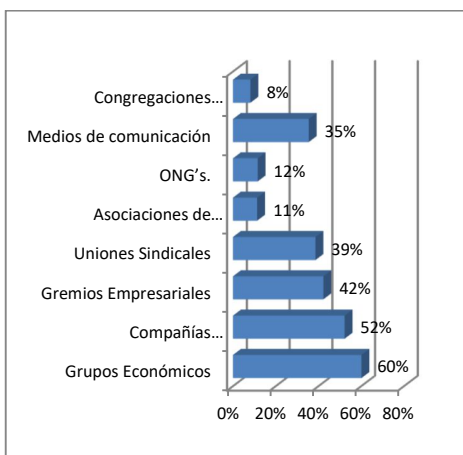
Esta sección buscó indagar sobre la percepción del soborno en el entorno de los negocios y las motivaciones para combatir el soborno dentro de las empresas consultadas.

La Gráfica 8 contiene los porcentajes de empresas de los diferentes sectores productivos consultados en la encuesta. Se destaca que los sectores que son más propensos al soborno, según los consultados, son los de la construcción y la Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria, las que en conjunto llegan a casi el 50%. Seguidos con un porcentaje mucho menor, solo un 12% por la Explotación de minas y canteras.



Gráfica 5 Sectores Económicos más propensos al soborno  
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a las modalidades más utilizadas para sobornar percibidas por las empresas participantes, el 63% de la muestra considera que las contribuciones políticas son el medio más utilizado. Seguido de cerca, con el 54%, que los pagos para agilizar o facilitar trámites son considerados un mecanismo usual para incurrir en sobornos. Por último, la tercera opción más elegida por los participantes con 30% fueron las actividades comerciales y de cierre de negocios.



Gráfica 6 Instituciones que pueden influir a las más altas autoridades del gobierno  
Fuente: Elaboración propia

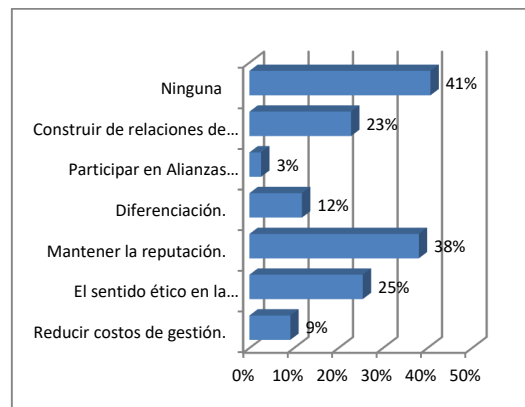
La Gráfica 9 muestra que el 60% de los participantes considera que los grupos económicos son las instituciones con mayor poder de influencia en las más altas autoridades gubernamentales. Seguido de cerca, con 52% de tasa de respuesta, las compañías multinacionales fueron consideradas como instituciones influyentes.

Se destaca a los gremios empresariales (42%) y los sindicatos (39%) también poseen influencia en el gobierno. La institución percibida con menor poder de influencia en el

gobierno (8%) son las congregaciones religiosas, muy por debajo de las

ONG'S (12%) y las asociaciones profesionales (11%).

Por último, al preguntarles por las motivaciones para la implementación de prácticas que contribuyan a prevenir el soborno, las empresas participantes consideraron al mantenimiento de la reputación (38%) y el sentido ético en la sostenibilidad de los negocios (25%) como las principales motivaciones. Asimismo, la construcción de relaciones de negocio a largo plazo (23%) fue la tercera motivación más valorada. (Gráfica 10)



Gráfica 7 Motivaciones para la implementación de prácticas que contribuyen a prevenir el soborno  
Fuente: Elaboración propia

## Acciones para la lograr la sustentabilidad

En busca de sus sustentabilidad las empresas llevan adelante acciones por medio de cinco dimensiones que son: la medición de los impactos generados en el medio, la gestión global, que muestra los valores y objetivos de las empresas, la competitividad, la transparencia y las relaciones con el entorno.

En el estudio realizado, la dimensión de Impactos tuvo el promedio más alto, la mayoría de las empresas participantes identifican los posibles daños y beneficios que sus operaciones generan en los diferentes grupos de interés. Cabe mencionar que esta dimensión obtuvo la desviación estándar más alta (0.110), lo que sugiere una elevada variabilidad del indicador (con respecto a los otros indicadores del modelo) entre las empresas que contestaron el cuestionario, y por lo tanto diferente grado de madurez en la evolución natural de este indicador.

Por su parte, la Gestión global fue la segunda dimensión con mayor promedio, los consultados manifiestan contar con una misión, visión, valores, organigrama, procedimientos, aunque el seguimiento como su revisión sea ocasional. La tercera dimensión fue la de competitividad, que entre otras variables mide el uso eficiente de los recursos y si estos son suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. La desviación estándar de esta dimensión es 0.0907; en general sobre este rango se ubican las cinco dimensiones de la muestra. Esto sugiere que existe escasa diversidad entre las empresas. Las empresas analizadas en su mayoría son micro negocios y llevan adelante un giro comercial, por lo cual resulta lógico que existan escasas diferencias en la madurez del indicador en cada organización. La cuarta dimensión de acuerdo a los resultados es relaciones con los grupos de interés. Las organizaciones participantes manifiestan en general tener diferentes grados de relación con sus grupos de interés, siendo los accionistas y los empleados los grupos que, en promedio, mejor conocen y atienden. Finalmente, la dimensión que obtuvo el promedio más bajo es transparencia; la rendición de cuentas en tiempo y forma es un área de oportunidad importante para las empresas participantes dado que esta es una fuente importante para tratar de evitar la corrupción y el soborno.

## Reflexiones sobre la sustentabilidad de la MIPYME en la región

En lo que respecta a la dimensión de gestión global, el establecimiento de los elementos base para una adecuada gestión global existe, pues la mayoría de las empresas manifiestan que el operar actual de la empresa ayuda a que se cumplan las metas y objetivos establecidos, que el comportamiento general de la empresa está alineado con la misión, visión, valores y código de ética así como el conocimiento de las diferentes preocupaciones que tienen y presentan sus colaboradores, sin embargo, las empresas participantes manifiestan no darle seguimiento a la revisión de la misión, Visión y valores así como la participación de los distintos niveles de la empresa en su redacción, ni tampoco el contar con indicadores de desempeño de la empresa. En este último punto existe una importante área de oportunidad para las empresas de la entidad.

**Competitividad:** Las empresas de la muestra manifestaron poseer un aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos, el contar con los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa, así como conocer las competencias que deberán desarrollar sus colaboradores para mejorar su productividad, y tener un buen conocimiento sobre la situación del sector industrial en el que desarrolla el giro comercial la empresa, sin embargo, no tienen un conocimiento acabado de cuáles son los recursos financieros, materiales y humanos que necesitan para tener el desempeño deseado, así como tampoco cuentan con un sistema de mejora continua en aspectos de calidad y productividad, ni tienen identificadas las competencias necesarias para cada uno de los puestos, ni cuentan con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de los procesos y tecnologías de la empresa. Es por ello necesario buscar mecanismos para que las empresas realicen desarrollo de tecnologías, y logren respaldar e impulsar las nuevas ideas que surgen en la empresa. Esto permitiría modificar su modelo de negocios e incrementar capacidad de competir y adaptarse al cambio, además de potenciar la creación de productos y servicios innovadores.

Relaciones. Aunque la mayoría de las empresas que participaron en la muestra manifiestan tener identificados a sus principales grupos de interés, así como tomar en cuenta las inquietudes, sugerencias e ideas de sus empleados para el mejor funcionamiento, así como dar respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados, y la preocupación por conocer las necesidades de mejorar las condiciones de trabajo y remuneraciones de los empleados más allá de las exigencias legales. Considerando casi con igual nivel de importancia el promover una cadena de suministro local. Sin un punto que marca una oportunidad de mejora para las empresa analizadas, el llevar adelante el desarrollo de mecanismos puntuales de comunicación con cada uno de los grupos para integrar sus intereses en las estrategias generales de la empresa, y de esa manera ganar legitimidad al mismo tiempo que crear valor compartido. Esto motivado por el cada vez más necesario dialogo abierto con los grupos de interés, las redes sociales las que pueden causar que ciertas conductas negativas se puedan dar a conocer rápidamente y poner en riesgo la reputación de la marca.

Impactos: En la parte de impactos, en los aspectos positivos de la muestra se destaca el tener prácticas laborales que procuren y favorezcan un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados, así como poseer un rango de salarios competitivo frente a los del sector o al que pertenece la empresa y poseer un alto porcentaje de satisfacción de la rentabilidad del negocio por parte de sus propietarios, sin embargo, un par de aspectos fundamentales obtuvieron promedios bajos. En primer lugar, el contar con un plan enfocado al uso de combustibles o energías menos contaminantes, el conocer la tasa de rotación del personal, el realizar evaluaciones del desempeño de manera transparente tanto de directores como de empleados y establecer compromisos explícitos a favor del medio ambiente así como poseer metas formales en este sentido. El segundo tema involucra la falta de conocimiento de los impactos ambientales de los bienes que la empresa produce o comercializa. Sin un análisis de esta información, el riesgo que asume la organización es alto. Nuevas regulaciones, accidentes, y conflictos que tenga el consumidor con el producto pueden poner en entredicho la viabilidad de del negocio. Un análisis oportuno permitiría establecer planes de contingencia y quizá la búsqueda de nuevos atributos en los productos que ayuden a minimizar su impacto negativo. Un tercer aspecto destacable es que

solamente menos de la mitad de la muestra, considera que la falta de planes para el cambio generacional en la empresa, sea relevante para la sustentabilidad de la empresa ya que el tema de sucesión en la Mipyme generalmente ocasiona impactos negativos y muchas veces pone en riesgo la continuidad de la organización. Es necesario promover más a fondo la importancia de abordar este tema con premura para que exista una sucesión planeada y organizada.

Transparencia: en esta dimensión, las empresas participantes manifiestan cumplir con sus obligaciones fiscales y legales, así también el describir claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos para la salud o seguridad y contar con prestaciones de ley conforme al sueldo real percibido por parte del trabajador. Esto es fundamental para lograr un ambiente de legalidad. Algunas empresas deciden operar en la ilegalidad o abrirse paso por medio de sobornos, sin embargo, la mayoría de las empresas de la muestra parecen haber interiorizado que esta forma de operar pone en riesgo la sustentabilidad de la organización. No obstante, aún se pueden fortalecer más los mecanismos de transparencia; por ejemplo, permitiendo a entidades externas hacer auditorías periódicas para transmitir confianza a los diferentes grupos de interés, y encontrar problemáticas con anticipación suficiente para que no impacte negativamente a la empresa. Además, es importante elaborar reportes que incluyan los aspectos social, ambiental, y económico, y que las organizaciones analicen sus operaciones e impactos en función a estos tres aspectos, y no solo la parte económica.

En resumen, la provincia de Córdoba, es una de las regiones con mayor desarrollo económico y social del país, con una cantidad grande de empresas que buscan incorporar las mejores prácticas corporativas para competir y perdurar. El análisis que arroja nuestro estudio indica que las empresas de la muestra ya se encuentran en una etapa intermedia hacia la sustentabilidad, y las conclusiones que aquí se plantean pueden sugerir los aspectos en los que necesitan enfocarse para dar pasos hacia adelante respecto al tema de la búsqueda de una mayor transparencia en busca de la erradicación de la corrupción y el soborno.

**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.  
COSTOS APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN  
EMPRESARIAL ACTUAL**

AUTORES

TAMAGNO, MARIO RAÚL

GONZÁLEZ TREGLIA, JULIÁN MARTÍN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA - CORDOBA

Palabras claves: Gestión, Costos, Pymes

## **INTRODUCCION:**

El estado de la ciencia en los Costos y la Gestión ha avanzado significativamente en los últimos veinte años, generando herramientas de gestión novedosas. Las empresas en general no adoptaron plenamente las herramientas originales y menos aún las innovaciones sobre la temática. La academia a su vez tampoco ha asimilado en su totalidad las nuevas tendencias. Esto genera prácticas empresariales tradicionales perdiendo oportunidades de competitividad y por consiguiente se desaprovechan las capacidades de generar valor. Por otra parte los recursos profesionales formados en las universidades no potencian el desarrollo de las empresas al no estimular las nuevas prácticas y uso de información estratégica. Por consiguiente se pretende evaluar el estado de la ciencia en esta área a los efectos de poder instrumentar sistemas de enseñanza adecuados y observar el nivel de uso de herramientas de gestión por parte de los empresarios de Villa María y la región a los efectos de producir un diagnóstico y proponer una mejora en el uso de la información gerencial para mejorar la toma de decisiones.

## **DESARROLLO:**

Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizaron análisis bibliográficos, para lo cual se adquirió bibliografía impresa y digital. En este último punto, cabe destacar que fue la primera experiencia en la UNVM sobre compra de libros digitales para guardar en la biblioteca, por lo que hubo también que adquirir un dispositivo soporte. Se analizaron programas de universidades nacionales e internacionales y se encuestó a empresarios, profesionales en ciencias económicas y alumnos. La coordinación entre los tres ejes de trabajo mencionados; bibliografía, programas de universidades y encuestas, fue fundamental para poder elaborar los cuadros y estadísticas que soportaron las posteriores conclusiones del presente trabajo.

Es importante destacar que este trabajo no pretende ser el resultado de una mera comparación de temas académicos contenidos en programas de estudio o bibliografías específicas, sino que el mismo tiene como finalidad la detección de asimetrías entre los contenidos académicos de diferentes regiones geográficas, tanto nacionales como internacionales. Somos conscientes que este análisis solo detecta parte de dichas asimetrías, dado que existe un periodo de tiempo natural entre el dictado de nuevos temas y su recepción material en los elementos tradicionales que



soportan la enseñanza académica, a saber, programas de estudio y bibliografía. Es por ello que quedará para un futuro, el complemento de este relevamiento a partir de búsqueda de información en publicaciones especializadas, foros y seminarios académicos, contacto y relación con docentes de otras universidades, entidades técnicas y asociaciones profesionales.

## RESULTADOS:

### ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

Se analizó bibliografía relativa a la materia con el fin de relevar los temas abordados en cada uno y poder detectar aquellos no considerados en el programa. También se realizó un esquema comparativo de los libros analizados para poder determinar porcentualmente la aparición de cada tema dentro del material analizado.

La bibliografía analizada fue la siguiente:

Vanderbeck, E.J. y Mitchel, M.R., *Principios de Contabilidad de Costos*, Cengage Learning Ed., 2017.

Corrales, J.M., Frías, P.J. y Lobo, I., *Costos para competir*, Temas Grupo Ed., 2005

Hornigren, C.T., Datar, S.M. y Rajan, M.V., *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*, Pearson Ed.

García Suárez, J.L. y otros, *Cálculo, Análisis y Gestión de costes. Guía práctica para su aplicación en la empresa*, Delta Publicaciones Ed.

Pérez, J.F., Veiga, C., *Control de Gestión Empresarial. Textos y Casos*, Alfaomega Ed.

Amat, O., Sodevilla, P., *Contabilidad de Gestión y Costes*, Profit (ACCID) Ed.

García Colin, J., *Contabilidad de Costos*, Mc Graw Hill Ed., 2008.

Varas Contreras, H., *Fundamentos de Contabilidad de Costos*, Bárbara Kirsten Dávila Ed., 2007.

Torres Salazar, G., *Contabilidad de Costos y Presupuestos*, Legal Publishing Ed., 2011.

Rincón, C.A., y Villareal Vásquez, F., *Costos. Decisiones Empresariales*, Ecoe Ed.

Laporta Pomi, R., *Costos y Gestión Empresarial*, Ecoe Ed.

Toro López, F. y Toro López, *Costos ABC y Presupuestos*, Ecoe Ed.

García García, F. y Guijarro Martínez, F., Contabilidad de Costes y Toma de Decisiones, Universitat Politècnica de Valencia Ed.

Lanen, W.N., Anderson, S.W. y Maher, M.W., Fundamentals of Cost Accounting, Mc Graw Hill Education Ed.,

Los porcentajes de aparición de cada tema del programa dentro de los libros analizados son los siguientes:

UNIDAD TEMATICA	% Presencia
INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD DE COSTOS	100%
ELEMENTOS DEL COSTO. Naturaleza. Clasificación	100%
ELEMENTOS DEL COSTO. Materiales	64%
ELEMENTOS DEL COSTO. RRHH	71%
ELEMENTOS DEL COSTO. Costos indirectos	86%
ABC. Método	57%
<b>SISTEMAS DE COSTEO SEGÚN EL REGIMEN DE REDUCCION (SCP)</b>	0%
Costo por pedido	57%
Costo por proceso	79%
Producción conjunta y subproductos	43%
<b>SISTEMAS DE COSTEO SEGÚN EL MOMENTO DE DETERMINACION</b>	0%
Costos históricos	36%
Costos estándar o normales	79%
<b>SISTEMAS DE COSTEO SEGÚN EL METODO DE CALCULO</b>	0%
Costeo Variable	57%
Costeo Costeo por absorción	50%
Costeo Integral	7%
Comparación entre métodos.	21%
<b>COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES - Proceso decisional</b>	36%
Relación Costo volumen Utilidad (CVU)	64%
Costos relevantes para la toma de decisiones	43%
<b>DECISIONES DE PRODUCCION</b>	14%
Ubicación de planta	0%
Mezcla de productos.	7%

Venta o procesamiento adicional.	14%
Rotación de los recursos humanos	
Fabricar o	0%
comprar	7%
Optimización en la inversión de inventarios.	29%
Selección de materias primas opcionales.	7%
<b>DECISIONES DE PRECIOS</b>	14%
Teorías de los precios económicos.	7%
Determinación de precios sobre diferentes bases.	14%
Precios de subproductos y diferenciales.	7%
Precios orientativos de venta.	14%
<b>DECISIONES DE COMERCIALIZACION</b>	14%
Relación del costo de comercialización con las ventas	7%
Costeo según capacidad de venta y niveles de actividad.	0%
Análisis de desembolsos de almacenaje	0%
Análisis de desembolsos de marketing	0%
Análisis de desembolsos de distribución.	0%
Aplicación método ABC.	0%
<b>CONTROL DE GESTION</b>	21%
Crecimiento organizacional, delegación.	14%
Implementación de la descentralización.	29%
Evaluación de la gestión. Objetivos. Limitaciones.	36%
Evaluación de la gestión interna según tipo de secciones.	21%
Índices contables de evaluación: Rentabilidad interna, Costo estándar,	
Presupuesto flexible, Rentabilidad sobre capital.	36%
Determinación del precio de traslado interno.	29%
<b>COSTOS AGROPECUARIOS</b>	0%
Agricultura y ganadería: características. Periodos de costo. Descripción de	
actividades agrícolas, ganaderas, de servicios, otras. Costeo	0%
Actividad tambera.	0%
Tratamiento de los costos de producción y administración.	0%
Sistemas aplicables. Planificación.	0%
<b>NUEVAS TENDENCIAS</b>	0%

Costeo del ciclo de vida.	29%
Cadena Valor.	29%
Gestión de calidad.	43%
Mejora continua.	21%
Just in Time.	29%
Calidad total.	21%
ABM (Activity Based Management)	21%
Target Costing	14%
Tablero Comando	36%
Benchmarking.	29%
Tercerización	7%

También se realizó una evaluación de presencia de temas que no se abordan en el programa de estudio pero que serán sometidos a su análisis para su posible incorporación posterior.

<b>Temas no incluidos en el programa y presentes en los libros analizados</b>	<b>% Presencia</b>
Costo completo por secciones	7%
Planificación empresarial. Estratégica, operativa y diaria.	7%
Presupuesto	43%
Desviaciones	29%
Control de Inversiones	7%
Control de la Gestión Financiero	7%
Costos para empresas de servicios	7%
Analista de costos - Áreas de estudios en los costos	7%
Las Mipymes y los Sistemas de costos	7%
Concepto financiero de costos	7%
Estudio e importancia de la utilidad en la empresa	0%
Servicios directos (Maquila u y outsourcing)	7%

Gestión de las 5 D (Unidades Disminuidas, Dañadas, Defectuosas, Desecho y Desperdicio)	7%
Enfoques para estimar costos	14%
Análisis de proyectos de inversión	7%
Diseño de un modelo de datos contable y financiero	7%
Configuración de la herramienta Excel de computación	7%
Tablas financieras usando funciones de Excel para hallar tasas de interés y factores de costo	7%

## ESTUDIO DE PROGRAMAS COMPARADOS:

Se realizó el análisis sobre universidades del exterior y nacionales:

### UNIVERSIDADES DEL EXTERIOR

**Stanford University** Se centra en cómo los gerentes usan la información contable para la toma de decisiones. Los estudiantes estudiarán los productos y servirán los costos, la gestión y evaluación del desempeño, el análisis de CVP, la previsión, los factores a considerar en la decisión de fijación de precios, el análisis de inversión de capital y la gestión y medición de la calidad.

**Harvard University Summer School** Objetivo del curso: Este curso examina los conceptos y procedimientos que subyacen en el desarrollo de un sistema de contabilidad de costos para las decisiones gerenciales, control e informes de desempeño. Los temas incluyen medición de costos y control de costos; análisis costo-volumen-beneficio; Costo de empleo; costeo basado en actividades; herramientas para planificación y control; contabilidad maestra de presupuestos y responsabilidades; un presupuesto flexible y análisis de varianza; sistemas de control de gestión; análisis de costes, gestión y capacidad de inventario; información sobre costos para la toma de decisiones; información relevante; decisiones de precios; manejo de costos; análisis de rentabilidad estratégica; asignación de costos e ingresos; medición y control de costos generales; e ingresos y variaciones de ventas. Bibliografía básica: Lanen W.; Anderson S. and Maher M. Fundamentos de

la Contabilidad de Costos; 4TH EDITION ; ISBN10: 0077727037; ISBN13: 9780077727031

**Harvard University Extension School** Objetivo del curso: Este curso enseña a los estudiantes cómo extraer y modificar los costos para informar decisiones gerenciales. La planificación está cubierta por temas que incluyen costos basados en actividades, presupuestos, presupuestos flexibles, análisis costo-volumen-beneficio, estimación de costos y costos de tercerización. El control está cubierto por temas que incluyen costos estándar, análisis de varianza, responsabilidad contabilidad y evaluación del desempeño. Se enfatiza la terminología de costos, el comportamiento de los costos, los sistemas de costos y las limitaciones relacionadas con el uso del promedio de los costos. Bibliografía básica: Hilton, Ronald W., Contabilidad gerencial: Creación de valor en un entorno empresarial dinámico: 10ª edición, McGraw-Hill Irwin. ISBN 9781259163005.

**London School of Economics** El curso analiza los roles y el uso de prácticas de contabilidad gerencial en organizaciones y empresas contemporáneas. La contabilidad administrativa está ampliamente involucrada en la planificación, coordinación y control de organizaciones complejas y redes de fundamentos económicos, estratégicos, conductuales y organizacionales. El curso se organiza en torno a cuatro temas: contabilidad de gestión para la toma de decisiones; Contabilidad y estrategia de gestión; Contabilidad de gestión y control organizacional; Medición del desempeño. Bibliografía básica: Bhimani, A.; Horngren, C; Datar, S. y Rajan, M. Gestión y contabilidad de costos. 5º Ed. 2012. Prentice Hall.

## UNIVERSIDADES ARGENTINAS

La carga horaria de las materias analizadas, en general, consisten en periodos cuatrimestrales entre 64 y 96 hs.

### Análisis Bibliográfico:

Se observó que la bibliografía mayormente utilizada en las universidades argentina es la siguiente:

Backer, M., Jacobsen, L. y Ramirez Padilla, D.N., *Contabilidad de Costos*, 1998.

Giménez, C., *Costos para empresarios*, 1995.

Hornigren, C.T., Datar, S.M. y Rajan, M.V., *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*, Pearson Ed.

Vazquez, J.C., *Tratado de Costos*, 1991.

Hansen, D.R. y Mowen, M.M., *Administración de Costos. Contabilidad y Control*, 2003.

<b>CONTENIDO BIBLIOGRAFICO</b>	<b>% de dictado del total de la muestra</b>
Introducción	60,00%
Teoría general del costo y conceptos básicos - factores productivos - clasificación de costos	86,67%
Costos directos. Materiales y mod	93,33%
Costos indirectos	93,33%
Costeo por trabajos y por actividades - abc	80,00%
Sistemas de información y acumulación de costos	13,33%
Sistemas de costos: órdenes y procesos	73,33%
Costos conjuntos y subproductos	53,33%
Costos predeterminados	73,33%
Costeo variable	80,00%
Toma de decisiones e información relevante	46,67%
Modelo costo-volumen-utilidad	73,33%
Costos y decisiones de corto plazo (producción, comercialización, fijación de precios)	46,67%
Costos y decisiones de largo plazo (inversión de cap, eval. proy de inversión)	20,00%
Costos administrativos, comerciales y financieros	66,67%
Costos ante cambios en el nivel de precios - costos corrientes	6,67%

Planificación y presupuesto	53,33%
Administración de costos (calidad, tiempo, control de inventario - jit)	26,67%
Control de gestión (tablero de comando, análisis estratégico, productividad)	60,00%
Administración estratégica y ética empresarial	13,33%
Costos agropecuarios	26,67%
Costos no fabriles (empresas de servicios y comerciales)	13,33%
Costos en actividades específicas (empresas de salud, transporte automotor, constructoras)	6,67%
Costos del sector público	6,67%
Análisis diferencial	6,67%
Nuevas corrientes del costo	6,67%
Costos en empresas regionales	6,67%
La producción en el siglo XXI	6,67%
Métodos de asignación de costos: convencionales, alternativos	6,67%
Temas actuales en debate	6,67%
Entes económicos: tipos, funciones, sistemas de información	6,67%
Responsabilidad social universitaria	6,67%

## ENCUESTA A EGRESADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS

La encuesta de tipo exploratoria fue a una muestra que resultó ser el 80% mayor a 40 años. El 80% era Contador Público. El 60% de las universidades nacionales de Córdoba, Villa María y Río Cuarto. El 76% poseía un posgrado en Costos o Gestión. El 81% es docente, el 62% ejerce además en forma independiente, mientras que el 31% trabaja en relación de dependencia, en tanto el 7% es empresario.



El 33% considera que los contenidos de las asignaturas de Costos en la carrera de grado cursada NO brinda las herramientas necesarias para una adecuada aplicación en el ámbito laboral desempeñado. 36% considera que sus contenidos son desactualizados y 29% opina que los contenidos no son útiles.

El 55% no utiliza herramientas de gestión de costos. Quienes lo aplican reconocen una mejor productividad y aumento de calidad, entre otras ventajas. Un 68% de quienes no lo aplican es debido a que no le es demandado por sus clientes.

[https://docs.google.com/forms/d/1ha5VmSPphGAcafljg5awiBtQsz4tO\\_yzhJaAnuNjQ\\_PQ/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1ha5VmSPphGAcafljg5awiBtQsz4tO_yzhJaAnuNjQ_PQ/edit#responses)

## **ENCUESTA A EMPRESARIOS**

La encuesta exploratoria realizada se llevó a cabo en dos encuentros empresariales, uno en la ciudad de Villa María y el otro en la ciudad de Córdoba.

El total de la muestra fue de 50 empresarios, 35 dueños de empresas y 15 con cargos gerenciales.

La encuesta buscó conocer si el profesional en ciencias económicas participa en la estructura organizacional de las empresas, cual es el valor que se la da a su tarea profesional y si el mismo presta asesoramiento en diferentes temas que hacen a la vida empresarial, especialmente en el control de gestión de la organización.

Respecto a los servicios prestados por el profesional en ciencias económicas recibe actualmente o le gustaría recibir en el futuro, la totalidad reconoció que el profesional interviniente lleva a cabo la gestión administrativa y contable. Esto era de esperar ya que el escenario de la muestra era un encuentro de empresas de mediana envergadura.

En cuanto al asesoramiento que presta el profesional en ciencias económicas, se destacó el asesoramiento impositivo y previsional, como así también el administrativo y contable, coincidiendo los encuestados que en estos temas es en donde más conocimientos presentan dichos profesionales.

Existe un marcado interés en recibir asesoramiento financiero, 8 de cada 10 encuestados manifestó recibirlo o tener interés por el mismo, esto puede deberse a las diferentes alternativas que existen en el mercado para reinvertir los excedentes

financiero de las empresas para contrarrestar el efecto negativo que genera la inflación o en el otro extremo quienes tengan dificultades financieras.

No se demostró interés en que el profesional en C.E. participe en la mejora de procedimientos. Esto puede deberse a que las empresas en su mayoría eran industriales, estando esta tarea encomendadas por lo general en ingenieros.

Si hubo manifiesto un marcado interés en demandar a los profesionales en CE asesoramiento en gestión empresarial.

Respecto a la satisfacción de las organizaciones por el servicio prestado por el profesional, 9 de cada 10 manifestaron estar conformes, pero el 60% manifestaron necesitar mayor asesoramiento del actualmente recibido.

De las personas que manifestaron la necesidad de contar con servicios adicionales por parte del profesional en CE, claramente se evidenció que la mayor demanda está dada en asesoramiento financiero y de gestión empresarial.

La mitad de los encuestados manifestó no contar con un análisis de su estructura de costos. Y solo el 35% de los entrevistados la conoce y realiza un análisis de la misma con el objetivo de mejorar su situación.

Los encuestados manifestaron su disposición en pagar mayores honorarios para que el profesional en CE realice un análisis de la estructura de costos de la organización, siempre y cuando esto se traduzca en un mayor beneficio proveniente de la optimización de los mismos.

## **ENCUESTA A ALUMNOS**

Se realizó una encuesta exploratoria a alumnos de Cs. Económicas de la UNVM, el 93,5% fueron alumnos de la carrera de Contador Público. Todos cursando tercer año o superior. El 90% de Villa María y el resto de la sede San Francisco. El 42% consideró que los contenidos de Costos o espacios curriculares similares, NO brindan las herramientas necesarias para una adecuada aplicación en el ámbito laboral. De estos la mayoría consideró que los contenidos no son útiles o desactualizados. Respecto a las sugerencias que realizaron las mismas señalaron mayormente actualizar contenidos y utilizar aplicativos informáticos

[https://docs.google.com/forms/d/1\\_KwnwGgLObBIH3DcqyKNQxil\\_2w93FtjuMDwmlZnaBc/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1_KwnwGgLObBIH3DcqyKNQxil_2w93FtjuMDwmlZnaBc/edit#responses)

## **CONCLUSIONES:**

El estudio realizado ha permitido evaluar el estado de la ciencia relativa al uso de los Costos y la Gestión, las propuestas de enseñanza actual nacionales e internacionales, y observar el grado de satisfacción de estudiantes, profesionales en Ciencias Económicas y empresarios respecto de la capacitación y posterior asesoramiento profesional.

Del análisis surgió que la capacitación es insuficiente y desactualizada para responder la demanda del mundo de los negocios.

Se ha confirmado la hipótesis de que las prácticas empresariales tradicionales hacen perder oportunidades de competitividad y por consiguiente se desaprovechan las capacidades de generar valor. Por otra parte los recursos profesionales formados en las universidades no potencian el desarrollo de las empresas al no estimular las nuevas prácticas y uso de información estratégica.

Estas necesidades a satisfacer han quedado en evidencia a través de las encuestas realizadas.

No obstante las necesidades reveladas en estas encuestas, las cuales permitirían incorporar nuevas herramientas de gestión al ámbito empresarial, debería analizarse los motivos por los cuales no se pueden satisfacer las mismas siendo que todos los actores involucrados en el problema (alumnos, profesores, profesionales, empresarios) coinciden en el diagnóstico. A priori, se pueden suponer motivos particulares de índole cultural, económica o de capacitación; pero también deberíamos analizar otros de carácter general relacionados con cuestiones de administración pública, política económica, fiscal y monetaria, que pudiesen condicionar la real necesidad de generar unidades económicas más eficientes y competitivas.

Por otra parte se ha observado la necesidad de actualizar, en base a bibliografía de los últimos cinco años internacional y nacional, los contenidos a enseñar así como también la necesidad de introducir las Tics como herramienta didáctica.

## ÁREA TEMÁTICA

# COMPORTAMIENTO Y CULTURA

## ¿CÓMO COMPRAMOS LAS MUJERES?

BELTRÁN, Natacha  
FERNANDEZ SIREROL, Sandra

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba  
[natachabeltran@hotmail.com](mailto:natachabeltran@hotmail.com), [sandra.fernandez470@gmail.com](mailto:sandra.fernandez470@gmail.com)

Palabras claves:  
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR - EXPERIENCIA DE COMPRA -  
SENTIMIENTOS - DESCARTE

## 1. INTRODUCCIÓN.

La experiencia de compra puede analizarse mediante el desglose de tres grupos de elementos que intervienen en su evaluación general: 1. Los estados antecedentes a la compra, que incluyen el humor o estado de ánimo, la percepción del tiempo y la actitud general que cada individuo tiene hacia la compra; 2. El entorno físico y social en el que la compra se desarrolla, que incluye la decoración, colores, aromas, sonidos, así como la presencia de otros compradores y vendedores; 3. Finalmente los procesos que suceden a la compra, como el uso, evaluación y descarte del producto. Este trabajo se propone comprender la manera en que estas tres instancias son vividas por mujeres adultas de nuestro medio, y cómo se presentan las relaciones entre los elementos enunciados anteriormente en este perfil de consumidor. Es de esperar que surjan asuntos propios de la edad y situación social de las entrevistadas, que aporten elementos para mejorar la comprensión del fenómeno en los casos propuestos.

El objetivo de la investigación es comprender el significado que las mujeres otorgan al momento de la compra.

La presente investigación es abierta y puede llevar a toda clase de interrogantes, entre los cuales podrían estar los siguientes: ¿Cómo se sienten las mujeres que hacen compras?, ¿se sienten de diferentes maneras según el diseño interior que tenga el local?, ¿sienten diferente sobre la asistencia o no por parte de un vendedor?, ¿cómo se definen como compradoras?, ¿cuál es el proceso mediante el cual las mujeres deciden sus compras?

Este trabajo de investigación se estructura en cuatro partes: la primera una revisión del marco teórico que explica los vínculos entre las instancias previas y posteriores a la compra; la segunda, la descripción de la metodología de estudio con un claro énfasis en lo cualitativo, la utilización de la entrevista como técnica privilegiada y de Atlas-ti como herramienta de análisis; en tercer lugar la discusión de los resultados y la presentación de los hallazgos; y, finalmente las conclusiones, limitaciones y propuesta de futuras líneas de investigación.

