



**UNCA**  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CATAMARCA



Facultad de  
Ciencias Económicas  
y de Administración



RED DE FACULTADES DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
DEL NORTE ARGENTINO

## **PRIMER CONGRESO REGIONAL EN ADMINISTRACIÓN**

**“Desafíos en la Administración del Futuro”**

**Organizado por la RED FACE  
y la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
de la Universidad Nacional de Catamarca**



**Producciones Científicas**  
**Catamarca; 23 y 24 de mayo de 2024**

**COORDINACIÓN: GUSTAVO ALFREDO LAZARTE – RAUL MURA**  
**COMPILACIÓN: MARIA FERNANDA BAYON - LETICIA INES GALLO**

PRIMER CONGRESO REGIONAL EN ADMINISTRACIÓN  
“Desafíos en la Administración del Futuro”

---

Primer Congreso Regional en Administración: desafíos en la administración del futuro / Abril Teatin, Jheisson Andrés ... [et al.]. 1a edición para el profesor - Catamarca: Editorial Científica Universitaria de la Universidad Nacional de Catamarca, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-661-505-1

1. Administración de Empresas.  
CDD 658.0071

---

ISBN 978-987-661-505-1

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.

E.C.U. 2024

Avda. Belgrano 300 - Pab. Variante I - Planta Alta - Predio Universitario - San Fernando del Valle de Catamarca - 4700 - Catamarca - República Argentina

---

Prohibida la reproducción, por cualquier medio mecánico y/o electrónico, total o parcial de este material, sin autorización del autor.  
Todos los derechos de autoría quedan reservados por el autor.

## **COMITÉ ORGANIZADOR**

**Rector de la Universidad Nacional de Catamarca.** Ing. Oscar ARELLANO.

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca.** Esp. CPN Gustavo Alfredo LAZARTE.

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Jujuy.** Mgter. CPN Javier Eduardo MARTÍNEZ.

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta.** Mgter. Lic. Miguel NINA.

**Decano de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.** Lic. Hugo Marcelino LEDESMA.

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.** Mgter. Adolfo Jorge ROSPIDE.

**Decana del Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas de la Universidad Nacional de La Rioja.** Lic. Miriam Marcela AZCURRA.

**Decana de la sede Chemical de la Universidad Nacional de La Rioja.** Lic. Stella Maris QUINTEROS.

## **COMITÉ EJECUTIVO**

Coordinación: Mgter. Leticia Inés GALLO.

Esp. Lic. Raúl MURA.

C.P.N. Marcelo Beltrán DELGADO.

Dr. Rafael Marcelo PONZO FLORIMONTE.

C.P.N. Evelin Carol SOTOMAYOR.

Mgter. Marisa Rosana JURI.

Lic. María Fernanda BAYÓN.

Lic. Romina Natalia REARTE.

Mgter. María Verónica GANDINI.

C.P.N. María Emilia BRIZUELA.

Lic. Jorge Sebastián DEGANI.

C.P.N. Carlos Alejandro ORTIZ.

C.P.N. Ivanna Dayan LASCANO.

C.P.N. Mariana Lorena CORONEL.

## **COMITÉ ACADÉMICO**

Esp. Lic. Raúl MURA.

Mgter. Leticia Inés GALLO.

C.P.N. Marcelo Beltrán DELGADO.

Dr. Rafael Marcelo PONZO FLORIMONTE.

Mgter. Darwin Agustín JULIANI.

Mgter. Daniel Alejandro MEDINA WHALTER.

Dra. Teresita ROJAS.

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b>	<b>1</b>
<b>CONFERENCIA INAUGURAL</b>	<b>3</b>
<b>Mg. Adolfo Jorge Rospide</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>17</b>
<b>Eje temático: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>17</b>
<b>RELATORÍA</b>	<b>18</b>
<b>Relatores: Darwin Agustín Juliani - Gustavo Alberto Rodríguez</b>	<b>18</b>
<b>REGULACIÓN Y PRÁCTICAS EN CIBERSEGURIDAD</b>	<b>31</b>
<b>Autores: María Fernanda Bayon - Ana Teresa Calvimonte - Evelin Carol Sotomayor</b>	<b>31</b>
<b>PENSANDO EL ATRACTIVO COMO UN PRODUCTO TURÍSTICO</b>	<b>43</b>
<b>Autores Gustavo Alfredo Lazarte - Raúl Mura - Romina Natalia Rearte</b>	<b>43</b>
<b>IMPULSANDO LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: EL ROL DE LOS JÓVENES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO</b>	<b>58</b>
<b>Autores: Ana Belén del Valle Batallán - María Victoria Cisterna - María Yanet Salas Cedrón</b>	<b>58</b>
<b>INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE SAN FERNANDO DEL VALLE, PROVINCIA DE CATAMARCA. PERIODO: 2020-2023</b>	<b>67</b>
<b>Autores: Natalia Daniela Martini - Liza Baleria Maldonado</b>	<b>67</b>
<b>PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCTORA INTEGRAL DE CANTANTES</b>	<b>84</b>
<b>Autores: Marcelo Enrique Medina Galván - Lucas Bernardo Barros</b>	<b>84</b>
<b>LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN Y SU IMPORTANCIA EN LA REALIDAD PRODUCTIVA CATAMARQUEÑA COMO VENTAJA COMPETITVA Y SU RECONOCIMIENTO A NIVEL LOCAL, REGIONAL E INTERNACIONAL</b>	<b>100</b>
<b>Autores: Jorge Degani - Walter Chacur - María de los Milagros Perea</b>	<b>100</b>
<b>LA INCORPORACIÓN DE LAS CRIPTOMONEDAS EN LA OPERATORIA HABITUAL DE LAS EMPRESAS</b>	<b>116</b>
<b>Autores: Daniel Alejandro Medina Walther- Rodolfo Gabriel Ibáñez</b>	<b>116</b>
<b>TRANSFORMACIÓN ÁGIL: FUNDAMENTOS, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL</b>	<b>131</b>
<b>Autores: María Laura Arrascaeta - Edna Natalia Burgos - Darwin Agustín Juliani</b>	<b>131</b>

<b>MADHOC: MODELO PARA LA ADOPCIÓN DE LA HOLACRACIA EN CLUSTERS. CASO DE ESTUDIO EN EL CLUSTER TECNOLÓGICO CATAMARCA</b>	<b>152</b>
<b>Autores: Carlos Alberto Acosta Parra - María Alejandra Barrera - Gabriel Domingo Vilallonga</b>	<b>152</b>
<b>LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL NUEVO MERCADO LABORAL</b>	<b>167</b>
<b>Autores: Teresa Carolina Ferreyra - Mónica del Valle Pulido</b>	<b>167</b>
<b>ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE TUCUMÁN: FACTORES CLAVES PARA EL TRABAJO REMOTO</b>	<b>182</b>
<b>Autores: Gabriela Alejandra Moreira Mora - Marcelo Adrián García</b>	<b>182</b>
<b>MODERNIZACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ACADÉMICA – ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y SOCIALES – UNSA</b>	<b>197</b>
<b>Autores: Alba Haydeé López - María Carolina Cabezas - Lilia Susana Scillia Navas</b>	<b>197</b>
<b>“MEJOR RIOJANAS”: ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS COMO ACTIVIDAD DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LA RIOJA</b>	<b>203</b>
<b>Autores: Natalia Alvarez Gómez - Iván Sánchez - Brisa Verón Álvarez</b>	<b>203</b>
<b>CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE INTERNACIONALIZACIÓN TEMPRANA</b>	<b>217</b>
<b>Autor: Sergio Gabriel Giannice</b>	<b>217</b>
<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA APLICADA A LAS PYMES</b>	<b>231</b>
<b>Autor: Diego Emiliano Ponce</b>	<b>231</b>
<b>INNOVACIÓN FINANCIERA EN LA ERA DIGITAL: EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO GASTRONÓMICO. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA (RSL)</b>	<b>244</b>
<b>Autores: Karen Estefanía Maldonado Godoy- Juan Fernando Farfán Morocho- Johanna Catalina Armijos Cordero</b>	<b>244</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>265</b>
<b>Eje temático: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y NEGOCIOS 4.0</b>	<b>265</b>
<b>RELATORÍA</b>	<b>266</b>
<b>Relator: Daniel Alejandro Medina Walther</b>	<b>266</b>
<b>HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN UN GRUPO ECONÓMICO EXPORTADOR DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN: GAP ANALYSIS ISO 27001269</b>	
<b>Autores: Inés Aceñolaza Chamorro - Marcelo Adrián García</b>	<b>269</b>

<b>ELEMENTOS DE GAMIFICACIÓN APLICADOS AL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C, QUE INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA INTENCIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR</b>	<b>282</b>
<b>Autores: María Virginia Gallo Pilatti - Nazarena Lucia Elbarcha</b>	<b>282</b>
<b>ADMINISTRACIÓN FISCAL DIGITAL: DESAFÍOS PARA LOS CONTRIBUYENTES</b>	<b>292</b>
<b>Autores: María Fernanda Bayon - Mirna Elizabeth Costa Robles - Juan Pablo Melnik</b>	<b>292</b>
<b>IA Y TECNOLOGÍAS 4.0 EN EL MUNDO EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES</b>	<b>307</b>
<b>Autores: Susana Marilyn Pozywilko - Gustavo Alberto Rodríguez</b>	<b>307</b>
<b>CAPITULO III</b>	<b>322</b>
<b>Eje temático: SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA</b>	<b>322</b>
<b>RELATORÍA</b>	<b>323</b>
<b>Relator: Marcelo Beltrán Delgado</b>	<b>323</b>
<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA CREACIÓN DE VALORES COMPARTIDOS (CVC)</b>	<b>335</b>
<b>Autores: Leticia Inés Gallo - María Yanet Salas Cedrón - María Inés Medina Walther</b>	<b>335</b>
<b>RE-DEFINIENDO EL OBJETIVO EMPRESARIO MAXIMIZADOR: INTEGRACIÓN DE LAS MEDICIONES DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EN LA ECONOMÍA CIRCULAR</b>	<b>347</b>
<b>Autores: Ana Laura Arévalo Boggio - María de los Milagros Perea - Florencia Micaela Sueldo</b>	<b>347</b>
<b>LA EMPRESA ANTE EL DESAFÍO DE LOS ODS. COMPROMISO, INTEGRACIÓN Y RSE</b>	<b>362</b>
<b>Autor: Cesar Gabriel Moreno</b>	<b>362</b>
<b>¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO DE LOS DESECHOS EN UNA EMPRESA TEXTIL DE CATAMARCA? ¿GENERAN VALOR EN LA CONTABILIDAD?</b>	<b>379</b>
<b>Autores: María Lorena Coronel - Mariana Lorena Coronel - Cristian Exequiel Quarín</b>	<b>379</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO</b>	<b>392</b>
<b>Autores: Marcelo Beltrán Delgado - María Belén Gómez Bello - Patricia Alejandra Mansilla López</b>	<b>392</b>
<b>EL ENFOQUE DE REDES SOCIALES APLICADO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS: INCENTIVOS PARA LA INCORPORACIÓN DE PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR</b>	<b>409</b>
<b>Autores: Luz Mariam Castillo - Eugenia Anahí Gervasoni - Ivanna Dayan Lascano</b>	<b>409</b>
<b>PLANIFICACIÓN, CRECIMIENTO Y CONTROL EN PYMES TUCUMANAS: ENFOQUE EN SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL 2024</b>	<b>421</b>
<b>Autores: Cristian Emanuel Rocha - Federico Julián Juárez</b>	<b>421</b>

<b>GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO. EL CASO DE KWICA, UNA EMPRESA CATAMARQUEÑA</b>	<b>441</b>
<b>Autores: María Beatriz Maza - Ana Paola Lobo - Rafael Toledo</b>	<b>441</b>
<b>EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO – CLIENTE 4.0</b>	<b>454</b>
<b>Autores: Marcelo Beltrán Delgado - Mónica Raquel Arias - María Belén Rodríguez</b>	<b>454</b>
<b>CAPITULO IV</b>	<b>475</b>
<b>Eje temático: PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA ENSEÑANZA DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>475</b>
<b>RELATORÍA</b>	<b>476</b>
<b>Relator: María Laura Arrascaeta</b>	<b>476</b>
<b>SALIDA LABORAL DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN GESTIÓN PÚBLICA</b>	<b>498</b>
<b>Autores: Jorge Omar Zafe - Jorge Miguel Zafe Maza</b>	<b>498</b>
<b>PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN: EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA EL SIGLO XXI</b>	<b>512</b>
<b>Autores: Ana Belén del Valle Batallán - Susana Marilyn Pozywilko</b>	<b>512</b>
<b>PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO. “TRES PILARES DE APRENDIZAJE EMPRESARIAL: INVESTIGACIÓN, CASOS REALES Y PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS”</b>	<b>526</b>
<b>Autores: Darwin Agustín Juliani - Gustavo Alberto Rodríguez - Gustavo David Sarmiento</b>	<b>526</b>
<b>TENDENCIAS EMERGENTES EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>536</b>
<b>Autores: María Verónica Gandini - Marisa Rosana Juri - Enrique Emanuel Segovia - Renzo David Barros</b>	<b>536</b>
<b>EL ROL TRANSFORMADOR DEL DOCENTE DE ADMINISTRACIÓN: FOMENTANDO LA AGILIDAD EDUCATIVA Y LA INNOVACIÓN EN EL AULA</b>	<b>547</b>
<b>Autor: Leticia Inés Gallo</b>	<b>547</b>
<b>PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LA NUEVA ECOLOGÍA DEL APRENDIZAJE</b>	<b>559</b>
<b>Autor: María Fernanda Rodríguez</b>	<b>559</b>
<b>EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO FACILITADORA DEL PROCESO DE APRENDIZAJE EN EL ESPACIO CURRICULAR ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES II</b>	<b>575</b>
<b>Autor: María Enriqueta Martos</b>	<b>575</b>
<b>INTEGRACIÓN DE COMPETENCIAS TIC EN LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>584</b>
<b>Autores: María Emilia Brizuela - Ester Antonia Ramos Sequeira - Marisa Rosana Juri</b>	<b>584</b>

<b>LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LOS CONTENIDOS Y MÉTODOS DE ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>597</b>
<b>Autor: Carlos Alejandro Ortiz</b>	<b>597</b>
<b>PRIMEROS PASOS COMO ASESOR DE NEGOCIOS: HOJA DE RUTA Y GUÍA DE RECURSOS GENERALES</b>	<b>611</b>
<b>Autores: Edgar Enrico Chayle - Liza Baleria Maldonado - Fabio Alejandro Gilyam</b>	<b>611</b>
<b>ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DE LA MATEMÁTICA MEDIADOS POR LAS TIC PARA LA FORMACIÓN DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO Y LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>622</b>
<b>Autores: Raúl Eduardo Leiva - Teresita Alejandra Rojas - Edgardo Rodolfo Mamani</b>	<b>622</b>
<b>ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN VIRTUAL Y REMOTA EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA</b>	<b>635</b>
<b>Autores: Gabriela Alejandra Sánchez - Nora Liz Rabini - Sergio Manuel Méndez – Marcelo Leonardo Isa</b>	<b>635</b>
<b>EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS PARA LA ENSEÑANZA DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES. INTERCAMBIO DOCENTE REDFACE UNCA-UNT</b>	<b>643</b>
<b>Autores: Marcelo Enrique Medina Galván - Mariana Elizabeth De Marcos - Braian Martín Lascano</b>	<b>643</b>
<b>TALENTO HUMANO EN LA FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNCA. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN Y ESTIMULACIÓN</b>	<b>655</b>
<b>Autores: María Verónica Gandini - Norma Gladys Macías</b>	<b>655</b>
<b>EL LABORATORIO DE EMPRESA COMO MODELO DIDÁCTICO</b>	<b>666</b>
<b>Autores: Danna Valentina Suarez Gomez - Jheisson Andrés Abril Teatin - Oscar Julian Ávila Lara</b>	<b>666</b>
<b>CONFERENCIA DE CIERRE</b>	<b>675</b>
<b>Mg. Carlos Alberto Acosta Parra</b>	<b>675</b>



# PRÓLOGO

Los días 23 y 24 de mayo de 2024, en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca, se llevó a cabo el 1° Congreso en Administración con la Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino bajo el lema “Desafíos en la Administración del futuro”.

El objetivo general del Congreso fue crear un espacio para el intercambio de ideas, experiencias y mejores prácticas en el campo de la administración organizacional. Se buscó facilitar la adquisición de nuevas perspectivas y el desarrollo de habilidades claves, que impulsen la transformación de los desafíos contemporáneos en oportunidades de crecimiento y mejora continua.

La organización del encuentro estuvo a cargo de las unidades académicas que conforman la Red FACE: la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca; la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta; la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Jujuy; la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán; el Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas de la Universidad Nacional de La Rioja; y la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Es con gran satisfacción que presentamos este valioso compendio, resultado del esfuerzo colectivo y la destacada participación de académicos, profesionales y estudiantes en nuestro Congreso. Esta obra trasciende la mera recopilación de ponencias y trabajos presentados; encarna la materialización de un empeño compartido por impulsar el avance en el campo de la administración organizacional. El Congreso, y por ende este libro, se estructuró en torno a cuatro ejes temáticos fundamentales: Innovación organizacional y gestión del cambio, Transformación Digital y Negocios 4.0, Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa, y Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración. Estos temas no solo reflejan las preocupaciones actuales en el campo de la administración, sino que también anticipan los retos que enfrentaremos en el futuro próximo.

Las conferencias magistrales, a cargo del Mg. Adolfo Jorge Rospide y el Mg. Carlos Alberto Acosta Parra, abordaron los desafíos que la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías presentan para la administración, haciendo un llamado a la acción para construir organizaciones ágiles, innovadoras y preparadas para el futuro. Estos temas, junto con las más de 50 ponencias presentadas por 98 autores de diversas provincias del país y del extranjero, conforman el cuerpo de este libro, que se articula en torno a los cuatro ejes temáticos presentados. Estas investigaciones no solo ofrecen un panorama actual de la

administración, sino que también proponen caminos innovadores para enfrentar los desafíos del mañana.

La conferencia inaugural del Mg. Adolfo Jorge Rospide sobre los “Desafíos de las Ciencias de la Administración” nos invita a reflexionar sobre la creciente importancia de integrar conocimientos en ciencias de datos e inteligencia artificial en la formación de nuestros profesionales.

Por su parte la conferencia de cierre del Mg. Carlos Alberto Acosta Parra sobre “Inteligencia Artificial en la Administración” nos desafía a repensar las habilidades que los administradores del futuro deberán dominar.

El Congreso se llevó a cabo bajo la modalidad híbrida lo que no solo facilitó una participación más amplia y flexible, sino que también ejemplificó nuestra capacidad de adaptación a los paradigmas emergentes en comunicación y colaboración académica. Esta innovadora aproximación se refleja vívidamente en la diversidad de enfoques y metodologías que caracterizan las ponencias recopiladas en este libro.

Además, este formato híbrido permitió derribar barreras geográficas y temporales, posibilitando la confluencia de voces y perspectivas que, de otro modo, podrían haber quedado al margen.

Complementando el programa principal del Congreso, se llevó a cabo una reunión de trabajo de la Red FACE. En este espacio, se deliberó sobre estrategias de colaboración futura, que permitan seguir fortaleciendo los lazos entre nuestras instituciones.

Por otra parte, quiero destacar a los miembros de la Comisión Organizadora quienes incansablemente dedicaron sus esfuerzos a la actividad, a los docentes, alumnos y asistentes que participaron activamente, enriqueciendo cada una de las jornadas.

Asimismo, un agradecimiento especial a quienes han contribuido con sus investigaciones y experiencias, pues el material recopilado en este libro no solo refleja el estado actual de la disciplina, sino que también ofrece una valiosa perspectiva sobre los retos y oportunidades que nos depara el futuro en el campo de la administración.

Finalmente agradezco a la Universidad Nacional de Catamarca, al Ministerio de Industria, Comercio y Empleo de la Provincia de Catamarca, al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Catamarca, a la Federación Económica de Catamarca, el Municipio de la Capital y al Consejo Deliberante de la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca por su respaldo y reconocimiento.

Que la lectura de esta obra nos impulse a todos a seguir construyendo una administración más innovadora, sostenible y adaptada a las necesidades de nuestro tiempo y de nuestra región.

**Esp. C.P.N. Gustavo Alfredo Lazarte**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – UNCa.**  
**Presidente de la Red de Facultades de Ciencias Económicas del Norte Argentino.**

# CONFERENCIA INAUGURAL

## “Desafíos de las Ciencias de la Administración”

**Mg. Adolfo Jorge Rospide**

Es un honor estar en el Primer Congreso Regional sobre los Desafíos en la Administración del Futuro. Agradezco profundamente a la Universidad Nacional de Catamarca, en particular a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, por la oportunidad de participar en este evento. Extiendo mi gratitud a los Decanos de la región Norte, a los funcionarios universitarios y gubernamentales, así como a las organizaciones intermedias presentes.

Es un placer estar en Catamarca para abordar temas cruciales en el ámbito de la Administración. Nos enfrentamos a desafíos emergentes que demandan una reflexión profunda y, posiblemente, una reconsideración de algunos paradigmas establecidos en nuestra disciplina.

En esta presentación, compartiré reflexiones y supuestos sobre la situación actual de la administración, los negocios, la sociedad y la economía. Aunque no presentaré conclusiones definitivas, confío en que los diversos trabajos que se presenten en este Congreso contribuirán a esclarecer los interrogantes que plantearé.

A principios del siglo XX, se produjo un auge significativo en el desarrollo de las organizaciones a nivel mundial, principalmente en los países desarrollados. Este crecimiento organizacional dio origen a lo que se conoce como la Teoría General de las Organizaciones. Esta teoría postulaba que todas las organizaciones, en cierta medida, compartían características homogéneas. En consecuencia, se estableció una serie de principios y postulados que se consideraban aplicables de manera universal a todas estas estructuras organizativas. Este enfoque buscaba proporcionar un marco teórico común para entender y gestionar eficazmente diversos tipos de organizaciones, independientemente de su naturaleza específica o sector de actividad.

Frederick Taylor, considerado el padre de la Administración moderna y de la Administración Científica, realizó uno de los trabajos más significativos en las Ciencias de la Administración. Sus estudios fueron fundamentales para determinar la productividad y optimizar los procesos, enfocándose especialmente en el uso eficiente del tiempo.

El contexto en el que Taylor desarrolló su teoría era el de la Revolución Industrial, una época de crecimiento industrial sin precedentes y de extraordinaria explosión de productividad a nivel mundial. Taylor, junto con otros autores de la época, sentó las bases de los paradigmas

administrativos que definirían la organización de empresas y, posteriormente, de instituciones públicas.

Este desarrollo inició un debate sobre la naturaleza de la Administración como disciplina científica, una discusión común en el surgimiento de nuevas ciencias. El debate se intensificó hasta la década de 1970, cuando Herbert Simon, proveniente del campo de la Administración, recibió el Premio Nobel de Economía por sus estudios sobre los procesos de toma de decisiones en las organizaciones.

Simon analizó científicamente cómo las personas dentro de las organizaciones tomaban decisiones, considerando las limitaciones de información y la búsqueda de la maximización de la función de utilidad. En su discurso de aceptación del Nobel, Simon enfatizó que su trabajo demostraba que la Administración era verdaderamente una ciencia, habiendo utilizado postulados científicos en sus investigaciones.

Este reconocimiento marcó un momento crucial en la historia de la Administración, a partir de entonces, se consolidó su estatus como disciplina científica, popularizándose el término “Ciencia de la Administración”.

En las últimas décadas, hemos presenciado una serie de eventos sociales y económicos de gran magnitud y velocidad sin precedentes. Estos cambios nos han llevado a cuestionar si las bases sobre las que construimos la Teoría General de las Organizaciones son realmente universales o si, por el contrario, se aplican solo a ciertos tipos de organizaciones.

Esta reflexión me lleva a abordar tres temas fundamentales:

1. Identificar y evaluar los cambios que están afectando la práctica de la administración en la actualidad.
2. Explorar y discutir los nuevos desafíos que se vislumbran en un futuro cercano para el mundo de los negocios y las Ciencias de la Administración.
3. Reflexionar sobre los sistemas de enseñanza de las Ciencias de la Administración, considerando el papel crucial que las universidades deberán desempeñar en este nuevo contexto global.

Es importante señalar que lo que expondré son principalmente supuestos, comentarios y opiniones. No pretendo ofrecer definiciones absolutas ni afirmaciones concluyentes sobre estos temas, sino más bien abrir un espacio para el debate y la reflexión colectiva.

Comencemos analizando la evolución de la sociedad humana, remontándonos aproximadamente 300,000 años atrás, a la era de la caza y la recolección.

En esta época, los seres humanos se organizaban en pequeños grupos nómadas, dedicados a la caza, la pesca y la recolección de flora para su subsistencia. Esta forma de vida requería el desarrollo y uso de herramientas primitivas, marcando el inicio de la tecnología humana. Durante este período, nuestros antepasados aprendieron a trabajar la piedra, creando armas que mejoraron significativamente su capacidad de caza.

Aunque este sistema de subsistencia era precario y primitivo, fue durante esta etapa cuando los humanos comenzaron a diferenciarse biológicamente de otros mamíferos. Mientras que muchas especies mantienen hasta hoy comportamientos nómadas similares, los humanos experimentaron un desarrollo cerebral significativamente mayor.

Este desarrollo neurológico propició la aparición de habilidades de comunicación más avanzadas. Estas nuevas capacidades permitieron a los grupos nómadas aumentar su efectividad en la supervivencia, mejorando la coordinación y la transmisión de conocimientos. Es en este punto donde podemos observar los primeros indicios de sistemas organizativos más complejos en la sociedad humana.

Así, la evolución de las habilidades comunicativas no solo mejoró las posibilidades de supervivencia, sino que también sentó las bases para el desarrollo de estructuras sociales y organizativas más sofisticadas, que seguirían evolucionando en las etapas posteriores de la historia humana.

Avanzando hacia un período más reciente, aproximadamente 10,000 años atrás, la sociedad y su contexto experimentaron un cambio de tal magnitud que marcó el inicio de una nueva era: la era de la agricultura.

En esta etapa, los grupos nómadas abandonaron su estilo de vida itinerante y comenzaron a asentarse en áreas específicas del planeta, dando origen a las primeras civilizaciones. Este cambio fue impulsado por el desarrollo de una nueva tecnología crucial: la agricultura.

La agricultura, junto con la domesticación de animales, se convirtió en la técnica fundamental para la supervivencia. Los recursos básicos para estas nuevas prácticas eran la tierra y los animales. Esta transición dio lugar a un proceso de especialización, aunque aún primitivo, dentro de estas sociedades emergentes.

En estas nuevas civilizaciones, ciertos individuos se especializaban en tareas específicas relacionadas con la agricultura, como el manejo del agua y el cultivo de la tierra. Además, en muchas de estas comunidades indígenas tempranas, se desarrollaron roles diversos dedicados a administrar estas nuevas tecnologías y herramientas.

Este período marcó el inicio de una organización social más compleja, sentando las bases para el desarrollo de estructuras sociales y económicas más avanzadas que caracterizarían las civilizaciones posteriores.

Hace aproximadamente doscientos años, principalmente en Gran Bretaña y posteriormente en el resto del mundo, se generó un nuevo evento social y económico conocido como la Revolución Industrial. Este fenómeno se originó en Gran Bretaña, una nación desarrollada en varios aspectos, que logró expandir este concepto hacia sus numerosas colonias alrededor del mundo.

Desde el punto de vista social, la Revolución Industrial provocó una transformación significativa: el desplazamiento de poblaciones rurales hacia los centros urbanos. Esto se

debió a que la mayoría de las personas se instalaba alrededor de las fábricas, que se habían convertido en las principales generadoras de productividad y riqueza.

Gran parte de este aumento en la productividad y la riqueza estuvo asociado a una nueva tecnología: la maquinaria impulsada por vapor. Esta innovación permitió que Gran Bretaña experimentara una explosión de producción, iniciando una era de producción masiva, en contraste con la producción artesanal que había predominado hasta ese momento.

Es interesante notar cómo evolucionó el concepto de artesano hasta el de capitalista durante este período. Los artesanos, que anteriormente constituían una casta con considerable poder político y económico, perdieron su protagonismo con la transición hacia una economía capitalista industrial. En este nuevo esquema económico y político, los artesanos dejaron de tener la relevancia que habían disfrutado en la sociedad preindustrial.

Esta transformación marcó un cambio fundamental en la estructura social y económica, sentando las bases para el desarrollo del capitalismo moderno y la sociedad industrial que conocemos hoy.

La capacidad de la sociedad para desarrollar la era industrial se basó fundamentalmente en el aprendizaje y dominio de los procesos. Frederick Taylor, en sus estudios pioneros, se concentró principalmente en analizar cómo estos procesos y el uso de los recursos podían optimizarse para lograr la máxima eficiencia y productividad.

La era industrial puede subdividirse en dos olas principales:

1. Primera ola: Caracterizada por una explosión de producción. Desde el punto de vista de la administración y la economía, el enfoque estaba en aumentar la capacidad productiva.
2. Segunda ola: Surgió como respuesta a la sobreproducción generada en la primera ola. En esta etapa, se desarrolló el marketing como disciplina, ya que las empresas necesitaban vender los excedentes de productos y servicios. Gran parte de los conceptos de marketing que conocemos hoy surgieron durante esta segunda fase de la revolución industrial.

Es notable que, aunque la humanidad ha atravesado tres etapas principales de cambio social y económico a lo largo de aproximadamente trescientos años (era de la caza y recolección, era agrícola y era industrial), los últimos doscientos años desde el inicio de la Revolución Industrial han visto una aceleración sin precedentes en la velocidad de estos cambios.

Esta rapidez en las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales nos está llevando a cuestionar la validez de las bases sobre las que se construyó la Teoría General de las Organizaciones. Los cambios actuales son tan profundos y veloces que nos obligan a reexaminar y posiblemente reformular muchos de los principios que hasta ahora considerábamos universales en la administración y organización de empresas.

Hace aproximadamente 50 años, emergió un nuevo concepto conocido como la sociedad de la información. Esta nueva era se fundamenta en la tecnología, particularmente en la capacidad computacional, y utiliza los datos como su recurso central.

La sociedad de la información se caracteriza por una producción y procesamiento de datos cada vez mayor, facilitado por los avances tecnológicos. Las tecnologías de computación, que surgieron en la segunda mitad del siglo XX, son el pilar de esta nueva era.

Tres factores principales han impulsado la relevancia de la sociedad de la información:

1. Transformación digital: La transición de sistemas analógicos a digitales ha generado un crecimiento exponencial en el volumen de datos disponibles, reduciendo simultáneamente el costo de acceso y generación de estos. Este proceso ha resultado en una abundancia de datos sin precedentes.
2. Reducción de costos de almacenamiento: El costo de almacenar datos ha disminuido drásticamente. Por ejemplo, hace 20 o 30 años, almacenar un terabyte de datos podría haber costado alrededor de 200,000 dólares. Hoy en día, cualquier persona puede acceder a esa capacidad de almacenamiento por aproximadamente 10 dólares al año.
3. Aumento de la capacidad de procesamiento: El incremento en la capacidad de procesamiento de los ordenadores ha permitido analizar y utilizar estos grandes volúmenes de datos de manera más eficiente y efectiva.

Hace aproximadamente 30 años, el gasto computacional requerido para realizar una búsqueda en Google era comparable al necesario para enviar un cohete a la luna. La dificultad y el costo de administrar y procesar esos datos eran enormes.

En contraste, hoy en día, cualquiera de nosotros puede realizar una búsqueda en Google y observar en la parte superior de la página de resultados cuántos segundos tardó en recabar la información y cuántos miles de millones de sitios ha analizado para entregar la mejor información posible. Esto demuestra cómo el gasto computacional se ha reducido drásticamente y continúa disminuyendo.

Estos avances han impulsado el crecimiento de la sociedad de la información, dando lugar a una nueva disciplina: la ciencia de datos. Esta ciencia se enfoca en administrar y dar forma a los datos para convertirlos en información útil.

Es importante entender la diferencia entre datos e información:

1. Datos: Son símbolos que representan variables cualitativas o cuantitativas. Por ejemplo, la medida "1,70 m" es un dato, pero por sí solo no proporciona información contextual.
2. Información: Es el resultado de dar forma o contexto a los datos. Por ejemplo, si recopilamos las estaturas de un grupo de personas, podemos generar información sobre la distribución de alturas y determinar en qué percentil se encuentra cada individuo.

En esencia, la era de la información y la ciencia de datos se centran en transformar datos brutos en información significativa y accionable.

Facebook es un ejemplo paradigmático de la revolución de la sociedad de la información. Fue una de las primeras plataformas comerciales en incorporar científicos de datos en su

estructura, profesionales dedicados a dar forma y sentido a los datos generados por las interacciones de los usuarios.

Cada "like", comentario o perfil visitado en Facebook genera información valiosa. Esta información se utiliza para crear un modelo de negocio basado en publicidad personalizada. La eficacia de este enfoque permitió a Facebook superar a competidores como MySpace, consolidándose como la red social dominante. Actualmente, Facebook, bajo el paraguas de Meta, controla una vasta red de información a través de plataformas como WhatsApp e Instagram.

Este modelo basado en datos no es exclusivo de las redes sociales, sino que se está extendiendo a diversos sectores, incluyendo el ámbito militar. Paradójicamente, la capacidad militar de un país ya no se mide principalmente por el número de soldados, sino por su capacidad de manejar y analizar datos. Países como Estados Unidos e Israel han desarrollado modelos militares basados en datos, permitiéndoles realizar operaciones precisas con drones y otras tecnologías avanzadas.

Estos cambios señalan la transición hacia una nueva era: la sociedad del conocimiento. Esta evolución implica transformar la información en conocimiento, añadiendo experiencia y saber hacer. Mientras que la información da forma a los datos, el conocimiento permite utilizarlos para crear y hacer cosas nuevas.

Este cambio de paradigma se refleja en la economía global. Si durante la Segunda Guerra Mundial los más ricos eran los "barones del hierro" y los magnates del petróleo, desde la aparición de Bill Gates, la mayoría de las personas más acaudaladas del mundo están relacionadas con la era de la información y, actualmente, con la era del conocimiento. Elon Musk, considerado el hombre más rico del mundo, es un claro ejemplo de este enfoque en la era del conocimiento.

Actualmente, estamos presenciando cambios sustanciales en diversos aspectos de la sociedad.

**Demografía y envejecimiento:** La expectativa de vida aumenta, y las personas no solo viven más, sino que lo hacen con mejor calidad de vida. Esto está generando patrones de consumo completamente distintos a los tradicionales. Contrario a la visión tradicional del adulto mayor sedentario, es probable que las próximas generaciones de personas mayores sean tan vitales como los jóvenes de 20 años. Esto implica que seguirán consumiendo, divirtiéndose, viajando y teniendo un comportamiento similar al de los jóvenes actuales. Este cambio demográfico tendrá un impacto significativo en diversos aspectos, incluyendo los sistemas previsionales.

**Cambios culturales y globalización:** La comunicación e interconexión global está generando una cultura mundial. Las sociedades están comprendiendo que formamos parte de un todo: el planeta. Esta conciencia global ha dado lugar a conceptos como el cuidado del medio ambiente, que trasciende fronteras nacionales. La globalización ha permitido que las



sociedades entiendan que compartimos un mismo hogar planetario, lo que ha llevado a una preocupación colectiva por temas como el medio ambiente. Esta conciencia global solo ha sido posible gracias a la interconexión y comprensión mutua entre diferentes culturas y sociedades.

Transformaciones sociales: Además de los cambios mencionados, se están produciendo numerosas transformaciones en aspectos como: el concepto de familia, que está evolucionando y diversificándose; avances en genética, que están abriendo nuevas posibilidades y desafíos éticos; cambios en las estructuras laborales y educativas; nuevas formas de interacción social mediadas por la tecnología.

Todos estos elementos están claramente señalando un cambio de era, una transición hacia lo que podemos llamar la era del conocimiento. Esta nueva etapa se caracteriza por tener como principal recurso el conocimiento mismo, lo cual presenta una ventaja significativa respecto a las eras anteriores: El conocimiento es un recurso inagotable e ilimitado. A diferencia de los recursos físicos, el conocimiento no se agota con su uso; por el contrario, tiende a crecer y expandirse, es decir el conocimiento es el único recurso que, al compartirse, no se pierde, su transmisión no implica una pérdida para el emisor, sino una multiplicación del recurso. Por ejemplo, del ámbito educativo, los docentes, al impartir una clase, no pierden su conocimiento, sino que lo transmiten y lo reproducen, el receptor de este conocimiento puede, a su vez reproducirlo, modificarlo, aumentarlo o agregarle valor.

Esta característica del conocimiento permite un crecimiento exponencial, porque cada persona que adquiere conocimiento se convierte en un potencial generador y multiplicador de este.

El conocimiento como recurso central de la nueva era presenta características únicas que lo distinguen radicalmente de los recursos tradicionales, dado que el conocimiento es el único recurso que no tiene limitaciones intrínsecas, se multiplica cuando se comparte, en lugar de agotarse.

En la era industrial, el uso de un recurso implicaba su agotamiento. Por ejemplo, al usar un litro de nafta, este se consume y no puede compartirse, se podía compartir el producto final, pero no el recurso utilizado para generarlo.

Esta naturaleza del conocimiento está generando un cambio paradigmático en los modelos de negocio dado que la gestión y aprovechamiento del conocimiento se convierten en factores clave para el éxito empresarial.

Ahora ¿Cómo administrar eficientemente este recurso ilimitado y en constante crecimiento? Una de las respuestas es el surgimiento de la Inteligencia Artificial que emerge como una herramienta crucial para administrar el conocimiento, ofrece una forma más eficiente y económica de gestionar grandes volúmenes de información y conocimiento y busca emular los procesos intelectuales humanos, pero a una escala y velocidad muy superior.

¿De dónde surge este concepto? ¿De dónde proviene esta nueva visión sobre la posibilidad de que una computadora o un sistema informático pueda emular los procesos cognitivos? Consideremos una neurona: las neuronas reciben impulsos. Por ejemplo, cuando vemos algo, recibimos impulsos visuales, como colores y luz. Esos impulsos llegan a la neurona, que puede activarse o desactivarse. Cada vez que percibimos algo, miles de millones de neuronas se activan o desactivan, transformando esos impulsos en datos y, eventualmente, en información.

Cuando una neurona está encendida o apagada, esto es similar a la forma en que se representa un byte en el lenguaje de los sistemas informáticos, donde cada dato es un byte que está encendido o apagado, es decir, representado por un 0 o un 1. Así, al codificar una palabra, podemos transformarla en un conjunto binario de bytes (como 01001). De esta manera, si logramos procesar miles de millones de ceros y unos, podríamos empezar a emular los procesos de la inteligencia humana. De hecho, tecnologías como el reconocimiento facial o de voz, que están en auge hoy en día, no hacen más que emular este mismo proceso que realiza un humano, pero a través de una máquina.

La historia determinará si esta característica es una ventaja o desventaja, pero lo cierto es que los sistemas que utilizan el conocimiento como recurso tienen la capacidad de aprender automáticamente. En el futuro, cuando un robot pueda aprender de su propia experiencia, alcanzará el máximo potencial de la inteligencia artificial. Estos cambios nos obligan a reflexionar sobre todos los postulados de la administración científica, como la eficiencia, productividad, gestión de recursos y procesos, planificación, y la economía orientada al individuo y los accionistas.

La Administración Científica se basa en un modelo surgido de la Revolución Industrial, un modelo que hoy en día ya no existe. Principios como la unidad de mando, la retribución monetaria, la organización piramidal, entre otros, fueron creados para una era completamente distinta a la nuestra. Estaban diseñados para un tiempo en que los recursos eran escasos, mientras que hoy enfrentamos el desafío de administrar recursos que, en muchos casos, son prácticamente ilimitados.

Este contexto está generando un nuevo concepto conocido como administración del conocimiento, o incluso administración humanística, que busca adaptar y replantear los paradigmas tradicionales de la ciencia de la administración. Podríamos hablar durante un año entero sobre estos nuevos paradigmas, pero me concentraré en algunos para discutirlos aquí. Uno de esos paradigmas es el concepto de productividad. En la era industrial, la productividad se basaba en el proceso y la mecanización: cuanto mejor era la tecnología y la mecanización, más se podía producir a menor costo. Sin embargo, en la actualidad, la productividad se fundamenta en el conocimiento y, principalmente, en la innovación. Es muy probable que, en los próximos años, la productividad dependa más de la capacidad de innovación de las

empresas y organizaciones que de sus mecanismos, ya que estos estarán ampliamente disponibles para todos.

De hecho, hoy en día existen industrias mucho más avanzadas o en estados de madurez superiores, donde prácticamente no hay diferencias en los costos de producción porque la tecnología está tan ampliamente diseminada y es tan accesible. Esto es evidente en mercados como el automotriz, donde el verdadero diferencial no radica en la fabricación, que ya es extremadamente eficiente, sino en la capacidad de innovación.

Otro concepto que también está cambiando es el del gerente del conocimiento. Hasta la segunda guerra mundial, un gerente estaba básicamente a cargo de un grupo de personas, en un modelo heredado de un sistema militar vertical, donde el gerente actuaba como un jefe que lideraba a un grupo de “soldados industriales”.

Después de la segunda guerra mundial, este concepto evolucionó hacia el de un gestor de recursos, cuyo principal objetivo era alcanzar metas específicas, un enfoque que seguimos enseñando y discutiendo hoy en día. Sin embargo, es probable que estemos avanzando hacia un nuevo tipo de gerente: un gerente de la innovación o del conocimiento, cuya función principal será preguntarse qué se puede hacer mejor mañana o qué se puede obtener de manera diferente.

Hoy en día, un gerente busca prolongar el ciclo de vida de un producto para maximizar su rentabilidad. Sin embargo, es probable que el nuevo tipo de gerente se enfoque en crear constantemente productos innovadores, reconociendo que los anteriores pronto se vuelven obsoletos. Este nuevo gerente será, esencialmente, un gerente de innovación.

Además, hay un desafío adicional en este contexto de innovación: el conocimiento ya no reside en una sola persona ni está centralizado; está distribuido y descentralizado. A diferencia del trabajador de servicios o del trabajador operativo, el nuevo trabajador del conocimiento es dueño de su saber, y se lo lleva consigo. El conocimiento no pertenece a la empresa; es propiedad del individuo.