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

### 2.1 Asuntos relacionados con las actividades de compra y post-compra

La comprensión del comportamiento del consumidor en la situación de compra, según Salomon (2012), implica contemplar diversos aspectos: **los estados antecedentes**, el ambiente en el que se desarrolla la compra, y los procesos posteriores. Entre los primeros, es posible afirmar que las elecciones del consumidor están afectadas por factores personales, tales como el ánimo o humor, la presión del tiempo y la situación de uso para la cual se busca el producto o servicio. Asimismo, pueden jugar un papel importante en la decisión los grupos de referencia, la información que se dispone en la web sobre el producto, el punto de venta, como así también, las ofertas alternativas que se pueden encontrar en Internet.

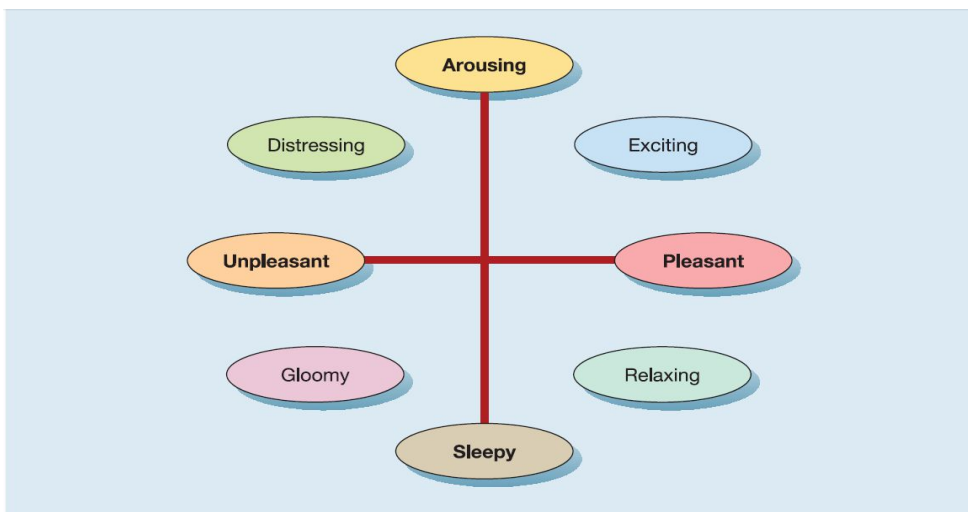
El **ambiente de compra** constituye otro elemento de influencia sobre las decisiones del consumidor. Cada vez más, las tiendas y locales comerciales usan efectos visuales, sonoros, de temperatura, e incluso esencias, para estimular ciertos comportamientos deseados de sus clientes. Estos, junto con los otros consumidores y los vendedores, son co-creadores del "ambiente" de compra, y su presencia o ausencia pueden influir en el ánimo, y la disposición a comprar.

Finalmente, entre las actividades que ocurren **luego de la compra**, se destaca la evaluación del producto y la consecuente satisfacción o no. Eso puede derivar en diferentes acciones por parte del consumidor, como la queja, la devolución, el activismo, o simplemente el comentario. Por otro lado, la disposición final del producto cuando agote su vida útil, o deje de ser necesario, es una preocupación cada vez mayor para una importante porción de consumidores, por lo cual resulta valioso indagar sobre la utilización de los mercados alternativos o de segunda mano, así como también las actividades de reciclado.

## 2.2. Estados antecedentes a la compra

Actualmente en el campo del comportamiento del consumidor, es sabido que el **estado de ánimo** ejerce una considerable influencia en las decisiones de compra y en la evaluación posterior. Algunos elementos que pueden afectar el humor son: el clima, el stress, el diseño de la tienda, incluso la música.

En un trabajo (Russell, James & Pratt, Geraldine, 1980) se identifican dos dimensiones entre las cuales se mueven los estados emocionales: placer y excitación. Cada estado de ánimo es una combinación de esos dos factores. Por ejemplo, la tristeza implica bajos niveles de ambas dimensiones.



Fuente: Russell, James & Pratt, Geraldine. (1980). A description of the affective quality attributed to environment. *Journal of personality and social psychology*, 311-322.

En el mismo sentido, la identificación social de cada consumidor, así como el rol que desempeña al momento de comprar, consumir o usar el producto, también ejercen considerable influencia. Tanto es así que las estrategias de marketing están haciendo un uso cada vez mayor de la "segmentación situacional". Esta consiste en la identificación de contextos de uso para el posicionamiento de productos.



### 2.3. Entorno social y físico.

Los elementos que conforman el **entorno físico**, tales como el olor, la temperatura, la decoración, los colores; ejercen notable influencia sobre las decisiones de compra. Asimismo, muchas de las mismas están fuertemente afectadas por los grupos y el entorno social en el que suceden. La presencia o ausencia de **otros consumidores**, así como el perfil de esas personas, puede constituirse en un atributo determinante.

Por otro lado, el **factor tiempo** no debe ser dejado de lado, ya que puede resultar decisivo en términos de prioridades y búsqueda de información. El tiempo, considerado como un recurso escaso, es una limitante al momento de la compra y sesga las decisiones en la búsqueda de su optimización.

Si bien cada uno de estos elementos que se han venido presentando ejerce su propia influencia en las decisiones de compra, es necesario también considerar las interacciones entre ellos y con el perfil del consumidor, sus motivaciones y experiencias. En este sentido resulta útil distinguir la compra como una actividad realizada por motivaciones utilitarias o hedónicas.

### 2.4. Procesos post compra.

Una vez que el producto o servicio fue comprado, una serie de procesos suceden. En primer lugar, su uso y la propia experiencia de compra pueden generar una sensación de **satisfacción** o no. Eso depende en gran medida de la percepción de calidad que el consumidor se hace del bien, generalmente basada en indicadores indirectos tales como la marca, el precio, el envase, la garantía, entre otras.

Las **expectativas** también juegan un rol fundamental en la evaluación de la calidad por parte de los consumidores, por encima aún de los estándares objetivos de calidad (Normas ISO por ejemplo). Esas expectativas se basan en experiencias previas y en la comunicación sobre el producto, sus atributos y performance. Es así como el comprador evalúa al producto y la medida en la cual éste le genera satisfacción, como una impresión holística del conjunto.

Asociado a lo anterior, es interesante explorar las diferentes **reacciones** que puede asumir un individuo ante una compra insatisfactoria. La evidencia indica que las malas experiencias tienen mayor probabilidad de ser comentadas y compartidas que las buenas (Salomon, 2012). También es más factible que el comprador emprenda una acción cuando se trata de bienes costosos (Andreasen, 1977), por otro lado una débil esperanza de encontrar solución al problema, obviamente desalienta el reclamo (Richins, 1987).

Finalmente, surge el dilema sobre qué hacer con el bien una vez que haya cumplido su función, haya agotado su vida útil o deje de ser necesario para quien lo adquirió. En este sentido, existe una gama de opciones que incluye la **reventa, donación, descarte y reciclado**. La primera de las alternativas, la reventa, ha cobrado fuerza últimamente a partir del surgimiento de Internet y ciertas aplicaciones que buscan reunir compradores con vendedores y así vehicular el funcionamiento de los mercados de segunda mano (Hansell, 2002). Este tema referido a la disposición final de los productos se ha convertido en una importante preocupación social por razones de sustentabilidad e impacto ecológico.

### 3. METODOLOGÍA DE ESTUDIO.

Para el estudio se llevó a cabo *una investigación cualitativa de tipo exploratoria*, empleando la técnica de entrevista semi-estructurada.

La caracterización de los métodos cualitativos y sus fortalezas, según Maxwell (1996) residen en:

1. La comprensión del significado de procesos o de las interacciones socio-económicas.
2. La incorporación del contexto a la acción e interacción social (mercado, situación económica, papel del estado, etc.).
3. Los condicionamientos más cercanos a la situación, menos énfasis con lo estructural o causas más mediatas, y mayor consideración a situaciones o causas cercanas vinculadas al objeto de estudio.

4. Considera los fenómenos siempre como procesos. Es decir, se incorpora al análisis los sucesos y circunstancias antecedentes.

Si revisamos cada uno de los puntos enumerados, es posible establecer una relación estrecha con el objetivo de análisis de este trabajo, que tiene que ver con el Comportamiento del Consumidor, en particular los sentimientos, emociones, experiencias, conducta de las mujeres de mediana edad. A través de la comprensión de lo declarado por las entrevistadas, se incorpora el análisis del contexto de compras (interacciones socio-económicas), considerando los motivos y causas cercanas, sin dejar de lado los antecedentes que predisponen a ese comportamiento en los tres momentos analizados.

En el mismo sentido que el enunciado por Maxwell (1996), Back & Puwar (2012) afirman que los **métodos cualitativos** se caracterizan por:

1. Cuestionar las categorías pre-establecidas. Por ejemplo, que toda transacción está guiada exclusivamente por la maximización de la ganancia.
2. Cómo se podría incorporar el contexto socio-económico y político, por ejemplo las políticas de comercio exterior (aranceles o limitaciones a la importación, entre otras). Al respecto aparecen elementos como la disponibilidad en el país de algunos productos o la presión fiscal, entre otros.
3. La realidad es abierta, procesual, no lineal y en constante movimiento. Esta metodología permite captar la complejidad de las relaciones sociales, las interconexiones a lo largo del espacio y el tiempo.

Este último elemento es fundamental y también surge durante el estudio en cada una de las entrevistadas.

Se elige la entrevista semi-estructurada para recabar datos, por ser una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa. Suele definirse como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Otros autores la definen como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto". (Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M., 2013).

Estos mismos autores destacan las siguientes ventajas de la utilización de la **entrevista**:

- Amplio espectro de aplicación, ya que es posible averiguar hechos no observables como pueden ser: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, emociones, etc.
- No se somete a limitaciones espacio-temporales: debido a que es posible preguntar por hechos pasados y también por situaciones planeadas para el futuro.
- Posibilidad de centrar el tema, es decir, orientarse hacia un objetivo determinado o centrarse en un tema específico.
- Observación propia y ajena, porque da la posibilidad de averiguar tanto informaciones propias (opiniones, motivos, motivaciones del comportamiento, etc.), como observaciones realizadas referentes a un suceso o a otra persona.

Independientemente del modelo que se decida emplear, las entrevista en general, tiene como propósito obtener información en relación a un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende *conseguir los significados* que los informantes atribuyen a los temas en cuestión. El entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado.

En este tipo de entrevistas se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir en base al marco teórico utilizado detallado al inicio del presente. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los puntos novedosos que surgen (actitud de escucha).

Según Strauss y Corbin (2002), las entrevistas menos estructuradas, con guías generales solamente, tales como "Cuéntame qué piensas de...", "¿Qué sucedió cuándo...?" y "¿Cuál fue tu experiencia con...?" dan a los entrevistados más espacio para contestar en términos de lo que es importante para ellos. Se pueden comparar las respuestas que dan los diversos individuos a esas preguntas, y entonces emergen conceptos que servirán de base para una mayor riqueza del análisis, siempre dejando espacio para otras respuestas y temáticas.

“El análisis es la interacción entre los investigadores y los datos. Es arte y ciencia. Es, al mismo tiempo, arte y ciencia. Es ciencia en el sentido de que mantiene un cierto grado de rigor y se basa el análisis en los datos. La creatividad se manifiesta en la capacidad de los investigadores de denominar categorías con buen tino, formular preguntas estimulantes, hacer comparaciones y extraer un esquema innovador, integrado y realista de conjuntos de datos brutos desorganizados”. Strauss y Corbin (2002, pg. 22)

Existen procedimientos que proporcionan algún grado de estandarización y rigor al proceso. Podemos resumir los propósitos de la codificación en los siguientes puntos (Strauss y Corbin, 2002):

1. Ofrecer a los investigadores herramientas útiles para manejar grandes cantidades de datos brutos.
2. Ayudar a los analistas a considerar significados alternativos de los fenómenos.
3. Ser sistemático y creativo al mismo tiempo.
4. Identificar, desarrollar y relacionar los conceptos, elementos constitutivos básicos de la teoría.

La realización del trabajo fue implementada entre el 12 de diciembre y el 2 de febrero de 2017 en la ciudad de Córdoba, Argentina.

### **3.1. Interpretación**

Mientras las entrevistas son efectuadas, se graban y luego se transcriben para realizar su correspondiente análisis e interpretación.

El análisis de datos cualitativos de las entrevistas es realizado por las mismas entrevistadoras que recolectan los datos, de modo que se pueda generar una comprensión que emerge de las preguntas y los testimonios de las entrevistadas. Las investigadoras se sumergen mentalmente en el material primario recogido (transcripción de entrevistas, grabaciones y descripciones), para realizar una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas, para que, a medida que se revise el material se obtengan datos específicos.

Si bien las categorías iniciales fueron generadas a partir del marco teórico, este proceso iterativo de recopilación y análisis de datos conduce al surgimiento de nuevas categorías emergentes (codificación axial de Strauss y Corbin, 2002) durante el proceso de interpretación y teorización que lleva a valiosos resultados.

En el proceso de teorización las investigadoras "contrastan, comparan, agregan y ordenan categorías y sus propiedades, establecen nexos, enlaces o relaciones". Al reflexionar en los contenidos de las entrevistas a través de la integración de elementos teóricos y testimonios, se logra concluir apropiadamente el proceso de interpretación que se inició, en el mismo momento de comenzar la recolección de datos.

En el complejo proceso de interpretación, se utilizó una demo disponible del ATLAS.ti 7 como herramienta tecnológica de apoyo en la categorización. Esto implicó efectuar la codificación a partir de los códigos iniciales propuestos que surgen del guion en base al marco teórico (Salomon, 2012), para luego avanzar en la codificación abierta, axial, selectiva (Strauss y Corbin, 2002) y el análisis posterior de la información obtenida.

## **3.2. Ficha Técnica**

### **3.2.1. De la selección de los participantes.**

Se seleccionaron 4 mujeres profesionales y no profesionales, entre 38 y 47 años, nivel socioeconómico medio-alto, ninguna de las cuales posee formación en la temática objeto de estudio.

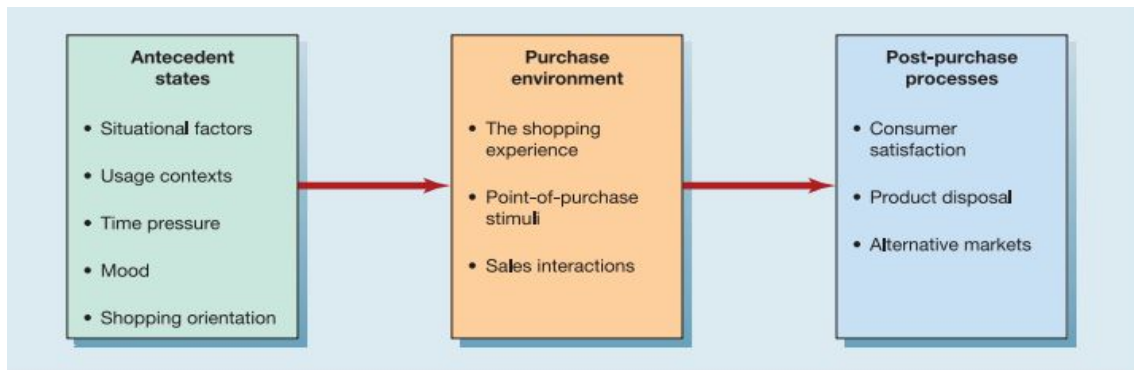
Las participantes fueron citadas el día y la hora previamente pactados (horario no laboral) y las entrevistas fueron realizadas en el domicilio de las entrevistadas.

A las entrevistadas se les informó que la actividad sería grabada para su posterior desgrabación y análisis, manteniendo la confidencialidad de las opiniones e identidades. Se les mencionó que los dichos o comentarios no serían juzgados, no se considerarían como buenos o malos, y que la actividad tendría una duración aproximada de 20 minutos.

Se les explicó que las entrevistas forman parte de un trabajo de investigación en el marco del *Seminario Análisis de Comportamiento del Consumidor*, del Doctorado en Ciencias Económicas. El Trabajo Final se inicia con el relevamiento de experiencias relacionadas a la compra, pasando por el momento de planificación de las mismas, la compra en sí ya sea por Internet o en un local, y que pasa después.

### 3.2. 2. El guion y su desarrollo en la discusión.

Las preguntas del guion fueron elaboradas sobre la base conceptual donde se enumeraban tres momentos relacionados con las actividades de compra y post-compra. Ellos son:



Fuente: Salomon (2012) Cap. 9, Pág. 300

Los principales tópicos indagados fueron los siguientes:

- a. Tiempo y lugar planificado para las compras.
- b. Tipo de negocio seleccionado. Comportamiento durante la compra (si pide o no asesoramiento)
- c. Experiencias post compra (buenas y malas). Disposición final de los productos en desuso.

Respecto al guion, se usó a modo de estructura, pero en temas que quedaban abiertos o poco detallados a juicio de las investigadoras, se hicieron re preguntas a modo de: “explícame un poco más al respecto...”, “en qué otras oportunidades tuviste esa sensación”..., etc.

Finalmente, se les agradeció la participación a todas las entrevistadas y se les otorgó un presente.

### **3.4. Técnicas de análisis de resultados.**

Las sesiones fueron grabadas con aplicaciones del teléfono celular y luego desgravadas para su posterior análisis.

Debido a la poca experiencia previa, se fueron probando varias aplicaciones (algunas gratis y otras pagas) hasta dar con una que guarda los archivos en una extensión adecuada para su posterior desgravación, y permite particionarlos (achicando su tamaño), para poder ser enviados por correo o subidos a Google Drive.

Para el presente trabajo se utilizó una demo ATLAS.ti 7 para procesar la información obtenida a partir de las entrevistas. Como parte del proceso se ingresa la desgrabación completa de cada una de las entrevistas, documentos primarios. Luego se lleva adelante la codificación que tiene dos partes: la primera es la *codificación inicial* que surge del marco teórico también utilizado para estructurar el guion, y la segunda *codificación abierta* surge luego de un analizar, interpretar, comprender otros elementos que surgen de los relatos.

La *codificación inicial*, para el caso bajo análisis que están compuestas por tres familias y los códigos que las conforman.

Como se menciona, para el trabajo se utilizó una demo disponible de ATLAS.ti V7 y la misma sólo permite determinada cantidad de códigos (30) y citas (100), fue necesario simplificar el análisis debiendo dejar de lado áreas temáticas que podrán ser consideradas más adelante.

## **4. DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Tal como se desprende del marco teórico, las tres instancias de compra, cada una con diferentes factores ambientales y personales asociados, determinan la mayor o menor satisfacción con la experiencia general: los estados antecedentes, el entorno social y físico en el que se desarrolla la compra, y los procesos post-compra.

### **4.1. Estados antecedentes a la compra**

Del estudio de campo se destacan como relevantes en la experiencia de compra de este grupo de mujeres (de mediana edad y nivel socio-económico medio alto) los siguientes: humor o estado de ánimo, la presión de tiempo y el perfil del comprador.



El **estado de ánimo** del comprador previo y durante el momento de compra tiene un fuerte impacto en la decisión y la satisfacción posterior.

*Ana: a veces uno está mal y va y hace una compra porque está mal y después este...no se siente contento o sea el resultado es el inverso*

*Caro: La compras del super. No, no me gusta. No me gusta hacer las compras del super. Me tengo que, no te digo preparar psicológicamente, pero es todo un tema.*

Sin embargo, surge del relevamiento una fuerte influencia en el otro sentido. La experiencia y situación de compra se traduce en estados emocionales, algunas veces bastante intensos.

*Entrevistador: y cuándo pasa eso, ¿cómo te sentís?*

*Ana: me da bronca, pero bueno digo yo no lo necesito siempre hay alguien que lo necesita listo chau lo paso y bueno...es un paso en mi vida...un mal paso jajaja*

*Jose: no sé, para mí cuando compro tiene que ser algo así que realmente vale la pena que me dé mucha satisfacción. Y si no me la da, me genera un terrible malestar.*

Por otro lado, resulta notable el modo en que la presencia de **vendedores** afecta el humor de las compradoras de manera negativa, con emociones asociadas a desagrado, furia y odio.

*Ana: Pero no soporto que me estén atendiendo. Porque si no te están así secando viste, encima tuyo, presionando, y en realidad creo que no...*

*Jose: Odio que me atiendan y también me enferman esos locales que están con las puertas cerradas y temes que tocarles para entrar a chusmear.*

Sin embargo, aquella fuerte vinculación emocional con la actividad de comprar no parece traducirse con la misma intensidad al momento de realizar **reclamos** ante una experiencia insatisfactoria. El conjunto de entrevistadas se mostró reactivo a las reacciones exageradas por una mala experiencia de compra.

*Ana: No, quejarse por quejarse, no.*

*Entrevistador: ¿Qué pasa con los otros compradores? ¿Qué gente te encontrás en los locales dónde vas? ¿Qué te produce esa gente?*

*Jose: Nada. No miro. Por ahí si me llama la atención, el otro día entró una loca armó unos escándalos. Yo no soy de armar un escándalo.*

*Entrevistador: Si alguna vez te va mal, por ejemplo, te quejas o la compartís entre tus amigas?*

*Jose: No, para ir a un local tengo que estar en estado de furia y decírselo con mucho amor.*

Como se expresó anteriormente (Andreasen, 1977), es más probable que se reaccione cuando el producto es costoso.

*Ana: Bueno, lo que pasa es que esa experiencia mala, depende a que hagas referencia, porque si es una experiencia mala en que te compraste una computadora, o un artículo electrónico y te vino fallado, por supuesto que uno va a reclamar. Ese reclamo no quiere decir en malos términos, simplemente reclamar. (...)*

*Caro: a no ser que sea algo mucho más caro que vos decís bueno vale la pena pasar por el reclamo, pero sino es como que bueno ya está.*

Una explicación posible de esta relativa pasividad al momento de reclamar es la que plantea Richins (1987), la baja expectativa de que la tienda ofrezca una solución. Es decir, el individuo no cree que el comercio vaya a responder positivamente al reclamo.

*Jose: Sí, si no no le digo nada. Si me encargo de decirle a ella blablá...no vayan ahí. Pero ir a quejarme siento que es una pérdida de tiempo, de energía...todo*

En relación al **tiempo**, aparece como una preocupación común la necesidad de resolver las compras con cierta optimización del mismo, que por lo general es percibido como escaso.

*Entrevistador: Y ¿cuánto tiempo le dedicás a las compras?*

*José: no, cero salvo cuando es urgente, cuando hay que ir*

*Carla: Lo mínimo indispensable y cada vez menos. Ya a los super no voy más, para evitarme el tiempo de traslado y que se yo, prefiero gastar más e ir al almacén del barrio.*

*Carla: Si, mi problema ahora es el tiempo...*

Las prioridades de los individuos a la hora de seleccionar dónde y cómo comprar parecen sufrir una mayor influencia del factor tiempo, cuando hay presencia de **niños** (hijos menores de edad).

*Carla: Es más práctico, más cerca, lo resuelvo en menos tiempo y voy caminando, entonces me evito (mirando a las hijas de 2 y 4 años) subirlas al auto, abrocharles el cinturón, salir, estacionar, y todo eso que para mí es un trastorno, sí.*

Resulta llamativo que esa preocupación por el tiempo, y la incomodidad asociada a comprar bajo presión, no necesariamente se traduce en un mayor uso del **comercio**

**electrónico**, excepto para turismo. La compra de **viajes** parece ser un sector donde las fortalezas del e-commerce despliegan toda su potencialidad.

*Ana: Por internet únicamente lo que se refiere a viajes, nada más, nunca compre ropa nunca compre nada nada, ah una vez un juego para mi hijo.*

*Caro: Ahh, bueno si viajes sí. Viajes estoy permanentemente buscando... Claro, eso también entra en compra. Viajes estoy suscripta a cuanto agencia hay o página de promociones estoy suscripta.*

Paradójicamente, las entrevistadas que mayor preocupación mostraron por optimizar el tiempo, hacen menor uso de Internet para comprar.

Finalmente, el **perfil de consumidor** de cada individuo, condiciona los comportamientos y opera sesgando la evaluación posterior. En relación a ello, surge del relevamiento una leve discrepancia entre el perfil auto-percibido y el asignado por las investigadoras, en función de una mirada holística de la entrevistada. Declaraciones como las que se incluyen a continuación estarían indicando la presencia de un comprador apático, aquel que no le gusta comprar y que solo lo hace por necesidad

*Carla: Yo soy todo lo que es re anti consumismo así que capaz que no les sirvo mucho...*

*Jose: Sí, yo me siento un caso especial porque soy cero consumista, entonces me enferma comprar. Me enferma el tema del dinero siempre mediando todo. Ojalá existiera el trueque (...)*

*Caro: En lo personal, soy compulsiva cuando estoy de viaje. Acá no. Acá no soy compulsiva y, al contrario, ando con toda la ropa ponele rota, pero siento que no lo necesito, con tal de no ir a comprarlo.*

Al mismo tiempo, esos enunciados, contrastan con algunos comportamientos narrados por las propias entrevistadas. Estos relatos, aparecen mediados por excusas o justificaciones, lo que puede significar cierta reticencia a identificarse a sí misma como "compradora compulsiva".

*Jose: Sí, a mí me pasa eso digamos que cuando veo que está bueno, que vale la pena, que está barato, me agarra ese bichito consumista y digo: bueno, hay que aprovechar. Y compras una que otra vez.*

*Caro: Cuando estoy de viaje me cambia el comportamiento completamente, y sí, ahí compro con más ganas, será por una cuestión de talles, de precio, y es como que compro muchas cosas que me hacen falta y otras que no me hacen falta.*

En general, la asignación de perfiles de compra a cada entrevistada no resulta una tarea simple. Por un lado, por las discrepancias anteriormente ejemplificadas, entre el perfil auto-percibido y el asignado por las investigadoras. Pero también, surge de las entrevistas los comportamientos distintos asociados a las circunstancias de la compra, el tipo de producto, el canal, incluso si es una compra rutinaria o una efectuada durante un viaje.

*Caro: En lo personal, soy compulsiva cuando estoy de viaje. Acá no. Acá no soy compulsiva, y al contrario... Cuando estoy de viaje me cambia el comportamiento completamente, y sí, ahí compro con más ganas...*

*Caro: (refiriéndose a las compras por internet) Ehh, soy como más dedicada ahí, porque me fijo las tablas de talles, me fijo qué estoy comprando más en detalle.*

Así y todo, ha sido posible identificar momentos o situaciones que muestran cada uno de los perfiles de comprador descritos por los trabajos de Stone (1954) y Bellenger y Korgaonkar (1980).

**Comprador económico:** Es racional. Se enfoca en un objetivo. Está interesado en maximizar el valor de la moneda.

*Ana: Hoy he aprendido a comprar, compro menos y mejor.*

*Entrevistador: ¿A qué te referís con mejor?*

*Ana: Mejor, lo que necesito. O sea, comprar por comprar, sí puede ser que pase, pero ya es muy raro. Compro lo que necesito, compro lo justo.*

*Entrevistador ¿y cuando compras por internet porque elegís internet y no la tienda?*

*Jose: no, mejor precio. Chusmeo chusmeo voy miro hago el escaneo y después me decido.*

**Comprador personalizado:** Tiende a formar un vínculo fuerte con la tienda, se siente reconocido: saben su nombre.

*Carla: Por ahí está bueno cuando comprás en locales chicos (...) entonces te tratan mejor, te atienden mejor, si estás con los chicos te tienen paciencia, te dan una mano.*

**Comprador ético:** Ayuda a los comercios más débiles. Apoya a los comercios locales.

*Carla: Por ahí está bueno cuando comprás en locales chicos que sentís como que le estás haciendo una diferencia al dueño, que no va al más allá (...)*

**Comprador apático:** Aquel al que no le gusta comprar. Sólo lo ve como una necesidad.

*Carla: Es un peso, jajaj ir a hacer compras es un trastorno.*

*Jose: sí, no me gusta, no me gusta gastar plata, no me gusta comprar, pero tengo que hacerlo de una forma que se justifique.*

*Caro: No, no me gusta. No me gusta hacer las compras del super. Me tengo que, no te digo preparar psicológicamente, pero es todo un tema.*

**Comprador recreativo:** Ve en las compras una diversión, una actividad social. Le encanta como pasatiempo.

*Caro: (refiriéndose a los otros compradores que suelen encontrar en sus lugares habituales de compra)... también la mayoría mujeres. Y que están...buscando, viendo algo que les guste, me parece que no hay mucha necesidad de compra. No es que necesite un jean y voy y me lo compro...es como que voy a ver que hay... puede ser un jean o puede ser un par de medias, lo que sea.*

Estos fragmentos muestran los perfiles diferentes que asumen las entrevistadas cuando se posicionan en situaciones distintas. Lo anterior refuerza la idea de que la actitud general de cada individuo hacia la compra encuentra matices en función de la categoría de producto que se trate, el canal que se use, entre otros factores.

Continuando con la identificación de perfiles de comprador, surgen con bastante notoriedad dos personalidades que podrían encuadrar en la categoría "**odio comprar**"(Salomon, 2012). En uno de los casos las motivaciones están asociadas a una posición ideológica:

*Jose: Sí, yo me siento un caso especial porque soy cero consumista, entonces me enferma comprar. Me enferma el tema del dinero siempre mediando todo. Ojalá existiera el trueque (...)*

Mientras que, en el otro caso, los motivos son de un carácter más práctico,

*Carla: Es un peso, jajaj ir a hacer compras es un trastorno.*

*Carla: (...) entonces me evito (mirando a las hijas de 2 y 4 años) subirlas al auto, abrocharles el cinturón, salir, estacionar, y todo eso que para mí es un trastorno, sí.*

#### **4.2. Comportamiento durante la compra. Entorno social y físico.**

Como se menciona en el punto 2.3, los elementos que conforman el **entorno físico**: olor, temperatura, decoración, entre otros, ejercen influencia sobre las decisiones de compra.

Resulta difícil recabar esas influencias mediante entrevistas, debido a que en muchas oportunidades esos atributos ni siquiera son percibidos de forma consciente. Relevar el impacto de tales elementos requeriría otro tipo de trabajo, que incluya observación directa del comportamiento durante el proceso de compra, algo que escapa el alcance de esta investigación y excede el objetivo propuesto para el trabajo solicitado. No obstante, esto podría resultar en futuras líneas de investigación.

Por otra parte, muchas decisiones están afectadas por el **entorno social**, la presencia o ausencia de otros consumidores. En las entrevistas, cuando se consulta respecto a qué **tipo de gente** ve en los negocios a los que asiste, en general observan personas iguales (nivel socio- económico, vecinos...)

*Entrevistador: Estos locales o marcas que vos decís que tenés identificados y tienen su estilo ¿qué tipo de gente encontrás? ¿Cómo podrías describir a la gente que está en esos locales?*

*Ana: Creo que es gente de un nivel socio-económico parecido, al menos, de la clase económica de uno al menos... Porque si es muy cara la casa yo no estoy ahí y entonces...no los veo.*

*Carla: Y... los vecinos, y después me manejo mucho en negocios ahora de Villa Allende, que ves gente como más tranquila, más tipo de pueblo viste, no tan a las corridas como el centro de Córdoba o en un shopping.*

El hecho de describir a los otros compradores como "parecidos a uno", connota una búsqueda de identificación del local comercial o la marca con la imagen auto-percibida, el propio estilo.

También forman parte del entorno social, los **vendedores** o asistentes de ventas. Si bien ya se ha hecho referencia a ellos y la influencia negativa que generan en el ánimo de estas compradoras entrevistadas, es posible encontrar explicación a eso en la Teoría del Intercambio (Bagozzi, 1975, Blau, 1964). Ésta plantea que cada interacción implica un intercambio de valor, cada participante entrega algo al otro y espera recibir algo a cambio.

El valor que estas mujeres esperarían recibir por parte de un vendedor podría ser el *expertise*, si el producto fuera complejo o novedoso, una persona a quien admirar o en quien confiar, o una relación afectiva entre comprador y vendedor. En la medida en que no se satisface ninguna de esas expectativas, los vendedores no encuentran nada para ofrecer a cambio de la atención de las compradoras.

*Ana: Si veo que viene un vendedor, disparo. Si el vendedor me dice "gordita divina te puedo ayudar..." no voy a comprar ahí seguro. O sea, yo sé lo que necesito, sé lo que quiero, sé cómo lo quiero, entonces no necesito, y si necesito algo pregunto, si no sé. Pero no soporto que me estén atendiendo. Porque si no te están así secando viste, encima tuyo, presionando, y en realidad creo que no...*

*Jose: Odio que me atiendan y también me enferman esos locales que están con las puertas cerradas y hay temas que tocarles para entrar a chusmear. Molestando y que ya tenés el compromiso de comprar...Lo mismo cuando me atienden siento ese compromiso que le está poniendo toda la onda la vendedora y no...Gracias. Chau*

*Entrevistador: ¿qué puntos a favor encontrás en comprar por internet?*

*Caro: Que no me atiende nadie. Porque no me gusta que me atiendan. Ehh, que me ofrezcan lo que no saben si quiero. Aparte yo tengo que ver, tanto en un viaje tengo que fijarme todo... Me suena a que me quieren convencer de que compre. En cambio, si yo busco en internet, yo sé para donde seguir mi búsqueda.*

*Caro: Claro! O en un viaje, que te dicen: "ay no, pero tal lugar es más lindo", y a veces te pasa que tienen menos idea que uno. Aunque uno no haya conocido el lugar, pero...*

En un solo caso se identifica al vendedor como alguien que interviene en el proceso de compra, y se afirma que, si se lo pudiera evitar, se lo evitaría.

*Entrevistador: ¿Interactuás con el vendedor?*

*Carla: Si, como que lo charlo para que me de buenas cosas, pero no me pongo yo a buscarlas.*

*Carla: Y no, normalmente en estos negocios chicos te atienden, osea, no hay forma de atenderte sola, sino creo que preferiría sola.*

Respecto a la **lealtad** (código) si revisamos la *co-ocurrencia* con “entorno de compra” (familia de códigos) aparecieron frases como las siguientes:

*Entrevistador: ¿Hay algunos negocios o marcas en los que entras y otros no, buscas determinadas cosas o vas explorando?*

*Ana: Soy bastante abierta a cualquier cosa, pero por supuesto que, en muchas cosas, por ejemplo si hablo de lo electrónico, sí me rijo por marcas. ... No quiere decir nada, tal vez son preconceptos, pero como normalmente son cuestiones más caras, entonces, es como mucha la inversión que uno hace, uno trata, al menos, desde sus pocos conocimientos de asegurarse que sea un producto bueno y en ropa, también. No quiere decir que no compre otras cosas, pero...*

En este caso la entrevistada reconoce que elige marcas para productos más caros, de mediana duración que le den más seguridad; pero al mismo tiempo también luego de describirse como “clásica” declara seguir marcas que reflejen su estilo, en particular menciona zapatos. Esta actitud leal muestra una búsqueda de seguridad, en términos de prestaciones, durabilidad, estilo y de la imagen de sí mismo que se pretende transmitir con los productos que se compran y se usan.