Por lo tanto, la función del gerente será gestionar ese conocimiento de manera que permanezca dentro del equipo. El nuevo trabajador del conocimiento no mantiene una relación de sumisión con las organizaciones, sino una relación de colaboración. Por eso, el sistema de retribución tradicional basado en lo monetario está cambiando; lo que realmente le interesa al nuevo trabajador del conocimiento son las oportunidades de desarrollo que la organización le pueda ofrecer

En esta nueva economía y era digital, el trabajador de servicios, es decir, el trabajador operativo, irá desapareciendo progresivamente. Por ejemplo, es probable que en unos años ya no existan trabajadores dedicados a tareas como la limpieza, especialmente con la llegada de máquinas automatizadas que realizan estas funciones. Es posible que, en un futuro cercano, este tipo de trabajadores desaparezca. De manera similar, los trabajadores que se

dedican a la distribución y logística también podrían ser reemplazados por sistemas automatizados.

Esto significa que nos enfrentamos a un escenario donde muchos de estos trabajadores de servicios deberán reeducarse y adaptarse a un nuevo paradigma: el del trabajador del conocimiento

Otro concepto que está avanzando significativamente es la economía de la colaboración. A diferencia de la economía capitalista tradicional, que se basa en la individualidad y la concentración de recursos, la economía de la colaboración entiende que la sociedad puede generar valor a través del uso, la producción y la distribución colectiva de bienes y servicios. Existen numerosos ejemplos de este modelo en funcionamiento, algunos de los cuales han logrado un gran éxito. Un ejemplo reciente es el lanzamiento de un sistema global por parte de Toyota, que permite alquilar vehículos entre usuarios. En este sistema, un automóvil puede ser utilizado por diferentes personas sin que ninguno de ellos sea su dueño, similar al modelo financiero del leasing, pero orientado hacia el uso compartido.

Otro ejemplo es el auge de los monopatines compartidos, especialmente en países como Estados Unidos, donde es común encontrar estos vehículos disponibles para alquilar y utilizar en trayectos cortos. Estos monopatines se dejan en la vía pública para que otros usuarios los tomen y continúen su uso, demostrando la expansión de la movilidad compartida.

También se han popularizado plataformas como Airbnb, que facilitan el intercambio de espacios habitacionales, o modelos en los que las personas cuidan mascotas en el extranjero a cambio de alojamiento, mientras que sus propias casas son arrendadas simultáneamente para el mismo fin.

Además, el coworking, Wikipedia—una plataforma colaborativa de conocimiento—y el crowdfunding son ejemplos prominentes de esta tendencia creciente. La expansión de la economía de la colaboración está profundamente vinculada con la transformación hacia una nueva era donde el enfoque en la cooperación colectiva se está consolidando como un motor clave de desarrollo y progreso.

Otro elemento clave a considerar al abordar estos nuevos paradigmas es la estrategia de la incertidumbre. Tradicionalmente, hemos aprendido a desarrollar estrategias a través de sistemas de planificación, bajo la premisa de que el pasado puede repetirse en el futuro, permitiéndonos identificar escenarios posibles. Sin embargo, con el nivel de evolución y la velocidad de los cambios en la sociedad actual, es cada vez más probable que lo que anticipamos no ocurra como lo imaginamos.

Por lo tanto, la estrategia basada en la planificación podría dar paso a lo que se conoce como estrategia de la incertidumbre o estrategia de adaptabilidad. Este enfoque se centra en establecer pautas flexibles para responder a una variedad de escenarios posibles, en lugar de intentar predecir un único resultado futuro.

Este cambio supone un desafío considerable para aquellos que nos dedicamos a la administración y la enseñanza. Muchos docentes que enseñan administración y planificación dedican gran parte de su tiempo a formar a los estudiantes en el análisis de escenarios basados en el pasado. Sin embargo, en esta nueva era, ese tiempo invertido en planificar podría ser, en realidad, un esfuerzo en vano, dado el carácter impredecible del entorno actual. Dado este contexto, es pertinente analizar cómo la gente aprenderá y cómo se impartirá la enseñanza, así como el impacto que estos cambios tendrán en los sistemas educativos. Al referirnos a los sistemas educativos, nos centramos en las universidades, dado que estamos en una de ellas. Sin embargo, es importante señalar que este análisis también podría aplicarse a otros actores emergentes dentro de estos sistemas, actores que ya están comenzando a surgir. En primer lugar, al estar en la era del conocimiento, el conocimiento se ha convertido en el recurso central. Las instituciones mejor preparadas para afrontar los desafíos de esta nueva era son, sin duda, las universidades. Durante más de dos siglos, hemos sido las administradoras del conocimiento, lo que nos posiciona favorablemente para liderar en esta nueva etapa.

Esto nos obliga, como universidades, a adoptar un enfoque que no se limite solo a la enseñanza e investigación, sino que también incluya la prestación de servicios orientados al desarrollo productivo y económico. Si consideramos que el conocimiento es el recurso central que genera riqueza, rentabilidad y producción, nuestra función no se restringe a enseñar e investigar; debemos también contribuir activamente a ese crecimiento. Este rol en expansión implica mayores responsabilidades para nosotros.

Recordemos a los artesanos en la antigüedad: ellos eran los custodios del conocimiento, que transmitían a sus aprendices en forma de artesanías, formando pequeñas castas que dominaban el ámbito económico y, eventualmente, el político. Con la llegada del capitalismo, las universidades cobraron mayor relevancia al especializarse en las áreas que requerían los sistemas industriales. De hecho, el concepto de universidad que conocemos hoy en día, junto con las estructuras que utilizamos para enseñar, proviene del modelo industrial. Este modelo también influyó en el sistema educativo en su conjunto, por eso en las escuelas hay horarios estrictos de entrada y salida; el sistema industrial necesitaba obreros disciplinados que cumplieran reglas, y el sistema educativo se adaptó para preparar a esos futuros trabajadores para integrarse en la industria.

En las universidades, aunque este perfil está cambiando significativamente, tradicionalmente hemos formado empleados en función del sistema industrial. Esta influencia se extiende también a las escuelas primarias y secundarias, tanto públicas como privadas, donde se les solicita a los alumnos que lleven uniforme, reflejando la lógica del sistema de producción industrial. Todo está diseñado para esa era, que ya no corresponde con la realidad actual ni con la que se vislumbra en los próximos años

Otro concepto que debemos reconsiderar en las universidades es el de las aulas y su diseño. Los sistemas educativos tradicionales están concebidos para que alguien con conocimiento lo distribuya, por eso, en este momento, estoy aquí frente a ustedes, asumiendo el rol de quien posee ese conocimiento y lo transmite. Sin embargo, en la era de la información, el conocimiento ya no es propiedad exclusiva de nadie; está ampliamente disponible y a un costo muy bajo.

Un ejemplo ilustrativo de este cambio es cuando impartimos clases teóricas en la universidad. Mientras dedicamos una hora y media a explicar una teoría, un estudiante podría haber visto, en solo 15 minutos y desde su casa, un video en YouTube de un premio Nobel de Economía, quien probablemente tenga un dominio más profundo del tema que el propio docente. Así, el estudiante puede obtener ese conocimiento antes de llegar a la clase, sin necesidad de escuchar a alguien hablando de pie sobre el mismo contenido

Las aulas tradicionales deberán adaptarse a un nuevo sistema de enseñanza. Además, las universidades enfrentan un desafío adicional: las aulas universitarias serán solo uno de los múltiples espacios de aprendizaje que existirán, ya que las universidades ya no tienen el monopolio del conocimiento como en el pasado. Hoy en día, la mayor amenaza para los sistemas universitarios proviene de los sistemas no universitarios que ofrecen formación valorada por el mercado. El mercado demanda habilidades específicas, que estos sistemas pueden impartir en tan solo seis meses, cumpliendo con las necesidades actuales. En consecuencia, la universidad será solo un espacio más de aprendizaje.

Un ejemplo claro de esta competencia son las industrias que han creado sus propias universidades. Conocí una empresa que fabrica electrodos para soldadura y que ha establecido su propia universidad para enseñar técnicas de soldadura. Esto demuestra que las universidades deben competir con otros sistemas de aprendizaje, tanto formal como informal, lo que nos lleva a reconsiderar si nuestras aulas están realmente preparadas para estos nuevos desafíos.

Un aspecto crucial en esta reflexión es el medio a través del cual transmitimos el conocimiento. Hace aproximadamente 500 años, Occidente se convirtió en líder en la transmisión del conocimiento gracias a la invención de la imprenta de metal, la cual permitió la producción masiva de libros. Este avance tecnológico fue fundamental para que Occidente se consolidara como una potencia en el ámbito del conocimiento, utilizando los libros como el principal medio de enseñanza en las universidades.

En Oriente, aunque conocían la imprenta, no la adoptaron como un medio de difusión masiva. Esto se debió a que la caligrafía, el sistema predominante antes de la imprenta, estaba reservada para ciertas clases sociales y era un símbolo de prestigio. Por ello, se evitó la popularización de la imprenta para no alterar el estatus de las élites. En contraste, en

Occidente, la implementación de la imprenta desencadenó una explosión en la transmisión del conocimiento.

Hoy en día, el libro tradicional enfrenta una amenaza considerable: los contenidos audiovisuales. Estos son mucho más baratos, específicos y, sobre todo, más accesibles y amigables para el receptor. Es muy probable que nos dirijamos hacia un sistema más centrado en lo audiovisual, dejando atrás al libro tradicional, a pesar de que este último, durante más de 500 años, fue el elemento que diferenció a Occidente y permitió su avance frente a Oriente. Todo esto inevitablemente provocará un cambio significativo en las metodologías de enseñanza, no solo en las universidades, sino en todos los sistemas de aprendizaje, tanto formal como informal. Nos encaminamos hacia un modelo basado en competencias. Un ejemplo claro de esta situación es que, en nuestras universidades, los planes de estudio, especialmente en áreas como ciencias económicas y administración, están diseñados como mapas de contenidos. Primero, se estudia álgebra y factorización; luego, se aprenden a derivar y graficar, siguiendo una secuencia lógica basada en el contenido. Este enfoque se centra en qué estudiar y en qué orden, como lo demuestra la progresión de cursos como Finanzas I antes de Finanzas II, siguiendo un mapa de contenidos.

Sin embargo, en la actualidad, el contenido abunda y es fácilmente accesible. Lo que realmente falta son las habilidades necesarias para manejar ese contenido. Por lo tanto, los planes de estudio deberían evolucionar hacia mapas de habilidades en lugar de seguir siendo solo mapas de contenidos. Es decir, un plan de estudios debería guiar al estudiante o al usuario a través de un recorrido que le permita adquirir primero las habilidades esenciales para luego avanzar hacia otras competencias. Por ejemplo, si queremos desarrollar la habilidad de trabajo en equipo, el estudiante primero debe aprender a comunicarse. Sin una habilidad básica en comunicación, es difícil que pueda colaborar efectivamente en equipo. No podemos, por tanto, asignar actividades de equipo sin que antes se haya adquirido esta competencia.

Debemos transitar de un plan de estudios centrado en contenidos a uno enfocado en habilidades, o posiblemente a una combinación de ambos. Esto implicará otros cambios, como la necesidad de aprender lo que se conoce como metacognición, es decir, enseñar a aprender. No se trata solo de impartir contenido, sino de enseñar cómo continuar aprendiendo de manera autónoma, ya que el proceso de aprendizaje será casi continuo y de autoaprendizaje. La educación que se vislumbra en un futuro cercano será una educación para toda la vida. En el pasado, uno asistía a la secundaria, adquiría los conocimientos necesarios, luego iba a la universidad, obtenía un título de grado y entraba al mercado laboral sin necesidad de volver a la universidad. Ese concepto está desapareciendo por completo. En un mundo donde el cambio y la innovación serán constantes, las personas, especialmente los trabajadores del conocimiento necesitarán estudiar de forma continua. Por lo tanto, la educación será vitalicia.

Otra característica clave de esta nueva educación, que ya se observa en muchas universidades del mundo, es la apertura. Las universidades abiertas no tendrán limitaciones de edad. En nuestras universidades actuales, si una persona de edad avanzada decide cursar una carrera de grado, tanto los compañeros como los docentes podrían considerarlo inusual. Sin embargo, ese estigma desaparecerá. La edad dejará de ser un impedimento para estudiar, ya que una gran cantidad de trabajadores de servicios tendrán que reeducarse como trabajadores del conocimiento y adquirir nuevas habilidades.

Además, el envejecimiento de la población a nivel mundial incrementará la cantidad de trabajadores adultos, una tendencia ya observable en los países desarrollados. De hecho, muchas universidades estadounidenses y de otros países desarrollados cuentan con extensos programas de educación continua, destinados principalmente a personas adultas, no a jóvenes

Para concluir, me gustaría hacer una última reflexión, aunque debo admitir que no tengo conclusiones definitivas, sino más bien muchas dudas y supuestos para discutir. Creo que ese es el verdadero valor de este encuentro: poder debatir estos temas. Sin lugar a duda, el contexto actual nos obliga a repensar y reconfigurar algunos de los paradigmas que antes considerábamos inmutables, casi como si fueran leyes de la naturaleza. Sin embargo, parece que no lo son, y que tendremos que adaptarlas y repensarlas.

Hay un aspecto que quiero destacar, y no solo en el ámbito de la Administración, sino también en el de las Ciencias Económicas en general. Durante los últimos 200 años, desde la Revolución Industrial, las Ciencias Económicas se han centrado en analizar el comportamiento agregado de las personas, tratando a los individuos como una masa uniforme. Hemos aprendido a estudiar patrones de comportamiento basados en datos colectivos, asumiendo que la "persona" se comporta de una determinada manera.

Sin embargo, creo que hoy en día este paradigma está cambiando. Ahora, el foco de las Ciencias Económicas debe ser la persona, entendida desde su concepción individual, no como una entidad agregada. Debemos reconocer que cada persona tiene virtudes y falencias propias, y es a partir de esa individualidad que debemos enfocar nuestro estudio. Al fin y al cabo, cuando investigamos, enseñamos y buscamos soluciones, lo hacemos para mejorar la vida de personas concretas, cada una con sus necesidades y características únicas.



# CAPITULO I

## Eje temático: INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO



# RELATORÍA

**Relatores: Darwin Agustín Juliani - Gustavo Alberto Rodríguez**

La moderadora de panel Rosana Juri da la bienvenida a los presenciales y a los conectados por video conferencia, presenta y da comienzo a las exposiciones.

## **14:00 hs. Regulación y prácticas en Ciberseguridad**

Autores: María Fernanda Bayon - Ana Teresa Calvimonte - Evelin Carol Sotomayor Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

14:07 hs. Comienza Evelyn Sotomayor, presenta el trabajo y los objetivos del mismo. Presenta la metodología de investigación.

Presentan la ciberseguridad como fundamental en nuestra era digital, lo plantea como una necesidad y que el Estado debería tomar parte. Se presenta un listado de la normativa actual. Son normativas del año 2000 y 2008, no están actualizadas. Denota una falta de interés por parte del Estado en tomar decisiones al respecto.

14.13 hs. Continúa Ana Calvimonte, la ciberseguridad es una preocupación transversal en la Dirección General de Rentas y otras como la COMARB. En la entrevista con el responsable de la Dirección General de Rentas informó sobre el Manual de Buenas Prácticas de Seguridad que poseen y que capacitan a los empleados en estos temas. Presentan las capas de seguridad con las que cuenta Rentas, controlan el tráfico que entra y sale, y detección de códigos maliciosos y utilizan las normas ISO de seguridad, trabajan con reportes diarios de actividades, sistema de antivirus, auditorías periódicas de los sistemas y utilizan herramientas de encriptación (información y transmisión de datos) y quieren desarrollar la I.A. Da el ejemplo de la "copia" de página web institucional que sufrieron.

14.18 hs. comienza Fernanda Bayón. Rentas Municipal no cuenta con personal suficiente ni capacitaciones, no hay manual de buenas prácticas, y posee limitaciones presupuestarias, no utilizan I.A. Apuntan al control del tráfico de usuarios e información que se mueven en los sistemas críticos. Resumen, tiene un compromiso con la seguridad a pesar de las limitaciones. Resumen por parte de Bayón.

Rentas Provincial: muy activo en cuanto a ciberseguridad

Rentas Municipal: están adoptando medidas mínimas y dan tips para desarrollar.

Pregunta Mura: ¿Cómo se ve afectado el contribuyente? Respuesta: Calvimonte, el contribuyente está protegido mediante distintos tipos de capas de seguridad. Tener cuidado con las páginas gemelas. Bayon responde, el objetivo es proteger al ciudadano. No hay personal capacitado en ciberseguridad, se está trabajando en eso. Sotomayor, Rentas todos

los días sufre intentos de ataques. Considera que el Estado debería invertir para la protección de los datos al ciudadano.

Pregunta Nieto: Rentas Municipal ¿están implementando algo? Respuesta Bayón: no tienen un sistema activo implementado. Problemas presupuestarios.

14.29 hs. finaliza con aplausos de los presentes.

### **14:20 hs. Pensando el atractivo como un producto turístico**

Autores Gustavo Alfredo Lazarte - Raúl Mura - Romina Natalia Rearte Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

14.30 hs. Comienza Mura: como comercializar un producto turístico. Presenta el contexto del trabajo realizado. Realizado la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca. Puntualmente se trata de Pueblo Perdido de la Quebrada.

14.34 hs. Continúa Rearte. Presenta ubicación, historia y cultura que habitaba el lugar. PPQ es un yacimiento arqueológico y posee un museo. La MSFVC puso en valor el atractivo turístico. Presenta dos ideas. Primero un circuito vivencial que ayude a generar nuevas actividades en el atractivo turístico.

14.37 hs. Mura Producto Turístico: cuál es el segmento turístico. La mayoría son devotos de la Virgen del Valle. Generalmente son familias. Sólo el 20% son parejas o personas solas. Identificado el mercado se debe preparar el producto. Competencia es Salta y Jujuy considerados barrera alta siendo entonces SFVC un destino emergente. Necesidad de trabajo conjunto Público y Privado.

Segundo un nuevo producto turístico complementario.

Escollos: 1ero ley que lo protege, 2do es regenteado por el Estado (debería tener autonomía para asociarse con los prestadores turísticos).

Conclusiones se necesita creatividad innovación continuidad y virtualidad para llegar a nuevos segmentos utilizando las nuevas tecnologías.

14.45hs. finaliza aplausos de los presentes y saludos desde los virtuales.

Pregunta: Zafe, felicita la presentación. La estacionalidad de los turistas como se mantiene el PPQ. Respuesta: trabajar para incentivar a la comunidad local para que vaya a PPQ y que también se trabaja con emprendimiento locales para producción de merchandising y artesanías de la cultura de la guada.

Pregunta online ¿cómo mejorar la imagen del turismo en Catamarca? Respuesta: Mura mejorar la conectividad (no sólo internet), rutas, caminos, infraestructura en general. La provincia está desarrollando difusión, pero aún la prov. no posee Productos Turísticos.

Cierre, aplausos de todxs.

## **14:40 hs. Impulsando la innovación organizacional: el rol de los jóvenes profesionales en la gestión del cambio**

Autores: Ana Belén del Valle Batalla - María Victoria Cisterna - María Yanet Salas Cedrón  
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

14.52 Rosana las presenta y se preparan

14.53 hs. Cedrón comienza. La gestión del cambio es una estrategia para las empresas en un mundo dinámico y cambiante. Incentivar a capacitarse, a la innovación. Presentan los conceptos de innovación y competitividad utilizando las TICs.

14.57 Comienza. Continúa presentado conceptualizaciones son las TICs. Las empresas más innovadoras son las más propensas a los cambios. Presenta las funciones que debe tener el Joven Profesional, competencias flexibles y transversales. Presenta la Comisión de Jóvenes Profesionales y sus objetivos y funciones.

15.04 hs. Batallán: Presenta las competencias que debe tener el Joven Profesional. Innovación, capacidades, estrategias y todo lo necesario para el cambio como capacitaciones. Importancia de conocer el contexto para la toma de decisiones. Da algunos ejemplos. Presenta la conclusión.

Aplausos en sala y on line.

Pregunta Mura: no cambia la Universidad si no cambian los docentes, alumnos y funcionarios. ¿Quién los va a capacitar a los jóvenes para ser disruptivos? Responde, salimos de la Universidad con muchos conocimientos, pero el mundo es muy dinámico y estamos aprendiendo continuamente. Es necesario que los futuros profesionales aprendan, por ejemplo, de I.A.

Mura 2: ¿Cómo puedo orientar a un joven profesional si el docente o funcionarios no se actualizan? Respuesta: Desde la Comisión de Jóvenes también se incentiva a los profesionales y a los alumnos que detectan que quieren el cambio.

Zafe: en el CODECE discute contenidos, planes de estudio, no se ve lo disruptivo, ¿cómo hacer el cambio? Mura 3: coincide, si formamos un alumno hay que pensar para dentro de 10 años. Considera que si toda gira al docente no es correcta para las nuevas generaciones. La tecnología nos atropella, a veces nosotros mismos no entendemos que está pasando. Los jóvenes necesitan ser disruptivos para romper con 100 años de una estructura que ahora ya no está.

Lascano: es positivo que alumnas hayan presentado este tipo de trabajo con mirada crítica. Discusión interesante, debate generalizado.

15.18 hs. aplauso y despedida.

**15:00 hs. Innovación y Gestión Pública del Desarrollo Económico Local en el Municipio de San Fernando del Valle, Provincia de Catamarca. Periodo: 2020 – 2023**

Autores: Natalia Daniela Martini - Liza Baleria Maldonado Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

15.18 hs. Presentación. Pasan en pantalla un video de la Dirección de Desarrollo Económico para analizar.

Martini: conceptualización de Desarrollo Económico. Descentralización estatal en el Municipio. A principio de los años 2000 sólo el 3% de los empleados municipales eran universitarios. Contextualiza el concepto de territorialización.

15.25 hs: Maldonado, presenta la estrategia diferenciadora a partir de los saberes y reinventarse en la gestión municipal en pos del desarrollo económico teniendo en cuenta que es el localismo territorial de la Municipalidad.

15.27hs. Martini: identifica el segmento. Relata los pasos seguidos para el relevamiento realizado ya que sin datos no se puede diseñar. Segmentos, comercio y mipymes. Presentan la Incubadora de la Dirección. Presentan Incubadoras de otros países y nombra empresas ahora conocidas que nacieron en incubadoras.

15.31 hs. Maldonado: presentan sus dos casos de incubadoras de la Dirección. Presenta el desarrollo de una cultura colaborativa en la Dirección y en sus incubadoras. Presenta el contexto objetivos y resultados de las Incubadoras. Conclusiones. Cierre con video de los profesionales jóvenes que trabajaron en las incubadoras de la Dirección.

15.40 hs. Zafe pregunta: ¿cuál es el grado de satisfacción de las tareas realizadas? Respuesta Maldonado y Martini: recursos y resultados, de acuerdo con cada área, y teniendo en cuenta procesos más que resultados, estamos muy conformes. Lo más importante es el proceso.

15.45 hs. Pregunta Rodríguez ¿Cómo responden al intendente, tiene en cuenta los resultados o tiene en cuenta los procesos? Tiene en cuenta todo, la decisión es apoyar los procesos.

15.47 hs. Pregunta del chat: ¿quiénes ingresan a las incubadoras? Respuesta: hay un cupo a partir de una ponderación muy imparcial y objetivo.

Finalización y aplausos generalizados.

**16:00 hs. Propuesta de plan de negocios para Productora Integral de Cantantes**

Autores: Marcelo Enrique Medina Galván - Lucas Bernardo Barros Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán.

16.26 Híbrido. Barros es alumno se encuentra en Tucumán, se presenta. Cuenta la contextualización del proyecto. Relato del estudio exploratorio. Visión artística, metas, desafíos actuales, experiencias previas, gestión rrss, disposición a invertir. Matriz comparativa. Presenta el FODA realizado. Vialidad financiera. Los proyectos son de 4 o más

canciones. Presenta un flujo de fondos y el análisis de indicadores y la viabilidad de la propuesta de negocios. Conclusión, existe una demanda que posibilitaría el proyecto.

Aplausos de la audiencia.

Sin preguntas.

**16:20 hs. Transformación organizacional en el Sector Público: perspectivas cualitativas sobre la implementación de la Nueva Gestión Pública y el control por resultados. Auditoría General de la provincia de Jujuy**

Autores: Olga Silvina Soruco - Alfredo Matas - Laura Graciela Galian Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Jujuy

16.43 hs. Rosana realiza la presentación. Los exponentes se encuentran en Jujuy y realizan la presentación desde su provincia.

16.44 hs. Las docentes comienzan la presentación. Conceptualizan los elementos de la nueva gestión pública. Análisis a partir de la creación de la Auditoría General de la Provincia de Jujuy. Comentan el cambio de la Constitución Provincial sobre este tema, hecho el año pasado. Comentan el cambio normativo. Análisis de la Ley 6364. Comentan que se están aprobando resoluciones con las reglamentaciones relativas a la Ley, son avances que se van disponiendo a través de distintos dispositivos sobre el Control de Cuentas y Rendición de cuentas.

16.56 hs. sigue el Profesor. Comenta la migración de dos modelos filosóficos. Modelo Europeo – Modelo Anglosajón. Compara los modelos. Ambos modelos tienen Fortalezas y Debilidades y dependen del contexto de cada uno. Presenta las conclusiones iniciales. Fin.

16.59 hs. Aplausos sin preguntas.

**16:40 hs La Denominación de Origen y su importancia en la realidad productiva catamarqueña como ventaja competitiva y su reconocimiento a nivel local, regional e internacional**

Autores: Jorge Degani - Walter Chacur - María de los Milagros Perea Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

17:00 hs. Rosana presenta el trabajo. Chacur está en sala, Degani en la ciudad Córdoba.

17.01 hs. Comienza Degani. Conceptualiza el tema denominación de origen. Concepto y marco jurídico. Puesta en valor de un producto de acuerdo con la región de origen. Naturaleza e incluye el factor humano (idiosincrasia) como valor agregado a nivel nacional e internacional. Desarrolla la ventaja competitiva y como herramienta de posicionamiento para el producto. Presenta los actores necesarios: marco institucional y jurídico + sector privado + sector universitario. Presenta los beneficios. Conceptualiza el círculo virtuoso de la calidad vinculada al origen. Conceptualiza las diferencias entre Marca y Denominación de origen. Dan ejemplos. Fin.

17.45 hs. Preguntas: Maza, ¿el tejido de vicuña podría tener el sello Denominación de Origen?

Respuesta Chacur: No, porque no hay legislación sobre tejidos sólo sobre alimentos.

Profundizan y dan ejemplos de Catamarca como los vinos y productos específicos alimenticios pero que a pesar de cumplir aún no hay sello de calidad. Ese es el desafío a futuro de administración.

Aplausos.

Nota: se corta internet y hubo receso “coffee break” en el medio de la presentación.

17 hs. COFFEE BREAK

### **La incorporación de las criptomonedas en la operatoria habitual de las empresas**

Autores: Daniel Alejandro Medina Walther- Rodolfo Gabriel Ibáñez

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

La presentación se inicia con un recorrido conceptual del origen de las criptomonedas, mencionando que Bitcoin fue la primera moneda de este tipo y que se creó con la intención de servir de medio pago entre particulares, sin que intervengan terceros, especialmente los bancos. Las criptos continuaron funcionando y desarrollándose, con lo cual hace su aparición un ecosistema cripto y dentro de estos, los exchanges, que buscan facilitar la interacción entre los individuos con las criptomonedas. Se menciona que los exchanges fueron evolucionando rápidamente en los servicios complementarios que prestan, agregando información sobre los 3 exchanges más importante que trabajan actualmente en Argentina. Dentro de los aspectos más importantes que fueron incorporando resulta la emisión de tarjetas de créditos y que puedan ser pagadas con los depósitos en criptomonedas.

Hubo una consulta sobre si los exchanges usaban inteligencia artificial para ayudar a llegar al nivel de ahorro deseado, lo que fue respondido que no es algo que estén usando por ahora.

También se consultó sobre la legislación relacionada con el uso de las criptos monedas, acerca de lo cual se comentó que la legislación no está acompañando la velocidad de los cambios que existen en estos temas.

### **Desafíos y oportunidades: transformación digital y metodologías ágiles en PYMES**

Autores: María Laura Arrascaeta - Edna Natalia Burgos - Darwin Agustín Juliani

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Se inicia la exposición señalando que las organizaciones y los negocios se enfrentan a desafíos más significativos, a partir de la globalización, competencias y los cambios en el comportamiento de los consumidores. Es así, que, para lograr la flexibilidad, colaboración y lograr una mayor velocidad de implementación, surgen las Metodologías Ágiles, como un enfoque de gestión muy útil para los negocios. También se expuso acerca de la transformación digital, como un eje fundamental para la implementación exitosa de estas metodologías.

En el contexto expuesto, se analizan los desafíos que tienen las PyMEs para una implantación exitosa y aplicar las Metodologías Ágiles. Todo esto, mostrando el rol que van a tener los administradores en el proceso de revisión e implementación de estas Metodologías como forma de transformación de los negocios.

No hubo preguntas ni comentarios.

### **Madhoc: Modelo para la adopción de la holocracia en clusters. Caso de estudio en el Cluster Tecnológico Catamarca**

Autores: Carlos Alberto Acosta Parra - María Alejandra Barrera - Gabriel Domingo Vilallonga  
Facultad de Tecnología y Ciencias Aplicadas - Universidad Nacional de Catamarca

Se inicia la exposición señalando que, en el contexto actual de incertidumbre y cambios tecnológicos, las organizaciones en general y los clusters en particular, enfrentan el desafío de implementar nuevos modelos organizacionales, que permitan que obtengan mayor agilidad y capacidad de adaptación.

Es así que, desde el campo Ágil, se plantea a la holocracia como un paradigma que promete mayor resiliencia y capacidad de innovación, al distribuir la autoridad en equipos autogestionados, pasando a ser organizaciones planas. Sin embargo, su adopción en estructuras complejas como los clusters (que articula instituciones del ámbito privado, público y académico), presenta desafíos aún poco explorados.

Todo esto se lo hizo, pensando su aplicación para el Cluster Tecnológico Catamarca, con una propuesta de implementación, teniendo en cuenta las características propias que ya tenía. Se presentaron resultados de la implementación y cuáles fueron los factores claves para la adopción de este modelo.

No hubo preguntas ni comentarios.

### **La formación profesional para el nuevo mercado laboral**

Autores: Teresa Carolina Ferreyra - Mónica del Valle Pulido

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

Se parte de la premisa de visualizar actualmente un mundo de negocios incierto y cambiante, por lo que se entiende que el mercado laboral será muy distinto en el futuro, por lo que hace falta tener cierta anticipación. Particularmente, se trabajó a partir de uno de los informes de McKinsey del año 2021.

Las autoras buscaron trabajar no solo en el empleo, sino también en la empleabilidad. Al hablar de empleabilidad, se piensan en las habilidades y competencias, necesarios para obtener un trabajo y luego conseguir nuevos trabajos a través de la vida profesional.

En este trabajo se analizará las competencias de empleabilidad en 2 carreras de la FCE-UNT: Contadores Públicos y Licenciados en Administración. Comparando los perfiles de los alumnos próximos a graduarse comparando con los perfiles futuros que surgían de los



informes consultados. Las competencias que se tenían en cuenta era el conocimiento teórico, el saber hacer (competencias prácticas) y el saber estar (lo actitudinal y la motivación).

En el relevamiento realizado en los alumnos, se trabajaron sobre las dimensiones de empleo, mayores ingresos y mayor satisfacción laboral. Luego, se presentaron las conclusiones del relevamiento realizado respecto al informe McKinsey, de donde surge que a futuro puede presentarse algún problema de empleabilidad de los graduados, sobre lo cual hay que trabajar desde ahora.

No hubo preguntas ni comentarios.

### **Atracción y retención de talento humano en empresas de Tucumán: factores claves para el trabajo remoto**

Autores: Gabriela Alejandra Moreira Mora - Marcelo Adrián García

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

Se empieza describiendo la metodología de trabajo elegida, dentro de las cuales se buscó identificar y comprender las estrategias de innovación, gestión del talento y adaptabilidad de las empresas relevadas.

A partir del boom digital, se identificaron los principales desafíos que enfrentan las empresas, especialmente del rubro tecnológico: trabajo remoto, semana de 4 días y workation (combinación entre trabajo y vacaciones). Del lado de los trabajadores, piden flexibilidad, equilibrio entre vida y trabajo y que sean organizaciones empáticas. De la observación realizada, se ve que en Tucumán esto no estaría pasando, ya que son organizaciones rígidas, con horarios fijos y sin posibilidad de trabajo remoto, por lo que vemos que estas empresas no se están alineando con lo que pide el mercado laboral. Asimismo, se tuvo en consideración las nuevas formas de trabajo y las expectativas de las diferentes generaciones, como los Millennials y la Generación "Z".

De este trabajo, surgen propuestas de mejora para que las PYMES de Tucumán adapten su cultura organizacional, con la finalidad de alinearse con las necesidades y expectativas de las generaciones presentes. Esto permitirá generar propuestas para un entorno laboral que fomente el compromiso, el desarrollo y la eficiencia del talento humano, contribuyendo así al crecimiento y éxito sostenible de las organizaciones en el contexto actual.

No hubo preguntas ni comentarios.

### **Modernización de la conducta organizacional en el área académica – administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales – UNSa**

Autores: Alba Haydeé López - María Carolina Cabezas - Lilia Susana Scillia Navas

Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - Universidad Nacional de Salta

En esta ponencia las autoras presentaron las actividades desarrolladas para lograr un diagnóstico organización y una propuesta de actividades para lograr un cambio en la gestión de la Unidad Académica donde trabajan.

Particularmente, se promovieron mejoras sobre las actividades académicas y administrativas, como ser reemplazo de sistemas y también de algunos procedimientos, que permitieron el avance de lo virtual, incluso en carreras que no tenían esa modalidad prevista. Se hizo una modernización en los concursos docentes. En la planificación estratégica de la Facultad se hicieron cambios en la Visión de la organización, nuevos programas, nuevos procesos, nuevos planes, nuevas formas de capacitación, nuevas modalidades de inscripción a concursos; entre otras actividades.

Se resaltó que la modernización iniciada tuvo como esencia el sentido de pertenencia en la organización, el involucramiento, el desarrollo del interés y la responsabilidad de cada uno de los agentes.

Se presentaron organigramas y circuitos administrativos implementados la reforma realizada, con la metodología expuesta.

No hubo preguntas ni comentarios.

### **“MEJOR RIOJANAS”: Alianzas Público - Privadas como actividad de desarrollo económico y productivo de La Rioja**

Autores: Natalia Alvarez Gómez - Iván Sánchez - Brisa Verón Álvarez

IAPP- Universidad Nacional de La Rioja

Inician la exposición mencionando que los sectores socio-productivos ocupan un rol fundamental en la sociedad debido a que se constituyen como actor que nuclea las actividades productivas en un área determinada. Y, mencionan, que la provincia de La Rioja trabaja mucho con las empresas del Estado, para lograr el desarrollo territorial. Las empresas del Estado no solo tienen una finalidad productiva-financiera, sino que también buscan establecer una igualdad y un equilibrio en la estructura productiva de la provincia.

Con este trabajo, buscan responder a las preguntas, ¿cuál es el rol que cumplen las políticas públicas en torno a las empresas estatales, con el fin de crear un desarrollo productivo y económico? y ¿cuál es la influencia que estas tienen en la matriz productiva de la provincia?

Se enumeraron los recursos básicos que tiene la provincia, según un documento de CEPAL. Y los antecedentes gubernamentales que dieron pie a la conformación de las SAPEM. El principal objetivo de esta iniciativa era constituirse en un proyecto de desarrollo, económico y de trabajo.

Así aparece Mejor Riojanas, como una forma de aglutinar a todas las empresas SAPEM que fue creando el gobierno de la provincia de La Rioja. Los autores del trabajo visualizan que las

empresas del Estado tienen preponderancia desde el 2007 en la economía riojana, lo que se fue consolidando hasta llegar a ser una Política de Estado.

Desde el público se hizo una reflexión acerca del desafío que tendrán con la mirada actual de no participación del Estado y como podría continuar la provincia de La Rioja con el aporte a estas empresas. Los autores respondían que hay que ver cómo se van acomodando las cuestiones presupuestarias entre Nación y la Provincia en los próximos meses.

También se consultó si estos proyectos están vigentes y los autores respondieron que sí. Señalaron que actualmente son aproximadamente 40 las empresas públicas.

Finalmente, hubo un debate e intercambio acerca de la figura societaria elegida, ya que se podía considerar que su finalidad era eludir las normativas estatales de compras, uso de recursos o empleo, siendo reemplazadas por las normas de derecho privado.

### **Capacidad de absorción de conocimiento e innovación en empresas de internacionalización temprana**

Autor: Sergio Gabriel Giannice - Universidad Nacional de La Matanza

Se inicia la exposición mencionando que las empresas de internacionalización temprana (EIT), son aquellas que se caracterizan por su rápida internacionalización en sus inicios de la vida empresarial, lo cual en general se produce no más allá de los cinco años desde su creación. Como definición, se expuso que estas empresas son aquellas que adoptan una orientación global y buscan oportunidades internacionales desde el inicio de sus operaciones. Se trata, usualmente, de pequeñas y medianas empresas, que logran un crecimiento rápido a través de la explotación de nichos específicos en mercados externos, utilizando tecnológicas avanzadas y redes internacionales para superar las barreras de entrada. Entonces, estas empresas se diferencian de la forma tradicional que existía de internacionalización, que se hacía de manera gradual.

Se presentaron las características que se observan en las empresas de internacionalización temprana son: enfoque en nichos específicos, oferta de productos diferenciados e innovadores, mantenimiento de redes internacionales de socios y gran capacidad de flexibilidad y adaptación. En Argentina se encuentran empresas de este tipo, del tipo tecnológico y que están vinculadas con la actividad agropecuaria (agtech).

También se presentó la conceptualización de la capacidad de absorción de conocimientos (ACAP), como la posibilidad que tiene la empresa de reconocer el valor de la nueva información externa (el mercado), asimilarla y aplicarla para fines comerciales. Las empresas con alta ACAP cuentan con mayor capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios, utilizando el conocimiento externo.

Para este trabajo, se partió de la información tomada del panel de innovación tecnológica (PITEC) de empresas españolas, entre los años 2004 a 2016. De ese panel, fueron

seleccionadas 4.800 empresas, que son las que tenían información para todo el periodo. Y, se esa selección, se pudo identificar 66 empresas que tenían características de internacionalización temprana (en los primeros 5 años de vida).

A partir del análisis estadístico de la información, surge que las empresas EIT tienen una media más alta en la proporción de cifra de negocios a partir de productos nuevos para el mercado, en comparación con las empresas no identificadas como EIT. También se observó que la proporción media de innovación en productos es mayor en el grupo EIT en comparación con el grupo no-EIT y que la proporción de patentamientos tiene el doble de probabilidad en las empresas EIT que en el grupo no-EIT. Otro hallazgo fue que las variables Novedad y Patentes resultaron predictores significativos para la condición de empresa EIT. Las empresas del grupo EIT mostraron mayor proporción de inversión en actividades de I+D.

No hubo preguntas ni comentarios.

### **Transformación digital en la gestión financiera aplicada a las PYMES**

Autor: Diego Emiliano Ponce - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

El trabajo pretende abordar como la transformación digital viene generando una revolución en lo que es la gestión financiera, en particular aplicado a las PyMEs. Plantea que, mediante el uso de la tecnología digital, las PyMEs están pudiendo obtener muchos beneficios en cuanto a eficiencia operativa y en cuanto a competitividad.

Se conceptualiza transformación digital en las organizaciones como que involucra tanto la adopción de tecnología como así también la reconversión de la tecnología en el corazón de la empresa. En definitiva, se busca que se utilice la tecnología en busca de un beneficio para la organización, para el uso de su propia información. Además, se señala que una de las características actuales de la implementación de tecnología para los negocios es el bajo costo, a diferencia de años atrás, que era algo que solo podían realizarlo las grandes corporaciones. Dentro de las utilidades de la digitalización financiera para una PyME se encuentran: automatización de procesos contables (reducción de errores y eficiencia operativa), planificación financiera estratégica (proyecciones financieras y estrategias a largo plazo), optimización del capital de trabajo (mejor gestión de cuentas por cobrar y pagar y pagos y cobros electrónicos y mayor transparencia) y reducción de costos operativos (eficiencia en procesos y acceso a tecnologías económicas).

Algunas de las tecnológicas de la información que se están utilizando son: inteligencia artificial, blockchain y criptografía, internet de las cosas, computación en la nube y big data y ciencia de datos. Estas tecnológicas permiten la automatización de tareas repetitivas, análisis de grandes conjuntos de datos financieros, predicción de tendencias, registro seguro y transparente de transacciones, reducción de costos de intermediación, recopilación de datos

en tiempo real sobre activos e inventario, alertas automáticas para niveles bajos de inventario, acceso a herramientas y datos financieros desde cualquier lugar, facilitación de la colaboración entre equipos, la reducción de costos de infraestructura, análisis de grandes volúmenes de datos financieros, identificación de patrones y tendencias y mejora de la toma de decisiones.

¿Qué ventajas trae implementar estas tecnológicas? Una mejora de la eficiencia operativa, mayor productividad y agilidad empresarial y acceso a datos en tiempo real.

¿Y qué desafíos se vienen? Costos iniciales y de mantenimiento (relativo, porque hay soluciones de bajo costo), necesidad de formación y capacitación, resistencia al cambio y riesgo de dependencia excesiva. El principal desafío es hacer el cambio, capacitar y que se cambie la cultura de trabajo.

Se presentó también los pasos de una posible estrategia para la implementación de la digitalización.

Como conclusiones, se plantea que las PyMEs deben adoptar una transformación digital para mantenerse competitivas, que la digitalización resulta esencial para optimizar operaciones, mejora en la toma de decisiones y gestión de las relaciones comerciales. Por último, ignorar la necesidad de la digitalización pone en riesgo la supervivencia de las PyMEs en un mercado cada vez más digitalizado y exigente.

No hubo preguntas ni comentarios.

## **La Toma de Decisiones y la Administración del cambio en el Siglo XXI**

Autor: Omar Pablo Castro - Gobierno de la Provincia de La Rioja

La propuesta que se presenta es acerca de cómo enfrentar la resistencia al cambio que se producen en las organizaciones, tanto públicas como privada. Apuntando a las posibles reacciones de los integrantes de la organización. Se plantea que, de la actitud de la gente, ante los cambios, depende el éxito o el fracaso de la organización. Por eso considera que es importante el capital humano.

Plantea que las organizaciones no cambian, lo que cambian son las personas. Considera que, si las personas no son exitosas, o no se adaptan, o no aprenden una nueva forma de trabajar, la iniciativa o el proyecto fracasarán. Considera que es importante prepararnos, equiparnos y apoyarnos como personas, para adaptarnos a cualquier cambio con éxito y alcanzar el logro de los resultados esperados en la organización.

Considera que los cambios se inician con las personas. Eso genera transformación en la actitud y en los comportamientos y continúa con cambios en los procesos. Logrando, finalmente, cambios en la organización.