#### **4.3. Procesos post compra.**

Entre los procesos que suceden a la compra se encuentran el uso del producto adquirido, la sensación de satisfacción o insatisfacción que el producto y la compra del mismo generan en el comprador y la disposición final del producto, su descarte, donación, reventa o reciclado.

En general las entrevistadas se mostraron algo indiferentes a las experiencias de compra **poco satisfactorias**. A la mayoría les costó recordar alguna.

*Entrevistador: Contame de una experiencia buena o mala que vos recuerdes. La última vez que te clavaste con algo o que volviste contenta.*

*Jose: No, no lo sé*



Coherentemente con lo anterior, las reacciones ante una compra no satisfactoria suelen ser bastante moderadas. Tal como se afirmaba anteriormente, una posible explicación es la pobre expectativa que el comercio brinde una solución (Richins, 1987).

También es poca la preocupación por la **disposición final** de los productos. Ante la interrogación sobre el tema, en todos los casos la primera respuesta fue una negación, es algo en lo que no se piensa. A partir de alguna re-pregunta o apertura de opciones a las entrevistadas reflexionan sobre las implicancias y encuentran alguna conexión con el problema.

*Entrevistador: Al momento de comprar, ¿te planteás que vas a hacer con el producto cuando ya no lo uses más o cuando ya no te sirva o te deje de gustar, o ni lo pensás a eso, es un problema a futuro?*

*Ana: No, para nada, eso para mí jamás es un problema porque yo las cosas que no uso, las doy a quien las necesite.*

*Jose: No. Pero últimamente estoy con que no me entra nada más en la casa, entonces cosa que incorporo a la casa, algo tiene que salir*

La cuestión ecológica aparece de modo indirecto o a través de otras personas. No parece ser una inquietud trascendente al momento de comprar, aunque eso no implique que luego no lo sea.

*Entrevistador: ¿y vos tus amigas, son de comprar cosas usada o vender?*

*Jose: No, vendernos entre nosotras no, si pasarnos cosas y sí tengo amigas que compran cosas usadas*

*Entrevistador: ¿Por qué lo hacen? ¿Por una cuestión de conciencia ecológica, de ahorrar precios? ¿Porque consiguen cosas que en otro lado no consiguen?*

*Jose: Todo eso juntos. Hay una puntual que siempre compra usado por la conciencia del reciclar. Y también porque es más barato, obviamente. Y otras más, pero yo creo que es por lo económico, por el precio.*

Finalmente, la posibilidad de revender los bienes que ya no se usan, emerge como una alternativa para recuperar algo de su valor, y adquiere fuerza a partir de las posibilidades que ofrece Internet y el comercio electrónico. Sin embargo, no es una alternativa completamente difundida en esta generación de mujeres. El acercamiento que ellas tienen o han tenido con las ventas de segunda mano, suele estar mediado por la presencia de hijos adolescentes o jóvenes.

*Ana: Todo. En ese tipo de cosas, soy muy desprendida, muy desprendida. O sea, algo no uso, no lo necesito y veo que alguien lo puede necesitar y... Ni siquiera se me ocurre revenderlo, o sea, si tengo la posibilidad y no necesito la plata de la venta. Por ejemplo, mis hijos, yo les enseño que lo tienen que vender, pero porque ellos tienen que aprender a ganarse...*

*Entrevistador: ¿tus hijos lo venden, usan mercados de segunda mano, como vendedores?*

*Ana: Naaa, puede ser... Si han vendido cosas Ehh, han vendido a lo mejor a algún conocido. Ahora mi hijo me dijo que iba a publicar... No sé en qué página de internet unas camisas nuevas que nunca usó, dice: "las vendo a la mitad"... Bueno bárbaro. Pero él ha vendido bicicletas, ha vendido todo y bueno, se ha pagado viajes...o cosas que le interesaba hacer*

A partir del análisis de las entrevistas, es posible identificar los conceptos mencionados en el marco teórico. Respecto a las tres instancias de compra que Salomon (2012) describe, se percibe que no hay cortes o separaciones temporales, sino que es un ida y vuelta. También que la ausencia o presencia de los momentos mencionados por el autor depende de varios factores: tipo de compra, estado de ánimo, disponibilidad de tiempo, entre otros.

Asimismo, los compradores no se comportan sólo de una manera, ya sea como comprador ético, económico, simple, entre otros; hay combinaciones de comportamientos inclusive en una misma compra o tipo de producto.

Se entrelazan emociones y sentimientos, algunos provocados por la presencia o ausencia de vendedores, otros por el lugar o momento de compras, esto último claramente percibido durante viajes.

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo como objetivo comprender el modo en que las mujeres de mediana edad atraviesan las distintas instancias del proceso de compra, y la manera en que se dan las relaciones entre los estados antecedentes a la misma, el entorno físico y social en el que ésta se desarrolla y los procesos que la suceden. Para ello se optó por la técnica de la entrevista, en tanto permite captar los significados que los individuos le otorgan a esas experiencias.

Si bien el conjunto de entrevistadas reunía características en común (género, edad, nivel socio-económico, ubicación geográfica), cada una de ellas tiene diferentes actitudes hacia la compra. Esto, a su vez, está mediado por el impacto de los factores influyentes con distinto grado de cercanía. En algunos casos, los hijos ejercen una notable presión, en otros, aparece un comportamiento diferencial cuando la entrevistada compra en el exterior, y en otro caso se evidencia una posición ideológica contraria al “*consumismo*”.

La emergencia de estos interesantes temas, que no habían sido planteados en el guion, y el análisis de los datos recabados, permite obtener las siguientes conclusiones:

1. La separación entre los tres momentos que constituyen el proceso de compra no es percibida como tal por las entrevistadas.
2. La sensación de satisfacción o no en una compra incluye, entre otras, evaluaciones relativas al producto en sí, precio, entorno en el cual se desarrolló la misma. Éstos son procesados como un conjunto en el cual (sin el complemento de otro instrumento de relevamiento) resulta difícil determinar el peso de cada variable.
3. Si bien las entrevistadas reconocen que el estado de ánimo influye en la evaluación general de una compra, aparece con fuerza una relación en el sentido contrario: las experiencias de compra generan emociones bastante intensas.
4. En todos los casos los asistentes de venta afectan negativamente la predisposición hacia la compra y el humor de la entrevistada. Esto podría entenderse como preferencia general al auto-service. En nuestro país diversos modelos de negocio surgidos en los últimos años dan respuesta a esa tendencia (Ver los casos de Farmacity, Despegar y Easy).

5. La disponibilidad de tiempo aparece como una preocupación importante para este grupo de mujeres, que en muchos casos deciden sus compras en función de este.

6. El comercio electrónico no se manifiesta como una alternativa que resuelva la problemática del tiempo, aunque sí declaran que presenta ventajas para la compra de pasajes y hoteles.

7. En relación con las actitudes hacia la compra, se pone en evidencia el hecho de que, si bien existe una orientación general de cada persona, ésta se encuentra mediada por diversos factores como: las circunstancias en la cual se desarrolla la compra, la categoría de productos que se trate, el tipo de tienda, entre otros.

8. En ese sentido cada entrevistada relató comportamientos asociados a diferentes perfiles de compra. Sin embargo, resulta notable la reticencia a asumirse a sí misma como compradora compulsiva, evidenciando una discrepancia entre el perfil auto-percibido y el comportamiento relatado.

9. Si bien las entrevistadas mostraron dificultad para describir a los otros compradores (los que están en el mismo momento y lugar), cuando logran hacerlo aparece la percepción de “similitud a uno”, lo que podría vincularse con los conceptos de seguridad y pertenencia.

10. Esas necesidades de seguridad y pertenencia también están presentes en las entrevistadas que se asumieron como leales a ciertas marcas, aunque la lealtad no ha sido un tema en el que hayan manifestado interés.

11. El grupo de mujeres se manifestó contraria a los reclamos exagerados ante una compra no satisfactoria. Como es previsible, esto se encuentra relativizado por el costo del producto y la expectativa de obtener una solución por parte del vendedor.

12. La disposición final de los productos no aparece como una preocupación al momento de comprar, no obstante, en general estas mujeres dicen optar por la donación. La opción de reciclar ni siquiera es mencionada. La reventa emerge con fuerza, pero mediada por los hijos adolescentes, parece ser una práctica común, pero de otra generación, que a partir de esas ventas financia viajes y artículos de entretenimiento.

Por otro lado, surgen otros hallazgos del análisis que merecen ser destacados:

1. La presencia de hijos menores de edad sesga notablemente las decisiones de compra, especialmente, la percepción del tiempo y su escasez, la valoración de otros atributos adicionales asociados a la tienda, tales como la distancia, el estacionamiento, la disponibilidad de sanitarios, etc.

2. El perfil “*odio comprar*” no resulta ser un caso marginal como podría suponerse. Por el contrario, emerge con fuerza y puede basarse en motivos prácticos o ideológicos. Entre los primeros cuentan el traslado, tiempo, estacionamiento, y demás cuestiones de orden funcional; mientras que entre los segundos aparece una aversión al uso del dinero como mediador entre las relaciones sociales. En una de las entrevistas surge el trueque como una alternativa saludable, pero también se asume que su difusión es muy limitada.

3. Es necesario incorporar en los análisis sobre el Comportamiento del Consumidor, una evaluación del impacto que tiene la política económica y comercial del país en las conductas asociadas a la compra. Esto surge a partir que varias de las entrevistadas frecuentemente visitan otros países y manifiestan un comportamiento completamente diferente al comprar allí que cuando lo hacen aquí. Si bien podemos afirmar que una situación de descanso y relajación, tal como la que se experimenta durante un viaje, predispone positivamente hacia la compra; las entrevistadas incluyen otros motivos que explican estas diferencias. Esas razones están mayormente vinculadas a precios, impuestos, disponibilidad y variedad de productos.

El análisis conjunto de teoría y evidencia permitió comprender los significados atribuidos por estas mujeres a las distintas instancias de compra, las relaciones entre los factores intervinientes y la emergencia de asuntos propios de la edad y la política actual. Eso acerca los postulados teóricos a la realidad de estas mujeres y mejora la comprensión de estos procesos complejos al clarificar el tipo y sentido de esos vínculos.

La principal limitación de este estudio radica en la subjetividad, inevitable en todo ser humano y propia de las técnicas de investigación social de naturaleza cualitativa, tanto por parte de los entrevistadores, como de los codificadores y/o expertos que analizan desde sus propios paradigmas y modelos mentales, plasmando así sus propias impresiones y valores a la hora de redactar el informe final (Bianchi y otros, 2015).

La segunda limitación es el alcance geográfico, se limitó el estudio a una sola ciudad y a un segmento de clase media- alta de mujeres adultas con hijos menores de edad. Finalmente, el uso de una versión demo del software, limitó la cantidad de citas y códigos utilizados, lo que implicó un trabajo más artesanal por parte de las investigadoras.

Asimismo, tal como se adelantó, ciertos temas no fueron relevados debido a las limitaciones de la técnica de entrevista. Entre esos puntos está el impacto que tienen los estímulos sensoriales en el punto de venta, ya que un análisis de ese tipo requeriría de otra clase de estudio, uno que incluya observación directa, experimentos y filmaciones.

Como líneas futuras de investigación surge la necesidad de complementar este trabajo con otros que puedan ampliarlo incorporando enfoques o perspectivas desde el punto de vista psicológico, antropológico, neurológico, financiero y posiblemente aplicar el modelo de Comportamiento del Consumidor como un Proceso Interdisciplinario desarrollado en MacInnis, Deborah J. and Valerie K. Folkes (2010)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreasen, A. R., & Best, A. (1977). Consumers complain-does business respond. *Harvard Business Review*, 55(4), 93-101.
- Back, L., & Puwar, N. (2012). A manifesto for live methods: provocations and capacities. *The Sociological Review*, 60(S1), 6-17
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *The Journal of Marketing*, 32-39.
- Bellenger, D. N., & Korgaonkar, P. K. (1980). Profiling the recreational shopper. *Journal of retailing*, 56(3), 77-92.
- Bianchi, E., Bruno J. M., Endrizzi F., Güidi J. y Taccone A. Actitudes de la Generación Y ante la responsabilidad social corporativa y el etiquetado ecológico y social", XXVII Congreso de AEMARK – Asociación Española de Marketing, 9 al 11 de Septiembre de 2015, Pamplona, España, Editorial Esic, págs. 1052-1072. ISBN 978-84-16462-51-3.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167
- Hansell, S. (2002). Meg Whitman and eBay, net survivors. *New York Times*, (May 5, 2002), 5
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- Irmak, C., Vallen, B., & Sen, S. (2010). You like what I like, but I don't like what you like: Uniqueness motivations in product preferences. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 443-455.
- MacInnis, D. J., & Folkes, V. S. (2010). The disciplinary status of consumer behavior: A sociology of science perspective on key controversies. *Journal of Consumer Research*, 36(6), 899-914.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach* (Vol. 41). Sage publications.
- Richins, M. L. (1987). A multivariate analysis of responses to dissatisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 24-31.
- Russel, J. A., & Pratt, G. (1980). A description of affective quality attributed to environment. *Journal of Personality and social Psychology*, 38(2), 311-322
- Solomon, M., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2012). *Consumer behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Stone, G. P. (1954). City shoppers and urban identification: observations on the social psychology of city life. *American Journal of Sociology*, 60(1), 36-45.

# ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL VALORADOS POR LOS MILLENNIALS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

Autores:

Dr. SOLER, César Eduardo - FCE, UNRC E-mail: [esoler@eco.unrc.edu.ar](mailto:esoler@eco.unrc.edu.ar)

Mgr. CURLETTO, Guido - FCE, UNRC E-mail: [guidocurletto@gmail.com](mailto:guidocurletto@gmail.com)

Mgr. UICICH, Martín - FCE, UNRC E-mail: [muicich@gmail.com](mailto:muicich@gmail.com)

Mgr. PICCO, Verónica Cristina FCH, UNRC E-mail:  
[veronicapicco481@hotmail.com](mailto:veronicapicco481@hotmail.com)

Palabras claves:

Cultura organizacional, millennials, generación Y, administración, recursos humanos



## RESUMEN

El presente trabajo forma parte del proyecto “Caracterización del estilo de liderazgo y factores organizacionales predominantes, que motivan la elección laboral de trabajadores de la Generación Y”, tiene como objetivo principal medir las características de la cultura organizacional valoradas por los empleados millennials en una muestra de 8 organizaciones de la ciudad de Río Cuarto que desarrollan actividades en los sectores: comercial, servicios, educativo, salud y deportes. Se realizó una investigación de carácter exploratorio con un diseño por encuestas que fueron respondidas por los responsables de Recursos Humanos, donde se estudiaron 43 variables que miden el grado de presencia de prácticas laborales en las organizaciones en estudio. Se realizó un análisis de componentes principales a los efectos de detectar el tipo de cultura valorado por los jóvenes Y. Se concluye que los rasgos culturales que valoran los jóvenes millennials empleados en las organizaciones tomadas para el estudio, pertenecen a una cultura comunal donde son tan importantes la sociabilidad como el logro de los objetivos organizacionales, para lo cual las prácticas se orientan hacia la buena comunicación, a favorecer el buen clima laboral y la participación de los empleados en la definición de objetivos.

## INTRODUCCIÓN

Según Goffee y Jones (2001:31-36) la dinámica de los negocios de la actualidad modifica la cultura de las organizaciones, así: La globalización lleva a crear áreas, departamentos, unidades de negocios y equipos que trabajan con autonomía e independencia para dar respuesta a los mercados; La tecnología de la información on-line permite operar de modo virtual modificando el concepto de espacio físico de la organización como ámbito de trabajo, los empleados trabajan a distancia y la comunicación virtual permite mejorar la eficiencia de su desempeño; La reducción del tamaño de las organizaciones aplanan las jerarquías dando lugar a equipos multidisciplinarios y otras modalidades de trabajo flexible, modificando la organización tradicional del trabajo.

En buena parte, esos cambios influyen en las nuevas generaciones de trabajadores que se incorporan a las organizaciones, quienes a su vez también producen modificaciones en la manera de hacer las cosas: los jóvenes millennials, que presentan ciertas características que los distinguen del resto de las generaciones anteriores, entre ellas podemos mencionar, la gran mayoría tiene estudios superiores y poseen un buen dominio de los idiomas, han crecido con la evolución tecnológica, están conectados de forma constante. Con respecto al espacio de trabajo donde se desarrollan, les da lo mismo cualquier lugar, con preferencia de lo informal, espacios colaborativos abiertos, entorno tecnológico, entre otras características.

Navós y Rau (2017:262) señalan que “las empresas deberían efectuar en primer lugar, su propio diagnóstico ante las cuestiones de diversidad generacional y definir en qué aspectos de su trabajo cotidiano las afectará. Para ello, Tapscott (1998) sugiere siete pasos a tomar en cuenta: - Repensar la autoridad: a veces el líder será el alumno y el joven su maestro. - Ser un facilitador, con coaching y feedback permanente. - Rediseñar las estrategias de capacitación comprometiéndose con el aprendizaje continuo. - Sacar provecho del uso de las redes sociales. - Rediseñar los procesos de gestión y la disposición general para colaborar con aquellas. - Rediseñar las estrategias de retención de talentos y fomentar las relaciones de largo plazo, incluso con los empleados que se van de la empresa en busca de mejores oportunidades. - Desatar “el poder” de los jóvenes, básicamente escuchándolos”.

Todo esto indica que en las organizaciones actuales existen cambios considerables en la forma de trabajar, por lo que resulta interesante conocer cuáles son las características culturales que los jóvenes valoran de las prácticas que se llevan a cabo en la actualidad en las empresas.

El presente trabajo tiene como objetivo principal medir las características de la cultura organizacional valoradas por los empleados millennials en una muestra de 8 organizaciones de la ciudad de Río Cuarto que desarrollan actividades en distintos rubros.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Schein decía en 1985: llamaré “Cultura, a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Chiavenato (2009:176-177), aclara que “En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc ... La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos”.

Newstrom (2011:92) por su parte agrega “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. ... Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente. Como el aire en un cuarto, rodea y afecta todo lo que sucede en una organización”.

Rob Goffee y Gareth Jones (2001:67) aportan que la cultura organizacional da forma al comportamiento definiendo un carácter organizacional específico para cada

organización. Goffee y Jones (2001:16) a su vez, describen la cultura organizacional a través de la relación establecida entre dos clases de relaciones humanas: la sociabilidad y la solidaridad y de su combinación definen cuatro tipos de cultura organizacional: en Red, Comunal, Fragmentada y Mercenaria.

Así Sociabilidad: refiere al grado de amigabilidad entre los miembros de la comunidad y surge entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes, provocando sentimientos de placer, estimulando la moral y el trabajo en equipo entre los miembros. Es considerada por Theresa Amabile (1996) como impulso para la creatividad, facilitando que se comparta la información disponible y favoreciendo la apertura hacia nuevas ideas.

La solidaridad se basa en la mente, es decir, tareas comunes, intereses que importan a todas las partes involucradas teniendo como meta lograr el resultado deseado por la organización.

Ellos proponen observar aspectos relacionados con: Los espacios físicos que ocupan los grupos bajo análisis, la forma en que la gente se comunica, la manera en que los trabajadores manejan su tiempo, y finalmente el modo como la gente expresa sus identidades personales. De la combinación de estas observaciones se puede identificar el tipo de cultura organizacional dominante (Comunal, en Red, Mercenaria o Fragmentada).

## JÓVENES MILLENNIALS

Los Millennials, generación del milenio o Generación Y, son los nacidos entre 1981 y 1999, que actualmente tienen una edad comprendida entre 20 y 38 años<sup>176</sup>.

Los Millennials son la primera generación que accede al mundo a través de las nuevas tecnologías desde su alfabetización. Para ellos, los dispositivos móviles no fueron un avance científico, sino una realidad, una presencia constante<sup>177</sup>.

Bongiovanni y Soler (2016), en un trabajo de revisión, relevaron los aspectos distintivos de los jóvenes de la generación “Y”, concluyendo que las personas de esta

---

<sup>176</sup> *Los Millennials, Definición y Características*. [https://www.comunica-web.com/verarticulo-millennials-que-es-definicion-caracteristicas\\_833.php](https://www.comunica-web.com/verarticulo-millennials-que-es-definicion-caracteristicas_833.php)

<sup>177</sup> *Millennials y educación: cómo sus usos culturales crean un nuevo paradigma*. Recuperado el 02/09/17 de <http://www.infobae.com/tendencias/2016/07/16/millennials-y-educacion-como-sus-usos-culturales-crean-un-nuevo-paradigma-educativo/>

generación tienen características propias que los diferencian de las generaciones que les precedieron. Dichas características personales las presentan en tres grupos: 1) Priorizan conservar la libertad, disfrutar la vida privada y el trabajo, admitir e incorporar la diversidad de todo tipo. 2) Tienen el dominio del mundo digital (manejo de las TIC) para aprender, informarse, comunicarse, socializar e interactuar en tiempo real y a distancia. 3) Poseen seguridad y confianza en sus capacidades, son creativos, pragmáticos; activos; solidarios; valoran la justicia, la honestidad, la responsabilidad social empresaria (RSE), lo social y comunitario, la amistad y la seguridad de la familia.

No obstante, también presentan características que podrían suponer debilidades o al menos aspectos a considerar si se tiene en cuenta que el promedio de duración máxima de los millennials en un puesto laboral es de dos años<sup>178</sup>: "Se prevé que alguien que inicia hoy su vida laboral tendrá en promedio unos siete trabajos a lo largo de su carrera" (Melamed, citado por De Aróstegui, 2016).

Efectivamente, se trata de jóvenes regidos por la actualización permanente, la inmediatez y una eliminación de límites espaciales y temporales. Para ellos nada es imposible, todo es inmediato y nada dura toda la vida (Mascó, 2012). Se involucran en trabajos compartidos con equipos de pares, exigen dinamismo, acortamiento de los plazos y sus lealtades están condicionadas a su realización personal.

## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

A efectos de caracterizar los distintos tipos de cultura organizacional y a partir de allí establecer las características de las mismas más valoradas por los millennials que en ellas trabajan, se realizó una investigación de carácter exploratorio estudiando un conjunto de 8 casos de empresas y organizaciones de diversa índole de la ciudad de Río Cuarto

Se seleccionaron organizaciones de distintos sectores: comercial, servicios, educativo, salud y deportivas. La selección de las organizaciones que integraron la muestra fue intencional, teniendo en cuenta como criterio de selección: la

---

<sup>178</sup> *Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales.*

<http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>

accesibilidad, que contaran con más de 10 empleados y que entre los mismos existieran jóvenes de la generación “Y”.

Para realizar la investigación de campo se adoptó un diseño por encuestas que fueron respondidas por los responsables de Recursos Humanos u otros mandos medios de las organizaciones.

El instrumento empleado consiste en un cuestionario donde se enumeraron diversos factores organizacionales que configuran tipos de culturas organizacionales específicas, según el grado de predominancia de unos y otros en una organización dada. Las categorías enumeradas en el mismo así como el formulario empleado surgieron de una adaptación/ampliación del modelo propuesto por Rob Goffee y Gareth Jones (2001) a partir del cual miden el grado de sociabilidad y solidaridad de las organizaciones determinando “tipos de cultura”, en virtud de cuatro dimensiones: uso del tiempo, distribución del espacio físico, identidad y comunicación.

La primera adaptación consistió concretamente en el agregado de otras categorías de utilidad en virtud del objetivo específico de este trabajo. Para todas las categorías relevadas se adoptó una escala de clasificación por ítem no balanceada y no forzada como puede observarse en la Figura 1.

**Figura 1: Fragmento de Formulario. Rasgos culturales**

Rasgos y conductas admitidas y practicadas en su organización:		Indicar el grado de acuerdo con las afirmaciones sobre las <b>prácticas</b> en su organización				
		4 - Muy alto	3 - Alto	2- Bajo	1- Nulo	0- NS /NC
1	Los espacios se distribuyen en función de los grupos de afectos, puertas abiertas, preservando el clima organizacional					
2 ... 42						
43	Las decisiones se toman con mecanismos participativos					

La segunda adaptación, tuvo que ver con el agregado en el formulario de una pregunta por cada rasgo cultural descripto, donde se le pedía al sujeto encuestado que además manifestara su opinión respecto a la valoración que tenían los millennials respecto al rasgo citado. Es decir, si percibía que dicho factor era valorado positiva o negativamente por los miembros millennials de la organización o bien si les era indiferente. En la Figura 2 se muestra las columnas anexadas al formulario

**Figura 2: Columnas anexadas al Formulario**

Rasgos y conductas admitidas y practicadas en su organización:		Indicar de que forma cree que valoran sus millennials las prácticas de la organización		
		+ positiva	- negativa	Indiferente
1	Los espacios se distribuyen en función de los grupos de afectos, puertas abiertas, preservando el clima organizacional			
2 ... 42				
43	Las decisiones se toman con mecanismos participativos			

Las respuestas recogidas, fueron cargadas en una base de datos estadísticos que se analizó usando como soporte técnico el software de IBM SPSS.

Se efectuó un análisis multivariado a efectos de reducir la cantidad de variables obteniendo factores por el método de componentes principales con el objeto de detectar los rasgos de cultura que son valorados por los jóvenes millennials y que configuran el tipo de cultura actual.

## RESULTADOS

A efectos de detectar los rasgos culturales que son apreciadas por los millennials se estudiaron 43 variables que miden el grado de presencia de prácticas laborales en los 8 casos seleccionados para el estudio. La escala en la que se midieron las variables valora la presencia de la característica cultural en: 4 Muy alto, 3 Alto, 2 Bajo, 1 Nulo.

Se procedió a la reducción del número de variables en dos etapas: primero se eliminaron todas aquellas variables que no valoraban positivamente los jóvenes que trabajan en las organizaciones según la percepción de sus superiores, para lo cual se realizó un análisis de frecuencias y se seleccionaron aquellas características con una frecuencia absoluta mayor a 4 quedando para el estudio 32 variables con las que se realizó un análisis de componentes principales.

El análisis de componentes principales en el grupo de las 8 organizaciones estudiadas, permitió la reducción a 16 variables representativas de las prácticas organizacionales que los responsables de recursos humanos perciben que valoran los millennials, agrupándolos en dos factores que caracterizan el tipo de cultura

predominante: en primer lugar resultan claramente rasgos de una cultura comunal donde es importante tanto la sociabilidad como la consecución de objetivos y en segundo lugar rasgos propios de una cultura donde se pone énfasis en los objetivos. Los factores extraídos recogen el 61% de la varianza total estudiada. Las características de mayor contribución en cada uno de los factores se describen a continuación de mayor a menor, indicándose también los valores de las modas de las variables medidas en la escala 4 Muy alto, 3 Alto, 2 Bajo, 1 Nulo correspondientes a las características de la cultura organizacional:

*Factor 1: Rasgos de cultura de trabajo comunal:*

1. Las personas se conocen y saben de sus vidas privadas (4)
2. Existe buen clima organizacional (4)
3. Se habla de temas extra laborales (3)
4. La comunicación es informal (3)
5. Se usa mucho la comunicación por mensajes electrónicos (3)
6. Se socializa rápidamente (3)
7. Se habla mucho (3)
8. Existe feedback entre jefes y subordinados (3)
9. Hay buena comunicación para hacer la tarea (3)
10. Se evalúa el desempeño (3)

*Factor 2: Preocupación por alcanzar los objetivos:*

1. Existe preocupación por la salud de los empleados (4)
2. El espacio permite el buen clima organizacional (3)
3. Se trabaja por objetivos y con planificación (4)
4. Importa el resultado (3)
5. Existe participación en la definición de objetivos (3)



El primer factor indica que el grado de socialización en las empresas es elevado, que existe buena comunicación y que importan los resultados, algo típico de las culturas comunales. El segundo factor indica que es importante alcanzar los objetivos y que para ello se planifica, se cuida a los empleados y se los participa en la definición de los mismos. El segundo factor refuerza al primero enfatizando una de las características de la cultura comunal que es lograr objetivos.

## CONCLUSIONES

En virtud de los resultados se puede concluir que los rasgos culturales que valoran los jóvenes millennials empleados en las organizaciones tomadas para el estudio, pertenecen a una cultura comunal donde son tan importantes la sociabilidad como el logro de los objetivos, para lo cual las prácticas se orientan hacia la buena comunicación, a favorecer el buen clima laboral y a la participación de los empleados en la definición de objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMABILE THERESA. *Creativity in context*. Westview press. 1996
- BONGIOVANNI, N. C., SOLER, C. E. *Características y expectativas laborales de la Generación "Y"*. Primer Congreso de Administración del Jardín de la República. Tucumán. 2016.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestión del talento humano*. Tercera edición. México (Mc GRAW-HILL). 2009.
- DE ARÓSTEGUI, FERNANDO J. *Nómades laborales: cambiar de trabajo, el hábito millennial* (<http://www.lanacion.com.ar/1930341-nomades-laborales-cambiar-de-trabajo-el-habito-de-los-millennials>) 22/08/2016.
- GOFFEE, ROB y JONES, GARETH.. *El Carácter Organizacional* - España (Ediciones Granica, S.A.). 2001.
- MASCÓ, A. *Entre Generaciones. No te quedes afuera del futuro*. (Temas Grupo Editorial. Buenos Aires). 2012.
- NAVÓS, OSCAR y RAU, GABRIELA. *Revista Interação* Vol. 19, n. 2 – 2017 p.256-270 -ISSN 1517-848X e ISSN 2446-9874. 2017.
- NEWSTROM, JOHN W.. *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México. (Editorial Mc Graw Hill). 2011.
- SCHEIN, EDGARD H. *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*, Edit. Plaza & Janes Editores S.A. 1985.

# NEGOCIACIÓN UTILIZANDO LA MATRIZ DE INFLUENCIA Y EL ESQUEMA AXIAL PARA CASOS DE ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN INTERNACIONAL

CASTILLO, Jorge Segundo - Autor y Expositor

CEBALLOS, Ana María -. Autora

MURATORE, Francisco José. Autor

NABARRO BELTRAN Sylvia del Carmen – Autora

LESCANO Carlos Omar - Autor

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud - Universidad Nacional  
de Santiago del Estero

Teléfono particular: (0385)-154169925

[jorcast@unse.edu.ar](mailto:jorcast@unse.edu.ar)

[anamariaceb@gmail.com](mailto:anamariaceb@gmail.com) -

Palabras Claves: Negociación, Cuantificación, Variables

## INTRODUCCIÓN

Se presentan los resultados de una experiencia didáctica propuesta y realizada por docentes de las asignaturas Administración y Matemática de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Santiago del Estero con grupos de estudiantes para utilizar la matriz de influencia y el esquema axial dentro de un marco de negociación colectiva.

Se trata de la aplicación áulica de la metodología, a partir de la cual los alumnos de la cátedra Políticas y Tácticas Empresariales de la carrera Licenciatura en Administración del ciclo profesional implementan la técnica de negociación en un juego de variables macro para medir y cuantificar las influencias de variables en matrices y esquema axial en tres países seleccionados a tales efectos (Brasil, India y China).

Los pasos de esta metodología son aplicados a un caso concreto, el de la fábrica de automóviles para introducirse al mercado internacional, se basó en conseguir toda la información disponible con relación al suceso externo de tres países diferentes, analizar el grado de variación que el suceso puede alcanzar, los impactos que producen dichos sucesos en un contexto internacional. Cada uno de estos pasos fueron sometidos sobre la base de principios de negociación, estos fueron adaptados de la propuesta original de William Ury. La documentación de la experiencia realizada, las producciones de los estudiantes, fueron grabadas en videos para la autoevaluación de los participantes y el equipo docente.

## MARCO TEORICO

### FUNDAMENTACION

El trabajo áulico que realizan los profesores en todos los aspectos del proceso de enseñanza –desde la planificación de sus clases, la elección de las estrategias de motivación para el aprendizaje, etc. puede resignificar el aprendizaje de sus alumnos, operando en campos de práctica en cuanto herramienta de trabajo intelectual seleccionen para la presentación de la información.

De acuerdo a la experiencia del equipo, las personas normalmente tienen bastante dificultad para definir claramente su modelo. Se observan documentos sobre metodologías innovadoras en la enseñanza que tienen cientos de páginas de listas de programas e iniciativas. La aplicación de la misma muestra experiencias estáticas de análisis de variables. La dinamización de la misma y su aplicación es el desafío más grande que deben tener los profesores en la educación. Por todo lo expresado surge la iniciativa de realizar una experiencia en el aula, utilizando la negociación cuantitativa de matrices de influencia para casos de estrategia de penetración internacional.

Este modelo puede ser de gran utilidad, a través del cual es posible generar campos de práctica con los alumnos, aplicando a diferentes empresas y evaluando variables de diferente naturaleza del sistema. La negociación para lograr acuerdos entre equipos es fundamental para el éxito, por lo tanto debemos prepararnos y negociar con nuestros pares en el aula aplicando modelos de negociación sistémica en las diferentes situaciones que se nos presentan. Hoy en día los problemas son complejos y necesitan tener una mirada holística, sistémica cualquiera sea la temática en cuestión. Se ha elegido matrices de influencia que permitan evaluar los impactos de una u otras variables a los efectos de comprender el funcionamiento del sistema.

Desde investigaciones realizadas, quedamos impactados por los escritos de William Ury, dentro del Proyecto de Metodología de Negociación de Harvard, editado por primera vez en 1981. Desde entonces se ha leído muchos libros de negociación y prácticamente todos, toman como punto de partida o como base los insumos bibliográficos del citado autor. El desafío más grande es llevar las fases o principios de la negociación utilizando matrices y esquema axial a un caso concreto, de tal forma que los grupos de alumnos simulen situaciones de la vida empresarial. Por tal motivo se ha decidido volver a las fuentes y exponer- con alguna **adaptación propia y simplificada** –la teoría de Ury que, está universalmente aceptada.

Esta aclaración permite evitar las citas de texto textuales, ya que no se pretende asignar la autoría de lo que sigue.

El mundo actual es un mundo de negociaciones, de comunicaciones para lograr acuerdos. Aunque uno no se dé cuenta, desde el principio del día hay que negociar en el plano personal con padres, hijos, parejas y hasta con mascotas. En lo laboral uno debe negociar con el jefe, secretarías, compañeros de otros departamentos, clientes, etc. si sacáramos un porcentaje del tiempo que la gente emplea en negociar observaríamos que varía de un 50 % a un 90 %, y en el ambiente actual, con los cambios que se están produciendo, ese porcentaje aumentará cotidianamente. Hoy la negociación se está convirtiendo en una de las habilidades más importantes que debe poseer un manager.

Se utilizó la herramienta para la aplicación del caso concreto porque los problemas empresariales y en situaciones de decisiones de estrategias de penetración internacional el staff gerencial toman decisiones buscando acuerdos en conjunto sobre la base de negociaciones. . .