Señala que existen tres niveles en la gestión del cambio: cambio individual, cambio organizacional o de iniciativa y el cambio empresarial.

Define a la toma de decisiones como una parte importante de la actividad administrativa. La decisión es la pieza clave de la labor directiva, y el proceso de toma de decisiones es la forma de lograr este resultado. Y, la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre alternativas.

Necesitamos un cambio para garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de estas. Sin descuidar, que se debe alcanzar una mayor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.

El siglo XXI se caracteriza por el avance y expansión de la digitalización y el control de la información a nivel global. La administración del cambio en el siglo XXI mantiene una elevada capacidad de comunicación, empatía y escucha; muestran fortaleza, tolerancia y autocontrol ante las adversidades y contradicciones y tienen resistencia al estrés, a las presiones y a los conflictos.

Cerrando, el siglo XXI es el siglo del cambio.

¿Le consultan porque cree que las PyMEs no tienen en el mercado una larga vida comercial? ¿Será por la falta de decisión? Responde que no. Considera que hay que potenciar a las PyMEs.

Otro participante comparte la idea de que la tecnología y otros cambios no vienen a reemplazar a la persona, sino que deben revalorizarse su presencia en las organizaciones.

## REGULACIÓN Y PRÁCTICAS EN CIBERSEGURIDAD

**Autores: María Fernanda Bayon - Ana Teresa Calvimonte - Evelin Carol Sotomayor**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

pmbayon@eco.unca.edu.ar; acalvimonte@eco.unca.edu.ar;

evelinsotomayor@eco.unca.edu.ar

### Resumen

En la era digital, la ciberseguridad ha adquirido una importancia fundamental. Es crucial realizar una evaluación tanto de la normativa vigente como de las medidas implementadas por el Estado para garantizar la seguridad de la información en los organismos estatales. El Estado, en su papel regulador, debe abordar estas cuestiones de protección de datos para asegurar un equilibrio entre la innovación tecnológica y la salvaguarda de los derechos fundamentales de los ciudadanos en la era digital. El objetivo del proyecto es analizar la normativa actual en materia seguridad de datos, así como las acciones emprendidas por la Dirección General de Rentas de la provincia de Catamarca y la Dirección General de Rentas Municipal de San Fernando del Valle de Catamarca, en el marco de la digitalización y modernización del Estado. Además, se pretende dar cuenta de cómo la adopción de herramientas emergentes de la revolución tecnológica ha impactado en el rol del Estado provincial y municipal por la creciente presencia de herramientas digitales que plantean desafíos significativos en términos de protección de datos y derechos ciudadanos. La rápida integración de estas tecnologías en nuestras prácticas sociales demanda una regulación adecuada por parte del Estado para garantizar la seguridad y privacidad de los datos de los ciudadanos. La investigación se llevará a cabo con el fin de contribuir al desarrollo de políticas y prácticas efectivas en materia de ciberseguridad a nivel provincial y municipal promoviendo un entorno seguro para el manejo de la información sensible y confidencial. La metodología de trabajo aplicada será de carácter exploratoria descriptiva utilizando herramientas cualitativas como las entrevistas semi estructuradas.

**Palabras clave:** Seguridad de datos, cumplimiento normativo, ciberseguridad, era digital.

### Introducción

El avance de las tecnologías de la información y la comunicación ha transformado radicalmente la forma en que interactuamos, trabajamos y nos relacionamos en la era digital. En este contexto, la ciberseguridad se ha vuelto un aspecto fundamental para garantizar la

protección de la información y la integridad de los sistemas en organizaciones tanto públicas como privadas.

El presente trabajo titulado "Regulación y Prácticas en Ciberseguridad" tiene como objetivo analizar la normativa vigente en materia de seguridad de datos, centrándose en las acciones implementadas por la Dirección General de Rentas de Catamarca y la Dirección General de Rentas Municipal de San Fernando del Valle de Catamarca, en el marco de la digitalización y modernización del Estado. Se busca comprender cómo la adopción de herramientas tecnológicas emergentes ha impactado en el rol de Rentas provincial y municipal, enfrentando desafíos significativos en términos de protección de datos y derechos ciudadanos.

La importancia de abordar la ciberseguridad en organizaciones como la Dirección General de Rentas de Catamarca y la Dirección General de Rentas Municipal radica en la protección de la información sensible frente a las crecientes amenazas cibernéticas. En un entorno digital donde la información es un activo invaluable, la ciberseguridad garantiza la protección de datos sensibles, previene ciberataques, asegura el cumplimiento normativo y fortalece la reputación y confianza de las organizaciones.

En este contexto, es crucial destacar el papel fundamental que los usuarios desempeñan como primera línea de defensa contra ciberataques. La concientización, formación y prácticas seguras por parte de los usuarios son esenciales para fortalecer la seguridad informática en Rentas y otras organizaciones. A través de la colaboración con el equipo de seguridad, el uso responsable de recursos y la vigilancia de actividades sospechosas, los usuarios contribuyen activamente a la protección de la información y los sistemas.

En resumen, la ciberseguridad se posiciona como un pilar fundamental en la era digital, garantizando la seguridad, integridad y confidencialidad de la información en un entorno cada vez más expuesto a amenazas. La concientización, colaboración y compromiso de todos los actores involucrados son clave para fortalecer la seguridad cibernética y prevenir posibles incidentes.

### **Marco Teórico y Contextual**

La ciberseguridad se ha convertido en un aspecto fundamental en la era digital, especialmente en el contexto de la digitalización y modernización del Estado. La evolución tecnológica, impulsada por la Cuarta Revolución Industrial, ha transformado la sociedad al interconectar el mundo físico, digital y biológico. Esta revolución, respaldada por tecnologías digitales y el crecimiento exponencial de Internet, plantea desafíos y oportunidades sin precedentes (Schwab, 2016). Recientes publicaciones de la CEPAL resaltan que tecnologías clave como Internet de las cosas (IoT), la automatización, el blockchain, el big data y el cloud computing están transformando la logística a nivel global, lo que destaca la importancia de la alfabetización digital, el acceso a Internet y la ciberseguridad (Barleta, Pérez Salas, &



Sánchez, 2019). La aceleración de la digitalización en respuesta a la pandemia ha subrayado la relevancia de la ciberseguridad, con riesgos como la concentración del poder digital, la inequidad digital y los fallos en ciberseguridad ocupando un lugar destacado en las preocupaciones (WEF, 2021).

La rápida evolución tecnológica y la globalización han planteado nuevos retos para la protección de los datos personales. La magnitud de la recogida y del intercambio de datos personales ha aumentado de manera significativa. La tecnología permite que tanto las empresas privadas como las autoridades públicas utilicen datos personales en una escala sin precedentes a la hora de realizar sus actividades. Las personas físicas difunden un volumen cada vez mayor de información personal a escala mundial.

Las personas físicas deben tener el control de sus propios datos personales. Hay que reforzar la seguridad jurídica y práctica para las personas físicas, los operadores económicos y las autoridades públicas.<sup>1</sup>

Importancia de la Ciberseguridad y la Ciberinmunidad:

En un mundo hiperconectado, las brechas de seguridad pueden ocurrir en cuestión de segundos, lo que hace que los ataques cibernéticos sean una cuestión de tiempo. Es esencial adoptar medidas preventivas y prepararse para enfrentar posibles ciberataques. La ciberinmunidad, basada en inteligencia artificial y aprendizaje automático, emerge como una solución complementaria para minimizar los riesgos cibernéticos y fortalecer la infraestructura de ciberseguridad (Włodarczak, 2017). La cultura organizacional y la conciencia de ciberseguridad juegan un papel crucial en la protección de las organizaciones. La falta de percepción del riesgo y la exposición a amenazas cibernéticas pueden poner en peligro la seguridad de los datos y la continuidad operativa. Es fundamental educar a los empleados sobre buenas prácticas de seguridad informática y fomentar una cultura de ciberseguridad proactiva y colaborativa para mitigar los riesgos (CEPAL, 2021).

Contextualización del Problema:

En el marco de la creciente interconectividad entre dispositivos y la rápida incorporación de nuevos usuarios a Internet, es vital considerar el ciberespacio como un área en la que el Estado debe estar presente, regulando y velando por el bienestar de ciudadanos y organizaciones. El uso del ciberespacio está en constante crecimiento en América Latina, tanto en usuarios como en inversión. El retraso en la transformación digital está llevando a fuertes inversiones en la digitalización de servicios, lo que destaca la importancia de la ciberseguridad para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos en manos del Estado, organizaciones e individuos. La ciberseguridad se ha convertido en un

---

<sup>1</sup> Reglamento (ue) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo.

desafío para la soberanía de los países, obligando a los gobiernos a extender la protección al ciberespacio para garantizar el desarrollo tecnológico y la seguridad de la información a nivel nacional y provincial.

Evolución de la Normativa sobre Ciberseguridad:

- Ley 26.388 de Delito informático.
- Ley 25.326 de Protección de Datos Personales.
- Decreto Reglamentario N°1558/2001.
- Ley 25.506 de Firma Digital.
- Decreto Reglamentario N°2628/2002.
- Ley 26.904 de Grooming.
- Resolución 580/2011: Creación del Programa Nacional de Protección de Infraestructuras Críticas de Información y Ciberseguridad.
- Disposición ONTI 3/2013: Aprobación de la Política Modelo de Seguridad de la Información.
- Decreto 577/2017: Creación del Comité de Ciberseguridad.
- Decreto 480/2019: Modificación del Decreto 577/2017.
- Resolución 1523/2019: Definición de Infraestructuras Críticas.
- Resolución 829/2019: Aprobación de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad.
- Resolución 1523/2019. Definición de Infraestructuras Críticas.
- Disposición 1/2021. Centro Nacional de Respuestas a Incidentes Informáticos (CERT.ar) en el ámbito de la Dirección Nacional de Ciberseguridad.
- Disposición 6/2021. Creación del Comité Asesor para el Desarrollo e Implementación de aplicaciones seguras.
- Decisión Administrativa 641/2021. Establece los requisitos mínimos de seguridad de la información para organismos públicos.
- Decreto 2130/2021 Adhesión de la provincia de Catamarca, a la decisión administrativa 641/2021.
- Plan de Seguridad del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación RESOL-2022-2-APN-MCT - Ciudad de Buenos Aires, 05/01/2022.

## **Metodología**

En nuestra investigación, nos enfocamos en analizar la normativa existente sobre ciberseguridad y protección de datos tanto a nivel nacional como en la provincia de Catamarca. Además, llevamos a cabo entrevistas semi estructuradas, con los directores responsables del área de ciberseguridad y protección de datos de la Dirección General de Rentas de la provincia de Catamarca y de la Dirección de Rentas Municipal de la ciudad de

San Fernando del Valle de Catamarca. Estas entrevistas nos permitieron obtener información valiosa sobre las prácticas, desafíos y estrategias implementadas en materia de seguridad informática y protección de la información en dichas jurisdicciones. La combinación de revisión normativa y testimonios directos de los expertos en el campo nos brindó una perspectiva integral y detallada sobre el estado actual de la ciberseguridad y protección de datos en el país y en la provincia de Catamarca.

## **Resultados**

Presentación de los hallazgos más relevantes.

Estrategias de ciberseguridad implementadas por la Dirección General de Rentas de Catamarca y la Dirección General de Rentas Municipal de San Fernando del Valle de Catamarca.

Las medidas de seguridad y protección de datos que la Dirección General de Rentas de la provincia de Catamarca lleva adelante incluyen:

- **Enfoque en la Ciberseguridad:** Rentas se ha enfocado significativamente en la ciberseguridad, considerando que no solo ellos, sino todos los fiscos del país y organizaciones como la COMARB, priorizan la ciberseguridad como una cuestión transversal a la tecnología y a las personas.
- **Manual de Buenas Prácticas y Tecnologías:** Rentas implementa un manual de buenas prácticas que se ha expandido y madurado con el tiempo. Este manual es una herramienta fundamental que les permite enseñar a las personas que trabajan con dispositivos la importancia de seguir prácticas seguras en el manejo de la información.
- **Capas de Seguridad:** Rentas ha implementado un sólido sistema de capas de seguridad en su infraestructura, como los routers de borde. Estos dispositivos actúan como la primera capa de seguridad y permiten introducir reglas de confianza para evitar la infiltración de códigos maliciosos. Estos routers también hacen uso de VLAN por fibra óptica para controlar las conexiones y garantizar la seguridad de la red.

Además, se ha establecido una capa de seguridad adicional que supervisa y controla el flujo de navegación en todos los endpoints y equipos, detectando y neutralizando códigos maliciosos presentes en la infraestructura crítica.

La incorporación de la Inteligencia Artificial IA, generativa de ESET en esta versión permite detectar y neutralizar códigos maliciosos, lo que brinda ventajas significativas. Este sistema de seguridad proporciona informes detallados, alertas a través de Bots y Telegram, y reportes posteriores a las 14:30 horas sobre el comportamiento de la red. Se llevan a cabo diversos análisis para garantizar la integridad de los datos y el correcto funcionamiento del sistema.

En la actualidad, se aplican las normas de seguridad ISO, y se trabaja en una versión mejorada que requiere un mayor esfuerzo por parte del Estado para incorporar un Machine learning, fundamental para trabajar con IA en las estructuras del sistema. Esto implica la necesidad de gestionar un antivirus especializado, mientras se mantienen los protocolos y normas de seguridad vigentes con actualizaciones diarias.

- **Concientización del Personal:** Rentas realiza capacitación y concientización entre los empleados sobre ciberseguridad. Se enfocan en enseñar buenas prácticas a aquellos que trabajan desde dispositivos y tienen responsabilidad en el manejo de la información. Los usuarios pueden ser la primera línea de defensa contra ciberataques al seguir buenas prácticas de seguridad informática, como no descargar archivos de fuentes desconocidas, actualizar regularmente sus dispositivos y ser conscientes de las posibles amenazas en línea. La concientización y la formación de los empleados son clave para fortalecer la seguridad en Rentas.
- **Tecnologías de Detección y Mitigación de Amenazas:** Rentas cuenta con tecnologías para la detección y mitigación de amenazas cibernéticas. Utilizan un sistema de antivirus que monitorea constantemente las máquinas y la infraestructura de red, permitiéndoles identificar posibles amenazas y actuar de manera proactiva para proteger sus sistemas. Estas medidas incluyen auditorías periódicas de ciberseguridad, actualizaciones regulares de software, monitoreo continuo de la red y capacitación constante de los empleados en buenas prácticas de seguridad informática.
- **Tecnologías de Encriptación:** Utilizan tecnologías de encriptación avanzadas, como certificados SSL, para proteger las transacciones y la información sensible que viaja a través de la red. En resumen, la ciberseguridad es un pilar fundamental en la actualidad para garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de la información en las organizaciones, como Rentas y la COMARB y es crucial para mantener la operatividad y la confianza en un entorno digital cada vez más complejo y expuesto a amenazas.

### **Medidas en ciberseguridad implementadas por la Dirección General de Rentas de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca**

La Dirección General de Rentas de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca lleva adelante acciones en materia de ciberseguridad para proteger los sistemas que contienen datos confidenciales de los contribuyentes y del propio organismo, así como para garantizar los derechos ciudadanos en un entorno digital en constante evolución, la creciente sofisticación de las amenazas cibernéticas hace necesario una respuesta proactiva para asegurar la integridad y confidencialidad de la información fiscal.

En este contexto, mediante entrevistas semiestructuradas realizadas en el Departamento de Sistemas indican que se llevan a cabo los siguientes procedimientos:

- Implementación de un firewall nativo en Linux centos 8. Este sistema permite un riguroso control de acceso a distintas partes de los sistemas, bloqueo de puertos y rangos de IP, así como una gestión eficiente del tráfico. Esto asegura que solo usuarios autorizados puedan acceder a los recursos necesarios, minimizando la exposición a posibles vulnerabilidades.
- Además, se ha integrado el sistema de detección y bloqueo de ataques de fuerza bruta Fail2Band. Esta herramienta supervisa las entradas en los archivos de registro de los distintos servicios, como SSH o FTP, identificando y bloqueando conexiones remotas que intenten acceder de manera no autorizada mediante métodos de fuerza bruta. Esta medida fortalece la seguridad de los sistemas frente a posibles intentos de intrusión.
- Para garantizar la confidencialidad de la información transmitida a través de los sistemas web, se ha implementado el protocolo SSL (Secure Sockets Layer). Este protocolo cifra el tráfico de datos entre los usuarios y los servidores, impidiendo que terceros no autorizados puedan visualizar o interceptar la información transmitida, que en muchos casos puede ser de naturaleza personal o financiera. Esta capa adicional de seguridad proporciona una protección adicional a los datos sensibles.
- En la lucha contra las amenazas cibernéticas, se ha incorporado el antivirus ClamAv. Este software de código abierto ofrece una protección contra virus, malware y otras formas de software malicioso que podrían comprometer la integridad de los sistemas. Su implementación garantiza una constante vigilancia y detección de posibles amenazas, protegiendo así los activos digitales de la organización.
- Se utiliza un software de monitoreo del estado de los recursos de los servidores. Esta herramienta permite supervisar tanto los servidores en producción como los de prueba, asegurando un funcionamiento óptimo y detectando de manera temprana posibles fallos o anomalías que podrían comprometer la seguridad de los datos. El monitoreo continuo de estos recursos es fundamental para garantizar la disponibilidad y confiabilidad de los servicios ofrecidos.
- Implementación del sistema de control de versiones Gitea: Este sistema proporciona un entorno centralizado para el seguimiento y gestión de versiones de código fuente, facilitando la colaboración entre equipos de desarrollo y asegurando la integridad y trazabilidad de los cambios realizados en el software.
- Encriptación de bases de datos: Se ha implementado un sistema de encriptación de bases de datos para proteger la confidencialidad de la información sensible almacenada en ellas, garantizando que solo usuarios autorizados puedan acceder a los datos.
- Procesos de backups diarios de bases de datos: Se han establecido procedimientos automáticos para realizar copias de seguridad diarias de todas las bases de datos, las

cuales son almacenadas en un servidor físico separado para garantizar su disponibilidad en caso de siniestros.

- Procesos de restauración de bases de datos y sistemas: Se han desarrollado y documentado procesos detallados para la restauración de bases de datos, sistemas en producción y máquinas virtuales en caso de incidentes, asegurando una rápida recuperación y minimizando el tiempo de inactividad.
- Alertas por Telegram: Se ha implementado un sistema de alertas automatizadas a través de Telegram para informar al personal de cualquier interrupción del servicio y notificar cuando el servicio esté nuevamente en línea, garantizando una respuesta rápida a posibles problemas.
- Control de acceso a usuarios con distintos niveles de permisos: Se ha establecido un sistema de control de acceso basado en credenciales, que otorga diferentes niveles de permisos tanto a desarrolladores como a operadores del sistema en el sector de atención al público, asegurando la confidencialidad e integridad de los datos.
- Implementación de VPN para acceso externo: Se ha implementado una red privada virtual (VPN) para permitir el acceso seguro a cajas externas de cobro, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información transmitida entre los sistemas.
- Virtualización con VMware, vSphere y Proxmox: Toda la infraestructura de producción y pruebas se encuentra montada en servidores virtualizados con VMware, vSphere y Proxmox, lo que proporciona flexibilidad, escalabilidad y eficiencia en el uso de recursos.
- Nube privada con Nextcloud: Se ha implementado una nube privada utilizando Nextcloud sobre Proxmox, permitiendo compartir información de manera segura entre los distintos usuarios del área y facilitando la colaboración y el acceso remoto a los datos.

Además, desde este organismo se hace referencia a que trabajan en el marco de las normas ISO 27001, esta norma internacional establece los requisitos para la implementación, mantenimiento y mejora continua de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Dicho sistema se utiliza para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. La norma proporciona un marco para la seguridad de la información que ayuda a las organizaciones a identificar y gestionar sus riesgos de seguridad de manera efectiva.

Por otra parte, comentan que se establecieron diálogos con el Centro de Respuesta a Incidentes Informáticos de la provincia de Catamarca (CERT), un grupo de expertos responsables del desarrollo de medidas preventivas y reactivas ante incidencias de seguridad en los sistemas de información, este Centro depende de la Secretaria de Modernización de la Provincia de Catamarca. El objetivo era que este equipo realizara un análisis de los sistemas de Rentas Municipal. Sin embargo, hasta la fecha no se ha podido concretar esta colaboración

debido a la inmensa carga de trabajo que el Centro está gestionando en los distintos organismos del poder ejecutivo de la provincia.

En cuanto a la capacitación del personal en materia de ciberseguridad, se menciona que actualmente se realiza de manera particular. Aunque se reconoce la urgencia de atender este tema, las limitaciones presupuestarias han impedido su implementación hasta el momento.

Por otra parte, se menciona que el organismo aún no cuenta con un manual de buenas prácticas enfocado en la ciberdefensa de datos y el uso responsable de las tecnologías. Esta carencia subraya la necesidad de establecer directrices claras y estandarizadas para proteger la información y garantizar la seguridad en el uso de las tecnologías.

Es intención de la Dirección general de Rentas Municipal continuar trabajando en la protección de sus sistemas de información y además impulsar acciones para la capacitación y concientización del personal que maneja sistemas con información crítica.

Interpretación de los resultados obtenidos.

En resumen, Rentas de la provincia de Catamarca ha implementado múltiples capas de seguridad, como routers de borde y dispositivos VLAN, junto con el uso de manuales de buenas prácticas y tecnologías de detección de amenazas, para garantizar la protección de sus sistemas y datos frente a posibles ciberataques y vulnerabilidades. Estas medidas demuestran su compromiso con la ciberseguridad y la protección de la información en un entorno digital cada vez más desafiante.

En cuanto al nivel de confianza en las medidas actualmente implementadas por Rentas a nivel provincial y municipal en diferentes campos tecnológicos, se observa que los sistemas con mayor nivel de confianza son aquellas donde la gestión técnica del área de sistemas de información tiene un impacto significativo y se han implementado controles y medidas para reducir el riesgo, como servidores propios, aplicaciones web y seguridad lógica perimetral. Por otro lado, las tecnologías donde los usuarios finales tienen mayor influencia, como las computadoras personales, el uso de redes sociales y los teléfonos móviles, generan menor confianza.

Esta diferenciación destaca la importancia de considerar la interacción humana en la implementación de medidas de seguridad en el entorno digital.

## **Conclusiones**

Resumen de los principales hallazgos.

- Se han implementado estrategias de ciberseguridad por parte de la Dirección General de Rentas de Catamarca y la Dirección General de Rentas Municipal de San Fernando del Valle de Catamarca.

- En Rentas provincial se adoptan medidas de seguridad con enfoque en la ciberseguridad, manual de buenas prácticas y tecnologías, capas de seguridad, concientización del personal, tecnologías de detección y mitigación de amenazas y tecnologías de encriptación han sido aplicadas con éxito para proteger la información y sistemas.

Conclusiones y recomendaciones.

Considerando los avances tecnológicos, el ciberespacio se ha convertido en un escenario fundamental para el intercambio de datos e información. Por lo tanto, es de vital importancia adoptar medidas concretas para garantizar la seguridad del espacio virtual donde operan las diferentes reparticiones del Estado provincial y municipal.

El uso de comunicaciones virtuales conlleva la exposición a posibles ataques y amenazas a la seguridad de la infraestructura digital, que, de materializarse, podrían causar graves incidentes en los sistemas. Por esta razón, es de suma importancia y necesidad contar con medidas especiales que garanticen un adecuado funcionamiento de las infraestructuras.

La ciberseguridad es fundamental para garantizar la seguridad, integridad y confidencialidad de la información en las organizaciones.

- Es crucial seguir fortaleciendo las medidas de seguridad, realizar auditorías periódicas, mantener actualizados los sistemas y capacitar constantemente al personal en buenas prácticas de seguridad informática.

- Se recomienda continuar con la implementación de tecnologías avanzadas de encriptación y detección de amenazas para hacer frente a los desafíos en un entorno digital cada vez más expuesto a amenazas.

Con relación a la Dirección General de Rentas Municipal es evidente que aún hay áreas que requieren atención urgente, como la formalización de programas de capacitación en ciberseguridad y la concreción de alianzas con centros especializados para la revisión de los sistemas como por ejemplo el (CERT). Con estos esfuerzos, se podría no solo proteger la integridad y confidencialidad de los datos, sino también garantizar la confianza de los ciudadanos en la gestión de sus contribuciones.

-Se recomienda elaborar un manual de buenas prácticas, implementar programas de formación continua en ciberseguridad para promocionar una cultura organizacional orientada a la seguridad de la información y trabajar con marcos regulatorios que acompañen el vertiginoso avance tecnológico.

## **Bibliografía**

CARR Jeffrey. Cyber Warfare. Sebastopol, USA, O'Reilly, 2010.



CLARKE Richard y KNAKE Robert K. Cyber War: The Next Threat to National Security and What to Do About It, New York, Harper Collins, 2010. Introducción. Estado del arte de la ciberseguridad.

Federal Government USA. Cyberspace Policy Review.

FOJÓN Enrique y SANZ Ángel. «Ciberseguridad en España: una propuesta para su gestión», Análisis del Real Instituto Elcano, ARI N° 101/2010.

KRUTZ Ronald y DEAN Vines Russell. Cloud Security. A Comprehensive Guide to Secure Cloud Computing, Indianapolis, Wiley, 2010.

LIBICKI Martin C. Cyberdeterrence and Cyberwar, Santa Mónica, RAND Corporation, 2009.

LYNS III William J, «Defending a New Domain: The Pentagon's Cyberstrategy», Foreign Affairs, vol. 89, n° 5, septiembre/octubre de 2010, pp. 97-103. [www.foreignaffairs.com/articles/66552/williamj-lynn-iii/defending-a-new-domain](http://www.foreignaffairs.com/articles/66552/williamj-lynn-iii/defending-a-new-domain)

PASCUAL Manuel, Entrevista a Pilar Santamaría de CISCO en Cinco Días, 10 de noviembre, 2010, p.14.

The Economist. «Cyberwar. The thread from the Internet», Volumen 396, número 8689, 3-9 de julio de 2010.

Director Provincial de Tecnología de Rentas de Catamarca ARCA, Ponce León, G. (2024). Entrevista sobre ciberseguridad y protección de datos.

### **Normativas Consultadas**

Ley 26.388/2008 de Delito informático.

Ley 25.326/2000 de Protección de Datos Personales.

Decreto Reglamentario N°1558/2001.

Ley 25.506/2001 de Firma Digital.

Decreto Reglamentario N°2628/2002.

Ley 26.904/2013 de Grooming.

Decreto 1481901: adhesión de la provincia de Catamarca a la Decisión Administrativa 641/2021. Establece los requisitos mínimos de seguridad de la información para organismos públicos.

Decreto 577/2017: Creación del Comité de Ciberseguridad

Decreto 480/2019: Modificación del Decreto 577/2017.

Decreto 2130/2021 Adhesión de la provincia de Catamarca, a la decisión administrativa 641/2021.

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea 4 de mayo de 2016.

Resolución 580/2011: Creación del Programa Nacional de Protección de Infraestructuras Críticas de Información y Ciberseguridad.

Resolución 1523/2019: Definición de Infraestructuras Críticas.

Resolución 829/2019: Aprobación de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad.

Resolución 1523/2019. Definición de Infraestructuras Críticas.

Resol-2022-2-APN-MCT - Plan de Seguridad del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación - Ciudad de Buenos Aires, 05/01/2022.

Disposición ONTI 3/2013: Aprobación de la Política Modelo de Seguridad de la Información.

Disposición 1/2021. Centro Nacional de Respuestas a Incidentes Informáticos (CERT.ar) en el ámbito de la Dirección Nacional de Ciberseguridad.

Disposición 6/2021. Creación del Comité Asesor para el Desarrollo e Implementación de aplicaciones seguras.

Decisión Administrativa 641/2021. Establece los requisitos mínimos de seguridad de la información para organismos públicos.

### **Referencias Web de Ciberseguridad**

Jefatura de Gabinete de Ministros Innovación, Ciencia y Tecnología - Tecnologías de la Información. Ciberseguridad - Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/direccion-nacional-ciberseguridad>

Portal oficial del Estado argentino - Argentina.gob.ar - Normativa Ciberseguridad <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/direccion-nacional-ciberseguridad/normativa#:~:text=Ley%2026.388%20de%20Delito%20inform%C3%A1tico%20Ley%2025.326%20de,Decreto%20Reglamentario%20N%C2%B0%202628%2F2002%20Ley%2026.904%20de%20Grooming>.

Ciberseguridad dirigida a los puntos focales de los organismos públicos <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-presento-la-guia-de-notificacion-y-gestion-de-incidentes-de-ciberseguridad-dirigida-los>.

Requisitos mínimos de seguridad de la información para organismos públicos nacionales <https://www.argentina.gob.ar/noticias/requisitos-minimos-de-seguridad-de-la-informacion-para-organismos-del-sector-p%C3%ABlico>.

Portal del Programa de Investigación y Desarrollo de Tecnologías de la Información y Redes (NITRD) Cybersecurity.nitrd.gov/ - <https://www.nitrd.gov/>

ARCA – Agencia de Recaudación de Catamarca - <https://arca.gob.ar/>

Dirección General de Rentas de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca <https://rentas.catamarcaciudad.gob.ar/ui/>

The Cyberspace Policy Review supporting documents - [www.whitehouse.gov/cyberreview/documents](http://www.whitehouse.gov/cyberreview/documents)

Normas ISO 27001- Seguridad de la información Disponible en: <https://www.normas-iso.com/iso-27001/>

## PENSANDO EL ATRACTIVO COMO UN PRODUCTO TURÍSTICO

**Autores Gustavo Alfredo Lazarte - Raúl Mura - Romina Natalia Rearte**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

glazarte@eco.unca.edu.ar, raulmura@eco.unca.edu.ar, prrearte@eco.unca.edu.ar

### RESUMEN

El presente trabajo se encuentra en el marco del Proyecto de Innovación y Transferencia denominado “Desarrollo del Turismo y la Economía Local en San Fernando del Valle de Catamarca (2021-2023)” diseñado y ejecutado por el Instituto de Investigación Estado y Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - UNCA junto con la Municipalidad de la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca. El trabajo pretende dar cuenta de modelos que generen la transformación del atractivo en un producto turístico para su comercialización en el mercado, teniendo en cuenta la política turística de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca orientada al desarrollo económico local, que pretende aportar al desarrollo turístico local y a la generación de empleo. La metodología aplicada fue desde un enfoque exploratorio - descriptivo, mediante la observación directa, la información obtenida en la literatura disponible y en los informes publicados por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca. Como resultado del trabajo presentamos propuestas de modelos de productos turísticos para los atractivos turísticos de la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca.

**Palabras claves:** Turismo – producto turístico – desarrollo – economía local

### Marco referencial

El turismo llegó a convertirse en un fenómeno causando impactos en todos los niveles de organización, tanto públicos como privados por su continuo crecimiento en el mundo y su efecto multiplicador. Respondiendo al avance de este crecimiento la Organización Mundial del turismo (OMT), destaca la importancia del turismo como actividad primordial para el crecimiento económico y el bienestar social, debido a que contribuye a la creación de más puestos de trabajo, más posibilidades de obtener ingresos e innumerables oportunidades de desarrollo, implicando este desarrollo una gran responsabilidad que debe afrontar la facilitación de los viajes estimulando la demanda. Asimismo, pone énfasis que si el turismo se planifica y gestiona adecuadamente puede ser uno de los sectores más prometedores para alcanzar un futuro más sostenible en lo económico, ambiental y social.

El fenómeno descrito se ve interpelado fuertemente a partir de los efectos que plantea el escenario de la Pandemia COVID19 en el mundo, y en nuestro país en particular, van generando transformaciones en el mundo real que conocimos, en este sentido, el turismo como lo van configurando estos sucesos aparece como una actividad – experiencia distinta, reconfigura al turista en su perfil, en sus demandas; a las empresas turísticas en su refundación como organización, interpelando su existencia misma y generando nuevas competencias al empresario y sus empleados para poder hacer frente a estos nuevos escenarios condicionados; finalmente, al estado en sus diferentes niveles, debiendo buscar un nuevo equilibrio, nuevas formas de intervenir y una fuerte impronta de reconstruir la mirada a mediano y largo plazo de la sociedad que queremos en la medida de lo posible.

La Pandemia fue colocando en agenda otros problemas ajenos a la actividad económica, la crisis sanitaria como eje central de la intervención del Estado fue desplazando otras cuestiones incorporadas como ejes del Plan de Gobierno de los estados, el mantenimiento y ayuda económica a las empresas del sector turismo en particular y las demás actividades económicas orientaron la aplicación de recursos del Estado, situación que modificó las prácticas habituales de toda la sociedad y del estado en particular.

El año 2020 y la primera mitad del 2021 significaron etapas de asistencia y de planificación para un futuro incierto en lo temporal y en la configuración de una nueva normalidad postcrisis. La emergencia del trabajo remoto, las nuevas formas de comunicación en los entornos laborales, la articulación y asistencia con los actores económicos y sociales fueron los elementos distintivos de esta etapa. Sin embargo, el tiempo vivido dejó experiencias enriquecedoras y la preparación para la nueva etapa que iniciamos luego de la intensa campaña de vacunación que permitió lograr la apertura de cada vez más actividades para la economía, la sociedad y el Estado.

Lo vivido, lo construido, las prácticas generadas y las necesidades emergentes interpelan al Estado donde los Gobiernos enuncian que tienen la intención y la decisión política de salir adelante, el turismo así, considerada como una actividad en crecimiento y uno de los elementos fundamentales en la actividad económica debe repensarse, basado en las condiciones territoriales y preparándose para su reinserción en el mercado regional, nacional e internacional. Todo ello contribuirá al crecimiento de la actividad.

Este escenario permitirá proyectar mejor el futuro y optimizarlo con un trabajo que sume la plataforma propuesta en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible – (ODS) -. En este marco de abordaje, el turismo, considerado como actividad económica multidimensional y multisectorial por la capacidad que presenta en cuanto a la participación y articulación de los diferentes sectores económicos para su desarrollo contribuyendo al crecimiento de las comunidades locales a través de la creación de una cadena de valor cuyos eslabones la hacen

una actividad transversal. La importancia de la misma reside en dos pilares fundamentales: el pilar económico y el sociocultural.

Transcurriendo el devenir del siglo XXI, nos encontramos en la cúspide de una transformación sin precedentes, impulsada por el avance vertiginoso de la tecnología. La Era Meta, término derivado del concepto de metaverso, representa una realidad virtual inmersiva que trasciende las fronteras físicas y digitales, creando un nuevo espacio donde la interacción humana y la experiencia colectiva se redefinen.

El metaverso, popularizado por empresas como Meta (anteriormente conocida como Facebook), no es solo un escaparate de posibilidades lúdicas, sino también un terreno fértil para la innovación en la prestación de servicios y la gestión gubernamental. En este contexto nace el Estado Inmersivo, una entidad que se adapta a los desafíos de la Era Meta mediante la modernización de sus estructuras y la adopción de un enfoque centrado en el cliente-ciudadano; las empresas van transformándose en la IV Revolución Industrial promoviendo el uso de la robótica, la inteligencia artificial en los negocios y la incorporación del metaverso como experiencia turística en un mundo orientando sus prácticas a la generación de servicios personalizados en experiencias censo-virtuales que amplía el espectro de los productos turísticos.

La digitalización y la inteligencia artificial se convierten en herramientas esenciales para la toma de decisiones basadas en datos y para la personalización de los servicios, lo que a su vez aumenta la confianza y la satisfacción del cliente.

Ante ello, se interpela a las industrias turísticas, en la gran cadena de valor del rubro impactando de lleno en el desarrollo económico, el mismo se fundamenta en el aporte a la reactivación económica a través de la creación de empleo, el desarrollo de infraestructura y otros beneficios directos e indirectos. Desde lo sociocultural, permite conocer diferentes formas de vivir y pensar en otros ambientes geográficos, interactuando directamente las dos partes (residentes - turistas), siendo normalmente dos realidades distintas, en lo cual se enriquece la cultura propia y experiencia personal de cada una. La dinámica territorial del turismo resulta un elemento clave de construcción colectiva en aquellos lugares que presentan características que se configuran como atractores por su composición natural, sin embargo, su abordaje requiere una adecuada contextualización y articulación con los modelos generales que se aplican en el mismo.

Argentina no es ajena a esta perspectiva. Nuestro país hoy en día se encuentra posicionado como uno de los principales destinos de América convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos de la actividad socioeconómica. El turismo se vio beneficiado en primer lugar por la política que se lleva a cabo: promulgación de la ley 25997 donde se lo considera actividad prioritaria dentro de las políticas de Estado, la creación de un Plan Estratégico de Turismo

Sustentable (PFETS) en la cual se establecen una serie de proyectos encaminados a lograr la construcción de un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable.

En la provincia de Catamarca se adopta una visión integral del turismo basada en la economía social, privilegiando la sustentabilidad como componente del proceso, aspirando a un modelo de desarrollo turístico centrado en las necesidades reales de los ciudadanos y en los valores fundamentales de la sociedad. Bajo estas premisas se crea el PFETS de la provincia, que plantea una perspectiva a largo plazo con un horizonte temporal hasta el 2014, el mismo hoy se presenta con una necesidad de repensar estrategias y actividades reformulando el Plan.

Este sector plantea nuevos retos ya que en un mundo global los cambios son cada vez más rápidos resultando imperioso que la capacidad de adaptación sea acorde a dichas innovaciones para responder a nuevas necesidades. Estos cambios también afectan al desarrollo turístico ya que hoy en día el sector abre nuevos campos de actuación demandando mano de obra tecnificada y con mayor formación, la generación de nuevas unidades de negocios y la necesidad de trabajarlos desde la perspectiva de atractivos como unidades de negocios con el gerenciamiento necesario para aumentar la generación de valor en los mismos.

### **Marco Conceptual**

La construcción de un destino turístico y su posicionamiento necesita del desarrollo de varias aristas, entre ellas la cimentación y sostenibilidad de productos turísticos posibles de ser comercializados en el mercado para generar el crecimiento de la demanda a partir de ofertas factibles de ser comercializadas. Para hacer referencia al producto turístico debemos hacer una aproximación a conceptos que refieren a recursos y a atractivo turístico, la reacción del mercado para poder entrar en el tema.

Los recursos turísticos son todos aquellos bienes (naturales, culturales y humanos, tangibles e intangibles, muebles e inmuebles) con características relevantes que constituyen un polo o elemento de atracción para el turista (Cárdenas Tabares, 2008). En su definición de recursos turísticos, incorpora la clasificación de bienes muebles e inmuebles al ámbito del turismo, junto con otros aspectos clave como que sean bienes tangibles o intangibles y que tengan características atractivas para el turista.

Como atractivo turístico se entiende que es un sitio o un hecho que genera interés entre los viajeros, es decir, genera un motivo para que una persona tome la decisión de visitar un destino en específico (Porto; Merino; 2016).

Los atractivos turísticos son representaciones y/o recursos turísticos creados o convertidos (contemplación, interpretación, participación) para facilitar la experiencia turística. (Moufakkir, Burns: 2021).

Según Gartner (1996) una atracción turística puede ser un lugar singular o varias atracciones pequeñas agrupadas. Casi cualquier cosa se puede convertir en una atracción turística con la dosis adecuada de imaginación, planificación y desarrollo.

El producto turístico, de acuerdo con Cárdenas (2008), se encuentra conformado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado, para un confort material o espiritual, en forma individual o en gama muy amplia de combinaciones resultante de las necesidades, requerimientos o deseos de un consumidor al que llamamos turista. Se puede decir así, que el producto turístico se conforma por la oferta turística de un destino, que a su vez la componen el conjunto de atractivos, bienes, servicios y facilidades capaces de atraer al visitante.

Generar un producto turístico a partir de un atractivo turístico implica una serie de pasos estratégicos que van desde la investigación y conceptualización hasta la promoción y evaluación del producto. Una secuencia probable es la siguiente:

- a) Investigación de Mercado: Analiza la demanda actual y las tendencias del mercado turístico para luego proceder a la identificación del perfil de los potenciales clientes y sus necesidades.
- b) Definición del Producto Turístico: Establecer el concepto del producto, incluyendo actividades, servicios y experiencias ofrecidas.
- c) Desarrollo de la Experiencia Turística: Crear una experiencia completa y memorable para el turista, cuidando la calidad de los servicios y la atención al cliente.
- d) Comunicación y Promoción: Utilizar estrategias de marketing digital, colaboraciones con influencers o alianzas con agencias de viajes para dar visibilidad al producto.
- e) Evaluación y Mejora Continua: Recoge feedback de los clientes y ajusta el producto turístico para mejorar la experiencia y satisfacción.

Resulta importante reflexionar que cada detalle cuenta en la construcción de un producto turístico exitoso; la clave está en ofrecer una propuesta de valor diferenciadora que haga demandar el mismo para el público objetivo.

El producto turístico determina, en parte, los tipos de mercado turístico que pueden atraerse y debe por tanto buscarse la forma conveniente para satisfacer las expectativas de los consumidores. El producto turístico, sin embargo, no debe tratar de adecuarse a sus mercados hasta el punto de crear problemas ambientales o sociales locales. Por lo tanto, un concepto clave para desarrollar con éxito un sector turístico en una zona determinada es la adecuación entre mercados y productos turísticos. Esta adecuación debe lograrse en el marco de un desarrollo equilibrado y sostenible que eleve al máximo los beneficios para la comunidad. (OMT, 1999, p. 34).

### **Actores necesarios para desarrollar el producto turístico**

Para realizar la actividad turística y el desarrollo de productos debe existir relaciones coordinadas entre el sector público y el sector privado donde intervienen varios actores en la cadena de valor del turismo: en esta ocasión el sector público municipal, los proveedores de bienes y servicios que necesitan realizar una inversión y los consumidores que buscan productos para disfrutar, relajarse y vivenciar.

La Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca (MSFVC) tomo la política turística como prioridad para el desarrollo económico local, por lo que se encargó de la conservación y puesta en valor de los potenciales atractivos turísticos con los que cuenta hoy la ciudad; realizo obras de infraestructura y promovió acciones para la protección del medio ambiente. En un principio se trabajó con los recursos disponibles naturales, artificiales y culturales resaltando su atractivo y singularidad.

Se articuló con los prestadores privados de alojamiento, transporte, comida, servicios, actividades de recreación y de ocio. En este sentido existe una articulación y relaciones entre los sectores en pos del desarrollo económico local y hacer que el turista tenga una buena experiencia al visitar la ciudad.

En cuanto al comportamiento del consumo encontramos como los más significativo la elección del viaje basado en la actividad, mayor consciencia ambiental, turistas más experimentados, búsqueda de autenticidad y lugares diferentes, entre otros.