Las fases o principios de la negociación de William Ury aplicada a la experiencia áulica fue simplificada solamente en cuatro pasos a los efectos de la experiencia docente y son:

1. Busque una nueva perspectiva, salga al balcón:

El primer principio no tiene nada que ver con influenciar al otro, sino con influenciarnos nosotros mismos. ¿Hay que ir al balcón antes de la negociación?, esto ayuda a la preparación, se puede utilizar una planilla de trabajo, prepararse con otros, recibir directivas de un coach y practicar ¿Cuándo nos preparamos para negociar o durante la negociación misma?, concentrarse en el objetivo de la negociación. Esta fase indica ganar perspectiva, tiene mucho que ver con la información y visión que tengan las personas. En el caso de la experiencia áulica los alumnos se nutren de información externa útil que serán validados en las matrices a través de las variables seleccionadas para tales efectos y medir las influencias de cada una de ellas sobre la base de un enfoque sistémico.

2. Póngase en el lugar del otro: El segundo principio para lograr una negociación efectiva es ponerse en los zapatos de la otra parte. La habilidad más importante de un buen negociador es ver las cosas como lo hace el otro; lo más trascendente es escuchar. En el caso los alumnos exponen y se escuchan entre los pares sus visiones sobre el comportamiento de variables.

3.- Concéntrese en los intereses y no en las posiciones: Si fue al balcón y se puso en el lugar del otro usted ya trabajó en el aspecto humano de la negociación, ahora se presenta la fase o principio en la que hay que ser “duro con el problema”. ¿Qué significa ser duro con el problema? Ser duro no significa sostener una posición rígida, en cambio implica sostener firmemente los intereses, es decir lo que se quiere lograr. En el caso de la experiencia áulica los alumnos administran la información, analizan situaciones, generan capacidad de indagación entre pares en las diferentes variables macro.

4.- Utilice un criterio objetivo para decidir lo que es justo y decidir: Este es el núcleo de una negociación. En general las diferencias se resuelven en base a la voluntad y el poder. Se utiliza un juicio científico, formas justas de asignar valores cuantitativos. El criterio objetivo no sólo construye una mejor relación, sino un mejor resultado. En el caso de la experiencia áulica los educando toman decisiones de la mejor alternativa en conjunto de un juego de variables sobre la base del modelo seleccionado al efecto.

Este modelo permite mejorar la performance de aprendizaje de los educando, fundamentalmente cuando se aplica a situaciones empresariales ya que hay una revolución en la forma de tomar decisiones pasando de una decisión individual a una grupal. La experiencia áulica en la construcción de matrices y esquemas resultó un proceso motivante y un aprendizaje profundo.

## **ANTECEDENTES**

Desde hace aproximadamente 2 años, en el medio local en la Universidad Católica de Santiago del Estero, se desarrollaron algunos intentos para formalizar metodologías que tengan que ver con experiencias áulicas usando temáticas de “negociación” para acordar situaciones de resolución de conflictos y diferencias entre partes en las asignatura Negociación correspondiente a la carrera de Licenciatura en Marketing y Licenciatura en Turismo, esta asignatura corresponde a un espacio formal denominado Electiva II, incluso como consecuencia de la acreditación actual de la carrera de Contador Público se incorporó desde este año 2019 al nuevo plan de estudios y en su programación se utilizan experiencias metodológicas innovadoras utilizando principios de Negociación simulando casos reales, aunque no en temas de aplicación de matrices, sino en situaciones de negociación de servicios. Podemos expresar que en la Provincia de Santiago del Estero son pocos los intentos de profundizar la aplicación de experiencias metodológicas innovadoras a través de modelos modernos que integren la Planificación, como base para el diseño estratégico. A continuación mencionamos autores como William Ury y Roger Fischer han tratado innumerables temas de Negociación desde diferentes perspectivas y sugieren que en el mundo actual es un mundo de negociación, de comunicaciones para lograr acuerdos, cada vez más las organizaciones se transforman de pirámides jerárquicas en redes horizontales, hay una revolución en la forma de tomar decisiones, no basta con dar órdenes la realidad nos obliga a negociar la estrategia, la táctica, la operación y el control, por lo tanto esto nos lleva a pensar que las experiencias áulicas se deben convertir en un verdadero campo de práctica para desarrollar las competencias del Licenciado en Administración.



En lo que se refiere a la Negociación de Matrices y Esquema Axial destacamos entre otros el trabajo llevado a cabo por el Dr. Gerd Hilger (2002) en sus escritos “*Métodos de Planificación en consultoría Sistémica-Gestáltico*” integrante del equipo de la GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) una organización alemana especializado en consultoría sistémica-gestáltico para procesos de asociatividad que ofrece al mundo estas prácticas y a interesados en cuestión de metodologías innovadoras.

Ante una realidad evidente, que demuestra los avances de un aprendizaje generativo en las empresas competitivas, se torna ya poco imaginable concebir métodos tradicionales de enseñanzas, donde el desafío será realizar un salto cualitativo en metodologías innovadoras de enseñanza en el aula, aplicado a todos los campos de la ciencia.

## MÈTODO

Al inicio de la jornada, se realizó una presentación de la temática y se indicó la forma en la que se utilizaría en el aula. Se enseñó la metodología realizándose una simulación de los docentes a modo de ejemplo para casos de negociación y se respondieron consultas de los participantes. Se distribuyeron en dos grupos de trabajo sobre la base de la misma propuesta para observar la competitividad de los grupos y determinar los resultados. Se entregó además la guía orientadora y los grupos realizaron la tarea y preparación durante la semana siguiente para presentar la metodología integra teniendo en cuenta que deberían contar con información confiable de variables macro internacional. La presentación se realizó en el próximo encuentro y se adecuaron los espacios destinados especialmente para que trabajen con autonomía en momentos penetración internacional.

En el desarrollo, el equipo responsable de esta propuesta documentó lo acontecido a través de anotaciones en afiches y pizarrón, y filmaciones.

Para ello se seleccionó como población, una muestra intencional de dos grupos de alumnos del quinto año de la carrera de Licenciatura en Administración de la F.H.C.S y S. de la U.N.S.E., de una población de 15 alumnos. Los mismos tienen edades entre

22 y 25 años. En la selección se priorizó la regular asistencia a la asignatura Políticas y Tácticas Empresariales.

La agenda para la experiencia docente, prevé los siguientes momentos: Introducción, Desarrollo- Exposición.

- Introducción: se planifica informar a los estudiantes el objetivo, el tema a abordar y la metodología a abordar con el que se trabajará y la conformación de 2 grupos de 6 integrantes. Se prevé una duración de 10 minutos
- Desarrollo - Exposición: Se proyectó que los grupos trabajaran con un contenido del caso de una empresa Argentina de automotores que quiere introducirse en el mercado internacional seleccionándose 3 países diferentes (Brasil, India y China). Entregándose un conjunto de variables externas para el posterior análisis en las matrices y esquema axial. Se destina para esta etapa de 1 hora aproximadamente

A continuación, se muestran el formato de matrices y el esquema axial sobre la cual negociaron las variables, extraídas del manual de métodos de planificación en consultoría sistémica –gestáltico para procesos de asociatividad empresarial de la GTZ.

## MATRIZ DE INFLUENCIAS

Influencia a de	A	B	C	D	E	F	G	H	< SA
A	X								
B		X							
C			X						
D				X					
E					X				
F						X			
G							X		
H								X	
< SP									X
SA x SP									

0 = sin influencia

1 = poca influencia

2 = media influencia

3 = fuerte influencia

Con esta herramienta (Matriz) se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás, se hace más dinámico, la foto se convierte en una película. Los factores de influencia se registran en la matriz. Cada factor corresponde a una letra (pueden utilizarse también números). La secuencia no es importante. El moderador y los demás integrantes del grupo de trabajo se plantean siempre las mismas preguntas: ¿Existe una influencia directa del factor A en el factor B?. Si la respuesta es “No”, registre un “0” en el campo correspondiente. Si es “Si”, pase a la pregunta siguiente:

¿Es esta influencia más bien intensa, media o débil? Registre 3, 2 o 1 en el campo correspondiente, respectivamente. En este caso la influencia de un factor en sí mismo no se investigará.

La pregunta de la influencia “directa” es una cuestión que queda a criterio de cada uno, lo que en muchas situaciones no genera diferencias de opinión y en otras situaciones sí. Esto conduce a un proceso de negociaciones o debate en búsqueda

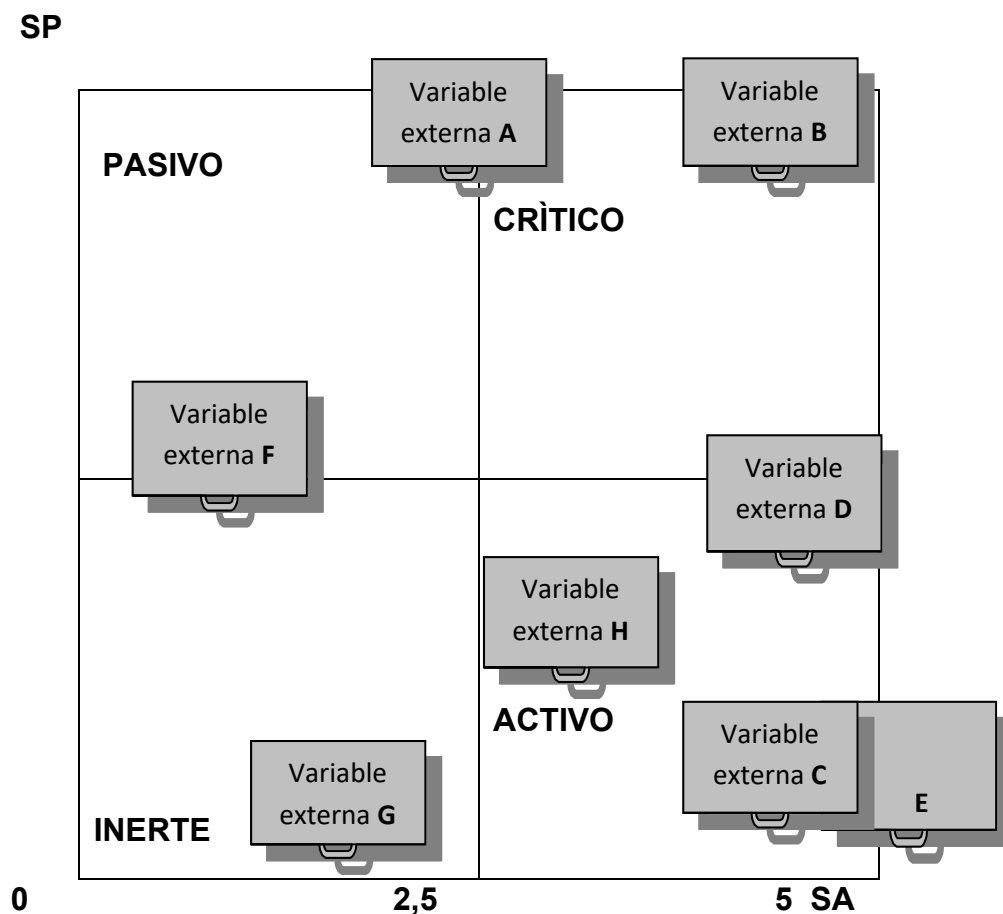
de una valoración más acertada al modelo. La valoración debe procurar que todos concuerden a través del debate a una valoración clara e inequívoca.

Después de completar los campos correspondientes de la matriz de influencia, añadiremos los números en la línea vertical y horizontal y obtendremos para cada factor lo siguiente:

La suma activa (SA): intensidad de la influencia del factor en el sistema global

La suma pasiva (SP): intensidad (relativa) que tienen los demás factores del sistema sobre el factor. La última línea de cada factor contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva. Para el paso siguiente nos ayudará a dibujar el esquema axial.

### ESQUEMA AXIAL



El Esquema Axial nos proporciona otra información adicional: la intensidad relativa de la influencia de cada factor, en comparación con los otros factores y con el grado relativo de “sensibilidad” (influenciabilidad) de ese factor incidido por parte del sistema. La suma activa y la suma pasiva de cada factor de la matriz de influencia nos permite crear un sistema de coordenadas en el que se asigna un lugar a cada factor. Se utiliza el eje X para la suma activa y el eje Y para la suma pasiva.

Ambos ejes tienen la misma medida determinando así sus cuadrantes respectivos. La cruz formada por los ejes crea una división en 4 cuadrantes que nos ayudan a dividir el conjunto de factores de forma aproximada. Los cuadrantes son: Activo (influencia intensa, baja influenciabilidad). Pasivo (baja influencia, alta influenciabilidad). Crítico (influencia intensa, alta influenciabilidad). Inerte (baja influencia, baja influenciabilidad).

La finalidad de la presente experiencia metodológica en el aula es la de producir un aprendizaje generativo entre los alumnos. Para ello, se utilizó el método de estudio de caso, el que se considera apropiado para estudiar un caso o situación con cierta intensidad en un período de tiempo corto. Los estudios de caso, abordan el o los objetos de investigación dentro de un contexto particular, donde el ambiente o contexto está constituido por el mismo caso y su entorno, se utilizan solamente dos herramientas estandarizadas matrices de influencia y esquema axial, ya que el objetivo es documentar una experiencia o evento a profundizar.

Este Método de análisis opera basándose en la definición, por un lado de la situación actual, identificando, además, la secuencia de pasos.

La comparación de variables definidas en ese estado, con la que registra la situación actual, permitirá detectar los problemas existentes y/o oportunidades para definir el marco adecuado y tomar decisiones de la conveniencia o inconveniencia de penetrar internacionalmente. Naturalmente, todo este proceso fue enmarcado en matrices para cuantificar las influencias positivas o negativas de cada país (Brasil, India y China) propuesto para el análisis.

Debemos recordar que, en virtud de que este método lleva ínsita la noción de proceso, el desarrollo de las aplicaciones de procesamiento de información conforme a la visión

de los educandos, debe estar, necesariamente, en función de los requerimientos del caso en cuestión.

Una vez identificada la información relevada, éstos deben ser relacionados con la organización testigo (sector automotriz), a fin de determinar en cada etapa la atractividad o no del país que se estudia como alternativa. De esta forma el relevamiento proporciona información valiosa y útil para analizar y replantear la conveniencia o no de penetrar internacionalmente. Puede darse el caso de que algunas variables sean positivas para un país y negativas para otro conforme a la influencia de la variable macroeconómica de análisis.

A los efectos de lograr una mayor claridad expositiva por parte del grupo de alumnos, se recurre a una serie de cuadros y matrices que esquematizan, fundamentalmente, la situación actual en las diversas etapas del análisis de la experiencia docente.

La primera etapa del método consiste en la identificación de los procesos que requiere la organización para cumplir sus objetivos.

Tiene sentido definir los procesos en primer término porque, de esa manera, se podrá desarrollar el sistema de información externa sin los condicionamientos de la estructura organizativa. De forma tal que, los cambios que se operen en ésta resulten indiferentes para el sistema de análisis.

Descripción de los procesos y sus necesidades de información: esta etapa del análisis se cumple mediante un relevamiento de la información externa. El objetivo de dicho relevamiento es definir los siguientes aspectos, a saber:

- a) Qué información debe ingresar (entradas) para la ejecución del proceso y cuál debe ser su origen, en este caso se puso sobre la mesa de negociación 8 variables macroeconómicas como factores de influencia.
- b) Que información genera el proceso, de análisis, en esta situación se intercambian diálogos entre los participantes para un acercamiento al objetivo
- c) Cuáles son las principales funciones que se deben cumplir para la ejecución del proceso. En todos los casos se debieron definir las necesidades de información a nivel de “clase de datos” para cada uno de los 3 (tres) países. El manejarnos así permite efectuar observar la experiencia dentro de un esquema

general definido en esta etapa. En base a los resultados obtenidos podemos establecer relaciones interesantes para el análisis.

La Guía Orientadora de las 8 (ocho) variables e indicadores a negociar para la aplicación del Método es la siguiente:

En la economía global de hoy, muchas empresas construyen fábricas en el exterior para reducir sus costos de producción y vender sus productos en otros países de una manera más eficiente. En la actividad deberá elegir en qué país construirá una fábrica de automóviles. En esta actividad se mostrarán algunos de los factores más importantes al momento de decidir una estrategia de penetración internacional “dónde construir la planta y competir”

1. **Estabilidad política** ¿Qué tan estable es el gobierno del país? ¿Podrá mantener la ley y el orden? Usted desea proteger su inversión. Por eso preferiría construir su fábrica en un país donde esté seguro, dentro de lo razonable, de que podrá mantenerla en funcionamiento durante muchos años. A muchas compañías multinacionales que tienen fábrica en algunos países en desarrollo les preocupa seriamente la posibilidad de que un gobierno revolucionario asuma el poder y asuma el control de alguna de sus plantas (la nacionalice). Por ello es importante que los derechos de propiedad estén bien definidos y que el gobierno esté comprometido a defenderlos.

2. **Restricciones a las importaciones o las exportaciones** ¿Hay algún arancel, cuota de importación u otra barrera comercial que aumente o disminuya el costo de las importaciones o las exportaciones? Es más costoso importar y exportar en aquellos países donde hay cuotas y aranceles. El comercio es menos costoso entre países que han suscrito acuerdos de libre comercio

3. **Sistemas de transporte y comunicaciones.** ¿Qué tan bien conectado está el país con el resto del mundo? Esto no solo se refiere a la infraestructura de un país en el área de transporte y comunicaciones, sino también a su ubicación geográfica frente a sus posibles socios comerciales. ¿Podrá importar partes y repuestos y exportar productos terminados sin demora y a bajos costos? Lo ideal es que la fábrica esté ubicada cerca de los principales mercados del mundo o bien donde haya grandes posibilidades de alcanzar una posición estratégica en aquellos mercados que, según las previsiones, registrarán un crecimiento acelerado en el futuro. También es

importante la disponibilidad de materia prima: usted preferirá que la fábrica esté cerca de sus fuentes de suministro.

**4. Regulación gubernamental.** Antes de decidir invertir en una fábrica, deseará saber, entre otras cosas, qué normas del gobierno deberá cumplir su compañía, cuánto deberá pagar en impuestos y si el exceso de trámites burocráticos obstaculizará los negocios de su compañía.

**5. El tamaño del mercado local o regional.** Al momento de decidir dónde construir su fábrica debe considerar el tamaño del mercado potencial que tendrá su producto. Si en igualdad de circunstancias puede vender más productos terminados en un país que en otro, preferirá el país que tiene el mercado de mayor tamaño.

**6. Disponibilidad de mano de obra calificada.** ¿Qué tan bueno es el sistema educativo del país? ¿Será fácil conseguir suficientes trabajadores con experiencia y educación para cubrir los cargos de ingenieros, mecánicos, contadores y gerentes?

**7. Salarios.** ¿Cuánto ganan los obreros de las fábricas en cada uno de los países? Los salarios son un costo de producción clave en este tipo de fábrica.

**8. Factores culturales y lingüísticos.** ¿Acaso las diferencias en el idioma crearán problemas de comunicación? ¿Las costumbres del país son compatibles con los principios y procedimientos establecidos en su compañía? Las actitudes y prácticas locales que determinan la relación entre los trabajadores y la gerencia resultan de particular importancia.



## RESULTADOS

Los resultados alcanzados con esta experiencia, fueron significativos para los educandos, desde todo punto de vista, motivación, práctica eficiente y eficaz del servicio y aprendizajes profundos. La importancia de usar el instrumento de la herramienta matemática en el análisis del caso de estudio de matrices como facilitador para casos estratégicos sobre la base de negociaciones, permitió desarrollar en los alumnos un aprendizaje generativo, esto mostró la articulación de lo que es el estudio en la clase y como aplica los contenidos.

Entre las producciones de los estudiantes, las que fueron concebidas utilizando sus dispositivos móviles destacamos los siguientes:

- ✓ Fan Page de la cátedra Políticas y Tácticas Empresariales: consiste en una página de Facebook, en las que incorporaron fotos de la aplicación de la metodología innovadora e información relevante sobre los principios y técnicas de negociación.
- ✓ Video ilustrativo: muestra el desarrollo de un proceso de negociación de variables e indicadores. El mismo se encuadra dentro de la teatralización de situaciones ejecutadas en la presentación del caso.

## CONSIDERACIONES FINALES

Podemos expresar que los resultados de la implementación fueron altamente satisfactorios, porque experiencia resultó importante en más de un aspecto. En primer término, los alumnos accedieron a un proceso, para ellos nuevo, el de exponer en el aula representaciones aplicando técnicas innovadoras de aprendizaje. Esto significó una apertura y, a la vez, una mediación que los tuvo como protagonistas entre sus necesidades de aprendizaje y los problemas asociados.

Otro de los puntos importantes de la experiencia, destacado por los alumnos, fue la posibilidad de estar en contacto directo con los docentes en una situación de dinámica de producción. En la Universidad los estudiantes están habituados, en general, a trabajar con materiales que presentan la información en forma mediatizada: manuales, fotocopias, textos reelaborados por los docentes. En este sentido, el hecho de tener que teatralizar aplicando herramientas como las matrices y esquema axial a partir de un caso a nivel internacional para negociar desde la conceptualidad variables externas y estimar valores cuantitativos, significó una vivencia nueva e interesante desde el punto de vista pedagógico. Se integraron contenidos desde una articulación de la administración y matemática.

La motivación desde el inicio hasta el final de la experiencia fue constante, a la mayoría de los estudiantes les resultó gratificante, ya que generaron un clima diferente de lo tradicional, porque tuvieron roles gerenciales diferentes y utilizaron la negociación como mecanismo para acordar visiones personales, logrando en algunos casos visiones compartidas.

Se sugiere, sostener estos tipos de experiencia aplicando metodología innovadoras en el aula, para convertirlos en verdaderos campos de práctica no convencional y potenciarla para otros temas del proceso administrativo universal dentro de la planificación curricular académica, disponiendo de otros recursos.

Estas ideas que representan un abandono del pensamiento convencional, no la presentamos para que la gente las aprehenda intelectualmente, ni para que las adopte precipitadamente, sino para que encuentre un modo cabal de adaptarlas. Para finalizar expresamos una frase del libro la Quinta Disciplina de Peter Senge y se refiere al Ceo Buckminster Fuller que decía: “si queremos enseñar a la gente un nuevo modo

de pensar, no debemos molestarnos en enseñarle, en cambio démosle una herramienta, cuyo uso provoque nuevas formas de pensar”.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Peter Senge con: R.Ross/B.Smith/Ch.Roberts/ A.Kleiner“, La Quinta disciplina en la práctica”, Edición original, Ediciones Juan Granica S.A., Barcelona (España), 1998.

William Ury; “Supere el No”, Editorial Norma, Bogotá, 1995

Roger Fisher y William Ury; “Si...de acuerdo”, Editorial Norma, Bogotá, 1996

Jeswal Salacuse; “Transacciones internacionales”, Editorial Gedusa, España, 1993

## Diagnóstico del proceso de gestión de Capital Humano, en la carrera de Contador Público y áreas de vinculación, de la FHCSyS – UNSE. 2018-2019

- Ulises Barbieri: JTP Administración I – FHCSyS – UNSE –  
[ulisesbarbieri@gmail.com](mailto:ulisesbarbieri@gmail.com) 385-4180544
- Noelia Soledad Secco: Estudiante Lic. En Administración - FHCSyS – UNSE  
[noesecco@gmail.com](mailto:noesecco@gmail.com) 3854936705

**Palabras Claves:** Contador Público; Gestión de Calidad, Capital Humano

## 1. Resumen

La presente investigación, en el área Académica-Administrativa de Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la UNSE, busca diagnosticar el estado del capital humano en la organización, en las áreas vinculadas con la carrera de contador público. La perspectiva desarrollada se enmarca en la propuesta de diagnóstico organizacional de Krieger (2003) donde se plantea la dialéctica entre la teoría y la realidad.

Para cualquier tipo de organización el capital humano es indispensable para el logro de los objetivos, más aún, para una Carrera que se encuentra en vía de acreditación y que quiere dar sus primeros pasos en materia de gestión de calidad certificada. Para ello se toma como referencia los estándares de la acreditación de carrera delineados por CONEAU y la norma ISO 9001:2015

La Carrera de Contador Público funciona en el ámbito de la UNSE desde el año 1998, tiene una duración de cinco años, con un ciclo básico de tres años que permite obtener un título intermedio de Técnico en Administración y Contabilidad.

Las tendencias emergentes, sociales, económicas, tecnológicas, entre otras, exigen reformas en las organizaciones que necesitan la implementación de nuevas estrategias de gestión que permitan estar a la altura de las circunstancias.

El capital humano es lo más valiosos y crítico, por ello es necesario asegurar, antes de cualquier cambio, de que el ambiente de trabajo, fomente el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimiento, y el trabajo en equipo. Los sistemas de gestión de calidad intentan proponer una filosofía de gestión diferente, en donde la dirección de las personas, se realiza a través de un enfoque planificado, ético, transparente y socialmente responsable para que los miembros de la organización comprendan la importancia de sus funciones y valiosa contribución.

## 2. Introducción - Problemática

Las universidades públicas de nuestro país, presentan escenarios diferentes y complejos, pero con características comunes como la multiplicidad de metas y objetivos, en muchas ocasiones contradictorios y en muchos casos indeterminados y ambiguos. Las tecnologías subutilizadas, el nivel de compromiso de los actores involucrados, las políticas públicas que las afectan, el contexto político de cada universidad, entre tantos, son factores que impactan en la calidad de gestión de las casas de altos estudios de nuestro país.

La falta de coordinación de las actividades y su conexión con los resultados esperados de la organización también caracteriza a las instituciones universitarias. Es por ello que, como en una anarquía organizada, existen conexiones sueltas en la política, las acciones administrativas, las actividades académicas, de investigación y extensión, hacen que, con frecuencia la toma de decisiones se aproxima a una caja negra, modelo en el que los problemas, las posibles soluciones y las oportunidades de elección interactúan para producir decisiones un tanto fortuitas

La calidad del servicio de Educación Superior supone un cambio institucional que implica alteración de las reglas de juego, tanto en la organización académica como en el gobierno de las universidades. Estos procesos estratégicos de cambio deben incluir la estructura formal, la cultura organizacional, las metas, la misión y la visión de las mismas. La complejidad de lo que esto supone, adquiere ribetes aún más indefinidos, cuando las múltiples facetas que presenta la naturaleza del concepto calidad no permiten que se lleguen a un consenso y existen en la actualidad diversos enfoques, significados y acepciones.

La calidad de la educación superior continúa siendo uno de los principales retos que enfrenta cualquier país, ya que las consecuencias de una educación deficiente en este rubro se relacionan con la lentitud o el bajo nivel de crecimiento cultural, social y económico, por lo que se considera que un país que no es capaz de desarrollar su propia tecnología, difícilmente podrá avanzar de manera competitiva en el ámbito de la nueva economía.

En la actualidad, la gestión de la calidad en instituciones universitarias ha pasado a ocupar un plano superior en las agendas de quienes dirigen estas organizaciones y la discusión ya no gira al alrededor de si es necesaria y conveniente realizarla sino se plantea en función de cómo se generan mecanismos de búsqueda más efectiva de la gestión de esa calidad. Ello ha sido provocado por las enormes presiones hacia las instituciones universitarias de las partes interesadas (alumnos, centros de estudiantes, investigadores, extensionistas, empleados, docentes, egresados, y sociedad en general) por los fenómenos surgidos como consecuencia de la globalización, la que en primer lugar ha provocado que la universidad se vea obligada a participar en la carrera por la subsistencia, y esto básicamente consiste, en primer lugar, en poseer calidad y en segundo, que esta sea reconocida.

Para ello, el punto de partida de todo cambio organizacional es conocer el estado actual del capital humano dentro la organización para trazar estrategias de trabajo permitan la implementación de ese cambio en la forma de trabajar.

El problema entonces consiste en buscar algunas respuestas adecuadas para cada pregunta:

- ¿Cuál es el estado actual, del capital humano, dentro de la organización, para llevar a cabo un proceso de implementación de nuevas formas de hacer la tarea?
- ¿Cómo es el clima organizacional?
- ¿Existen manifestaciones de compromiso, por parte de los miembros que integran la organización?
- ¿Cuáles son los subsistemas de la gestión del capital humano que se llevan a para gestionar estratégicamente los recursos humanos?

### 3. Objetivos de la investigación:

- Objetivo General: "Caracterizar el estado el capital humano en las áreas académica - administrativas y áreas vinculadas con la carrera de CPN, de la FHCSH UNSE"

- Objetivos Específicos:

- Describir el clima organizacional, del personal no docente vinculado a las tareas de apoyo a la carrera de CPN.
- Identificar las principales conductas de compromiso del personal no docente con la institución.
- Identificar las principales practicas del proceso de la gestión de capital humano, que lleva a cabo el equipo de gestión

### 4. Marco Teórico

#### Los recursos humanos en los sistemas de calidad

En un sistema de calidad la persona humana, su aptitud, actitud y motivación, son primordiales; por ello, la política y la gestión de los recursos humanos se convierte en un factor clave. De hecho, los recursos humanos responden al límite si se motivan adecuadamente, de tal manera que se podría decir que el recurso más importante en cualquier organización es el conjunto de personas que la componen.

Ante todo, es preciso disponer de un responsable dispuesto a recabar información acerca de cuál es la situación de los recursos humanos en la organización, así como en otras cuya actividad pueda ser similar (benchmarking) e informarse acerca de nuevos sistemas y normativas. Es necesario igualmente, que los directivos se comprometan con la calidad, adoptando un estilo unificado que ayude a las personas a integrarse, cooperar, aportar sugerencias, participar y comprometerse con su futuro, con el de la organización y con la calidad.

Globalmente, es indispensable que todos sientan la calidad como algo propio y conozcan para cada actividad, el objeto y la forma de realizarla. Para alcanzarlo hay dos factores importantes:



- **Formación:** Se requiere que todas las personas estén adecuadamente formadas para realizar su trabajo, habiendo recibido formación técnica desde lo más elemental y formación complementaria en técnicas de calidad. Los mandos deben recibir un buen entrenamiento que les capacite como «conductores del equipo humano»; es una faceta que debe aprenderse. La formación debe ser sistemática y sostenida.
- **Motivación:** Es un factor crítico para el éxito del proyecto. Una motivación que permita una global participación y sensibilización por parte de todo el personal de la organización (Cuatrecasas. 2010. P.340 a 341)

### **Las organizaciones y las personas**

Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas, a partir de la división del trabajo, para alcanzar un propósito común. Son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas aúnen esfuerzos en busca de objetivos, que serían inalcanzables en forma individual.

Esta integración de esfuerzos conjugados y coordinados permite construir edificios, fabricar automóviles, prestar servicios, manejar hospitales, comercializar bienes y servicios, entre muchas otras actividades especializadas.

Las organizaciones son la creación más compleja del ser humano, se basan en la cooperación entre personas. Las organizaciones surgieron como respuesta ante las limitaciones de los individuos, ya que al unir esfuerzos las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados.

Es por ello que el resultado del esfuerzo colectivo no tiene como resultado una suma del esfuerzo de cada persona, sino una multiplicación. Por ello, los instrumentos de control de las organizaciones han dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas; ahora se busca el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo. (Chiavenato. 2009. p. 256).

## Equilibrio organizacional

Las organizaciones están dispuestas a ofrecer incentivos y alicientes a sus participantes en la medida en que ellos les proporcionen un rendimiento satisfactorio (expectativas de las organizaciones) en términos de aportaciones, trabajo, realización de objetivos y resultados. Por su parte, Las personas están dispuestas a hacer aportaciones en la medida en que éstas produzcan un rendimiento satisfactorio (expectativas de las personas) en términos de incentivos y alicientes, trabajo, salario, prestaciones, incentivos, oportunidades y calidad de vida.

Esas relaciones de intercambio entre organizaciones y personas deben estar equilibradas, lo que significa que ambas partes deben obtener un rendimiento significativo. En esto consiste el equilibrio organizacional, que crea una interrelación íntima y prolongada entre personas y organizaciones, una especie de simbiosis. Las personas necesitan de las organizaciones para trabajar, colaborar, participar y ganarse la vida o para obtener productos, servicios, entretenimiento y mercancías. En tanto, las organizaciones dependen de las personas para operar y funcionar satisfactoriamente, y para vender sus productos y servicios. Una parte no puede vivir sin la otra. Más que una dependencia mutua, existe una expectativa recíproca que realimenta las relaciones e interacciones entre ambos participantes. (Chiavenato. 2009. p. 28 y 29).

## Clima organizacional

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

En realidad, el *clima organizacional* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero (Chiavenato. 2009. p.261)

Entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el clima organizacional (desde ahora CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo. Una organización con una buena estrategia acompañada de un clima organizacional favorable o conveniente tenderá al éxito. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograrlo sí es una condición necesaria para obtenerlo.

El CO es un indicador de la calidad de la vida en el trabajo. Ésta se entiende como la existencia de condiciones que favorecen el crecimiento y desarrollo de las personas en el trabajo y que son percibidas de esta manera. Se trata de la combinación de elementos objetivos y subjetivos que, desde el punto de vista de la persona, garantiza y favorece su bienestar y desarrollo. El CO es uno de esos elementos y su asociación con la calidad de la vida laboral y de esta con la productividad son particularmente importantes para las organizaciones.

Es decir, contar con un CO positivo es un requisito necesario para la productividad y la calidad de la vida de las personas (Dollardy Bakker, 2010), y es tan importante como lo puede ser la tecnología, la información, la estrategia y el liderazgo. De ahí que las organizaciones decidan invertir en ello. (Toro, Sanín. 2013. p.11 y 14).

### **Aspectos para analizar el clima organizacional**

El clima organizacional se trata, en definitiva, del conjunto de percepciones compartidas por los empleados sobre diferentes realidades del trabajo, tales como el liderazgo, la calidad del trato entre las personas, la remuneración, la estabilidad, la claridad de la organización, el compromiso, la responsabilidad, la disponibilidad de recursos, la coherencia, el trabajo en equipo, entre otros aspectos de la vida cotidiana y social en el trabajo. Entre las muchas realidades del trabajo que las personas perciben, algunas tienen una mayor capacidad para determinar y afectar su motivación, satisfacción, desempeño y productividad. En este modelo se contemplan 10 atributos de la vida del trabajo, si bien pueden existir otros aspectos, se contemplan estos por tratarse de diez atributos centrales y aplicables a todas las organizaciones.

El hecho de que sean comunes permiten una comprensión general de la realidad del trabajo.

Las variables propuestas para analizar la organización a fin de conocer su clima organizacional son las siguientes:

- Trato interpersonal: percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
- Apoyo de los niveles superiores: percepción del grado en que “el jefe” respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- Sentido de pertenencia: percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la organización. sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- Disponibilidad de recursos: percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- Estabilidad: percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la Organización y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- Claridad organizacional: grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la Organización.
- Coherencia: percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la Organización se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- Trabajo en equipo: grado en que se percibe que existe en la Organización un modo organizado de trabajar en equipo y qué tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la organización.