En palabras de Prats y Guia (2004), es necesarios redefinir los negocios y destinos turísticos, identificando a los clientes, conocer sus deseos y necesidades y de una manera creativa, ofrecer la forma de satisfacerlas. En función de lo expuesto, son los turistas los que deciden “qué experiencias tener, qué destinos turísticos visitar, en qué hoteles pernoctar y qué restaurantes frecuentar” (Kotler et al, 2011, p.16), constituyendo cada uno de estos aspectos, parte de la oferta que un destino debe proveer.

Una oportunidad planteada desde el Estado Municipal es que la política turística orientada al desarrollo turístico pretende aportar a la generación de empleo, estimulando la creación de pequeñas y medianas empresas.

### **Patrimonio cultural**

La conservación del patrimonio surge como repuesta a la destrucción que generaron las guerras mundiales del siglo XX, donde cobran importancia una serie de acciones para la restauración y conservación del patrimonio. Uno de los primeros documentos fue la Carta de Atenas en hacer referencia al patrimonio cultural, redactada en 1933 en Atenas en el IV Congreso Internacional de Cultura Moderna.

En 1972 la Convención de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se expide acerca de la conservación del patrimonio, sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural involucrando a las instituciones



gubernamentales nacionales a rescatar, conservar y salvaguardar el patrimonio cultural que se encuentren geolocalizados en sus territorios.

Según la UNESCO (UNESCO, 2001:6) el Patrimonio Cultural es "...el conjunto de bienes muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares o instituciones u organismos públicos o semi-públicos que tengan valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte, de la ciencia y de la cultura, y por lo tanto sean dignos de ser considerados y conservados para la nación".

Con respecto a lo que comprende el patrimonio, la Carta sobre el Turismo Cultural expresa: "...Los entornos tanto naturales como culturales. Abarca paisajes, los sitios históricos, los emplazamientos y entornos construidos, así como la biodiversidad, los grupos de objetos diversos, las tradiciones pasadas y presentes, y los conocimientos y experiencias vitales. Registra y expresa largos procesos de evolución histórica; construyendo la esencia de muy diversas identidades nacionales, regionales, locales, indígenas y es parte integrante de la vida moderna. Es un punto de referencia dinámico y un instrumento positivo de crecimiento e intercambio." ICOMOS (1999: 1)

A nivel nacional, la Ley 25743 de Protección del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico plantea que el "objeto de la presente ley la preservación, protección y tutela del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico como parte integrante del Patrimonio Cultural de la Nación y el aprovechamiento científico y cultural del mismo.

Forman parte del Patrimonio Arqueológico las cosas muebles e inmuebles o vestigios de cualquier naturaleza que se encuentren en la superficie, subsuelo o sumergidos en aguas jurisdiccionales, que puedan proporcionar información sobre los grupos socioculturales que habitaron el país desde épocas precolombinas hasta épocas históricas recientes".

Cuya autoridad de aplicación es el Instituto Nacional de Antropología y Pensamiento Latinoamericano, dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación y el Museo Argentino de Ciencias Naturales Bernardino Rivadavia. Y su reglamentación Decreto N° 1022/2004

A nivel provincial la Ley N° 4218 Preservación de los vestigios y/o restos, yacimientos arqueológicos, antropológicos y paleontológicos existentes en la provincia. "Son propiedad exclusiva del Estado Provincial, todos los vestigios, restos y/o yacimientos arqueológicos, antropológicos y paleontológicos existentes en su territorio.

Será autoridad de aplicación y ejecución de la presente Ley, la Dirección de Cultura de la Provincia, la que contará con el asesoramiento científico en cada una de las materias por personal dependiente de la misma.

Cada vez que lo considere necesario, conveniente y útil, podrá recurrir al asesoramiento especializado de personal dependiente de la Universidad Nacional de Catamarca u otras instituciones". La reglamentación mediante el Decreto N° 1479/1993 define como autoridad de aplicación a la Dirección de Antropología reemplazando a la Dirección de Cultura.

### **Describiendo el atractivo: Sitio Arqueológico Pueblo Perdido de la Quebrada (PPQ)**

La ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca (SFVC) cuenta con un turismo de naturaleza y cultural que la identifica desde hace años en la actividad, en este sentido, hay varios atractivos que está explotando la Ciudad como ser el Ecoparque El Jumeal, la Casa de la Puna, Pueblo perdido de la Quebrada, La Gruta de la Virgen del Valle, circuito Caravatti, museos, entre otros. A continuación, haremos una descripción del atractivo turístico elegido (Pueblo perdido de la Quebrada) para la realización del presente trabajo, lo que posee actualmente y las actividades que se desarrollan en el mismo.

El Pueblo Perdido de la Quebrada es un yacimiento arqueológico que se encuentra a 5 km. hacia el oeste del Valle central, en la ruta provincial N°4 camino a El Rodeo. El sitio se plantea como un atractivo cultural y natural, ubicado en la Quebrada de El Tala, en una meseta, con una superficie de 138 km<sup>2</sup>, rodeada por el río El Tala, el atractivo permite conocer y explorar la cultura de la Aguada que habitaba el lugar.

Este sitio arqueológico se puede decir que fue: "...Poblado planificado en una terraza natural 40 m sobre el nivel actual del río El Tala, constituidos por recintos que se distribuyen según un eje Noreste-Suroeste, rodeando y encerrando un área central de uso común, que queda hacia el Sur, una gran muralla de contención es común a numerosos recintos que tienen aberturas de comunicación hacia el espacio central común, esta muralla está cortada por un único pasillo que da al Norte del poblado, comunicándolo con la ladera que baja hacia el río del Tala, esta muralla sirve para evitar derrumbes hacia la ladera que es sumamente empinada, con casi 40 de inclinación..." (Kriscautzky, 1996-1997: 27).

Existen unos 40 recintos construidos de piedras y barro, habitaciones, talleres, corrales, patios que se taparon por la acumulación de sedimentos y vegetación durante cientos de años. La población tenía un buen manejo y aprovechamiento del agua que bajaba de las altas cumbres del cerro Ambato, producían maíz, porotos, papas, calabazas.

Además, el sitio arqueológico cuenta con un Museo Centro de Interpretación al pie de la Quebrada, donde encontramos un pequeño museo con exposición de algunas piezas y objetos encontrados en el lugar. También ofrece un espacio recreativo para los niños, para que aprendan mediante Arqueo Juegos ubicado al costado del Centro de interpretación, donde se recrean recintos arqueológicos preparados con arena, material arqueológico (réplicas) de los hallazgos de las excavaciones, un guía-informante, mediante juegos enseña nociones básicas de patrimonio, arqueología y otras ciencias relacionadas como ser la biología, la geología, la mineralogía, la historia, entre otras.

El sitio cuenta con personal especializado que ofrece visitas guiadas y explicar acerca de la cosmovisión del pueblo originario del lugar. Y, en fechas de luna llena, en el lugar se ofrece como una actividad especial, con costo y con cupos limitados, denominada "Noche de Mitos

y Leyendas en Luna Llena”, que consiste en una caminata nocturna por los senderos con la música de una caja, voces femeninas y de instrumentos andinos y escuchar relatos de nuestra región.

El Bus Turístico que es otro servicio que ofrece la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca hace un recorrido diario a las 10 AM al PPQ y a la Fábrica de Alfombras.

### **Proyección a futuro**

Se trabaja en la creación, a futuro, del área de Reserva Municipal Lomadas de la Aguada. Está en proceso de convertir el área que ocupa el Centro de Interpretación Pueblo Perdido de la Quebrada en un área de preservación cultural y natural denominada Reserva Natural y Cultural de las Lomadas de La Aguada. La misma comprendería una superficie de 120 Has. Donde Pueblo Perdido de la Quebrada quedaría dentro de él, además de otros sitios prehispánicos aledaños que actualmente no están habilitados al público. En los primeros tiempos del siglo XX se implementó un único ingreso a la Quebrada del Tala por un sendero. En esta reserva el objetivo es la preservación de la vegetación nativa original del lugar. También se proyecta incorporar dos sitios arqueológicos de la Quebrada del Tala para su puesta en valor y crear un circuito turístico prehispánico:

- “Sitio Pezuña de Buey: ubicado sobre km 10 de la Quebrada del Tala a la vera de la ruta provincial N° 4 y sobre el lado norte del río, en su margen izquierda. Pezuña de Buey está constituido por un sistema de andenes y terrazas de cultivo que ascienden hasta la ladera del cerro. Sobre la parte baja se observa un peñón enorme que según los lugareños tiene la forma de una Pata de Buey (de ahí su nombre). Tienen una edad estimada de 470-680 dC. Su estado de conservación es bueno. Selo asocia a la cultura de La Aguada.
- Montículo Ceremonial: ubicado sobre el km 7-8 de la Quebrada del Tala, es una estructura monticular de tipo piramidal. Los muros tienen un sentido radial tomando una forma ascendente. En la parte superior está cerrado con estructuras cuadrangulares por dentro con zonas de abertura y conexión. Alrededor del mismo hay rocas de gran tamaño que pueden representar escenarios de ritualidad, vinculados a la agricultura o al movimiento de los astros. En sus cercanías están vinculados 20 morteros que se usaron para moler vegetales”. (Safe, 2022:76-77)

### **Conociendo la demanda**

La tendencia en el mercado turístico actual es el turismo sustentable desde lo económico, lo cultural y lo ambiental. El turista busca experiencias que aporten a su crecimiento personal siendo participe de experiencias activas y poner a piel sus emociones, por eso, para satisfacer sus demandas, se debe utilizar reinención, la innovación y la creatividad.

El turismo precisa tecnología e innovación para adaptarse a los grandes cambios. La tecnología e innovación tienen un papel fundamental en la gestión y comercialización de los productos turísticos. En este sentido una tendencia en los turistas es, por un lado, irse de vacaciones, pero continuar conectados y por otro, el opuesto, que utiliza las vacaciones para desconectar del estrés del mundo virtual.

Por ello es necesario la adaptabilidad al cambio y la flexibilidad de ofrecer productos acordes a la demanda existente de los clientes y, en este sentido, como empresa se debe apostar a la experiencia para la desconexión virtual ofreciendo un contacto más humano con el producto turístico.

Según los informes de datos estadísticos proporcionados por la Dirección de Turismo de la MSFVC, se observa que el perfil del turista, de acuerdo a la procedencia, son turistas nacionales en un gran porcentaje e internacionales en un menor porcentaje que arriban a la Ciudad. El volumen total se mide en las pernoctaciones que realiza el turista en la ciudad y también por la estacionalidad de fechas especiales.

Teniendo en cuenta los informes de semana santa 2023, el motivo del viaje del 50% fue por promesa a la Virgen del Valle que es el turismo religioso, por una cuestión de fé, que se recibe de manera constante en la Ciudad; el 26% viaja a reencontrarse con familiares; el 21% con motivo de recreación o turismo de paso a otras localidades y; un 3% por cuestiones laborales. En cuanto al grupo de viaje el 60% viaja con su grupo familiar, que será nuestro segmento de mercado; un 26% en pareja que podría sumarse al segmento; en un 11% con amigos y un 3% solos.

Con respecto a los atractivos propios de la Dirección General de Turismo del Municipio, el PPQ tuvo una afluencia constante a lo largo de los 4 días, lo que permite entrever que es un gran potencial para la generación del producto turístico para este segmento de mercado, contando con 320 visitas durante el fin de semana. En cuanto a la valoración de la ciudad como destino el 95% calificó como una ciudad que les sorprende y desea volver.

### **Ideas de negocios y actividades para construir el producto turístico**

Los atractivos turísticos en la ciudad capital de Catamarca tienen como ventaja estar cerca del casco centro, lo que se debe priorizar es brindar los servicios necesarios y para ello el sector privado y la comunidad cumplen un rol fundamental para el desarrollo turístico.

En cuanto a la oferta y generación del producto se debe tener en cuenta la renovación e innovación del atractivo y en la vivencia que busca el turista, por ello es necesario pensar en unidades de negocios que dejen en el consumidor una experiencia inolvidable construyendo como producto turístico al atractivo descripto.

El Pueblo Perdido es un sitio arqueológico que por su historia y cultura es un atractivo puesto en valor. El sitio ofrece lo natural y algunas actividades, pero carece de experiencias que se

pueden plantear como unidades de negocio, entre ellas desarrollar una línea de actividades para vivenciar la cultura, la oferta de servicios gastronómicos, desarrollo de la comercialización de artesanías en el sitio, entre otras posibilidades de innovación que se deben construir; para una adecuada construcción del producto se debe mejorar la infraestructura turística como el aumento de la frecuencia del transporte público, adecuación del servicio de estacionamiento de vehículos particulares y de prestadores.

Con relación a la infraestructura del atractivo se demanda que el Centro de Interpretación cuente con una infraestructura adecuada para la accesibilidad al museo; los sanitarios deben ser ampliados y adecuados para todas las personas que puedan visitar el lugar sin exclusión o discriminación por alguna discapacidad.

La idea preliminar que presentamos en el presente trabajo como propuesta creativa e innovadora de un producto turístico en el Pueblo Perdido de la Quebrada, de San Fernando del Valle de Catamarca la denominamos como producto "Experiencia Pueblo Perdido: Un viaje en el tiempo".

El producto se construye sobre la base de un circuito turístico vivencial que permitiría a los visitantes sumergirse en la cultura y tradiciones de los pueblos originarios de la región, a través de una recreación histórica en el escenario natural del Pueblo Perdido de la Quebrada que puedan compartir en familia, definir el relato, preparar a los guías de sitio en forma adecuada al relato construido con una frecuencia regular en la oferta.

El producto incluiría las siguientes unidades de negocio:

1. Recorrido guiado por las ruinas arqueológicas del Pueblo Perdido, donde se explicaría la historia, costumbres y modo de vida de los antiguos pobladores. Sobre el sitio arqueológico colocar señalética y acrílicos gráficos y explicativo para que el visitante perciba lo original del sitio, con la forma que tenía al momento de estar habitado.
2. Generación de talleres vivenciales sobre técnicas ancestrales, como:
  - Taller de arcilla o cerámica y alfarería para recrear piezas arqueológicas
  - Taller de cocina y preparación de platos típicos
  - Taller de medicina natural y uso de plantas medicinales del lugar
3. Espectáculos programados de danzas y música autóctonas, representando rituales y celebraciones de la cultura, abierto a los visitantes locales y turistas sosteniendo la continuidad y rentabilidad de la propuesta.
4. Escenificación de rituales religiosos, como por ejemplo, el encontrado en el sitio al momento del abandono que ya se ha estudiado desde el ámbito arqueológico y antropológico.
5. Vivencia de alojamiento en "toldos" o refugios inspirados en las antiguas viviendas indígenas, construidos con materiales naturales y respetando las técnicas tradicionales.

6. Desarrollo de experiencia gastronómica con degustación de comidas y bebidas típicas, preparadas con ingredientes locales y recetas ancestrales.
7. Desarrollar una secuencia de “Momentos cotidianos” como es la confección de materiales, la obtención de materias primas de los mismos y las tecnologías implementadas para la transformación de los elementos.
8. Perfeccionar las noches de luna llena con el complemento de observación de las estrellas y explicación sobre la cosmovisión y astronomía de los pueblos originarios que permitiría darle continuidad y permanencia a las actividades nocturnas.
9. Construir la experiencia de observación de la salida y puesta del sol con su explicación en cuanto al tiempo y rituales que podrían hacer.
10. Desarrollar un mercado de artesanías y productos locales, con objetos representativos de la cultura como recuerdo del lugar (merchandising) que fortalezca la economía circular en la cadena de valor turística.
11. Articular con agencias o prestadores de servicio de transporte asociado al producto que fortalezca las conexiones ofreciendo promociones en el costo del mismo a turistas y residentes desestacionalizando la oferta.

Esta propuesta permitiría a los visitantes conectarse profundamente con las raíces culturales de la región, aprendiendo y vivenciando de primera mano las tradiciones milenarias de los pobladores del lugar. Sería un producto turístico único, auténtico y memorable, que valoriza y pone en valor el rico patrimonio cultural e histórico de Catamarca como el desarrollo local.

Otro producto articulado con lo vivencial físico es proponer “Un viaje en la Era Meta”. En el Centro de Interpretación ofrecer un recorrido virtual del sitio y de las otras actividades con la tecnología existente de realidad virtual, que nos permite la era meta, esto facilita el acceso a personas con discapacidad y el segmento de la tercera edad que por cuestiones físicas no puedan acceder a los circuitos propuesto de tal manera que puedan vivenciar su visita en el propio enclave geográfico.

Por ejemplo, la discapacidad motora, auditiva con un video subtulado y con intérprete de lenguaje de señas, y un relato auditivo descriptivo para personas no videntes y con réplicas que le permitan reconocer texturas mientras sigue el relato. De la misma manera se podrían desarrollar las actividades recreativas.

Se pueden trabajar dos formas de generar un modelo gerencial adecuado para el diseño del negocio, el primero sería por administración; descentralizada; para poder darle autonomía en las decisiones a partir de las necesidades de adecuación del producto o de acuerdos particulares con los prestadores turísticos. Otra, es una definición de socio participante en un modelo de sociedad del Estado con participación privada, la figura de una Sapem parece adecuada. Richard (1998:pp.296-301) define al socio participante como: "Un nuevo tipo de socio que no participa de la administración de la sociedad y que obtiene como

contraprestación por su aporte una participación en las ganancias, pero que no responde por las deudas sociales. Es un socio con interés patrimonial, pero sin derecho a la gestión ni responsabilidad por las deudas."

La definición de Richard resalta las principales características del socio participante en el derecho argentino:

- a. No forma parte de la administración ni gestión de la sociedad.
- b. Su aporte es patrimonial (capital o bienes) a cambio de una participación en las ganancias.
- c. No responde con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad.
- d. No tiene los mismos derechos políticos y de voto que los socios plenamente partícipes.

Para mejorar el problema del transporte público y su frecuencia debería haber una empresa de transporte que sea socio participante del municipio y que ponga a disposición uno o dos colectivos que permitan la frecuencia al menos en el tiempo que el sitio está abierto y con turistas.

Otro modelo posible es, según la Canadian Tourism Commission (CTC), "Club de Producto es un consorcio de PyMEs que deciden trabajar juntas para desarrollar nuevos productos turísticos o mejorar los existentes. Conjuntamente trabajaran para eliminar los obstáculos que impiden el desarrollo del turismo en una determinada zona o área de actividad."

La CTC considera que los Clubes de Producto sirven para crear una red de PyMEs en una zona determinada. Una vez se establece la alianza, los clubes sirven para compartir conocimientos y recursos con la finalidad de mejorar el producto turístico de la zona. Fomentar el desarrollo de clubes de productos que permitan la conformación de varias empresas se asocien voluntariamente y ofrezcan servicios complementarios, por ejemplo, alojamiento, agencia de viaje, restaurante, transporte, atracciones.

En el marco de la comercialización del producto y dependiendo del modelo de organización que se adopte, se debe realiza un posicionamiento del producto aprovechando las oportunidades disponibles a fin de abaratar los costos utilizando las redes sociales de los prestadores, de la provincia y del MSFVC, asimismo se debe generar el propio sitio WEB y construir perfiles en las diferentes redes sociales más utilizadas por el segmento de mercado objetivo de nuestros productos.

## **Conclusión**

La presente propuesta construida desde un enfoque exploratorio descriptivo pretendió dar cuenta de las formas en que se pueden definir el producto turístico que potencia el desarrollo del turismo receptivo en la MSFVC. Sin lugar a dudas la situación de un destino emergente es compleja sobre todo en cuanto a las necesidades de infraestructura general y turística que se logra articulando los esfuerzos del sector estatal con el privado.

Podemos afirmar que el desarrollo de la cadena de valor en el rubro turístico puede potenciar el desarrollo de la economía local y provincial, de hecho, lo afirman los dos niveles del Estado en cuanto a sus definiciones de política pública tomando al rubro como uno de los ejes del mismo; sin embargo, la participación del Estado local y provincial resulta necesaria como responsable de la infraestructura general y en la promoción de la infraestructura turística; el incentivo y la promoción de la inversión en este sentido solo la puede motorizar el Estado.

La cadena de valor turística, con sus múltiples eslabones, requiere la articulación y colaboración entre los prestadores en cada uno de los servicios que se generen, a su vez los proveedores de esos prestadores van a significar una activación de la economía circular como un círculo virtuoso que genera empleo y aumenta la demanda agregada a nivel provincial.

Todo ello es posible mediante una intervención definida, con varias dimensiones de abordaje, donde además de la relación estatal – privada tal como la hemos descrito, es necesario activa la comunidad anfitriona que solo se logra a través de un cambio en la cultura local atendiendo el sistema educativo, los centros vecinales y los actores que están en relación directa e indirecta con los turistas; aprovechando además el consumo de los habitantes locales de los productos turísticos que se generen.

De los estudios preliminares podemos dar cuenta de que existe una fuerte competencia regional que requieren de estrategias de diferenciación donde el objetivo principal es crear experiencias únicas vivenciales que planteen una diferenciación en los productos turísticos ofrecidos con creatividad, inmersión y calidad.

La desestacionalización en la actividad turística vendrá a partir de generación de productos turísticos que sean consumidos por la demanda turística y la comunidad local y provincial, esto permitirá la continuidad en la prestación de los servicios diseñados ajustados a los procesos y herramientas que nos provee el despertar de la cuarta revolución industrial, el futuro nos plantea que nos recreemos y nos permita romper las ataduras con un pasado que cuesta dejar atrás.

## **Bibliografía**

Campos Ríos, M. (2022). El Estado en la Era Meta. Del “Estado Inteligente” al “Estado Inmersivo”. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. (2004). Marketing para turismo. Tercera edición. Pearson Prentice hall. Traducción de Belló, C; Blázquez, E.; Nieto, R.