No obstante, cabe destacar que el hecho de ser habituales no significa necesariamente que siempre se vean determinadas por las mismas realidades. Su nivel puede derivarse de condiciones distintas en cada organización. Así, por ejemplo, en una organización una percepción positiva sobre la calidad del liderazgo puede estar

determinada por la existencia de una política de participación activa, mientras que en otra puede ser el resultado del estímulo permanente que los jefes otorgan a sus colaboradores. (Toro, Sanín. 2013. p.16 y 16).

### **El clima organizacional y la motivación**

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

El término *clima organizacional* se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el *clima organizacional* es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el *clima organizacional* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.

### **El compromiso de los trabajadores con la organización**

Conocer el clima laboral nos permite observar el grado de compromiso que tiene el trabajador con la organización. En principio se puede establecer que no existe un concepto genérico de compromiso relacionado al ámbito laboral. Pero sí podemos afirmar que existen aspectos en común de distintas organizaciones que influyen en el compromiso de los empleados, estos aspectos son carácter de fijos, por ejemplo la recomendación a otra personas de la organización o lugar como un buen espacio de trabajo, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y la percepción de confianza

hacia las personas por parte de la organización, estos factores se podría decir que se encuentran presentes en casi todas las organizaciones.

Sin embargo hay factores que van a variar, estos dependen del sector y la actividad que realicen. Estos factores que se denominan específicos están íntimamente relacionados al tipo de actividad que lleva adelante la organización, la situación del mercado laboral, en este punto es clave la identificación con la cultura y los valores de la organización, el futuro estable que brinda esta, el tipo de retribución que brinda, el trabajo que lleva adelante la gestión de la organización.

Por otro lado, encontramos que en las organizaciones que presentan cambios por ejemplo si sufre cambios drásticos en los procesos, puede ocasionar una falta de comunicación, falta de claridad en los objetivos, esto repercute de manera directa en el compromiso de los trabajadores, afectando la motivación y la eficiencia organizativa. Estos cambios del compromiso del trabajador deben ser detectados y trabajados con el fin de atravesar estos comportamientos que no se dan en tiempos donde la organización se desarrolla bajo cierta normalidad.

### **Procesos de gestión de recursos humanos**

El encargado de llevar adelante la organización tiene funciones administrativas que son esenciales a su puesto, planear, organizar, dirigir y controlar. El encargado de la organización junto a su equipo de subalternos son los encargados de realizar las tareas y alcanza metas y objetivos.

Administrar el recurso humano supone llevar adelante políticas y prácticas necesarias, este trabajo debe integrar talentos a la organización, orientar a estos en una cultura participativa, diseñar el trabajo ya sea individual o en equipo para hacerlo agradable, motivador, también debe recompensar a los talentos, evaluar su desempeño y modificarlo si es necesario.

En definitiva el encargado de llevar adelante la organización debe ser capaz de crear las mejores condiciones para fomentar el capital humano, la capacidad intelectual ya sea de las personas o de la misma organización. (Chiavenato. 2009. p.14)

Estas prácticas que nombramos anteriormente, se pueden resumir en un proceso básico de la administración de recursos humanos. Este proceso es de carácter dinámico e interactivo. El primero es el proceso de integrar personas, tiene la finalidad de reclutar y seleccionar personal.

Otro proceso es el de organizar a las personas, para esto el encargado y su equipo realizará un diseño de puestos de trabajo, definiendo funciones, actividades a realizar, objetivos y la evaluación de desempeño.

el proceso para recompensar a las personas, busca incentivar a las personas que forman parte de la organización en satisfacer sus necesidades y tiene como instrumentos recompensas, remuneración, prestaciones sociales y servicios sociales. (Chiavenato. 2009. p.15)

Mientras que el proceso para desarrollar a las persona, son aquellos que tiene como objetivo capacitar y mejorar el desarrollo profesional y personal, para ello se fomenta por ejemplo programas de cambio y el desarrollo de carreras.

Si la organización desea retener a las personas, deberá crear las condiciones ambientales y psicológicas para que las personas se sientan parte de la organización, para ello la disciplina, la higiene, la seguridad y el clima laboral es fundamental.

Una de las funciones que tiene el encargado de llevar adelante una organización se dijo que es el controlar, es por ello que un proceso fundamental es auditar a las personas, ver como realizan las actividades que se les fue asignada, sus resultados. (Chiavenato. 2009. p.15). Estos procesos se encuentran vinculados entre sí, es necesario mantener un equilibrio entre los distintos procesos para no perjudicar la organización. Cada uno de los procesos son igual de importantes, en necesario recordar que si uno de ellos falla, en consecuencia carga a los demás, es por eso que estos proceso deben darse de manera sistémica, la red entre ellos es lo que hará la diferencia. (Chiavenato. 2009. p.16)

## 5. Marco Metodológico

### Metodología

Teniendo en cuenta que la intención de este trabajo no es generalizar los resultados a una población, sino desarrollar una exploración y describir acerca de cómo se gestionan los recursos humanos en la organización, según opinión de los participantes, el enfoque cualitativo fue el método elegido para llegar a diferentes resultados. En *Investigación Educativa*, John W. Creswell (2012) sugiere que *"la investigación cualitativa es más adecuada para abordar un problema de investigación en el que no conoce las variables y necesita explorar"* (p. 16).

Con esta información, este trabajo de investigación, a través de una metodología cualitativa, explora, observa, describe e interpreta los diferentes factores, procesos, actividades y eventos que tuvieron lugar durante el diagnóstico. Para lograr este objetivo, los investigadores recopilaron datos por sí mismo, en el mismo lugar donde se llevó a cabo el estudio de investigación, entrevistando al personal y directivos de la organización.

### Diseño

El diseño más pertinente a la metodología adoptada es el estudio de caso. Como Geertz (1973) expresó: *"los estudios de caso se esfuerzan por representar "cómo es" estar en una situación particular, captar la realidad cercana y la "descripción densa" de las experiencias vividas, los pensamientos y los sentimientos de los participantes en una situación"* (como se cita en Cohen, Manion & Morrison, 2005, p. 254).

Este trabajo de investigación, se basa en la experiencia del personal docente y los gestores de la organización o responsables de áreas de resultados de la institución.



## Alcance de la investigación

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) afirman que los "*estudios exploratorios*" se llevan a cabo cuando el objetivo es examinar o investigar un fenómeno que ha sido poco o nada estudiado. Además, estos autores afirman que el objetivo del "estudio descriptivo" es proporcionar detalles e información adicional sobre las propiedades y características del fenómeno observado.

Considerando los conceptos desarrollados con anterioridad, el alcance de este trabajo es "exploratorio y descriptivo", teniendo en cuenta que el objetivo es investigar una temática que se abordó apenas o no se ha estudiado como es el caso de la gestión del capital humano de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la UNSE en el marco de un proceso de acreditación de carrera y de implementar sistemas de gestión de Calidad.

## Contexto

La investigación realizada se circunscribe al área académica administrativa, puntualmente en los puestos de mayor vinculación operativa que involucra los grupos de interés de carrera de Contador Público Nacional (alumnos, docentes, investigadores, extensionistas, egresados, sociedad). La carrera de contador público, se encuentra dentro del marco de acreditación de CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) según la Ley de Educación Superior, Ley N° 24.251. Además, la Facultad pretende dar sus primeros pasos en materia de gestión de calidad.

## **Población – Muestra - Criterios Muéstrales**

Población: Autoridades y nodocentes, sin diferenciar su condición de personal de planta o contratado, del área académica y sus dependencias de la FHCSyS-UNSE con relación directa a la carrera de contador público.

Áreas involucradas: decanato, secretarías, académica, mesa de entrada, extensión, ciencia y técnica, biblioteca, departamento alumno, coordinación de carrera contador. El tamaño de la población es  $P= 42$  personas.

Métodos Muéstrales: Se utilizara dos conglomerados, debido a que presentan características diferentes entre ambos.

Conglomerado 1: autoridades

Conglomerado 2: nodocentes.

Dentro del conglomerado 2, se utilizara un muestreo estratificado, considerando a las diferentes áreas de la organización, un extracto, y dentro de ello el método de obtener la muestra será aleatorio. De esa forma se va a incluir minorías en el estudio y se va a tener mayor representatividad en el análisis de la población. El tamaño de las muestras será:

Conglomerado 1:  $M= 1$  autoridad

Conglomerado 2:  $M= 16$  nodocentes

## **Instrumentos de recolección de datos**

Cuestionario N° 01 – Estructurado – a nodocentes

Entrevista N° 01 – Semi estructurada – a nodocentes

Entrevista N° 02 – En profundidad a autoridad

### Cuadro de Operacionalización de variables

Variable dependiente	Variables independientes	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Valor	Instr - Ítem
1. Clima Organizacional	Trato entre pares	Percepción que tiene el personal de ayuda entre sí, y sus relaciones de cooperación y respeto en la organización	Cooperación	Cooperación entre compañeros	Escala Likert del 1 al 5	C- 01
			Respecto	Respeto y consideración entre pares	Escala Likert del 1 al 5	C-02
	Acompañamiento de los superiores	Percepción del grado en que el equipo de gestión acompaña, respalda, estimula y da participación a sus colaboradores	Reconocimiento	Reconocimiento de logros y esfuerzo	Escala Likert del 1 al 5	C- 03
			Reconocimiento	Comunicación de logros	Escala Likert del 1 al 5	C- 04
			Participación	Involucramiento de equipo	Escala Likert del 1 al 5	C- 05
	Retribución	Percepción de remuneración recibida	Retribución económica	Retribución económica y no económica por las tareas a cargo	Escala Likert del 1 al 5	C- 06
	Sentido de Pertenencia	Percepción del sentimiento de vinculación o pertinencia del trabajador con la organización	Pertenencia	Pertenencia	Escala Likert del 1 al 5	C- 07
			Responsabilidad	Responsabilidad en los resultados	Escala Likert del 1 al 5	C- 08
	Disponibilidad de Recursos	Percepción del personal respecto a la disponibilidad de equipos, insumos, herramientas y materiales de trabajo	Disponibilidad	Recursos necesarios	Escala Likert del 1 al 5	C- 09
			Mantenimiento	Estado del equipamiento	Escala Likert del 1 al 5	C- 10
	División de la tarea	Percepción de un modo organizado de trabajo entre todas las personas de la organización	Diseños de puestos	Definición de cada puesto de trabajo	Escala Likert del 1 al 5	C- 11
				Claridad en la definición del puesto de trabajo	Escala Likert del 1 al 5	C- 12
				Coherencia entre el puesto y las competencias del trabajador	Escala Likert del 1 al 5	C- 13
2. Compromiso con la organización	Imagen de la institución	Percepción del trabajador con su lugar de trabajo	Repetición	Elección nuevamente de la institución	Escala Likert del 1 al 5	E01-01
			Recomendación	Sugerencia a otra persona de la institución	Escala Likert del 1 al 5	E01-02
	Flexibilidad en la ejecución de las tareas	Grado de respuesta para llevar a cabo diferentes a las habituales, por la misma retribución	Puesto Actual	Puesto Actual con otras tareas	Escala Likert del 1 al 5	E01-03
			Puesto diferente	Cambio de puesto, dentro mismo sector	Escala Likert del 1 al 5	E01-04
			Otro Sector	Cambio de sector, otras tareas	Escala Likert del 1 al 5	E01-05
	Respuestas inmediatas	El modo en que el trabajador responde, ante pedidos del nivel superior de tareas inmediatas	Cooperación	Respuesta ante pedidos de urgencia	Escala Likert del 1 al 5	E01-06
3. Gestion del Capital Humano	Integración	Son los procesos para incluir nuevas personas a la institución	Reclutamiento	Existencia de procesos formales de reclutamiento	Escala Likert del 1 al 5	E02-01
			Selección	Existencia de procesos formales de selección	Escala Likert del 1 al 5	E02-02
			Inducción a nuevos empleados	Existencia de procesos formales de selección	Escala Likert del 1 al 5	E02-03
	Organización	Son los procesos para diseñar actividades que las personas realizaran en la institución.	Limite de las funciones	Existencia formal de manual de funciones	Escala Likert del 1 al 5	E02-04
			Estructura organizacional	Existencia formal de organigrama	Escala Likert del 1 al 5	E02-05
			Evaluación del desempeño	Existencia formal de evaluación del desempeño	Escala Likert del 1 al 5	E02-06
	Retención	Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacción de necesidades	Remuneración	Existencia de remuneración formal	Escala Likert del 1 al 5	E02-07
			Prestaciones	Planificación formal de HyS	Escala Likert del 1 al 5	E02-08
			Relación sindical	Existencias de relaciones sindicales	Escala Likert del 1 al 5	E02-09
			Incentivos	Existencias de políticas de Incentivos	Escala Likert del 1 al 5	E02-10
			Contratación	Existencia de un régimen formal de contratación	Escala Likert del 1 al 5	E02-11
	Desarrollo	Son procesos para capacitar e incentivar el desarrollo profesional y personal.	Capacitación	Existencia de plan de capacitación a empleados	Escala Likert del 1 al 5	E02-12
			Desarrollo	Existencia de plan de desarrollo a empleados	Escala Likert del 1 al 5	E02-13
	Auditoría	Son los procesos para dar seguimiento a las personas y controlar la ejecución de las tareas	Bases de datos	Existencia de bases de datos con registros personales	Escala Likert del 1 al 5	E02-14
			Sistemas de información	Existencia de sistema de información de control de procesos laborales	Escala Likert del 1 al 5	E02-15
			Supervisión	Control de acciones a empleados	Escala Likert del 1 al 5	E02-16

## 6. Resultados

Para una mejor interpretación de los resultados del clima organizacional, se hicieron cálculos matemáticos para valorizar el resultado obtenido de cada variable independiente que integra esta variable observada. Considerando, las dimensiones de cada variable y los indicadores se hizo este cálculo:

Valor promedio de la variable dependiente:

$$\Sigma$$

De los valores (según escala) obtenidos de cada respuesta

---

Cantidad de preguntas respondidas

La tabla N° 1 resume el valor promedio percibido por los trabajadores en lo referido al clima organización y se hace la siguiente descripción con los resultados obtenidos de los trabajadores, objeto de estudio.

- En cuanto a la relación entre los pares consideran que no siempre existe una situación de apoyo, de amabilidad y de respeto entre ellos.
- A su vez, uno de los aspectos más bajos, junto a la división y claridad de sus tareas es el acompañamiento que perciben de sus superiores. Perciben que pocas veces o casi nunca se sienten acompañados o reconocidos por sus superiores.
- La retribución es el punto de mayor percepción. La muestra arroja resultados altos de conformidad en esta variable. El personal se siente

casi siempre conforme con la retribución obtenida en lo monetaria como así también lo no monetario.

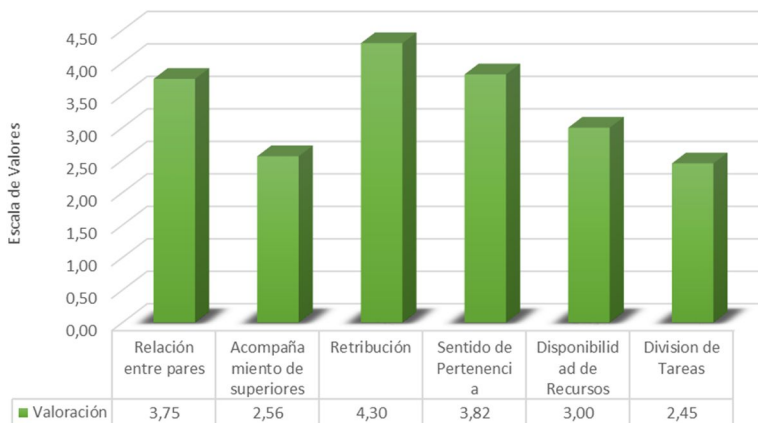
- El sentido de pertenencia es alto. La mayoría de elementos de la muestra percibe que se siente parte de esta organización y consideran que son casi siempre son responsables de los logros obtenidos.
- Otro elemento importante para describir del clima organizacional, es la disponibilidad de los recursos, y los trabajadores consideran que casi siempre están disponibles los recursos para trabajar, pero esa disponibilidad se ve trunca por el estado de los recursos. Existe una percepción de que pocas veces los recursos para ejecutar las tareas se encuentran en buen estado de mantenimiento.
- Por último, la dimensión más floja de la variable observada, es la división del trabajo. Los trabajadores le dan una percepción baja a la definición de sus puestos de trabajos y perciben de manera baja la claridad de las tareas que deben llevar a cabo.

**Tabla N° 1 – Resultados de la valoración del clima organizacional**

Clima Organizacional	Valoración
Relación entre pares	3,75
Acompañamiento de superiores	2,56
Retribución	4,30
Sentido de Pertenencia	3,82
Disponibilidad de Recursos	3,00
Division de Tareas	2,45
<b>Promedio</b>	<b>3,31</b>

**Fuente:** Elaboración de autores

**Figura N° 1** – Grafico de Barras con valoración de dimensiones del clima laboral



**Fuente:** Elaboración de autores

A su vez, al Identificar las principales conductas de compromiso del personal no docente con la institución, se destacan importantes manifestaciones de compromiso del capital humano. Los resultados muestran que los trabajadores se sienten muy cómodos en la organización, existe una creencia de “trabajo ideal” y se muestran muy versátiles a la hora de llevar a cabo otras tareas que no sean las habituales (dimensión importante, para la implementación de un SCG), pero manteniendo su área de trabajo. No así todos los elementos de la muestra, un 33%, manifiesta su disconformidad a la hora de cambiar de área o sector de trabajo. Los motivos de estos resultados, se basan en aspectos como:

- “No tener que empezar de cero”
- “Entenderme de nuevo con mis nuevos compañeros de área”
- “Estoy cómodo donde estoy”

En cuanto a la manera que responden ante un pedido de urgencia de sus superiores la mayoría de los elementos de la muestra respondió de manera positiva, asignando la siguiente prioridad en el mayor de los casos:

- *“Tomo la prioridad, dejo de hacer lo que estaba haciendo, y si me alcanza el tiempo termino lo que había empezado”*

Los trabajadores resaltan una percepción alta que se le da al atributo, permanencia en el lugar de trabajo. Hay una aceptación importante para hacer cualquier tarea, pero siempre y cuando sea en el horario de trabajo, y si queda tarea pendiente, se la realiza en otro momento sin importar la urgencia del caso.

La tabla N° 2, muestra los resultados de las dimensiones usadas para identificar la forma que se sienten comprometidos los trabajadores con la organización.

**Tabla N° 2** – Resultados de dimensiones que manifiesta el compromiso de los trabajadores.

Dimensiones	Si %	No %
Volvería a Elegir este trabajo	100%	0%
Recomendación de la institución	89%	11%
Nuevas tareas, mismo puesto	100%	0%
Nuevo puesto, mismo sector	100%	0%
Nuevo puesto, otro sector	67%	33%
Respuesta a una urgencia	3,9	

**Fuente:** Elaboración de autores

Por ultimo en lo que se refiere a la gestión estratégica de la gestión del capital humano, se observa una baja interacción de los subsistemas que integran esta variable y se identifican acciones aisladas que se llevan a cabo en la organización, en materia de administración de recursos humanos.

Se identificaron pocas prácticas en los distintos subsistemas de:

- Integración
- Organización
- Retención
- Desarrollo
- Y Auditoria

El subsistema con mayor interacción es el subsistema de auditoría, se identifica mucho control de asistencias, permanencia horaria y de ejecución de las tareas.

El subsistema de retención presenta una importante interacción en la dimensión salarial, contractual y sindical. La organización evidencia la protección de los derechos de los trabajadores, pero se advierte que esa interacción se produce a nivel sede central UNSE y no desde la población objeto de estudio.

Por último las actividades de los subsistemas de integración, organización y desarrollo son nula o levemente parcial. Existen acciones puntuales pero que no están formalizadas o no forman parte de un proceso, dentro de un todo, considerando ese todo a la gestión estratégica del capital humano.

## 7. Conclusiones

Muchos autores de las ciencias de la administración consideran como la tarea más compleja dentro del proceso de administrar, a la dirección de recursos humanos.

En esta investigación se evidencia este pensamiento, demostrando que no es tarea sencilla orientar a las personas para que cumplan los objetivos organizacionales. La FHCSyS – UNSE es una institución reconocida, prestigiosa con los recursos suficientes para cualquier tipo de gestión, sin embargo a la hora de hacer el “diagnóstico de la gestión del capital humano” para diseñar e implementar un programa de gestión de calidad ISO 9001 integrado con el proceso de acreditación de carrera de Contador Público a futuro, evidencia cierta debilidad. Esto no quiere decir que las cosas se estén haciendo mal, o que no es posible llevar a cabo la implementación de alguna estrategia de gestión, sino que debería fortalecer ciertos procesos y sistematizar ciertas prácticas, en materia de capital humano, para que a futuro tenga bases más sólidas y de esa forma, asegurar la gestión de la calidad de acuerdo a estándares ISO 9001 y acreditación CONEAU.



## 8. Bibliografía

- **CHIAVENATO I.** – Administración de recursos humanos” Mc Graw Hill Oct Edición. Cap. 6, 8, 9, 10 y 14
- **KOONTZ. H. WEHRICH H. CANNICE M. (2012)** Administración 14 Ed. México: MC Graw Hill.
- **KRIEGER MARIO-** Sociología de las organizaciones- Desarrollo y Comportamiento Organizacional, diagnóstico e intervención. Pearson Prentice Hall. 2001 Capítulo 11.
- **Normas ISO. Términos y definiciones.** En: ISO. ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad Fundamentos y Vocabulario. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO
- **MIRANDA F. CHAMORRO A. RUBIO S. (2007)** Introducción a la gestión de calidad. Extremadura: Delta
- **ROBBINS, S. COULTER, M. (2012)** Administración 12 Ed. México: Person.

## Anexo N° 1 – Listado de Acrónimos

### Acrónimos Usados

CPN: Contador Público Nacional

CO: Clima Organizacional

CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

FHCSyS: Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud

ISO: Organización internacional de Estandarización y Normalización

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

UNSE: Universidad Nacional de Santiago del Estero

## Anexo Nº 2 - Cuestionario a personal No docente

Relevamiento de Datos - Respuesta Anónima

Diagnóstico de la gestión del capital humano – FHCSyS - UNSE

Valores de las respuestas: 1 - 2 - 3 - 4 - 5

1= Nunca    2=Pocas veces    3=Algunas veces    4=La mayoría de las veces    5=Siempre

Nº	Esto no va aquí - Solo para ordenar la info	Respuesta
1	¿Ante una situación de necesidad, sus compañeros le brindan apoyo y ayuda necesaria?	
2	¿Sus compañeros son amables y considerados al momento de realizar la tarea?	
3	¿La gestión reconoce abiertamente los logros y el esfuerzo de su equipo?	
4	¿La gestión comunica su satisfacción, cuando el equipo realiza una buena práctica o hace una tarea de manera destacada?	
5	¿La gestión permite la participación de los miembros en situaciones no complejas?	
6	¿Estas de acuerdo con tu remuneración y con los beneficios que te aporta la organización?	
7	¿Te sientes parte de esta organización?	
8	¿Te sientes responsable de los resultados obtenidos por la organización?	
9	¿Cuentas con los recursos necesarios (materiales, tecnológicos, inmateriales, etc.) para llevar a cabo tu tarea?	
10	¿El equipamiento para llevar a cabo el trabajo, recibe el mantenimiento necesario?	
11	¿Los puestos están bien diseñados con sus respectivas tareas y responsabilidades?	
12	¿Es clara y comprensible la definición del puesto?	
13	¿Consideras que existe una coherencia entre tus competencias personales y el puesto que ocupas?	

### Anexo N° 3 – “Guía de Entrevista a Autoridades”

Variables	Dimensiones	Preguntas	Nº	N/A	Parcial	S/A
Integración	Reclutamiento	¿Existe una Formalidad en el reclutamiento?	1			
		¿Se cumple?				
	Selección	Se lleva a cabo un proceso formal de selección de RRHH Se cumple?	2			
Organización	Funciones	Existe un programa de inducción a nuevos empleados? Se cumple?	3			
		Existen manual de funciones y esta actualizado Se cumplen	4			
	Estructura Organizacional	Existe un organigrama y esta actualizado Se cumple?	5			
Retención	Evaluación de desempeño	Existe algún programa de evaluación de desempeño Se cumple?	6			
		Remuneración	Existe una sistema de remuneración formal? Se cumple?	7		
	Prestaciones	Existe una planificación formal HyS en el trabajo? Se cumple? - Ejemplo	8			
	Incentivos	Existe alguna política formal de incentivos al personal? Se cumple? - Ejemplo	9			
	Contratación	Existe un regimen formal de contratacion para todos los empleados Todos los trabajadores gozan de los beneficios de la contratación	10			
Desarrollo	Relacion sindical	Existe un regimen sindical que agrupe a los trabajadores	11			
	Capacitación	Existe un plan de capacitacion a empleados? Se lleva a cabo?	12			
		Desarrollo	Existe un programa de desarrollo? Se lleva a cabo?	13		
Auditoria	Bases de datos	Identificación personal	14			
		Admisión: antecedentes, puestos, Datos de progreso: puestos avanzados en otras Insti ¿Otro?				
		Informes de ausentismos	15			
	Sistemas de informacion	Informes de Tardanzas				
		Informes de remuneraciones				
		Informes de entrenamientos realizados				
		Beneficios Sociales ¿Otro?				
	Supervision	Jornada Laboral	16			
		Ejecucion de tares				
		¿Otro?				

## Anexo N° 4 – Guía de Entrevistas a No docentes

Preguntas	Respuesta
Imaginate que tienes cinco posibilidades de trabajo. Entre ellas, esta institucion. La volverías a Elegir?	Si - No
Justificame 5 motivos de tu desición:	
¿Recomiendas a otras personas tu lugar de trabajo?	Si - No
¿Recuerdas el ultima vez que sugeriste este trabajo a alguien?	
¿Aceptas nuevas tareas, con tu actual puesto y por los mismos beneficios?	Si - No - A veces
¿Recuerdas los ultimos 6 meses si te pidieron tareas nuevas, como fue tu respuesta?	
¿Aceptarías un nuevo puesto, dentro del mismo sector con tareas diferentes, por los mismos beneficios?	Si - No -
¿Por qué? - 5 Motivos	
¿Aceptarías un nuevo puesto, en otro sector con tareas diferentes, por los mismos beneficios?	Si - No -
¿Por qué? - 5 Motivos	
Si tu superior te hace un pedido de urgencia, ¿Cómo es tu respuesta?	

1- No respondo de ninguna manera.

2- No respondo inmediatamente, termino primero mi trabajo y si me queda tiempo lo hago

3- No respondo inmediatamente, pero termino mi trabajo y lo hago sin importar el tiempo de permanencia en la institución

4- Respondo de manera inmediata, pero si no tengo tiempo, no concluyo lo que estaba haciendo

5- Respondo de manera inmediata y concluyo lo que estaba haciendo sin importar el tiempo de permanencia

## **SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO EN INDUSTRIAS Y ESCUELAS DE SAN FRANCISCO Y ZONA**

YENNERICH, Germán, Autor y Expositor

GAZZANIGA, Carina, Autora y Expositora

Universidad Nacional de Villa María  
Universidad Tecnológica Nacional

0351 155145245

[yennerich\\_grillo@yahoo.com.ar](mailto:yennerich_grillo@yahoo.com.ar)

## INTRODUCCIÓN

En este artículo se trata de determinar de qué manera interactúan la satisfacción del estudiante y del empleado en el rendimiento académico y laboral. Este artículo es el resultado de dos proyectos de investigación, realizados en empresas y colegios de la ciudad de San Francisco, en 2017 y 2018, y que se continuarán en el 2019, uno sobre satisfacción y situación laboral, y el otro sobre ambiente de aprendizaje, satisfacción y rendimiento académico.

Tomamos de Herzberg (1987), la definición de satisfacción como un sentimiento de bienestar resultado de las experiencias del sujeto. Así que por un lado tenemos a la persona con sus características y por otro su situación.

Se define al ambiente de aprendizaje como los factores físicos y sociales donde se produce el proceso de enseñanza-aprendizaje, la hipótesis es que el ambiente agradable favorece la satisfacción y el rendimiento. Mientras que, en el ambiente laboral, la satisfacción se vincula más con el tipo de puesto y administración que permitan expresar la capacidad y vocación del empleado.

Como indicadores del ambiente se registrará el espacio y mobiliario en cuanto a claridad, forma de uso, ubicación, limpieza, orden, ambiente térmico, comodidad y satisfacción en la interacción social.

Indicadores del rendimiento serán las opiniones de los docentes y supervisores, más las evaluaciones de los alumnos.

La satisfacción se evaluó a través de una encuesta de clima organizacional, similar para trabajadores y alumnos, para luego poder compararlas.

Se espera que la investigación resalte la importancia del ambiente de aprendizaje en la satisfacción y rendimiento, y luego del registro de la situación áulica y laboral realizado en el trabajo de campo, se hacen las propuestas de mejoras del ambiente a las instituciones que participan de este proyecto, donde los docentes y estudiantes de la Carrera de Diseño Industrial podrán aplicar sus conocimientos, sobre todo de diseño ergonómico y cognitivo.

La mejora de la calidad educativa es un objetivo a alcanzar y que recorre todo el Sistema Educativo. Es por ello que consideramos conveniente lograr la misma integrando los niveles del Sistema, en el caso de la Universidad necesita la calidad de la Escuela Secundaria para a su vez comenzar la enseñanza universitaria. Este

proyecto trata de mejorar dicha calidad en ambos niveles, centrando el estudio en el ambiente de aprendizaje.

Nuestro país cuenta con antecedentes en la investigación de los espacios educativos y equipamiento escolar, que valora y propone la mejora de los espacios áulicos para brindar confort y permitir un mejor rendimiento en la actividad áulica escolar, como los realizados por el INTI, que servirán de guía en este proyecto.

Es indudable que el ambiente tal como ha sido definido, ejerce una influencia en la satisfacción de los alumnos y trabajadores, más problemática es la relación del ambiente con el rendimiento académico, sobre el que también influyen la inteligencia, los hábitos de estudio y la situación familiar y social de los alumnos. La ventaja del ambiente de aprendizaje es que es una variable alterable, es decir que la institución educativa la puede modificar para mejorarla, mientras que las otras son difíciles de cambiar.

La vinculación entre la satisfacción y el rendimiento no tiene una definición clara en la literatura sobre el tema, dentro del rendimiento se analizará el concepto de productividad, y cómo se podría aplicar en el rendimiento escolar y laboral.

De esta manera se desarrollarán las similitudes y diferencias entre lo escolar y laboral, dato importante porque lo académico debería ser preparatorio para lo laboral, ambos ámbitos deben retroalimentarse para enriquecerse.

A tal efecto se compararán los resultados de análisis ergonómicos de puestos típicos de trabajadores y de puestos típicos de alumnos. Con el fin de recomendar correcciones que favorezcan el bienestar y la satisfacción.



## DESARROLLO

En la parte laboral se entrevistaron a 101 empleados correspondientes a doce empresas, de distintas características, la mayoría metalúrgicas, diez empresas de San Francisco, una de Castelar provincia de Santa Fe, y otra de la ciudad de Córdoba.

Para comparar las distintas empresas en cuanto al grado de satisfacción de los empleados, se ha diseñado un índice de satisfacción, consistente en promediar los porcentajes de respuestas favorables a la satisfacción laboral, en la pregunta:

¿Está contento, está satisfecho con el trabajo que tiene que hacer?

Mucho: Bastante: Más o menos: Apenas: Nada:

Los ítems favorables a la satisfacción son Mucho y Bastante, lo que se hace es sumar los porcentajes de respuestas de ambos ítems, y a ese resultado se le suma el porcentaje de respuestas que corresponde a Mucho, porque es el ítem con mayor peso en el grado de satisfacción.

Por ejemplo, en Lácteos Castelar, el porcentaje de empleados que respondieron Mucho es de 77 % y Bastante 15 %, la suma de ambos es 92, más 77 % que respondieron Mucho hacen 169 que sería el índice de satisfacción de esta empresa. En la parte educativa, San Francisco cuenta con trece escuelas secundarias, nueve estatales y cuatro privadas. Se decidió estudiar una muestra representativa de cuatro escuelas estatales y una privada. Este estudio despertó el interés de estudiar también escuelas de la zona, así que se agregaron cuatro escuelas de la zona. Constituyendo en total nueve Escuelas con 184 alumnos, más los alumnos de primer año de la carrera de Diseño Industrial de la UNVM, en total fueron 201 alumnos encuestados.

De esta manera se amplió el estudio de campo, incorporando colegios de la zona, esta diversidad fue enriquecedora, porque los colegios de la zona aparecieron propuestos por los mismos alumnos de Diseño Industrial, que fueron sus exalumnos. Así los alumnos pueden trabajar diseñando mejoras en los mismos colegios donde realizaron sus estudios, y desde el punto de vista del Proyecto se pueden comparar distintas realidades. Incluso un colegio estudiado fue el EESO N° 332 “Aarón Castellanos” de Clucellas en la provincia de Santa Fe.

En total en el 2018 las Escuelas Secundarias objeto de estudio en San Francisco fueron:

- IPEM N° 96 “Bailón Sosa”, curso 6to. A, 18 alumnos, 16 fotos.
- IPET N° 50 “Emilio Olmos, cursos 1 F y 7 B, 20 y 10 alumnos, 24 fotos.
- “Sagrado Corazón” de los Hermanos Maristas, cursos 3ero. y 6to., 42 y 24 alumnos, sin fotos.
- Colegio Superior “San Martín”, curso 5to, 26 alumnos, 7 fotos.
- IPEM N° 315 “José Hernández”, curso 5to, 6 alumnos, 4 fotos

Mientras que en la zona se estudiaron los siguientes colegios:

-EESO N° 332 “Aarón Castellanos” de Clucellas, Santa Fe, curso 5to, 9 alumnos, 24 fotos.

-IPE “Cura Brochero” de Villa Concepción del Tío, curso 6to, 23 alumnos, 9 fotos.

-IPEM N° 166 “Capitán Gabriel del Valle” de El Tío, curso 6to, 5 alumnas, 10 fotos.

-IPET N° 89 “Paula Albarracín” de Devoto, curso 6to, 11 alumnos, sin fotos.

También se encuestó dentro de la UNVM a:

-UNVM, 1er. Año, Diseño Industrial, 17 alumnos, 1 foto.

La idea era sólo encuestar al último año del cursado, que según el caso es 6to o 7mo curso, pero algunos Directores pidieron encuestar también a cursos inferiores para que los mismos alumnos puedan experimentar algunos cambios en base a lo que pusieron en las encuestas.

El hecho de incorporar más colegios y cursos al Proyecto significó más trabajo de campo, lo que alargó esta parte de la investigación. En la encuesta se preguntaba por:

- El grado de satisfacción del alumno con docentes, directivos, compañeros y mobiliario; debiendo elegir en una escala tipo Likert que luego fue numerada, de la siguiente manera:

Muy satisfecho: 100 Bastante: 75 Más o menos: 50 Poco: 25 Nada: 0

-Las mejor y peor nota obtenidas en su cursada y en el presente año.

-Molestias físicas por su postura en el aula.

-Sugerencias de mejoras en las relaciones humanas y en el mobiliario.

En las fotos se trató de documentar las posturas habituales de los alumnos en su actividad áulica, si bien muchos alumnos en las encuestas se quejan de dolores principalmente en la espalda y lo atribuyen a su mala postura, la misma es también propiciada por el mobiliario escolar, diseñado con poco interés en la ergonomía.

Es indudable que el ambiente de aprendizaje tal como ha sido definido, ejerce una influencia en la satisfacción de los alumnos, más problemática es la relación del ambiente con el rendimiento académico, sobre el que también influyen la inteligencia, los hábitos de estudio y la situación familiar y social de los alumnos. La ventaja del ambiente de aprendizaje es que es una variable alterable, es decir que la institución educativa la puede modificar para mejorarla, mientras que las otras son difíciles de cambiar.

El ambiente de aprendizaje forma parte del contexto del estudiante, y la riqueza del mismo se relaciona con un mayor rendimiento académico, como demuestran los estudios de Piñeiros y Rodríguez (1998), la riqueza del ambiente de aprendizaje se relaciona también con el nivel sociocultural del estudiante, por ello el mejoramiento del ambiente contribuye también a favorecer la igualdad de oportunidades. Estudios de casos con manipulación de la variable ambiente demostraron su incidencia en el rendimiento escolar (Tuc Mendez, 2013).

La calidad educativa tiene su parte subjetiva en la satisfacción de los estudiantes, variable importante sobre todo para la Universidad, que sufre de un alto índice de

desgranamiento (Alves y Raposo 2005). También a la satisfacción de los estudiantes se la ha vinculado con el rendimiento académico (Cabrera y Galán, 2003). El rendimiento académico de los alumnos se calcula haciendo un promedio de las notas más altas y la más bajas del alumno en todo el secundario y en el año 2018. El rendimiento de los trabajadores se establece en base a las opiniones de los supervisores.

## RESULTADOS

Según el cálculo ya explicado sobre el índice de satisfacción, tendríamos los siguientes índices en las empresas estudiadas:

	Sat.	Edad prom.	Antigüedad (prom. años)	Educación formal (prom. años)	
Trabajadores					
Teletrabajadores:	200	48	15	21	2
Lácteos Castelar:	169	42	9	6	13
UNIVAC (Software):	167	47	21	21	3
Taller Silvestrini:	150	39	4	10	4
Castellano Repuestos:	143	41	12	14	7
Pascual Viotti:	140	31	6	14	10
Bianchi Cueros:	137	31	7	11	27
Metalúrgica FRAGA	110	42	14	13	19
Aberturas SIAR:	100	34	6	8	7
Metalúrgica Virano:	100	38	9	16	5
Metalúrgica EJP:	80	33	2,5	11,5	5

Podemos afirmar la correlación positiva entre la satisfacción laboral con la edad de los empleados y su antigüedad en la empresa, los empleados insatisfechos abandonan la empresa.

Más problemático es la relación entre el nivel de estudios y la satisfacción, podemos afirmar que a mayor nivel de estudios más uso de las TICs en el puesto de trabajo. Podríamos sugerir que hay una relación en la tríada: TICs-nivel de estudios-satisfacción, como se ha propuesto en el proyecto del presente PID, debido que los

puestos son más cómodos, mejor pagados, con un supuesto mayor desafíos a la creatividad del operario. La empresa UNIVAC que diseña software educativo, cumple con esta relación, todos son egresados universitarios, todos los puestos están informatizados, y su índice de satisfacción está por encima de la media, lo mismo ocurre en el caso de los teletrabajadores.

Pero existen empresas con un alto grado de satisfacción y la mayoría de sus puestos no cuentan con TICs, ni sus empleados tiene alto nivel de estudios, de hecho la segunda empresa por su nivel de satisfacción de todas las estudiadas es Lácteos Castelar, y ninguno de sus empleados terminó la secundaria, lo que demuestra que si el puesto es acorde al nivel de estudios se relaciona con la satisfacción, más allá de cuál sea el nivel de estudios del empleado y la tecnología utilizada.

El tipo de puesto informatizado genera satisfacción cuando es un desafío para el operario. Esto se relaciona con la solicitud de los alumnos estudiados, que en un 30 % desean más exigencias y dinamismo por parte de los docentes. Los puestos que dan lugar a la variedad de tareas generan satisfacción, pero la rotación de tareas no se vincula a la satisfacción del empleado, sino más bien un puesto estable que permita realizar tareas no repetitivas. Informatizar el puesto es una de las propuestas más nombradas por los empleados, sobre todo de mayor edad, quizás por estar más cansados por el esfuerzo físico.

No se ha notado una evidente relación entre la satisfacción y el rendimiento, quizás porque la productividad no es tan fácil de medir a través de opiniones. Es más clara esta relación satisfacción-rendimiento, entre los alumnos que entre los trabajadores, porque los primeros son constantemente evaluados con las notas.

En relación a los colegios estudiados, la relación entre promedio general de los alumnos encuestados y promedio del grado de satisfacción con docentes, directivos, compañeros y mobiliario es la siguiente:

Colegio	Promedio	Docentes	Directivos	Compañeros	Mobiliario	Total
EESO 305 (5°)	7,4	92	78	94	89	88
IPEM 50 (7°)	7,22	75	85	77	60	76
IPEM 166 (6°)	7	60	50	100	10	55
Maristas (3°)	6,76	65	54	72	50	61
IPEM 96 (6°)	6,6	67	74	79	61	71
IPE Brochero (6°)	6,3	71	61	66	60	66
San Martín (5°)	6,29	67	70	74	55	66
IPET 89 (6°)	6,25	86	61	89	77	78
Maristas (6°)	6,24	72	56	70	54	63
IPEM 50 (1°)	6	76	91	82	64	78
UNVM (1°)		77	85	96	48	76

Resultado contundente de las encuestas es que lo que genera mayor insatisfacción en los alumnos es el mobiliario, en todos los colegios y curso de la UNVM, el

mobiliario fue señalado como el factor que más molesta, salvo en el Ipet 89 de Devoto, donde la queja principal es contra los Directivos, en el resto el mobiliario genera molestias principalmente en cuello, hombro, cintura y columna.

Acorde con esto en la lista de sugerencias, los alumnos quieren en orden de importancia:

- Sillas más cómodas y acolchadas.
- Mesas más altas y espaciadas.
- Casilleros individuales para guardar pertenencias.
- Sillas más altas atrás del aula en el viejo modelo de anfiteatro para ver mejor.
- Ambientes climatizados
- Mejorar el orden, la limpieza y la pintura.

En cuanto al grado de satisfacción de los alumnos en el trato de docentes, directivos y compañeros, la mayor satisfacción se da por supuesto entre los compañeros, y menor en el caso de docentes y directivos, a los cuales en general se pide en orden de importancia:

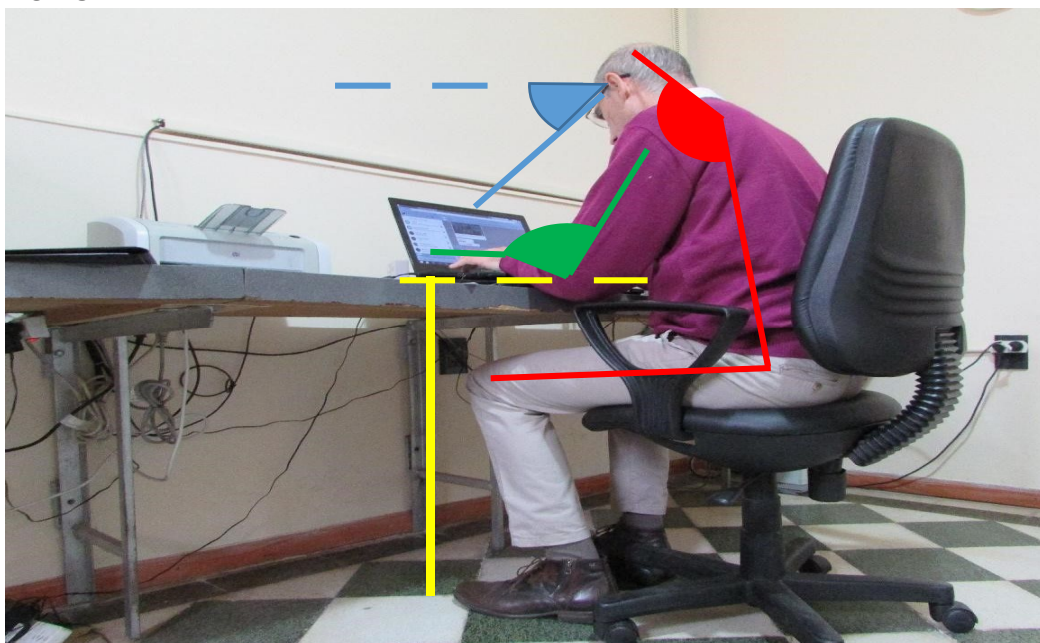
- Mayor y mejor comunicación.
- Más respeto mutuo.
- Trato más igualitario.
- Mejorar las explicaciones.

Los alumnos más satisfechos con sus docentes son los que tienen mejor rendimiento, mientras que la satisfacción con directivos, compañeros y mobiliario no parece depender del rendimiento del alumnos.

Respecto a los puestos que ocupan los trabajadores que trabajan sentados y los alumnos se ha realizado la siguiente comparación ergonómica:

### EVALUACIÓN COMPARATIVA DE LA POSTURA

#### EMPRESA UNIVAC



## DISEÑO DE SOFTWARE EDUCATIVO PUESTO DE TRABAJO NO PERMANENTE

### ÁNGULOS LÍMITES

La visión, **la flexión del cuello y la muñeca** están por encima del límite.

### ANÁLISIS NEGATIVO

La flexión de los segmentos corporales del **cuello y cervicales** se encuentra comprometida, en largos períodos de tiempo, a sufrir trastornos músculo esqueléticos.

### ANÁLISIS POSITIVO

La silla permite la regulabilidad para adecuarse a la mesa de trabajo y a las dimensiones corporales del usuario. Holgura por debajo del escritorio.

### SUGERENCIAS

Implementar el uso de pantalla separada del teclado, que permita elevar la misma a la altura de visión en posición de sentado. Propiciar una plataforma apoya pies o barra en el escritorio para descansar la compresión de los muslos. Evitar filos y cantos ya que producen estrés de contacto. Revisar el espumado de la silla para evitar calor excesivo en verano. Cambiar de postura con frecuencia.

### COLEGIO SECUNDARIO BAILÓN SOSA, VI AÑO



PUESTO CON MESA COMPARTIDA

### **ÁNGULOS LÍMITES**

La visión, el cuello y la muñeca, están dentro del límite.

### **ANÁLISIS NEGATIVO**

La flexión de la columna dorsal y lumbar, en períodos prolongados, puede causar trastornos músculo-esqueléticos. La elevación de hombros, en el uso de la mesa, indica disergonomía en la altura de la misma. El respaldo de la silla debe adaptarse a la región lumbar, y debe dar un buen apoyo siguiendo la curvatura de la misma.

### **SUGERENCIAS**

Usar mesas y sillas de alturas regulables, o acorde a las tallas de percentiles de la población estudiantil. Evitar filos y cantos ya que producen estrés de contacto. Cambiar de postura con frecuencia.

## **CONCLUSIONES**

Se debe tomar a la empresa como un sistema socio-técnico, donde la tecnología impone ritmos, tiempos, habilidades y conocimientos a los operarios, pero éstos a su vez se adaptan transformando a la tecnología, según sus intereses, su historia personal y sus propios conocimientos.

Siguiendo la teoría de la motivación de Frederick Herzberg, los puestos de trabajo generan satisfacción cuando a los mismos se los carga verticalmente, es decir cuando al trabajador se le exige mayor responsabilidad y que decida él cómo realizar el trabajo aplicando sus conocimientos, más allá de la tecnología que utilice.

Si bien es cierto que este estudio demuestra que hay trabajadores satisfechos con puestos repetitivos, con tecnología anticuada y malas condiciones de trabajo, estos trabajadores tienen un bajo nivel educativo y una historia laboral que hace que sus expectativas sean pocas, Herzberg habla del “hombre Adán” que sería el trabajador que se conforma con sólo la seguridad de tener un trabajo, mientras que el “hombre Abraham” es el emprendedor que busca progresar en lo que hace y aprender constantemente, y sólo con esto está satisfecho. Esto se nota también en la encuesta de satisfacción en los alumnos, con su deseo de mayor dinamismo y exigencias por parte de los docentes.

En la encuesta nunca se nombró al salario como un factor que haga más agradable el trabajo, cosa que apoya también la teoría de Herzberg que dice que el salario no causa satisfacción, más bien causa insatisfacción cuando no cubre las expectativas del trabajador.

Los trabajadores manifiestan mayor satisfacción que los alumnos, si descartamos que esto sea por los incentivos económicos que los trabajadores tienen y los alumnos no, encontramos que en las propuestas de cambio que hacen los alumnos se refieren

a mayor justicia en el trato, más respeto, mayor igualdad, mayor diálogo y un diseño más ergonómico de la silla y mesa. Hay que tener en cuenta la gran insatisfacción de los alumnos con su puesto, debido a la posición siempre estática sobre una silla no ergonómica, mientras los trabajadores tienen puestos más dinámicos.

También la juventud de los alumnos puede favorecer la menor satisfacción con el puesto, ya que como dijimos la edad se relaciona directamente con la satisfacción. La obligatoriedad de la asistencia a la escuela puede explicar también la menor satisfacción de los alumnos respecto a los trabajadores.

Respecto a las posturas en el trabajo y en el aula, se pueden ver en las imágenes que cuando se trabaja sentado, se continúa con las posturas desarrolladas en las aulas. Por lo que habría que empezar por cambiarlas en el aula para favorecer un puesto saludable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alves, H. y Raposo, M. (2005). *La Medición de la Satisfacción en la Enseñanza Universitaria: El ejemplo de la Universidad de Beira Interior*. Universidade da Beira Interior, Depto. De Gestao Economia, Covilhá, Portugal. Recuperado de: <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/hew/papers/0511/0511004.pdf>. (marzo 2018)).
- Cabrera, P. y Galán, E. (2003). Satisfacción escolar y rendimiento académico. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 87-94.
- Herzberg, F.I. (1987). One More Time: How do you motivate Employees?. *Harvard Business Review*, september-october 1987, 1-16.
- Piñeros, L y Rodríguez, J. (1998). *Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los alumnos*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Tuc Méndez, L. (2013). *Clima del aula y rendimiento escolar*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Honduras. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/09/Tuc-Martha.pdf> (febrero 2018)



# POSTERS

## ÁREA TEMÁTICA

## DOCENCIA

**“LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA EN LA ENSEÑANZA DE  
SABERES, HERRAMIENTAS Y HABILIDADES DE LOS  
ADMINISTRADORES DEL SIGLO XXI. EXPERIENCIAS,  
REFLEXIONES Y DESAFÍOS. EL CASO UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE LUJAN”**

Autores:

Celia Patricia Azparren:

[celiapatriciaazparren@gmail.com](mailto:celiapatriciaazparren@gmail.com); 02323-15-651284

Guadalupe Bergara:

[guadalupe.bergara@gmail.com](mailto:guadalupe.bergara@gmail.com); 011-15-62935108

Adela Canto:

[lic.acanto@gmail.com](mailto:lic.acanto@gmail.com); 011-15-61612683

María Isabel Del Buono:

[mdelbuono17@gmail.com](mailto:mdelbuono17@gmail.com); 02323-15-632333

Patricia Elisabeth Gassmann:

[patriciaegassmann@gmail.com](mailto:patriciaegassmann@gmail.com); 02323-15-604660

Clarisa Ottaviano:

[claroottaviano@gmail.com](mailto:claroottaviano@gmail.com) 02346-15-406432

## **Introducción:**

Este trabajo presenta las experiencias y reflexiones de un equipo de profesores, auxiliares y ayudantes alumnos en el dictado de diferentes asignaturas y carreras de la Universidad Nacional de Luján, que aportan nuevas alternativas de enseñar Administración, es decir agregan valor a la tarea docente.

Preocupados, como buenos Licenciados en Administración, por no desaprovechar los recursos con que hoy se cuenta para trabajar por una educación superior de calidad, se destinan esfuerzos en el aula para que los estudiantes no sólo aprueben y luego olviden, sino por el contrario, que adquieran saberes, herramientas y habilidades para la gestión en este nuevo siglo. Esto da sentido al trabajo iniciado hace años y motiva a la mejora continua. Las personas que integran el equipo docente están en formación y en la búsqueda permanente de actualización y modernización de las prácticas pedagógicas, capacitándose con especialistas en Educación dentro y fuera de la Universidad, llevando posteriormente a la práctica esos conocimientos adquiridos. Lo interesante de este proceso es que siempre tiene una retroalimentación, es decir, se nutre de las experiencias vividas en el aula, gracias a la continua evaluación por parte de los alumnos.

## **Desarrollo**

La calidad académica del sistema universitario al enseñar Administración en el siglo XXI no depende solamente de los contenidos, es necesario repensar el cómo se enseña. Esto requiere movilizar la capacidad de innovación y el intercambio crítico de experiencias y plantea a los docentes la búsqueda de respuestas a los siguientes interrogantes: ¿cómo motivar a los nativos digitales? ¿cómo incorporar recursos tecnológicos cada vez más accesibles y sencillos al aprendizaje dentro y fuera del aula? ¿cómo lograr la comprensión de contenidos teóricos pero también el desarrollo de habilidades y la puesta en práctica de herramientas concretas y necesarias para la gestión de cualquier organización?

Ante semejantes desafíos, y sólo gracias a un verdadero trabajo en equipo, se desarrollan y se llevan adelante, nuevas prácticas innovadoras, que permiten la incorporación de contenidos, herramientas y habilidades necesarias para el futuro

desempeño profesional. Las mismas son sometidas a evaluación de los estudiantes finalizado el cuatrimestre mediante encuestas de calidad.

Se detallan, sólo algunas de las iniciativas que se implementan:

**1.- ASIGNATURA CON DICTADO SEMIPRESENCIAL:** la principal actividad en las clases no presenciales, es el uso de la plataforma digital de la Universidad, realizando trabajos prácticos, participando en foros y analizando videos sugeridos por el equipo docente, motivando siempre el pensamiento crítico y analizando el aporte de los distintos autores.

**2.- AGENDA:** se trata de una propuesta cuya finalidad es tomar un contacto inicial con los alumnos que ingresan a la Universidad, en un tono amigable y sencillo, donde los profesores les brindamos información relacionada con carrera, con la asignatura y con la vida universitaria, técnicas de estudio, preparación de exámenes, pautas para lograr una comunicación efectiva, desarrollo personal en la Unlu, entre otros temas.

**3.- GUÍAS DE LECTURA:** dado que tiene una gran importancia la lectura reflexiva de los textos, proponemos guías disparadoras del pensamiento crítico, basadas en las lecturas de diferentes autores. No son elaboradas para ser evaluadas sino para que los estudiantes no se sientan solos al momento de abordar un texto y poder así corroborar ellos mismos los conocimientos adquiridos.

**4.- ROLE PLAYING:** para ayudar a afianzar las fortalezas y mejorar las habilidades como futuros administradores diseñamos un conjunto de juegos de roles que aplicamos a diferentes temas. El resultado es muy interesante para ellos y para nosotros ya que se convierten en protagonistas y dejan de ser observadores.

**5.- DESARROLLO DE UNA IDEA DE NEGOCIO INNOVADORA:** nos valemos de una actividad grupal que consiste en desarrollar un producto o servicio que cubra una necesidad social insatisfecha relacionada con los alimentos. Los alumnos investigan y ponen a prueba lo aprendido en la asignatura Gestión Empresarial de la carrera Ingeniería en Alimentos.

**6.- USO DEL CELULAR EN EL AULA:** utilizamos el celular como un aliado para mejorar la comunicación como así también en el desarrollo de las clases. Además de contar con un grupo de whatsapp para estar permanentemente comunicados, realizamos actividades tales como la búsqueda de artículos periodísticos vinculados a los temas propuestos en clase, biografías de autores, realización en clase de encuestas en línea para determinados temas.

**7.- AULA VIRTUAL EN CLASES PRESENCIALES:** empleamos a partir de este año, la plataforma digital de la Universidad, para realizar foros, compartir videos, consignas de trabajos, material de lectura y comunicarnos con los alumnos. Logramos de esta manera una mejor comunicación y eficacia en las acciones pedagógicas.

**8.- VISITAS A ORGANIZACIONES DE LA ZONA, DE PROFESIONALES Y EMPRENDEDORES EN EL AULA:** cada año concurrimos con estudiantes y docentes a diversas organizaciones de la zona e invitamos a clase, a graduados y emprendedores que se desempeñan en cargos gerenciales, así los alumnos pueden escuchar sus experiencias de vida y realizar preguntas. De esta manera conseguimos que relacionen lo que hablamos en las clases con lo que plantean los gerentes. Resulta una actividad muy enriquecedora.

**9.- ¿CUÁNTO SABEMOS?:** nos apoyamos en una dinámica interactiva que incluye el uso de una computadora, del proyector y los celulares de los alumnos, porque se realiza a través de aplicaciones, tal el caso de Kahoot. Se incluye una serie de preguntas, entre dos y cuatro respuestas posibles, en las que solo una es la correcta. Los alumnos entran a la aplicación con un código único que se les brinda y crean un nombre de usuario, de a uno van apareciendo en la pantalla proyectada. Una vez realizada la pregunta y leídas las posibles respuestas se les da un tiempo predeterminado (entre 20 y 30 segundos) para decidirse por una, luego de elegir la opción, automáticamente la aplicación los va ubicando por orden según respondan. Al finalizar la actividad tendremos un podio con los tres primeros puestos. Hemos notado que esta actividad los entusiasma y motiva, porque es competitiva, pero también sirve para autoevaluar sus saberes.

**10.- DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PROCEDIMIENTOS:** se divide la clase en equipos y se asigna a cada uno un sector de una organización real (Finanzas, Compras, Comercialización, Producción y Recursos Humanos). La consigna es diseñar la estructura y procedimientos incluida la documentación que circula por las diferentes áreas de responsabilidad. El principal desafío se encuentra en la interacción intragrupal y coordinación de sus tareas. La exposición final se realiza representando, un día de trabajo en dicha organización, de esta forma se obtiene una visión real del ambiente que en un futuro cercano encontrarán como profesionales.

**11.- PARTICIPACION EN TRABAJOS DE EXTENSIÓN E INVESTIGACIÓN:** promovemos la participación activa de los estudiantes en diferentes trabajos de investigación y extensión logrando espacios de aprendizaje más allá del aula.

### **Conclusiones**

Tomando las palabras del pensador chino Confucio, nunca más oportunas, “escucho y olvido, veo y recuerdo, hago y entiendo”, quienes formamos parte de este equipo docente trabajamos con mucha pasión para que nuestros estudiantes disfruten el camino elegido como futuros profesionales universitarios. No podemos dejar de reconocer que la didáctica del Nivel Superior es una didáctica especializada que estudia el proceso de enseñanza que los docentes organizamos en relación con los aprendizajes de los estudiantes y en función de un contenido específico orientado hacia la formación disciplinar, pero también es fundamental que, además, logremos que nuestros alumnos, sepan aplicar las herramientas necesarias y desarrollen las habilidades que se requieren de un Administrador en este nuevo siglo. Es por ello que como docentes, continuamos aportando experiencias e innovando en las prácticas como parte de un proceso de mejora continua que privilegia la calidad y el desarrollo de las competencias que exige el mundo del trabajo a los futuros profesionales.

## **Bibliografía**

- Feldman, Daniel y Palamidessi, Mariano. (2001). *Programación de la enseñanza en la universidad. Problemas y enfoques*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Follari, Roberto y Soma, Esteban . (1994). *La Práctica y La Formación Profesional*. Buenos Aires: Humanitas.
- Lewin, Laura . (2016). *El aula afectiva*. Buenos Aires: Santillana.
- Lucarelli, Elisa. (1997). *Teoría y Práctica como innovación en Docencia, Investigación y Actualización Pedagógica*. Cuadernos de Investigación, N° 10 del Instituto de Ciencias de la Educación. Bs. As.: Facultad de Filosofía y Letras UBA.
- Lucarelli, Elisa. (1998). *Didáctica del Nivel Superior. Sus notas distintivas. Ficha marco de la asignatura Didáctica del Nivel Superior*. Depto de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Letras. UBA.
- Taberner Guasp, J. (1999). *Sociología y educación. Funciones del sistema educativo en sociedades modernas*. Madrid: Tecnós.

## Articulación entre cátedras:

### **Desarrollo de un Plan de Marketing a emprendimientos incubados en la Facultad, articulando con un trabajo previo realizado por otra cátedra.**

CUETO, Aníbal. Autor y Expositor.

COELHO MENDES, Martín. Autor y Expositor.

DIAZ, Evelina. Autor y Expositor.

DALLA VALLE, Bruno. Autor y Expositor.

NUCETELLI, Diego. Autor y Expositor.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

[anibalcueto@hotmail.com](mailto:anibalcueto@hotmail.com)

Palabras Claves: Plan de Marketing. Pedagogía. Didáctica. Articulación.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye un proyecto de intervención académica implementado este año a modo de prueba en una comisión de la cursada regular de la cátedra Administración III (Comercialización) de tercer año de la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (en adelante FCE-UNLP).

El proyecto se desarrolla en conjunto con la “Usina de Ideas” y se articula con el trabajo realizado por la cátedra Contabilidad IX (Contabilidad para la toma de decisiones) de la FCE-UNLP. El proyecto consiste en el desarrollo de un Plan de Marketing para los emprendedores que están incubando sus proyectos en la mencionada Usina, y hayan pasado por el proceso del desarrollo de un Plan de Negocios por parte de alumnos de la materia Contabilidad XI (Contabilidad para la toma de decisiones).

La Usina de Ideas es un espacio de trabajo colaborativo e interdisciplinario para el desarrollo emprendedor universitario con apoyo de mentores, consultores y partners estratégicos, donde se busca que las ideas se conviertan en realidad, producto de mucho esfuerzo y de trabajo conjunto de cada una de las partes involucradas. Para esto se brinda un espacio de Coworking, para generar un trabajo colaborativo e interdisciplinario para el desarrollo emprendedor.

La cátedra “Contabilidad IX (Contabilidad para la toma de decisiones), materia de quinto año de la carrera de Contador Público, en su cursada de promoción, ha desarrollado Planes de Negocios para alguno de los emprendimientos nucleados por Usinas como parte de las actividades prácticas realizadas por los alumnos.

En la materia Administración III (Comercialización), el desarrollo de un Plan de Marketing viene siendo el eje rector de la estrategia didáctica y pedagógica de la cátedra a través del desarrollo de un Trabajo Práctico Global (en adelante TPG), en el que los alumnos desarrollan un Plan de Marketing sobre la hipótesis de un producto o servicio basado en una idea propia resultado de un proceso de “brainstorming”.

La idea del presente proyecto es que el alumno en vez de trabajar sobre una idea propia, desarrolle un Plan de Marketing sobre la idea que el emprendedor viene incubando en la Usina, y tomando como insumo para el desarrollo del trabajo, el Plan de Negocios realizado por los alumnos de Contabilidad IX.

La articulación con el Plan de Negocios desarrollados por los alumnos de Contabilidad IX (Contabilidad para la toma de decisiones) consiste en ampliar y profundizar con sugerencias y herramientas puntuales relacionadas con el marketing

que en el Plan de Negocios no tuvieron el desarrollo pertinente por exceder al contenido específico de la materia específico.

## **OBJETIVO**

El propósito del proyecto es generar un proceso formativo centrado en trabajar con una experiencia práctica concreta, motivadora y enriquecedora para el alumno, desarrollando un aporte a un emprendedor real del medio y articulando su trabajo con el trabajo previo realizado por otros alumnos de otra cátedra.

## **METODOLOGÍA**

La propuesta metodológica de la experiencia se basa principalmente en el uso del Método de Proyecto como estrategia pedagógica de la cursada, y en esta experiencia en particular, como proceso pre-evaluativo final.

El proyecto, en este caso, comienza con el insumo de un Plan de Negocios ya desarrollado por alumnos de 5° año en la materia Contabilidad IX (Contabilidad para la toma de decisiones). Con el contenido de dicho plan, los alumnos de la materia, deben hacer un análisis crítico para determinar qué información es necesaria para comenzar a realizar el análisis y desarrollo propio. La Usina de Ideas y la cátedra de Contabilidad IX brindaron los Planes de Negocios desarrollados a los emprendedores seleccionados y se pusieron a disposición de nuestros alumnos como fuente de consulta permanente.

Se conformaron 4 equipos de trabajo de 5 alumnos cada uno, a los cuales se les asignó un emprendimiento incubado por la Usina y que habían pasado por la experiencia del desarrollo de un Plan de Negocios por parte de la materia Contabilidad IX, con un desarrollo en sus planes similar y cuya experiencia había sido positiva y habían tenido una buena interacción entre el emprendedor y los alumnos.

En el espacio de Coworking que posee Usina en la facultad, se realiza una primera reunión entre los alumnos y el emprendedor asignado. En esta reunión, además de permitir conocerse a los participantes, los emprendedores pudieron contarles en primera persona de qué tratan sus proyectos, planes e ideas y los alumnos además hacer todas las preguntas que crean pertinentes para entender su funcionamiento.

Posteriormente a esto, y ya con los alumnos en conocimiento de los emprendimientos, se entregaron los Planes de Negocios efectuados por Contabilidad IX (Contabilidad para la toma de decisiones) para que los analicen, y los tengan como insumo y puedan comenzar a trabajar a medida que se avanza con el desarrollo de las clases y se vayan cumplimentando las actividades requeridas,

bajo la supervisión del cuerpo docente de la Cátedra, quienes realizan coaching semanales para tener un seguimiento del proceso formativo y así poder llegar al final de la cursada teniendo cada grupo de trabajo el Plan de Marketing terminado, presentado y entregado a los emprendedores.

## RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que al final de la cursada los grupos de trabajo, bajo la supervisión de los docentes a cargo de la comisión, puedan haber logrado aplicar los conocimientos aprendidos en la materia, de forma correcta y con criterio, en un Plan de Marketing, que quede como documento escrito para consulta de los emprendedores, con diferentes acciones relacionadas con el Marketing y recomendación sobre estrategias de las diferentes variables del marketing mix, además de propuestas de mejora para que los emprendedores puedan aplicar en el desarrollo de su proyecto.

Se busca que el Plan de Marketing quede correctamente desarrollado en contenidos y estructura como aporte para el emprendedor y además que pueda ser expuesto y defendido por los alumnos a modo de presentación final ante los emprendedores y profesores de la cátedra, como cierre de la materia para acreditar el cumplimiento de las metas de comprensión formuladas por la cátedra para el proceso formativo, quedando como insumo y fuente de información junto con el Plan de Negocios por si otra materia de la carrera (Costos o Finanzas de Empresas, por nombrar algunas que tiene proyectos con Usina) quieran retomarlo para aplicar en trabajos relacionados con el contenido de sus materias.

# POSTER

## ÁREA TEMÁTICA

## INVESTIGACION

**“LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO: APORTES PARA EL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS EN ORGANIZACIONES DEL RUBRO LÁCTEO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNLu. ESTUDIO DE CASO: LA PLANTA PILOTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN” (1ª Etapa)**

Autores:

Celia Patricia Azparren:

[celiapatriciaazparren@gmail.com](mailto:celiapatriciaazparren@gmail.com); 02323-15-651284

Guadalupe Bergara:

[guadalupe.bergara@gmail.com](mailto:guadalupe.bergara@gmail.com); 011-15-62935108

Adela Canto:

[lic.acanto@gmail.com](mailto:lic.acanto@gmail.com); 011-15-61612683

María Isabel Del Buono:

[mdelbuono17@gmail.com](mailto:mdelbuono17@gmail.com); 02323-15-632333

Patricia Elisabeth Gassmann:

[patriciaegassmann@gmail.com](mailto:patriciaegassmann@gmail.com); 02323-15-604660

## Introducción

Este trabajo presenta el proyecto de investigación denominado “Proyecto de Asignatura” titulado “LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO: APORTES PARA EL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS EN ORGANIZACIONES DEL RUBRO LÁCTEO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNLu. ESTUDIO DE CASO: LA PLANTA PILOTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN” (1ª Etapa) en la órbita de la asignatura Gestión de Recursos Humanos de la Tecnicatura Universitaria en Industrias Lácteas de la UNLu.

En el Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján, desde el año 2012 se cuenta con los denominados “Proyectos de Asignatura” para fortalecer las tareas de investigación de los docentes y mejorar la calidad del dictado de las asignaturas de las diferentes carreras. Los proyectos son sometidos a evaluación interna y no califican para el cobro de incentivos.

La asignatura Gestión de Recursos Humanos (23116) presenta los lineamientos básicos relacionados con la Administración de personal . Se trata de una materia del 4° cuatrimestre de la carrera Tecnicatura Universitaria en Industrias Lácteas. Se abordan los distintos aspectos que definen y caracterizan a las personas en las organizaciones, en el marco de un mundo con permanentes procesos de cambio, diversas expectativas personales y la necesidad de una satisfactoria relación con el mundo del trabajo. Consideramos que esta asignatura es fundamental para que los estudiantes logren una formación de base, necesaria para los técnicos que se desempeñan en organizaciones inmersas en un mundo complejo e incierto. La importancia de las personas en las organizaciones es indiscutida, por lo cual es fundamental generar competencias que permitan a los profesionales liderar y gestionar efectivamente los talentos para el logro de los objetivos organizacionales sin perder de vista las expectativas e intereses individuales.

En la unidad 3 del programa de Gestión de Recursos Humanos , se estudia “DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS”. Ésta incluye: *El perfil del puesto, la descripción de tareas y las competencias requeridas para futuros postulantes.*

La enseñanza de la Gestión de Personal en la educación en general y en la superior en particular, ha cobrado especial atención e interés en los últimos años. La temática ha sido incorporada en los planes de estudio de numerosas carreras de grado y postgrado en todo el mundo, a partir de la necesidad de abordar la conducción de grupos de trabajo considerando las características específicas de cada puesto.

Nuestro trabajo se inicia con un interés compartido entre la Dirección de la Planta Piloto y un grupo de docentes y estudiantes de diferentes carreras: Licenciatura en Administración, Contador Público, Ingeniería en alimentos, Tecnicatura en Gestión Universitaria, Ingeniería Industrial; Tecnicatura en Industrias Lácteas, cuyo objetivo es el aprendizaje a través del estudio de casos, la implementación de herramientas y conocimientos para contribuir a la mejora de la gestión.

Se presentará la aplicación de los mencionados temas como caso de estudio en organizaciones del rubro lácteo en la zona de influencia de la UNLu; con esto pretendemos lograr la relación entre el marco teórico y la realidad organizacional. En esta primera etapa abordaremos la Planta Piloto de la Universidad Nacional de Luján, donde se elaboran alimentos, para luego continuar con otras organizaciones de su zona de influencia.

## Objetivos

- Indagar la razón de ser de las organizaciones y la importancia de quienes aportan su talento para el logro de tales objetivos.
- Profundizar el estudio del ambiente cambiante de las organizaciones y su influencia en la gestión del capital humano, como parte de la práctica social.
- Aplicar los principios y funciones del proceso administrativo y las herramientas básicas de la gestión de capital humano a partir del análisis y diseño de puestos.
- Elaborar material bibliográfico que pueda incorporarse a la asignatura.
- Analizar posibles estrategias pedagógicas que pudieran resultar adecuadas para la enseñanza de esta temática.

## Desarrollo

En las organizaciones, la división del trabajo permite, entre otras decisiones, que las diferentes tareas sean realizadas en forma efectiva por los trabajadores. Los puestos de trabajo constituyen la unidad más simple a partir de la cual se diseña la estructura organizacional y se establecen los procesos de administración del capital humano.

Para Bohlander(2008) "Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados de manera ideal; las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deben ser claras y distintas de las de otros puestos para reducir al mínimo los malos entendidos".

Realizar una descripción y análisis de las necesidades para luego trabajar en un diseño de puestos adecuado permitirá que los empleados de la organización logren un desempeño eficiente y coordinado para alcanzar los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007), afirma: "La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas, funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa, destacando en forma detallada las tareas a realizar por el ocupante del mismo(qué hace), la periodicidad en que lo realiza(cuándo lo hace), los métodos utilizados para llevar a cabo esas tareas (cómo lo hace) y los objetivos



fundamentales del puesto (por qué lo hace), considerado básicamente como un inventario de aspectos relevantes del puesto con los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Una de las preocupaciones actuales de las organizaciones respecto de la gestión del capital humano, es la satisfacción y la salud de las personas que allí se desempeñan. Para poder cumplir con ello, se debe tener presente el adecuado diseño de los puestos de trabajo, porque en caso de no considerarlo se producirán importantes consecuencias, tales como desmotivación, insatisfacción, baja productividad e incluso accidentes laborales.

El presente trabajo se centrará en organizaciones del rubro lácteo, dado que es uno de los rubros predominantes en la zona de influencia de la UNLu y donde se insertarán laboralmente muchos de sus graduados

Los resultados esperados al finalizar el proyecto son : A) Socialización con los docentes de la asignatura al efecto de incorporar el debate acerca de la importancia de la gestión del capital humano y su aplicación a casos reales en la formación de los futuros profesionales. B) Aportar a la Dirección de la Planta Piloto el diseño de puestos realizado como resultado del presente trabajo. C) Generar bibliografía.

## Conclusiones

Realizar trabajos de investigación en nuestra disciplina, Administración, era hasta hace unos años un camino que no nos animábamos a recorrer, pero impulsados por las autoridades del Departamento de Ciencias Sociales, gracias a los Proyectos de Asignatura, posibilitaron que muchos docentes como nosotros venciéramos los obstáculos y hoy ya hemos realizado varios relacionados con diferentes temáticas y muy enriquecedores.

Con respecto al tema del presente proyecto, nos entusiasma poder investigar y aportar desde nuestros saberes en un tema tan necesario como estratégico, como lo es el Capital Humano en las organizaciones.

## Bibliografía

Alles, Martha(2008).Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias.Buenos Aires. Granica

Ayala, Juan C.;Pérez Van Molegan,Luis y otros.(2013).La gestión moderna en recursos humanos.Buenos Aires.Eudeba

Bohlander,G.;Snell,S.(2008).Administración de recursos humanos. México.Thomson

Dessler, Gary(2009).Administración de recursos humanos.Mexico.Pearson

Disposición Consejo Directivo Departamental Ciencias Sociales UNLu. CD-CS: 112/12. Implementación de “PROYECTOS DE ASIGNATURAS” como una modalidad ampliatoria de las actividades de investigación del Departamento de Ciencias Sociales.

Puchol, Luis.(2003).Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid. Diaz de Santos.

Werther, William; Davis, Keith.(2008).Administración de recursos humanos,El capital humano en las empresas.Mexico.McGraw Hill

**“LOS SISTEMAS DE CONTROL INTEGRAL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: APORTES PARA EL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA TABLERO DE CONTROL ESTRATEGICO EN ORGANIZACIONES DEL RUBRO LÁCTEO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNLu. ESTUDIO DE CASO: LA PLANTA PILOTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN” (1ª Etapa)**

Autores:

Celia Patricia Azparren:

[celiapatriciaazparren@gmail.com](mailto:celiapatriciaazparren@gmail.com); 02323-15-651284

Guadalupe Bergara:

[guadalupe.bergara@gmail.com](mailto:guadalupe.bergara@gmail.com); 011-15-62935108

Adela Canto:

[lic.acanto@gmail.com](mailto:lic.acanto@gmail.com); 011-15-61612683

María Isabel Del Buono:

[mdelbuono17@gmail.com](mailto:mdelbuono17@gmail.com); 02323-15-632333

Patricia Elisabeth Gassmann:

[patriciaegassmann@gmail.com](mailto:patriciaegassmann@gmail.com); 02323-15-604660

## Introducción

Este trabajo presenta el proyecto de investigación denominado “ Proyecto de Asignatura” titulado “LOS SISTEMAS DE CONTROL INTEGRAL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: APORTES PARA EL ESTUDIO Y APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA TABLERO DE CONTROL ESTRATEGICO EN ORGANIZACIONES DEL RUBRO LÁCTEO EN LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA UNLu. ESTUDIO DE CASO: LA PLANTA PILOTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN” (1ª Etapa) en la órbita de la asignatura Dirección General de la Licenciatura en Administración de la UNLu.

En el Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján, desde el año 2012 se cuenta con los denominados “Proyectos de Asignatura” para fortalecer las tareas de investigación de los docentes y mejorar la calidad del dictado de las asignaturas de las diferentes carreras. Los proyectos son sometidos a evaluación interna y no califican para el cobro de incentivos.

La asignatura en la que trabajamos en este proyecto de investigación, Dirección General (20263), cierra el eje de asignaturas destinado dentro del plan de estudios actual de la Carrera Licenciatura en Administración, a la formación específica en saberes y herramientas que hacen a la profesión del Lic. en Administración. Se inicia con Introducción a la Administración (20102) , luego continúa con Administración General (20379) y con Análisis Organizacional (20262).Se trata de una materia del 2º cuatrimestre del ciclo de la Licenciatura en Administración.

Se abordan los siguientes contenidos: análisis estratégico e inteligencia competitiva, metodologías para el desarrollo de estrategias, herramientas gerenciales para la toma de decisiones y competitividad, gestión de la innovación, responsabilidad social empresaria, auditoría de gestión y enfoques avanzados en management.

Consideramos que esta asignatura es fundamental para que los estudiantes logren integrar los saberes, herramientas y habilidades que fueron adquiriendo a lo largo de toda la carrera, por lo que entendemos necesario poner en práctica un proceso de mejora continúa de la misma, que servirá para nutrir la bibliografía existente, tomar contacto con organizaciones reales aportando y transfiriendo conocimientos a las mismas.

## Desarrollo

Nuestro trabajo se inicia con un interés compartido entre la Dirección de la Planta Piloto y un grupo de docentes y estudiantes de diferentes carreras: Licenciatura en Administración, Contador Público, Ingeniería en alimentos, Tecnicatura en Gestión Universitaria, Ingeniería Industrial; cuyo objetivo es el aprendizaje a través del estudio de casos, la implementación de herramientas y conocimientos para contribuir a la mejora de la gestión en distintas organizaciones del rubro lácteo de la zona de influencia de la Universidad Nacional de Luján. Por ello, en esta primera etapa, tomaremos como caso de estudio la Planta Piloto donde se elaboran alimentos. Luego continuaremos con organizaciones del mismo rubro en la zona mencionada.

El presente proyecto de asignatura surge a partir del módulo Auditoría Integral de Gestión, con el diseño e implementación del Tablero de Control estratégico, definiendo misión, visión, valores y objetivos, diseñando el mapa estratégico y los indicadores de las áreas claves, para concluir con el armado de un Balanced Scorecard que permitirá un uso eficiente de los recursos y optimizará la toma de decisiones del nivel Directivo.

Los objetivos a alcanzar en el presente proyecto de investigación son:

- Indagar la aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard en las organizaciones reales del rubro lácteo
- Profundizar el estudio del Balanced Scorecard y el tablero de control estratégico como herramienta de gestión para la efectividad y eficiencia organizacional.
- Aplicar los fundamentos y las metodologías del diseño y puesta en marcha del Tablero de Control estratégico en la Planta Piloto.
- Elaborar un material propio que pueda incorporarse a la bibliografía la asignatura.
- Analizar posibles estrategias pedagógicas que pudieran resultar adecuadas para la enseñanza de esta temática.
- Aportar a la Dirección de la Planta Piloto un Tablero de Control Integral alineado a la estrategia, que permita a través de su implementación, un proceso de mejora en la toma de decisiones de sus responsables.

Según Alberto Ballvé (2000) el tablero de control es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización. Un tablero de control incorporado en el proceso directivo posibilita convertir la información en conocimiento, llevando a cabo un real proceso de aprendizaje hacia una dirección más racional. Su objetivo es mantener bajo control a la organización y no a las personas, presentando la información que permita conocer el rumbo que está tomando la organización. El proceso de construcción consiste en los siguientes pasos:

1.- Identificar áreas claves: temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando las demás áreas funcionen bien.

2.- Definir: Indicadores claves: datos, índices, ratios-Período del indicador-Apertura de la información – desagregación-Frecuencia de actualización-Referencias: estándares para calcular los desvíos-Parámetro de alarma: nivel del indicador preocupante

Gráfico-Responsable de monitoreo. La importancia reside en ofrecer soluciones para diagnosticar la situación actual de la organización y concretar objetivos.

Sin embargo, las organizaciones necesitan evolucionar del tablero de control al Balanced Scorecard, o tablero de control integral balanceado con la estratégica, para contar con un sistema de mediciones del éxito en la implantación de la estrategia, y no sólo quedar en la formulación de la misma, como ocurre muchas veces.

No se trata de una herramienta, el BSC se trata de un modelo de gestión en mediciones de desempeño, con una visión amplia de la organización para lograr comunicar e implementar la estrategia. Se sintetizan cuatro factores de éxito : Desarrollo y aprendizaje, procesos internos, clientes y resultados financieros. Luego se definen indicadores para para monitorear cada uno y las relaciones causa efecto entre los mismos para entender el modelo de negocio.

Los resultados esperados luego de finalizar nuestro trabajo, entre otros son los siguientes: A) Socialización con los docentes de la asignatura al efecto de incorporar la importancia de los sistemas de Control integral de gestión y su aplicación a casos reales en la formación de los futuros profesionales. B) Contribuir con la Dirección de la Planta Piloto aportando un Tablero de Control Integral balanceado con la estrategia (BSC) que permita a través de su implementación, un proceso de mejora en la toma de decisiones de sus responsables. C) Generar bibliografía.

### **Conclusión:**

El presente trabajo nos motiva desde muchos aspectos: el avance de las investigaciones en Administración en nuestra Universidad que no cuenta con un número considerable de proyectos, si lo comparamos con otras áreas del conocimiento; el trabajo conjunto no sólo con recursos humanos de la disciplina sino de otras profesiones y otros departamentos académicos, la formación de auxiliares, la posibilidad de mejorar las asignaturas de la carrera Licenciatura en Administración, la participación de alumnos y graduados en este tipo de proyectos.

Con respecto al tema a investigar, se trata de un modelo de gestión de probados beneficios para la eficacia y eficiencia de las organizaciones, y por ello lo elegimos, el BSC tanto en el ámbito público, privado como para organizaciones sin fines de lucro aporta una mirada integral, sistémica y de complejidad tan necesaria para los responsables de la toma de decisiones en el mundo actual.



## Bibliografía

- ALGIER, G.1999 Herramientas de Gestión. Como construir un tablero de Comando. Aplicación Tributaria
- AMAT, J. 2000.1998 Control de Gestión: Una perspectiva de dirección. Gestión.
- AUDITORIA GENERAL DE LA NACION. 1995. Herramientas de auditoría de Gestión. Documento Técnico Nro. 5.
- AUDITORÍA DE INFORMES DE GESTIÓN.1992 CPCECF
- BALLVE, A. 2000 Tablero de Control. Machhi
- CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS ARIES. (2011) Cuadernos Profesionales. Nro. 52. 2011. Tableros de Comando en la efectividad de la gestión. Buenos Aries. Edicon.
- CHINKES, E.2008 Business Intelligence. Edicon.
- DISPOSICION Consejo Directivo Departamental Ciencias Sociales UNLu. CD-CS: 112/12. Implementación de “PROYECTOS DE ASIGNATURAS” como una modalidad ampliatoria de las actividades de investigación del Departamento de Ciencias Sociales.
- DRUCKER, ECCLES, NESS, CUCUZZA, SIMONS, DAVILA, MEYER, KAPLAN Y NORTON.2004. Como medir el rendimiento en la empresa. Harvard Business Review. Deusto.
- ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN. 2007. Auditoria Administrativa. Gestión del cambio. México. Pearson Prentice Hall.
- FRANKLIN, E. 2007 Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. Prentice Hall
- FRED R. DAVID. 2018. Conceptos de Administración Estratégica. México. Pearson Educación.
- IRAZABAL, A.2004 Tablero Integral de Comando. Aplicación Tributaria
- KAPLAN Y NORTON 2002 El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Gestión 2000. Barcelona.2002

# INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO

## Estudio sobre la industria autopartista en la ciudad de Córdoba

Autores:

Mgter. Shirley Saunders - [shirleysaun@gmail.com](mailto:shirleysaun@gmail.com),

Mgter. Patricia Alejandra Garbino – [pgarbino@ubp.edu.ar](mailto:pgarbino@ubp.edu.ar),

Lic. Esteban F. Conci - [esteban.conci@gmail.com](mailto:esteban.conci@gmail.com)

Universidad Blas Pascal - Córdoba

## **Introducción**

Este trabajo tiene como propósito obtener algunas respuestas sobre la aplicación de la innovación en la gestión de las organizaciones para la mejora en el desempeño y en la generación de ventajas competitivas. El ámbito de estudio está referido a las empresas de la industria autopartista de la ciudad de Córdoba. La información resultante permitirá identificar el tipo de innovación que realizan las empresas de la industria, los vínculos con los modelos de negocio seleccionados sustentando los resultados obtenidos. Los directivos y los órganos de gestión de las empresas deben planificar estratégica y tácticamente las acciones orientadas al posicionamiento y a la satisfacción de los requerimientos del mercado, mejorando, ampliando o profundizando los servicios, los bienes y/o productos obtenidos y las condiciones en las cuales son ofrecidos. Deben responder a las demandas y expectativas de la población a la cual sirven, contemplándolas en el marco de su contribución al desarrollo económico y social. Las empresas de la industria autopartista están comprendidas en esta alta presión competitiva y desarrollan sus actividades haciendo frente a una intensa exigencia para lograr competencias que permitan su crecimiento y desarrollo; por lo que es importante que dispongan de información e instrumentos rigurosos, en los cuales apoyar y mejorar en forma continua sus decisiones estratégicas y de gestión administrativa.

## **Objetivo**

Identificar las características y condiciones de innovación presentes en las empresas de la industria autopartista de la ciudad de Córdoba y sus efectos en la productividad organizacional, en los resultados, y en la generación de ventajas competitivas.

## **Metodología**

La investigación se realiza utilizando una metodología cuali y cuantitativa, con una selección y definición de los instrumentos de recolección de datos y del trabajo de campo en las empresas autopartistas. Se analizará y seleccionarán modelos con indicadores de innovación y, a partir del análisis de la información relevada, se generará un informe con los resultados obtenidos, que explicarán la situación de las empresas en relación a la innovación y su impacto en el desempeño y resultados. Las etapas del estudio son:

- Realizar un estudio exploratorio de carácter bibliográfico y en base de información secundaria.
- Identificar y caracterizar las formas de aplicación de la innovación en las empresas orientada al logro de una mayor productividad y generación de ventajas competitivas.
- Determinar el nivel de aplicación de la innovación en las empresas de la industria autopartista de la ciudad de Córdoba y los resultados obtenidos.
- Elaborar un informe sobre las condiciones de innovación existente en las empresas autopartistas estudiadas y sus efectos en sus resultados.
- Divulgar los resultados obtenidos sobre las condiciones de innovación existentes en la industria, las conclusiones obtenidas y sugerencias para realizar su monitoreo y evaluación continua.

## **Resultados esperados**

Como resultado final de la investigación se propone la generación de información sistematizada y una evaluación específica sobre las condiciones de innovación existentes en la industria, que permita conocer y evaluar su situación competitiva. Los características de innovación resultantes, serán de utilidad para desarrollar un monitoreo y evaluación del impacto de la innovación en el desempeño de las empresas autopartistas de la ciudad de Córdoba. La información resultante permitirá definir y/o redefinir líneas de acción concretas orientadas al logro de resultados positivos, el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones bajo condiciones de sustentabilidad.

## Conclusiones

La necesidad de que las empresas definan estrategias orientadas a la eficiencia, la efectividad, la rapidez de respuesta, la calidad y/o la innovación es un requerimiento insoslayable para actuar en los distintos sectores industriales. El conocimiento sobre las capacidades de innovación resultantes de la investigación, serán un instrumento de utilidad para analizar la evolución de las empresas del sector estudiado, considerando las acciones innovadoras como variable principal y la incidencia de ésta en los resultados obtenidos.

## Bibliografía – Fuentes

- Anlló, G, Crespi, G, y otros. Manual para la implementación de encuestas de Innovación. Banco Interamericano de Desarrollo. División de competitividad e Innovación. VIII Título. 2014. Washington. D. C.
- Chiavenato, I. Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los nuevos paradigmas. Quinta Edición. Ed. McGrawHill. 2008. México
- Corma Canos, F. Innovación, innovadores y la empresa innovadora. Ed. Diaz de Santos 2013 Madrid.
- Corma Canos, F. El Canvas de la Innovación. Ed. Diaz de Santos. 2017. España
- Christensen, C.M. El dilema de los innovadores. 1999. Ed. Granica. España
- Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación OECD/European Communities, 2005. traducción española Grupo Tragsa. Empresa de Transformación Agraria SA. 2006. Juan Zamorano Ogállal.
- Ponti, F, Ferrás, X. Pasión por innovar. Ed. Granica. 2006. España
- Porter, M. Ventaja Competitiva de la Naciones. 1989
- Schumpeter, J.A.. Teoría del desenvolvimiento económico. Fondo de Cultura Económica. 1997
- Somohano Rodríguez, Francisco y otros. El efecto de la innovación en el resultado empresarial durante la recesión económica. Una aplicación a la industria de la automoción. Revista de Contabilidad, Volume 21, Issue 1, 2018, pp. 91-105

***En tren de derechos:***  
**las mujeres en el ferrocarril metropolitano**

Autor:

Natalia L. González

[ngonzale@campus.ungs.edu.ar](mailto:ngonzale@campus.ungs.edu.ar)

Instituto de Industria – Universidad Nacional de General Sarmiento

## Introducción

Las mujeres ocupan aproximadamente el 40% de la fuerza laboral mundial, pero siguen concentradas en los niveles más bajos de las pirámides organizacionales (OIT, 2011; 2016). En Argentina, la tasa de participación de la fuerza laboral de mujeres (% de la población femenina entre 15 y 64 años) asciende al 55.3 % (MTEySS; 2018). Adicionalmente, existe una gran heterogeneidad en la tasa de actividad femenina a nivel regional evidenciando tasas cercanas al 50% en los grandes aglomerados con diferencias de hasta el 20 % respecto de los pequeños. El fenómeno del techo de cristal, la brecha salarial problematizada, las tareas de cuidados de padres e hijas/os social y culturalmente reservadas a las mujeres, sumado a la cultura organizacional predominante son algunas de las diversas aristas de un fenómeno que nos interpela como investigadoras.

Una mención aparte merece el ferrocarril, actividad eminentemente y tradicionalmente masculina. No obstante es posible encontrar menciones a la presencia femenina en el ámbito ferroviario en perspectiva histórica (Palermo, 2007; Lobato, 2007). Dos años con una década por medio señalan dos hitos: el año 2005 como el primero en incorporar mujeres a la actividad ferroviaria y el 2015 oportunidad en la que Ferrocarriles Argentinos editara Mujeres ferroviarias, experiencias de vidas sobre rieles de la periodista Luciana Peker. Algunos datos citan un porcentaje cercano al 30% de presencia femenina en Trenes Argentinos y SBASE pero solo en actividades administrativas.

Por ende, en nuestro trabajo de investigación nos proponemos responder los siguientes interrogantes:

¿Cómo son las trayectorias de mujeres en diversos puestos de trabajo en el ámbito ferroviario?

¿Qué características son manifestadas por las mujeres que son reconocidas y cuáles no, en las empresas ferroviarias?

¿Qué prácticas y dimensiones pueden incorporar las organizaciones del ferrocarril para desarrollar una perspectiva de género en la cultura de las organizaciones?

¿Qué prácticas desarrollan las mujeres desde una perspectiva de género que contribuyen a la resiliencia en el ferrocarril?

Las preguntas constituyen una línea de trabajo del proyecto: ACERCA DE LA RESILIENCIA EN ORGANIZACIONES DE ALTA CONFIABILIDAD: EL CASO DEL FERROCARRIL METROPOLITANO DE PASAJEROS que se pregunta acerca de si el sistema ferroviario según la teoría de las organizaciones de alta confiabilidad ¿es un sistema resiliente?

Un sistema es resiliente si su capacidad de sobrevivir no queda fuertemente socavada por el incidente (Daniellou, F.; Simard, M. & Boissières, I.; 2013) En otras

palabras, si tiene la capacidad de encontrar, después de un incidente mayor, un estado dinámico que le permita desarrollarse de nuevo. “Es la habilidad para crear, para prever, anticiparse a los cambios en la forma de los riesgos, antes de las fallas y cuando ocurren los daños” (Woods, 2013:37). En definitiva el debate tiende a resolver que la resiliencia organizacional es la habilidad del sistema para manejar eventos que quedan fuera de lo diseñado. La ingeniería de la resiliencia (Hollnagel, 2009) constituye un nuevo paradigma ya que no sólo se refiere a la reacción frente a sucesos imprevistos y la posibilidad de sobrellevarlos por parte de una organización sino también a las acciones proactivas. Es decir, en el ámbito de las organizaciones se ha girado de la seguridad reactiva a la proactiva superando el paradigma predominante del error humano para repensar el diseño de los sistemas con el objeto de que sean más seguros. En este giro epistemológico, nuevas investigaciones se han centrado en la contribución de los trabajadores capaces de anticiparse y crear estrategias, desplazando el centro de atención sobre los errores y violaciones de los individuos en el desarrollo de incidentes y/o accidentes graves. Por ende, es preciso tener en cuenta el modelo de análisis de accidentes que se conciba ya que no solo tiene impacto en la forma de comprender el evento sino también en cómo se comprende la resiliencia. Desde este punto de vista nos proponemos incorporar la dimensión de género para luego analizar su impacto en la resiliencia del ferrocarril.

## **Metodología**

En vistas a los planteos de este proyecto y a las preguntas de investigación formuladas sobre las trayectorias laborales de las mujeres consideramos adecuada una estrategia metodológica cualitativa. Esta elección permitirá aprehender el fenómeno a partir del significado que los propios sujetos le otorgan a sus trayectorias laborales, pues la investigación cualitativa es un multimétodo que incluye interpretación, aproximaciones naturalistas a su objeto de estudio en la que los investigadores tratan de entender o interpretar los fenómenos en términos de los significados que la gente le otorga. (Denzin y Lincol, 1994).

La propuesta de un estudio de carácter cualitativo, abordado empíricamente a través de la metodología de las historias de vida, nos posiciona en el paradigma interpretativo o constructivista (Guba y Lincoln, 1994; Vasilachis de Gialdino, 1992, 2003, 2006) que considera que la realidad es construida por las personas de la situación que se analiza y la forma en que puede ser conocida la realidad se desarrolla a través de las representaciones.

La unidad de análisis estará centrada en las mujeres que participan de diversos puestos o lugares en el ferrocarril. La propuesta metodológica de este proyecto comienza con una primera fase exploratoria, una sistematización de la bibliografía y de investigaciones relevadas. Se relevará también información secundaria proveniente de datos estadísticos oficiales vinculados al empleo y desempleo entre



las mujeres y al tipo de inserción laboral que poseen. Esta información permitirá eventualmente realizar una triangulación de datos provenientes de diversas fuentes que nos permita fortalecer la validez de los resultados.

### **A modo de cierre**

En los últimos años se consolidó la tendencia a la mayor participación femenina en el mercado de trabajo, sin embargo, las desigualdades entre hombres y mujeres aún persisten. Por ende, analizar la cuestión de género en el estudio de las organizaciones en nuestro país en general y en el ferrocarril en particular representa una gran oportunidad para conocer en forma cercana las inequidades que se reproducen basándose en una distribución del trabajo de acuerdo al género.

## Referencias bibliográficas

- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organizations, *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1990), pp. 139-158
- Bonder, G. (1998). "Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas", en Montecino S. y Obach A. (comps.) *Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas*, Santiago de Chile: Lom Ediciones
- Calàs M. y Smircich I. (2009) "Feminist perspectives on gender in organizational research: what is and is yet to be", in Buchanan D. y Bryman A. (edit) *The sage Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage Publications
- Catalyst. (1993). "Successful initiatives for breaking the glass ceiling to upward mobility for minorities and women", *Minorities and Women* [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/115](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/115).
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). "Introduction: Entering the field of qualitative research", en Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of qualitative research*, California: Sage Publications.
- Glasser, B. G. y Strauss, A. L., (1969). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Gonzalez N. (2014) "Paradojas del sistema ferroviario argentino. Reflexiones en torno a la confiabilidad y la vulnerabilidad en una línea metropolitana", *Revista del Centro de Estudios de Sociología del trabajo* 6 (2014): 111- 136 ISSN 1852-4648
- Guba G. & Lincoln, Y. (1994) "Competing paradigms in qualitative research" en Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, California: Sage Publications.
- Harding, S. (1996) *Ciencia y feminismo*, Madrid: Ediciones Morata.
- Hollnagel E. (2013) "Resiliencia: el reto de lo inestable" en Hollnagel, E, Woods D & Levenson N (2013) *Ingeniería de la resiliencia*, Madrid: Modus Laborandi
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2016*.
- Palermo, S. (2012) *Los derechos políticos de la mujer*, Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

## **LAS COMPETENCIAS MATEMÁTICAS PRESENTES EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN LA PROVINCIA DE SANTIAGO DEL ESTERO**

CEBALLOS, Ana María  
CASTILLO, Jorge Segundo  
FREDIANI, Pablo  
MURATORE, Francisco José  
LESCANO, Carlos Omar  
ARCE María Mercedes  
NABARRO BELTRAN Sylvia del Carmen  
LESCANO Carlos Omar

Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud – U.N.S.E.

Teléfono particular: (0385)-155124620

[anamariaceb@gmail.com](mailto:anamariaceb@gmail.com)

Palabras Claves: Competencias, Matemática, Administración

## Introducción

En esta presentación se muestran los resultados obtenidos en una encuesta realizada a Licenciados en Administración que se desempeñan laboralmente en la ciudad capital de Santiago del Estero. La misma se ha realizado en el marco de las actividades del proyecto de investigación “Estudio acerca de las competencias matemáticas usadas en el ejercicio de la profesión del Licenciado en Administración en la provincia de Santiago del Estero”. Se han considerado dos campos de posible uso de competencias matemáticas, la gestión estratégica y la operativa. Además se indagó sobre qué competencias matemáticas desarrollan en su ámbito laboral. Se relacionaron así, las competencias matemáticas con las gestiones antes nombradas, detectando implicancias entre las mismas.

## Objetivos

- Identificar y evaluar el nivel de aplicación de las competencias matemáticas, utilizadas por los Licenciados en Administración que se desempeñan profesionalmente en la ciudad de Santiago del Estero.

## Metodología

Se aplicó la encuesta a una muestra de veinte (20) Licenciados en Administración, que trabajan en diferentes ámbitos de la ciudad de Santiago del Estero.

Se han considerado los siguientes campos: gestión estratégica y gestión operativa. Además se indagó sobre el uso de competencias matemáticas. En cuanto a la Gestión Estratégica, se consideró la variable Planeamiento, y los indicadores siguientes: Diseña y revisa la misión de la Empresa- Formula la visión en la organización- Realiza un diagnóstico interno- Reconoce áreas de Organización- Analiza relaciones internas- Usa Diagramas o Representaciones de Relaciones- Realiza un análisis externo- Identifica y clasifica el medio de competencia- Define prioridades estratégicas. Por la Gestión Operativa, se consideró la variable Ejecución, y los indicadores siguientes: Planifica metas por áreas- Planifica la asignación de recursos- Diseña presupuestos- Toma decisiones en función al

análisis estratégico. Por último, respecto de las competencias matemáticas usadas por el Lic. en Administración en su tarea laboral, se han seleccionado a las 6 competencias como indicadores: Realiza cuantificaciones- Realiza razonamientos matemáticos- Usa Modelos matemáticos- Resuelve problemas con estrategias matemáticas- Usa representaciones matemáticas- Comunica con entidades matemáticas

## Resultados

Los valores muestran que el 60% de los encuestados si “Diseña y revisa la misión de la empresa”, mientras que el 40% no tiene ninguna injerencia en la misma. Se asocia este indicador a la competencia matemática “Pensar y razonar matemáticamente”, pues esta actividad involucra un razonamiento de tipo deductivo para validar los componentes de la misión. Con relación a si “Formula la visión de la empresa”, se ha obtenido que el 35 % participan en el diseño de la visión, siendo el 65 % restante no tiene participación en su formulación. Se relaciona esta actividad con el pensamiento probabilístico, de que ocurra o no los sucesos proyectados. Además de la posibilidad de realizar inferencias, poner en práctica un razonamiento de tipo inductivo (“Pensar y Razonar matemáticamente”). Por otro lado para realizar la formulación, puede utilizar lenguaje, símbolos y representaciones propias de la matemática, como gráficos estadísticos (“Representación de entidades matemáticas” y “El manejo de símbolos matemáticos y formalismos”). Con relación a si “Realiza un diagnóstico interno”, los índices muestra que el 80 % se involucra y tiene gestión en aspectos internos de la empresa, siendo el 20 % no tiene participación alguna. Se considera que este indicador está en relación con la asignación de variables, la valoración de las mismas, por lo que tiene la posibilidad de usar, por ejemplo, matrices como modelo matemático, (“Saber construir modelos matemáticamente”). En cuanto a si “ Reconoce áreas de organización”, el 100 % de los encuestados reconocen las áreas de la empresa. Se relaciona este indicador con la teoría de conjuntos donde se consideran las relaciones y funciones, las clases según categorías, que identifican la pertenencia o no a las mismas (“Manejo de símbolos matemáticos y formalismos”). Respecto a si “ Analiza relaciones internas”, los valores muestran que el 90 % de los encuestados tiene conocimientos de las

relaciones y funciones de la organización, por lo tanto el 10 % no muestra la participación en este indicador, esto significa que la mayoría de los egresados tienen una visión sistémica de las múltiples relaciones que se dan en la organización en la que participan. El análisis es una actividad que forma parte de una de las estructuras matemáticas que se aplica a funciones y relaciones entre diferentes conjuntos, en este caso se consideran las posibles relaciones dentro de las organizaciones, entre variables o subsistemas (“Manejo de símbolos matemáticos y formalismos” y “Argumentar matemáticamente”).

Con relación a si “ Usa diagramas o representación de relaciones”, los indicadores muestran que el 75 % utilizan procedimientos para representar la gestión, siendo el 25 % no utiliza formas de representación en sus tareas, esto significa que gran parte de los encuestados considera la importancia de utilizar la diagramación en su gestión. (“Representación de entidades matemáticas”). Respecto a si “Realiza un análisis externo” los valores obtenidos revelan que el 50% si lo hace, el 30% parcialmente y el 20% no realiza tal actividad. Este indicador se asocia con las competencias “Manejo de símbolos matemáticos y formalismos”, “Argumentar matemáticamente” y posiblemente “El planteamiento y resolución de problemas”. Los resultados muestran que el 55% si “Identifica y clasifica el medio de competencia”, el 15% parcialmente y el 30% no. Se relaciona este indicador con la teoría de conjuntos donde se consideran las relaciones y funciones, las clases según categorías, que identifican la pertenencia o no a las mismas. Estos entes matemáticos son usados en la identificación y clasificación del medio de competencia (“Manejo de símbolos matemáticos y formalismos”). El 50% si “Define prioridades estratégicas” y el 25% lo hace en forma relativa. Se asocia con “Planteamiento y resolución de problemas”, plantea estrategias adecuadas para la resolución de cuestiones complejas de relaciones.

Los resultados relativos al uso de las competencias matemáticas son:

- 90% realiza cuantificaciones.
- 80% realiza razonamientos matemáticos.
- 45% usa Modelos matemáticos.
- 25% usa estrategias matemáticas en la resolución de problemas.
- 35% usa representaciones matemáticas.
- 30% usa entidades matemáticas para comunicar.

### **Conclusiones**

Se logró conocer como se aplica el pensamiento cuantitativo o lógico como soporte en la gestión estratégica, la gestión táctica y la gestión operativa. Se infirió que pensar y razonar matemáticamente implica la formación del pensamiento cuantitativo o lógico que se puede ver en la *gestión estratégica* a través de indicadores seleccionados. Se advirtió que las competencias matemáticas que más reconocen poner en juego en el ejercicio de su profesión son las que están asociadas a las cuantificaciones y a las inferencias, conjeturas, deducciones o estimaciones, que se implican *pensar y razonar matemáticamente*. La resolución de problemas, la construcción de modelos matemáticos y el uso de representaciones matemáticas, se usan medianamente y en menor medida aplica la misma para comunicar resultados.

## LA IMPORTANCIA DE LOS CLUSTERS COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Autores

Director del Proyecto: NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis

[ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar](mailto:ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar) 261154709554

Co-Director: PUEBLA, Patricia Liliana

[patricia.puebla@fce.uncu.edu.ar](mailto:patricia.puebla@fce.uncu.edu.ar) 261154187286

Equipo de investigación:

- VILLEGAS, Analía

[analia.villegas@fce.uncu.edu.ar](mailto:analia.villegas@fce.uncu.edu.ar) 261154607577

- GALLARDO MARTINEZ, Romina Paola

[romina.gallardo@fce.uncu.edu.ar](mailto:romina.gallardo@fce.uncu.edu.ar) 261152128095

- PIZARRO VALLE, Aldana Julieta

[Aldana.pizarro@fce.uncu.edu.ar](mailto:Aldana.pizarro@fce.uncu.edu.ar) 261156534399

SOSA, Claudia Carina Yolanda

[claudia.sosa@fce.uncu.edu.ar](mailto:claudia.sosa@fce.uncu.edu.ar) 261155557151

- DIAS, Ezequiel Luis

[ezequiel.dias@fce.uncu.edu.ar](mailto:ezequiel.dias@fce.uncu.edu.ar) 261156272253

- ECHEGARAY, Rodolfo Gabriel

[rogeche@gmail.com](mailto:rogeche@gmail.com) 261155001228

- LUCERO ALCARAZ, Marcelo

[marcelo.lucero@fce.uncu.edu.ar](mailto:marcelo.lucero@fce.uncu.edu.ar) 261155689898

- CONTRERAS, Érica Yemina

- CUNLIFFE, Matthew Thomas

- MARCHEVSKY MANSUR, Elías Naum



## INTRODUCCIÓN

Los clusters o también denominados conglomerados, son concentraciones geográficas de empresas interconectadas de proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores relacionados y de apoyo que compiten y que a la vez cooperan entre sí, tal como señala Porter (1998).

Esta dinámica logra conformar un modelo de desarrollo regional, constituyendo en sí misma una verdadera estrategia para fortalecer a la micro y pequeña industria. En un cluster participan diferentes actores, tales como empresas que conforman, teniendo en cuenta la cadena de valor, los eslabones hacia atrás, con los proveedores, y quienes son los eslabones hacia adelante, esto es, los canales de distribución y los clientes. Por otra parte, hay eslabones laterales, compuestos por empresas de la industria relacionadas, tales como las que tienen que ver con determinados insumos o tecnologías y otras industrias complementarias.

Otros participantes son los centros de conocimiento, de información, de capital, cámaras empresarias y por supuesto el Estado, además de algún órgano de gestión.

En este sentido, es posible establecer diversas relaciones de colaboración, tanto verticales, analizando la cadena de abastecimiento (supply chain), como horizontales entre las empresas competidoras del sector, por medio de alianzas con el fin de explotar una oportunidad de mercado.

Entre los aspectos a considerar para analizar un cluster, es necesario tener en cuenta el tamaño y su ciclo de vida, el tipo de empresa o sector al cual pertenezca, su grado de concentración geográfica, la importancia socioeconómica, el grado de colaboración entre las empresas, la presencia de cámaras, asociaciones, centros tecnológicos, si existe infraestructura especializada, su vinculación con universidades y las iniciativas de desarrollo que existan por parte del Estado u otros organismos gubernamentales.

En términos generales, los clusters afectan a la competencia en tres factores:

- Incrementan la productividad de las empresas y sectores que los integran.
- Incrementan la capacidad de innovación.
- Estimulan la creación de empresas.

Sintetizando, un conglomerado de estas características constituye un sistema interorganizacional cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes.

Otro aspecto que se vincula es el de logística, en dos sentidos: por un lado, desde el punto de vista del rol que cumple la misma dentro de los clusters, y por otro, el desarrollo de un cluster logístico.

## OBJETIVOS

**Objetivo General:** Establecer el grado de desarrollo de los clusters en la Provincia de Mendoza.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar clusters en la Argentina y en especial en la región.
- Conocer su grado de desarrollo, evolución, participantes y nivel de impacto a nivel regional.
- Conocer acerca de políticas gubernamentales que propulsen la formación de clusters a nivel regional.
- Determinar la importancia de los clusters como instrumento de desarrollo regional.
- Establecer el impacto que esta estrategia podría significar en las economías regionales.

**HIPÓTESIS:** El desarrollo de Clusters en la Provincia de Mendoza puede coadyuvar a una posible mejora del sector regional involucrado.

### **FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR:**

Dada la situación por la que atraviesan las economías regionales, el desarrollo de un cluster podría, de alguna manera, ayudar a mejorar su actividad específica y brindar alguna solución mediante el trabajo cooperativo. Sin embargo, el análisis de los clusters en la región no es una materia de amplio estudio hasta el momento, constituyendo una base para investigar al respecto.

Hacia fines de los '90 y a lo largo de la década siguiente el concepto de cluster ha asumido una presencia hegemónica en cuanto a los desarrollos teóricos y empíricos destinados a analizar el papel de los procesos de aglomeración y sus vinculaciones con el desarrollo y la competitividad, asumiendo un posicionamiento dominante entre las categorías ligadas al desarrollo regional y local. (Fernández, 2008).

En un ambiente cada vez más complejo, interdependiente y competitivo, en el marco global, el esquema tradicional de competitividad entre empresas aisladas ha cambiado. Así también muchos se preguntan si una determinada empresa puede ser más competitiva cuando actúa en un cluster. (Lamattina, 2006).

En Argentina, es un verdadero reto el trabajar en este sentido, teniendo en cuenta que de por sí, el concepto de cluster supone vencer el individualismo empresarial a la vez que implica la interacción entre el sector público y privado, con el objetivo de generar políticas adecuadas y de apoyo institucional. (Lamattina, 2006).

## **METODOLOGÍA:**

Se trata de una investigación básica de carácter descriptivo, que pretende conocer los fundamentos que subyacen en la conformación de los clusters, tanto en Argentina como particularmente en la región.

La metodología a aplicar para el desarrollo de la investigación implicará realizar diversas acciones tales como:

- Relevar información bibliográfica acerca de la temática.
- Relevar información de campo, por medio de encuestas y entrevistas a referentes profesionales, así como a instituciones universitarias con trayectoria en esta temática.
- Relevar información correspondiente a organismos públicos gubernamentales relacionados en cuanto al fomento del desarrollo de clusters.

## **RESULTADOS**

Es importante aclarar que se trata de un proyecto de investigación en elaboración, que ha sido presentado en la convocatoria a Proyectos de la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado (SIIP) de la UNCuyo para el bienio 2019-2020. En este sentido se ha realizado el relevamiento de parte de la información de carácter secundario así como también entrevistas a referentes involucrados en organismos gubernamentales y de conocimiento que se relacionan con el interés del gobierno en lograr el desarrollo de actividades en la región. Se ha avanzado por tanto en el mapeo de los clusters de la región, de modo tal de lograr conocer su grado de desarrollo. Específicamente se ha comenzado a trabajar con el Cluster de Frutos Secos y con el Cluster Ganadero Bovino. Así también con el de Industrias Creativas.

## CONCLUSIONES

Los resultados parciales obtenidos hasta el momento han permitido identificar los clusters de la región, grado de evolución y establecer el posible impacto que conllevaría la implementación de este tipo de estrategia.

## FUENTES PRIMARIAS:

- Lic. GALKIN, Federico, Facilitador Técnico de la Iniciativa de Desarrollo de Clúster de Frutos Secos Mendoza – Unidad de Competitividad y ANR – Área de Gestión de Programas - UCAR (Unidad Parar el Cambio Rural).
- Ing. VIERA, Manuel – Área de Vinculación Tecnológica y Socio-Productiva de la Universidad Nacional de Cuyo.

## FUENTES SECUNDARIAS:

- BARRIENTOS FELIPA, Pedro, El cluster en la estrategia de marketing internacional, en Semestre Económico, Universidad de Medellín, 2011.
- FERNÁNDEZ, Víctor Ramiro (Director), Clusters y desarrollo regional en América Latina. Reconsideraciones teóricas y metodológicas a partir de la experiencia argentina, Buenos Aires, Miño y Dávila, 2008.
- INTA – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, en <https://inta.gob.ar/documentos/clusters>.
- LAMATTINA de FERRARI, María, Clusters. Trabajo en Red. Cooperación y beneficios multilaterales, en Revista Cuyo Exporta, N° 84, Mayo-Junio 2006.
- MARTÍ ESTÉVEZ, Joan, Clusters. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo, Barcelona, Ediciones Urano, 2013.
- PORTER, Michael, Clusters and the New Economics of Competition, en Harvard Business Review, Nov-Dic 1998.

## **PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO. DESDE INICIOS DEL SIGLO XX A INICIOS DEL SIGLO XXI**

URRIZA, María Natalia. Autora y Expositora de poster

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132 (interno 2517); +54 9291 5705674

[nurriza@criba.edu.ar](mailto:nurriza@criba.edu.ar)

MANZANAL, Melisa. Autora y Expositora de poster

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132; +54 9291 5164422

[melisa.manzanal@uns.edu.ar](mailto:melisa.manzanal@uns.edu.ar)

ORTIZ, Raúl Fernando. Autor

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132

[rafero@uns.edu.ar](mailto:rafero@uns.edu.ar)

DITLER, Diego Autor

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur

+54 291 4595132

[diegoditler@hotmail.com](mailto:diegoditler@hotmail.com)

Palabras claves

Pensamiento administrativo – Evolución de ideas – Pensadores – Aportes

## Introducción

A principios del siglo XX se desarrollaron las primeras teorías administrativas para mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

De acuerdo con Münch (2007) “el aprendizaje y aplicación de la Administración sólo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Éste es el único camino para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere”.

## Objetivo

- ✚ Efectuar una revisión de los aportes del pensamiento administrativo desde sus orígenes (comienzos del siglo XX) hasta la actualidad, con especial énfasis en las dos últimas décadas del siglo pasado y las dos primeras del actual, considerando la falta de sistematización de tales conocimientos como solía observarse hasta entonces.
- ✚ Sistematizar los contenidos de la Teoría de la Administración a partir de la transformación acaecida en el contexto circundante, caracterizado por el avance científico y tecnológico, la globalización de la economía, los cambios socio-políticos y la preocupación por el medio ambiente, todo lo cual ha dado lugar a multiplicidad de estilos de gestión, avances administrativos, búsqueda de competitividad, relaciones con el entorno, entre otros.

## Metodología

- ✚ Búsqueda y lectura individual del material existente sobre las diferentes corrientes de pensamiento administrativo.
- ✚ Trabajo conjunto de intercambio de experiencias entre los participantes del equipo.
- ✚ Consulta a cátedras afines de otras universidades nacionales.
- ✚ Preparación de documentos para uso de las cátedras participantes.
- ✚ Difusión de avances y del informe final de investigación.

## Conclusiones

La investigación en curso permitirá:

- ✚ Integrar en una cadena de trabajo a las tres asignaturas del área de Administración General, esto es, Introducción a la Administración, Administración General y Dirección General, al participar en equipo de esta investigación.
- ✚ Revisar y estudiar con una mirada renovada los aportes del pensamiento administrativo.
- ✚ Intercambiar conocimientos, enfoques y experiencias con cátedras similares de otras universidades nacionales.
- ✚ Entregar a los docentes de Administración una publicación con el análisis sistematizado del pensamiento administrativo desde comienzos del siglo XX a comienzos del siglo XXI.

**TRABAJO Y FUTURO.**

**ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE CAPACIDADES  
LABORALES Y PERFILES OCUPACIONALES EN  
PARQUES INDUSTRIALES**

AUTOR

MARÍA LILIANA SALERNO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARIA

Palabras claves :

Empleo, competencias, perfiles laborales, automatización



## **Objetivo General y Objetivos Específicos:**

### **General:**

- Caracterizar nuevos perfiles y requerimientos de puestos en actividades de comercialización y logística de empresas radicadas o a radicarse en los parques industriales de Las Varillas, Villa María y San Francisco.

### **Específicos:**

- Profundizar la investigación previa realizada en el parque industrial de Villa María.
- Identificar cual será la configuración de la demanda de personal hacia los próximos años en los parques industriales.
- Desarrollar propuestas que sirvan de referencia tanto para las empresas, como para el sistema educativo.

## **Fundamentación del problema a investigar. Estado del conocimiento general. Hipótesis -en caso de corresponder-. Resultados preliminares y/o aportes del grupo sobre el tema a desarrollar.**

El presente proyecto de investigación busca aportar conocimiento en el área del mundo del trabajo. En este sentido, se realizará un análisis en pos de identificar las principales problemáticas e inquietudes de las empresas en términos de su demanda laboral, para elaborar una línea de base que mida las brechas de capacidades y competencias, identifique los perfiles más demandados y establezca las tendencias de demanda de conocimientos y habilidades técnicas en los próximos años, en el contexto de los Parques Industriales de las ciudades de Villa María, San Francisco y Las Varillas, en la provincia de Córdoba. La referencia temporal del proyecto es el año 2018.

En primer lugar, vale destacar el conocimiento sobre la temática adquirido en el marco de la primera etapa de este proyecto, denominada “Trabajo y futuro. Análisis preliminares de la situación laboral en parques industriales.”. En dicha experiencia, llevada a cabo durante el año 2017, se realizaron trabajos de investigación en el territorio, los cuales consistieron en una primera aproximación a las problemáticas

de demanda de empleo en las empresas radicadas en el Parque Industrial de la ciudad de Villa María.

En términos generales, las razones que nos llevaron a seleccionar la presente propuesta pueden ser sintetizados en las siguientes cuestiones: (i) la importancia del empleo industrial en la dinámica territorial, (ii) los cambios científicos tecnológicos y su impacto en las demandas y competencias requeridas en el mundo laboral, (iii) los problemas y dificultades identificados por los empresarios locales en su búsqueda de personal idóneo, con las competencias y capacidades técnicas para cubrir sus demandas laborales.

El empleo industrial tiene una importancia destacada en la dinámica territorial. Dicha importancia surge a partir de comprender el territorio como un entramado social. Este entramado es dinámico y va transformándose en consonancia con las demandas de la globalización en todos los aspectos de la sociedad, incluido el mundo empresarial y las actividades que ellos realizan, provocando también cambios en los sistemas educativos, en la movilidad de las personas y otros aspectos. Las empresas al localizarse modifican el contenido y también la función de los lugares; poseen el poder de cambiar la estructura del consumo de una ciudad, como también alterar el uso de redes e infraestructuras, alterando viejas o estableciendo nuevas dinámicas territoriales (Donato Laborde, 2014). Las empresas modifican y son modificadas, configuran a los centros urbanos exigiéndole nuevos requerimientos de trabajo y de infraestructuras, en una relación mutua de retroalimentación.

De todo lo anterior, se deriva la necesidad de incorporar no sólo una política de actuación sobre el sistema productivo local sino, asimismo, sobre el mercado local de trabajo, a fin de construir un sistema territorial de capacitación de recursos humanos según los requerimientos del perfil productivo de cada territorio. Siguiendo a Albuquerque, esta visión integrada del desarrollo económico local y el empleo incluye, igualmente, los restantes componentes del entorno territorial de las empresas, como la dotación de infraestructuras básicas, la investigación y desarrollo para la innovación local, el marco jurídico y regulatorio, o la creación del capital social e institucional que de soporte al proceso de desarrollo y generación de empleo desde un enfoque de competitividad sistémica territorial. La unidad de actuación es, por tanto, el territorio y no la empresa o el sector aislados.

El mundo se encuentra avanzando hacia una nueva revolución tecnológica, caracterizada por los avances en la robótica, la genética, la inteligencia artificial, la nanotecnología, las impresiones 3D, la biotecnología e Internet de las cosas, entre otros desarrollos, al tiempo que se profundiza la globalización de las cadenas de valor.

La tecnología evoluciona cambiando las habilidades necesarias para los trabajos y acortando el ciclo de vida de esas habilidades. También existe una bifurcación de la fuerza laboral: aquellos con habilidades en alta demanda frente aquellos con habilidades en sobre-oferta.

Junto con la reducción en el costo de acceso a estas nuevas formas de producción, el avance tecnológico genera un potencial desplazamiento de una parte de la fuerza de trabajo tradicional a través de máquinas administradas desde sistemas computacionales, al tiempo que podría sembrar el camino para la creación de nuevos tipos de empleos o nuevas actividades dentro de los puestos existentes. No obstante, no todos los trabajos son susceptibles de ser automatizados. El análisis de este fenómeno requiere diferenciar al trabajo, no por su nivel de calificación o habilidades, sino por el conjunto de tareas que desempeña. Las tareas no son estrictamente las habilidades con las que cuenta un trabajador, sino que se encuentran estrechamente relacionadas con ellas.

Una tarea es definida como una actividad que permite la elaboración de un producto, sin embargo, los trabajadores necesitan una serie de habilidades - capacidades- para llevar a cabo tales tareas. Éstas pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: rutinarias o no rutinarias. Una tarea es rutinaria si su desarrollo implica un conjunto claro y repetido de acciones invariantes que pueden ser claramente especificadas en un programa informático y realizadas por una máquina. Por el contrario, una tarea no rutinaria es aquella cuyo desarrollo implica diferentes acciones variantes en el tiempo, y requiere contar con capacidad de adaptación al contexto, utilización del lenguaje, el reconocimiento visual y la interacción social y capacidades socioemocionales y motoras, entre otras, que no pueden ser descriptas en términos de un conjunto de reglas programables. A su vez, las tareas en cada una de estas dos categorías pueden ser de naturaleza manual o cognitiva, es decir, que se relaciona con el trabajo físico o del conocimiento.

Este fenómeno no es nuevo. Esta sustitución se ha visto desde la primera revolución industrial, pero la revolución tecnológica se ha desarrollado de tal manera que las máquinas pueden desempeñar tareas cognitivas (asociadas con el cálculo, la coordinación de actividades y la comunicación, cajeros de bancos, operadores telefónicos y otros operarios de tareas repetitivas de procesamiento de información) que décadas atrás sólo eran realizadas por las personas. Por otro lado, la capacidad de las computadoras de sustituir a los trabajadores abocados a la realización de tareas cognitivas es limitada. Aquellas que demandan flexibilidad, creatividad, resolución de problemas y habilidades de comunicación —tareas cognitivas no rutinarias— son menos susceptibles de ser automatizadas. La necesidad de establecer una serie de instrucciones explícitamente programadas constituye una restricción. Debido a que la tecnología computacional es más ágil para sustituir trabajadores que desarrollan de manera más intensiva tareas rutinarias que tareas

no rutinarias, ésta se convierte en un factor complementario para el desarrollo de las tareas no rutinarias, e incluso con capacidad para incrementar su productividad marginal. No todas las tareas son susceptibles de ser reemplazada por máquinas.

Nos encontramos, pues, frente a grandes cambios que transformarán el mundo del trabajo en los próximos años, acelerando el proceso de automatización y reemplazo de tareas, al tiempo que plantean importantes desafíos.

El mundo de trabajo de Argentina no se encuentra exento de este proceso. Durante los últimos veinte años la fuerza de trabajo ha pasado de desarrollar de manera más intensiva tareas manuales a realizar tareas cognitivas. Este fenómeno es una característica propia de los procesos de cambio en las funciones de producción de las economías, en particular, de la adopción de nuevas tecnologías como la robotización, que permiten sustituir a la mano de obra en algunas tareas específicas. Argentina aparece entre los primeros países en la tasa de reemplazo de empleo humano en los próximos años. Lo cierto es que el 72,9% de las tareas en las que están ocupados en nuestro país los jóvenes de 15 a 30 años, podrían ser automatizadas en las próximas dos décadas (total o parcialmente), un índice más alto que el de la posibilidad de reemplazo de los puestos ocupados por quienes están más cerca del retiro que del ingreso al mundo del trabajo. Por otra parte, considerando el nivel educativo, de los trabajos realizados por quienes llegaron hasta el nivel primario o secundario, siete de cada diez podrían ser hechos sin personas. Entre los empleos de quienes completaron la universidad, ese nivel de probabilidad se reduce a cuatro de cada diez.

A nivel nacional, en 2016 se ha iniciado un nuevo ciclo político y económico que ha alterado la dinámica de los sectores productivos. En el marco de una economía más expuesta a las presiones de la competencia internacional, las empresas tienen que adecuar sus tecnologías, procesos, prácticas laborales y productividad para mantenerse competitivas. Y ello conllevará necesariamente una mayor absorción de mano de obra calificada, en detrimento de trabajadores con bajos niveles de instrucción, profundizando algunas tendencias antes mencionadas.

Reforzando esta idea, los empresarios del Parque Industrial de Villa María, encuestados por el OPP-IAPCS en la primera etapa de esta investigación, indicaron que consideran que las actividades que comienzan a tener menor proyección en el tiempo son las operativas, que se caracterizan por ser manuales, rutinarias, mecánicas. Tareas de menor valor agregado, que requieren escasa especificación. Mencionaron, también, la disminución de actividades como el servicio puerta a puerta para el contacto con clientes, por ejemplo, como el que realizaban años anteriores los viajantes.

Dentro de los motivos de la sustitución de las actividades señalan el avance tecnológico y la sistematización de procesos propia de la automatización e inmediatez, que proporciona una mayor eficiencia en los procesos, menor desgaste del recurso humano, menor margen de error, eficacia y rapidez. Además de una facilidad en el manejo de información, comodidad dinámica y precisión. Consideran que estas actividades operativas se sustituirán por la automatización en maquinaria robótica y la utilización de nuevos software y sistemas informáticos, en conjunto con la implementación de internet, programas específicos, e-mails, sitios web, teléfonos celulares, y redes sociales.

El desplazamiento del empleo y la pérdida de puestos de trabajos provocados por el cambio tecnológico son parte indisoluble del progreso económico. Precisamente, mediante el incremento de la productividad (cuando la tecnología reemplaza algunas tareas humanas pero potencia las habilidades de los trabajadores restantes y de los nuevos) se genera crecimiento y se liberan recursos humanos y financieros que pueden reasignarse a sectores de mayor rentabilidad. Además de que se reduce la necesidad de que las personas realicen tareas arduas, repetitivas y peligrosas.

Por último, del relevamiento llevado a cabo durante la primera etapa de la investigación, surgen resultados interesantes en pos de identificar las principales problemáticas e inquietudes de las empresas en términos de su demanda laboral. Existe preocupación desde las empresas locales ya que no encuentran, en el mercado laboral actual, perfiles laborales o personas calificadas para ocupar ciertos puestos en la organización, ya sea por la complejidad del mismo o por la escasez de candidatos existente. De los datos de la encuesta realizada por el OPP-IAPCS, un 28% de las empresas encuestadas se encuentran en esta situación. Ante la consulta sobre cuáles son los puestos vacantes en la actualidad mencionaron puestos de corte y plegado de chapa, fraccionadores, consultores- atención al cliente, ventas, producción y control de calidad, marketing digital, gruista- maquinista y obrero.

Las limitaciones de personal calificado impactan directamente sobre la competitividad de las empresas, principalmente al afectar los niveles de productividad laborales, o bien por atender contra la consecución de los estándares de calidad requeridos.

## Metodología y actividades

La metodología más acorde para abordar el presente tema de investigación es la cualitativa, ya que se busca, en primera medida, analizar y comprender el estado de situación de competencias laborales de puestos de trabajo de áreas de comercialización y logística que pueden sufrir reconfiguraciones en los próximos años.

El instrumento de recolección de datos que utilizaremos es una nueva encuesta que, a la luz de la usada en la investigación precedente, pueda profundizar la información recabada anteriormente y ampliar el universo de análisis a otros dos parques industriales.

A los efectos de alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto, y para obtener los datos necesarios, es fundamental identificar correctamente a los actores que intervienen en el proceso de investigación, teniendo en cuenta que nuevos actores se sumarán como unidades de análisis. Para ello se van a poner a consideración las cualidades que lo definen y organizar subgrupos con criterios eficientes, clasificándolos en categorías lo suficientemente generales para que el instrumento pueda utilizarse en otros territorios, y con la suficiente significación a la hora de expresar información pertinente; y que al mismo tiempo, se equipare la información obtenida en la primera etapa de la investigación.

Teniendo en cuenta, como antecedente, el diseño y estructura del instrumento de recolección de datos en la primer parte del proceso de investigación de esta problemática; es que nuevamente se configura al instrumento de consulta con características elementales como: sencillez, velocidad de lectura y facilidad de comprensión para los destinatarios; sobre todo preciso respecto de la información que se solicita. También es necesario tener presente resultados de recolecciones de datos de otras instituciones u organismos, para evitar la duplicación de datos.

- Fuente de información: Gerentes de las empresas participantes en los parques industriales de Villa María, Las Varillas y San Francisco.
- Objeto de análisis: Puestos laborales de áreas logísticas y de comercialización de empresas de parques industriales
- Instrumento: Cuestionario estructurado (variables cuanti- cualitativas) para ser realizado personalmente o vía telefónica.
- Categorías temporales: tres categorías retrospectiva, actual y prospectiva. ésta última enfocada a los perfiles y habilidades de los puestos que requieren en su industria o empresa.

## Resultados esperados

Propuestas de perfiles laborales de áreas definidas:

- Incorporación de nuevas competencias en los perfiles laborales para al menos dos puestos de trabajo del área de comercialización
- Incorporación de nuevas competencias en los perfiles laborales para al menos dos puestos de trabajo del área de logística

Identificar brechas de competencias laborales existentes en puestos de trabajo de comercialización y logística

Sugerencias de temas y contenidos a incorporar en la elaboración de propuestas educativas de formación.

## Difusión, producción de resultados y actividades de transferencia

A manera de cierre, se presentarán los resultados de la Investigación realizada a las empresas pertenecientes a los parques Industriales de Villa María, Las Varillas y San Francisco, tal como se hiciera oportunamente con el informe del trabajo preliminar en Villa María en el año 2017.

Se formularán, además, propuestas académicas relacionadas con necesidades específicas de capacitación de las empresas que se avizoraron durante la investigación.

Asimismo, dos integrantes del equipo que revisten el carácter de estudiantes trabajarán sus Trabajos Finales de Grado en la temática del proyecto.

# POSTER

## ÁREA TEMÁTICA

### EXTENSION



**LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS EN LA  
ARGENTINA. CARACTERÍSTICAS, PROBLEMÁTICAS,  
DIFICULTADES Y DESAFÍOS. APORTES PARA SU MEJORA.  
EI CASO “LUJÁN RUGBY CLUB”**

Autores:

Celia Patricia Azparren:

[celiapatriciaazparren@gmail.com](mailto:celiapatriciaazparren@gmail.com); 02323-15-651284

Guadalupe Bergara:

[guadalupe.bergara@gmail.com](mailto:guadalupe.bergara@gmail.com); 011-15-62935108

Adela Canto:

[lic.acanto@gmail.com](mailto:lic.acanto@gmail.com); 011-15-61612683

María Isabel Del Buono:

[mdelbuono17@gmail.com](mailto:mdelbuono17@gmail.com); 02323-15-632333

Patricia Elisabeth Gassmann:

[patriciaegassmann@gmail.com](mailto:patriciaegassmann@gmail.com); 02323-15-604660

## Introducción

Este trabajo presenta el proyecto de extensión universitaria, realizado por un equipo de docentes, graduados y estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración aprobado por la Universidad Nacional de Luján denominado “LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS EN LA ARGENTINA. CARACTERÍSTICAS, PROBLEMÁTICAS, DIFICULTADES Y DESAFÍOS. APORTES PARA SU MEJORA. EL CASO “LUJÁN RUGBY CLUB” -DISPPCD –CS- LUJAN 000263-18

Cabe destacar, que se trata de un logro alcanzado por un equipo que desde hace más de 15 años ha estado comprometido con la extensión y ha venido realizando distintas actividades, pero nunca bajo la modalidad de proyecto institucional, y que, luego de participar en el primer Taller de Extensión realizado por el Departamento de Ciencias Sociales de la UNLu, motivados por la Secretaría de Extensión de dicho departamento advirtieron que no era imposible hacer proyectos de extensión en la disciplina Administración.

El trabajo tiene como objetivo aportar conocimientos, herramientas y habilidades que permitan mejorar la gestión de las entidades deportivas de la zona de influencia de la UNLu.

En una primera etapa, se relevará información para luego llevar a cabo un diagnóstico organizacional que permita detectar debilidades y fortalezas, como así también oportunidades y amenazas de la entidad. Para ello se realizarán entrevistas a informantes clave, observación directa, análisis de documentación interna, entre otras.

Luego de realizada la etapa de diagnóstico, el equipo continuará asistiendo en la implementación de un plan de mejoras. Se prevee realizar un plan estratégico con sus indicadores de gestión correspondientes, un programa de capacitaciones para las distintas áreas, proponiendo un rediseño de la estructura organizacional, redefiniendo políticas, puestos, procedimientos, controles, etc.

## Desarrollo

El mundo actual presenta, para las entidades deportivas, desafíos y amenazas pero también enormes oportunidades. Las personas, de diferentes generaciones valoran cada vez más la calidad de vida, el cuidado de la salud, la práctica de deportes en el tiempo libre, pero a su vez, requieren de las organizaciones respuestas eficaces y eficientes a sus necesidades, que se reflejen en gestiones efectivas y sustentables. Lucas y Gonzalez (2018) abordan el rol positivo que posee la actividad física y el deporte, tanto en la prevención de enfermedades, como en la remoción de ciertos malos hábitos, tales como la alimentación inadecuada, el sedentarismo, el tabaquismo, la alta exposición al estrés y el consumo excesivo de alcohol.

Sin embargo, encontramos en Argentina, a diferencia de otros países una problemática adicional que viene a agregarle complejidad a lo ya descrito: la falta de profesionalización en la gestión y el voluntariado como solución a dicha debilidad. Nos referimos al voluntariado poniendo énfasis y valorando estratégicamente este aspecto, ya que gracias a él, sobreviven la mayoría de los clubes barriales o de las provincias. En la ciudad de Luján, provincia de Buenos Aires, se refleja esta carencia de profesionalización descrita, en los pocos clubes que subsisten.

Por lo antes detallado decidimos iniciar un camino de colaboración con las organizaciones deportivas de la zona, realizando aportes desde nuestros saberes académicos pero también desde nuestra experiencia profesional, en este caso, a uno de los Clubes con más impacto social en la Ciudad el Luján Rugby Club.

Nos referimos a una entidad que cuenta con más de 45 años de existencia y posee alrededor de 850 socios. Tiene dos sedes y los deportes que se practican son Rugby y Hockey. Está dirigido por una comisión directiva electa democráticamente por los socios.

Tiene una respetada trayectoria en el deporte nacional y regional, en el año 1974 logro la afiliación a la Asociación Argentina de Rugby, y a la Asociación Argentina de Hockey.

En la actualidad se encuentra transitando un momento de recambio generacional muy importante, teniendo que atender una demanda cada vez mayor de distintas edades que quieren practicar ambos deportes, pero también de otras actividades, y según nos expresaron en las entrevistas que ya se iniciaron, no cuentan con suficientes recursos ni herramientas de gestión para hacer frente a tanta complejidad.

Se presenta, en este contexto, el desafío de tomar decisiones estratégicas que afectarán el futuro del Club, como por ejemplo comprar o no uno de los predios, remunerar o no determinados puestos de trabajo, poner en marcha un plan estratégico, generar nuevos recursos con actividades que hasta ahora no se han realizado, trabajar fuertemente el tema de los valores y formar equipos para la futura conducción del club entre otros temas. Si bien hace unos años se diseñó un plan estratégico, por diferentes razones no se continuó con dicha iniciativa y las autoridades quieren retomarla pero ahora de una manera efectiva.

Hemos realizado a la fecha entrevistas con los principales directivos de la Entidad quienes nos han brindado información muy valiosa para el armado del diagnóstico, como así también con los coordinadores de los deportes que se llevan a cabo y con la responsable del sector administrativo. Detectamos en todos ellos un gran entusiasmo por nuestra participación, lo que nos genera un gran compromiso ya que hay muchas necesidades y expectativas para ir trabajando y resolviendo junto con los directivos y personal de las distintas áreas.

## Conclusiones

El presente trabajo, que recién se inicia, nos permite adelantar que, la mencionada organización deportiva posee una reconocida trayectoria en el deporte a nivel nacional y regional, como también un importante compromiso social tanto con sus miembros como con la comunidad de Luján. Existen valores compartidos entre socios, voluntarios y autoridades que contribuyen a la formación de una arraigada y fuerte cultura organizacional.

Sin embargo, lo antes detallado no es suficiente.

La turbulencia del medio ambiente dada, entre otras cosas, por una fuerte demanda social, nuevas realidades culturales, el trabajo voluntario, la diversidad generacional, los desafíos económicos y financieros que se presentan para la sustentabilidad del Club, como así también la necesidad de contar con un nuevo modelo de gestión, hacen que este proyecto nos motive y nos permita devolver a la sociedad de Luján, un poco de lo que como graduados de una Universidad Pública sentimos que debemos hacer.

## Bibliografía

- Ayala J., Pérez Van Morlegan L. (2013). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS ARIES. (2011). *Tableros de Comando en la efectividad de la gestión*. Buenos Aires: Edicon.
- Cucciuffo E., Matteo J. y Colombo M. (2018). *Abriendo caminos. Experiencias y reflexiones sobre la Extensión en la Universidad Nacional de Luján*. Edunlu.
- David F. (2018). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Drucker P. et al. (2004). *Como medir el rendimiento en la empresa*. Harvard Business Review. Deusto.
- Fernández Romero Andrés. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. España: Diaz de Santos.
- Kaplan y Norton. (2000). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.
- Lucas M. y González A. . (2018). *La gestión deportiva en el siglo XXI*. Argentina: Edicon.
- Luján Rugby Club. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Luj%C3%A1n\\_Rugby\\_Club](https://es.wikipedia.org/wiki/Luj%C3%A1n_Rugby_Club)
- Martínez Víctor. (2016). *Administración de lo simple a lo complejo*. Argentina: Pluma Digital.
- Robbins S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Universidad Nacional de Luján. (2017). *RESHCS-LUJ:0000579-17.Normativa presentación y aprobación proyectos de extensión*.
- Universidad Nacional de Luján. (2018). *DISPPCD-CSLUJ:0000263-18 Proyecto de extensión, "La gestión en entidades deportivas en la Argentina. Características, problemáticas, dificultades y desafíos. Aportes para su mejora. El caso Luján Rugby Club"*.
- Volpentesta J. (2007). *Organizaciones, procedimientos y estructuras*. Argentina: Osmar Buyatti.
- Volpentesta, J. (2014). *Sistemas e información*. Argentina: Osmar Buyatti.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN



ASOCIACION DE DOCENTES  
NACIONALES DE  
ADMINISTRACION GENERAL