Landaverde Trejo, J. (coordinador) (2019). Ciudadanía Digital (identidades, procesos educativos y formas alternativas del ser digital) /. Consejo Técnico de la Dirección de Investigación de la Universidad Marista de Querétaro y Revista Académica EduTrIn.

Ochoa Llamas I., Conde Perez E.M., Maldonado Hinojosa E. (2012). Valoración de un producto turístico. Revista de Investigación en turismo y desarrollo local, Vol.5 N°12



Richard, E. H. (1998). Derecho Societario. Parte General. Editorial Astrea.

Secretaría de Turismo de México (2002). Como desarrollar productos turísticos competitivos. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística. Serie de Documentos Técnicos – Competitividad. Secretaría de Turismo del Gobierno de la República de México.

Safe, V. G. (2022). Informe final de Practica Profesional Académica: “Manual de Acreditación de Calidad de Gestión del Pueblo Perdido de la Quebrada”. Licenciatura en Gestión Pública, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – UNCA.

#### Marco Normativo:

Ley Nacional 25743 Protección del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico. República Argentina.

Decreto Reglamentario N° 1022/2004 de la Ley 25743.

Ley Provincial N° 4218 Preservación de los vestigios y/o restos, yacimientos arqueológicos, antropológicos y paleontológicos existentes en la provincia. Provincia de Catamarca.

Decreto Reglamentario 1479/1993 de la Ley 4218.

#### Sitios WEB consultados:

<https://sfvc.travel/>

<https://sfvc.travel/estadisticas-semana-santa-2023/>

<https://pueblosoriginarios.com/sur/andina/catamarca/quebrada.html>

## **IMPULSANDO LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: EL ROL DE LOS JÓVENES PROFESIONALES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

**Autores: Ana Belén del Valle Batallán - María Victoria Cisterna - María Yanet Salas Cedrón**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

cpnbatallanbelen@gmail.com , mavicis2008@gmail.com , yanetsalascedrón@gmail.com

### **Resumen**

En un entorno empresarial en constante evolución, cada vez más dinámico y competitivo, la innovación organizacional y la gestión del cambio se han vuelto imperativos estratégicos para las empresas que aspiran a mantenerse relevantes y adaptarse a las exigencias del mercado. En este contexto, los profesionales de ciencias económicas desempeñan un papel fundamental, ya que están continuamente expuestos a los desafíos planteados por los cambios. Este trabajo de investigación se centra en examinar el papel crucial que desempeñan los jóvenes profesionales de ciencias económicas en la promoción de la innovación y la gestión efectiva del cambio dentro de las organizaciones.

El análisis del trabajo se enfocará en el rol activo que puede desempeñar la Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas en la promoción de una cultura de innovación y adaptación al cambio, incentivando la actualización constante, la adquisición de nuevas habilidades y la toma de decisiones informadas, tanto a nivel individual como organizacional.

Este estudio busca destacar la importante función que los jóvenes profesionales de ciencias económicas tienen en la promoción de la innovación organizacional y la gestión del cambio, así como también proporcionar recomendaciones prácticas para potenciar su contribución en dicho ámbito para el futuro de las empresas, con el fin de implementar cambios de manera efectiva y obtener el apoyo de todas las partes interesadas, siendo verdaderos agentes de cambio.

### **Palabras Claves:**

Innovación Organizacional; Comisión de Jóvenes Profesionales; Actualización y Capacitación; Gestión del Cambio; Impulsores de Cambio.

### **INTRODUCCIÓN**

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno marcado por rápidos avances tecnológicos y cambios constantes. Esta dinámica obliga a las organizaciones a innovar y

adaptarse continuamente para seguir siendo competitivas. En este contexto, los jóvenes profesionales de ciencias económicas se encuentran en una posición única para impulsar la innovación organizacional y gestionar el cambio de manera efectiva.

Los jóvenes profesionales, con la frescura de ideas y adaptabilidad, son capaces de enfrentar los desafíos del mercado moderno. Este trabajo, tiene como objetivo explorar el papel crucial de estos profesionales en la promoción de la innovación y la gestión del cambio dentro de las organizaciones. Se pondrá especial énfasis en la labor de la Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas, que fomenta una cultura de mejora continua a través de la actualización constante, el desarrollo de nuevas habilidades y la toma de decisiones basadas en información precisa.

El propósito de esta presentación es demostrar cómo los jóvenes profesionales pueden ser catalizadores de cambio en sus organizaciones y proporcionar recomendaciones prácticas para maximizar su impacto. Al posicionarse como agentes de cambio, los jóvenes no solo contribuyen al éxito de sus empresas, sino que también aseguran su sostenibilidad a largo plazo.

## **DESARROLLO**

Innovación y competitividad son dos elementos que van de la mano en el desarrollo empresarial.

En el contexto de las economías globalizadas, la innovación juega un papel crucial para impulsar la competitividad empresarial. El potencial competitivo de una empresa está intrínsecamente relacionado con su capacidad para gestionar el conocimiento y producir valor agregado.

Para lograr una ventaja competitiva, una empresa debe tener una visión clara de desarrollo tecnológico y de talento humano. De esta manera, la innovación y la competitividad se convierten en impulsores fundamentales del crecimiento empresarial y del mejoramiento del desempeño organizacional (Porter, 1990; Porter, 2008).

La innovación, según la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se refiere a la implementación exitosa de un producto o proceso nuevo y significativamente mejorado en el mercado o en una empresa. Además, la innovación también puede incluir la implementación de cambios organizativos o de marketing en la empresa para mejorar su rendimiento (OCDE, 1996).

Ahora, la competitividad empresarial es la capacidad de una organización para sobresalir en su mercado al ofrecer productos o servicios de alta calidad, a precios competitivos y con una diferenciación única. En un mundo globalizado y tecnológicamente avanzado, la competencia

es más intensa que nunca, y las empresas deben buscar constantemente formas de mantenerse relevantes y destacar entre sus competidores.

La innovación es considerada como un factor crítico para la supervivencia y el éxito de las empresas, debido a la capacidad de una adaptación más rápida y mejor a las necesidades cambiantes del entorno. De igual forma, el apoyo que brinda la innovación para enfrentarse a las competencias y la producción globalizada mediante el mejoramiento y eficiencia de los procesos son armas fundamentales que toda empresa debe tener en sus filas.

La innovación comprende un tópico de interés y constituye un baluarte indispensable para las organizaciones, toda vez que estas tengan como meta alcanzar la competitividad como factor de desarrollo y crecimiento sostenido a través del tiempo. Corma (2013) señala que se entiende por innovación la conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, para satisfacer así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas.

En la actualidad existen numerosos cambios en los mercados, competencias, organizaciones, tecnologías, sociedades y culturas, entre otros, razón por la cual se considera poco pertinente seguir maniobrando bajo el mismo enfoque tradicional. Para lograr ser competitivo dentro de este entorno tan cargado de dinamismo y turbulencia, es indispensable buscar ventajas competitivas y por ende un desarrollo económico a largo plazo, así como también desarrollar capacidad para producir, circular y utilizar correctamente la información, la comunicación y el conocimiento, por cuanto ellos constituyen la materia prima de esta nueva sociedad.

Para esta innovación y actualización constante, es necesario integrar las TIC, las cuales, según (Gil, 2002), constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real. Así como el teléfono como tecnología de punta, en una época marcó cambios drásticos dentro de la organización, donde el gerente podía impartir órdenes a distancia tanto a niveles jerárquicos dentro empresa como a unidades geográficamente distantes, produjo cambios contundentes en sus estructuras; hoy en día este fenómeno se repite con la incorporación de las TIC (computadoras, las redes de comunicación, los sistemas de información etc.). Por otra parte, el concepto de cambio organizativo se está identificando y relacionando cada vez más con el avance de la economía del conocimiento, pues son las empresas más innovadoras y creadoras de conocimiento las que están permanentemente evolucionando donde el buen uso de las TIC permite a las empresas producir más cantidad, más rápido, de mejor calidad, y en menos tiempo y le ayudan a la competitividad.

La base del mundo actual es el conocimiento, cada organización, ente, empresa debe aprender a desarrollarlo, obtenerlo de manera eficiente y rápida, es decir saber adaptarse a la dinámica social y tecnológica y ser consecuente con la rapidez de los cambios. Es un proceso de

aprendizaje continuo, una constante transformación del saber, un uso y transmisión frecuente, donde el Joven profesional no es extraño, sino que es parte esencial, incluso es agente de esos cambios. El profesional debe saber transmitir sus conocimientos para el crecimiento social y económico, debe ser tutor de las organizaciones, del empresario para avanzar hacia el futuro, para asesorar y brindar así, la información que permita tomar decisiones; para desarrollar confiabilidad y transparencia en la relación asesor-Cliente.

Por otra parte, nos ponemos a pensar que al mismo tiempo, el Joven Profesional no deja de ser alumno, no deja de aprender de su misma profesión y de otras (sin salirse del área ni abarcando competencias que no le pertenecen, pero sí con una mirada integral de la situación, con un trabajo coordinado con el resto de los “generadores de conocimiento”).

El Joven Profesional debe aprender a ser flexible, adaptarse y capacitarse constantemente.

Pero lejos estamos de decir que es un trabajo sencillo. El profesional debe tener tanto competencias específicas como transversales. A lo largo de los años, las profesiones en ciencias económicas se las han tachado de “estructuradas rígidamente”, que es una “profesión muy antigua” (refiriéndose a la de Contador Público). Debemos comenzar a cambiar estas ideas, mirar bien a los roles del profesional hoy y en el futuro y redefinir conceptos, abandonar la tendencia a la rigidez e inflexibilidad y procurar ser promotores de cambios dentro de la profesión para que esta se acople a los cambios del contexto, y por qué no, genere cambios en el contexto.

La Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas tiene por objeto impulsar la integración profesional y social del joven graduado, propiciar su perfeccionamiento profesional, promover los vínculos con el ámbito universitario y contribuir a la formación para la dirigencia institucional.

Los Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) reunidos en Comisiones en cada uno de los Consejos que conforman FACPCE, realizan diversas iniciativas para fomentar la innovación y la adaptación al cambio. Una de las actividades clave son los talleres y seminarios de innovación, cuyo objetivo es proporcionar conocimientos y herramientas prácticas sobre metodologías de innovación. Estos eventos son interactivos y a menudo incluyen sesiones de trabajo en equipo para desarrollar ideas innovadoras.

Además, las distintas comisiones implementan programas de mentoría y networking que conectan a jóvenes profesionales con mentores experimentados. Estas conexiones no solo facilitan el desarrollo profesional, sino que también ayudan a implementar proyectos de innovación dentro de las organizaciones. Las sesiones de mentoría individuales y los eventos de networking, incluyendo mesas redondas y foros de discusión, son componentes esenciales de estos programas.

Otro enfoque importante es la realización de proyectos colaborativos y hackathons, que fomentan la colaboración entre jóvenes profesionales para desarrollar soluciones innovadoras a problemas reales. Estos eventos incluyen hackathons temáticos y desafíos de innovación donde los participantes pueden desarrollar y presentar sus propuestas.

Asimismo, la comisión organiza encuentros y congresos de innovación, creando espacios para el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias entre jóvenes profesionales y expertos del sector. Estos eventos realizados a nivel Zonal pero también a nivel nacional, se realizan en forma anual, incluyen presentaciones de casos de éxito y paneles de discusión, que son fundamentales para el desarrollo profesional y la generación de nuevas ideas.

Para asegurar el acceso continuo a recursos educativos, la comisión desarrolla capacitaciones de liderazgo, que permiten a los jóvenes profesionales adquirir nuevas habilidades necesarias para el desarrollo de la profesión.

La creación de grupos de trabajo y de práctica es otra estrategia importante. Permiten a los jóvenes profesionales compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, y se reúnen periódicamente para discutir iniciativas más relevantes y colaborar en proyectos.

La comisión también integra la innovación con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Fomenta proyectos sostenibles y programas de voluntariado, y establece alianzas con organizaciones no gubernamentales para desarrollar que tengan un impacto positivo en la sociedad.

A través de estas diversas actividades, la Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) no solo promueve una cultura de innovación y adaptación al cambio, sino que también prepara a sus miembros para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y contribuir significativamente al éxito de sus organizaciones.

Para fomentar la innovación y la gestión efectiva del cambio en las organizaciones, es esencial que los jóvenes profesionales de ciencias económicas adopten estrategias específicas que les permitan mantenerse actualizados, adquirir nuevas habilidades y tomar decisiones informadas ya que el panorama actual de constante actualización tecnológica como reglamentaria nos desafía como profesionales, a replantearnos cuál es el rol que debemos asumir para adaptarnos a las nuevas demandas de la sociedad, los consumidores y los inversores. Demandas que tienen que ver con modelos de negocios que además de buscar rédito económico, sean más comprometidos social y medioambientalmente.

Como profesionales, tenemos una oportunidad única de ser parte de un cambio global. Por eso, debemos capitalizar este desafío como un puente para convertirnos en líderes de cambio hacia la sustentabilidad y el triple impacto, ayudando a las organizaciones a transitar por este camino alineando su estrategia de negocios.

La actualización constante y la capacitación son fundamentales para que los jóvenes profesionales puedan adaptarse a los cambios rápidos en el entorno empresarial, tecnológico y reglamentario. La Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) implementó diversos programas de formación continua que incluyen cursos y seminarios regulares, que cubren temas no sólo referidos a la profesión en sí, sino también actuales y relevantes como tecnologías emergentes, análisis de datos y gestión de proyectos, así como certificaciones en gestión del cambio y liderazgo.

Estos seminarios permiten a los profesionales estar al tanto de las últimas tendencias y desarrollos en su campo. Además, la comisión ofrece programas de certificación en áreas clave como la gestión del cambio, liderazgo y finanzas, que no solo mejoran el currículum de los profesionales, sino que también les proporcionan herramientas prácticas para aplicar en sus roles laborales.

El entorno empresarial actual demanda un conjunto de habilidades y competencias que van más allá de los conocimientos tradicionales. La comisión fomenta el desarrollo de estas habilidades mediante talleres de innovación y creatividad. Estos talleres ayudan a los jóvenes profesionales a pensar de manera innovadora y desarrollar soluciones creativas a problemas complejos. Además, ayuda a conectar a jóvenes profesionales, facilitando la transferencia de conocimiento y la adquisición de habilidades prácticas. Las sesiones de mentoría ofrecen orientación y apoyo personalizado, ayudando a los profesionales a desarrollar competencias clave y a aplicar nuevos conocimientos en su trabajo diario. Eventos como hackathons y proyectos colaborativos promueven el trabajo en equipo y el pensamiento crítico, permitiendo a los jóvenes profesionales trabajar juntos en proyectos innovadores y desarrollar habilidades de colaboración y gestión de proyectos.

La capacidad de tomar decisiones informadas es crucial para la gestión efectiva del cambio. La comisión apoya a los jóvenes profesionales en este aspecto proporcionando acceso a información y colaboración de profesionales destacados que les ayuda a tomar decisiones fundamentadas en datos y evidencias concretas. Además, ofrece capacitaciones, cursos y talleres que enseñan cómo interpretar y utilizar datos para la toma de decisiones, incluyendo el uso de herramientas y software de análisis de datos.

Estas estrategias no solo equipan a los jóvenes profesionales con las herramientas y conocimientos necesarios para fomentar la innovación y gestionar el cambio, sino que también los posicionan como líderes capaces de enfrentar y superar los desafíos del entorno empresarial moderno.

Al enfocarse en la actualización constante, la adquisición de nuevas habilidades y la toma de decisiones informadas, los jóvenes profesionales pueden impulsar un cambio significativo y positivo en sus organizaciones.

Ahora bien, para potenciar nuestro rol como Jóvenes Profesionales en la gestión del cambio, debemos tener presente la actualización y adaptación a las nuevas tendencias y tecnologías ya que el Joven Profesional en ciencias económicas debe saber adaptarse a las necesidades actuales, entender el contexto social en el que se encuentra, el del cliente al que asesora, el del país en donde realiza un análisis tributario, económico, actuarial. Un profesional que entiende el contexto sabrá entender qué tipo de información necesita quien lo contrata, ver las necesidades de cambios, entenderá el porqué de las discusiones teóricas y doctrinarias actuales, por ejemplo, la necesidad (o no) de una tributación con perspectiva de género; la necesidad de normativa clara en criptomonedas; la necesidad del debate social y ambiental, de la responsabilidad social empresaria, etc.

Al tomar el Rol de consultor, debemos por ejemplo si se trata de una PyME, asesorar al empresario de la PyME, con una mirada en el futuro, pero con el avance en el presente, en lo actual, en lo que prevalece en el momento dado. Conocer las barreras de sus estructuras, pero apuntando a su crecimiento. Generando seguridad y protección en ámbitos donde muchas veces las normas y procesos están pensados para “grandes empresas”, pero sin perder la perspectiva de lograr, el día de mañana, llegar a ser esas “grandes empresas”. Por su parte, para llevar a cabo nuestro Rol como Jóvenes Profesionales en la Gestión del Cambio, tenemos que ser capaces de hacer que el cambio fluya de abajo hacia arriba y aprovechar esta oportunidad que debemos capitalizar y que tiene que ver con el momento que estamos atravesando, estamos hoy más que nunca ante una sociedad que le demanda más al estado, a las empresas, a las ONG, y también a los individuos. Por todo ello, en nuestro rol de asesor del cambio, debemos ser capaces de impulsar a los líderes empresariales a simpatizar con una nueva forma de planificar la estrategia organizacional en la que contempla a largo plazo, los mayores desafíos que presenta la humanidad; así como los intereses, no solo de sus accionistas, sino también de sus empleados, proveedores, clientes y comunidad a la que pertenecen y eso no solo lo hacemos con nuestro conocimiento profesional sino también con la capacitación y actualización constante que nos permite poder comprender el mundo actual que nos alcanza.

## **CONCLUSIÓN**

La innovación organizacional y la gestión del cambio son imperativos estratégicos para cualquier empresa que aspire a mantenerse relevante y prosperar. En este contexto, los jóvenes profesionales de ciencias económicas juegan un rol fundamental, su exposición constante a los desafíos del mercado y su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías los posicionan como agentes clave de cambio y promotores de la innovación.



A través de diversas iniciativas, la Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) y principalmente la Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas de Catamarca, fomenta la actualización constante y la capacitación, esenciales para que estos profesionales puedan enfrentar los rápidos cambios en el entorno empresarial. Los programas de formación continua, los cursos de certificación, las plataformas de aprendizaje en línea y los talleres de innovación y creatividad son herramientas cruciales que permiten a los jóvenes mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos.

Además, la adquisición de nuevas habilidades y competencias es fundamental, mediante talleres, programas de mentoría, hackathons y proyectos colaborativos, la comisión facilita el desarrollo de habilidades prácticas y promueve la colaboración y el pensamiento crítico. Estas experiencias no solo enriquecen el perfil profesional de los jóvenes, sino que también fortalecen su capacidad para implementar soluciones innovadoras y gestionar el cambio de manera efectiva.

La toma de decisiones informadas es otra pieza clave en la gestión del cambio. Proveyendo acceso a información relevante y capacitaciones en análisis de datos, la comisión asegura que los jóvenes profesionales puedan basar sus decisiones en evidencias concretas y datos precisos, mejorando así la efectividad de sus acciones y estrategias dentro de las organizaciones.

En resumen, los jóvenes profesionales de ciencias económicas, apoyados por la Comisión de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas, están en una posición privilegiada para impulsar la innovación y gestionar el cambio. Su formación continua, la adquisición de nuevas habilidades y la capacidad de tomar decisiones informadas los convierten en actores fundamentales para el crecimiento y la competitividad de las empresas en el entorno empresarial moderno. Este trabajo destaca la importancia de estas estrategias y proporciona recomendaciones prácticas para potenciar la contribución de los jóvenes profesionales en este ámbito crucial, asegurando así un futuro prometedor para las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Machado, J. C. G. (2023). Impacto de la gerencia de proyecto en la mejora de la competitividad e innovación dentro de las empresas. *Gerencia Libre*, 9.

Muñoz, G. A. D., & Espinosa, D. R. G. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229.

## **REFERENCIAS**

Ferrer Castellanos, L. E., González Insignares, K. P., & Mendoza Vega, L. M. (2015). La innovación como factor clave para mejorar la competitividad de las pymes en el departamento del atlántico. *Dictamen Libre*, (16: Enero-Junio), 21–36. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.16.3066>

Florencia, G., Laura, B., & María, T. (2021). Demanda de competencias digitales al contador público. Una mirada desde la educación superior.. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-42222021000100073&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-42222021000100073&script=sci_arttext)

*Reprodigital*. (2021). *El rol del Profesional en Ciencias Económicas como Agente de Cambio, liderando la evolución organizacional hacia la sustentabilidad*. [https://reprodigital.com.ar/uploads/noticias/adjuntos/20210120125159\\_premio\\_consejo\\_2020\\_profesionales\\_de\\_impacto.pdf](https://reprodigital.com.ar/uploads/noticias/adjuntos/20210120125159_premio_consejo_2020_profesionales_de_impacto.pdf)

# **INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE SAN FERNANDO DEL VALLE, PROVINCIA DE CATAMARCA. PERIODO: 2020-2023**

**Autores: Natalia Daniela Martini - Liza Baleria Maldonado**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio.

[martininatalia78@gmail.com](mailto:martininatalia78@gmail.com); [baleriamaldonado@gmail.com](mailto:baleriamaldonado@gmail.com)

## **Resumen:**

El Municipio de San Fernando del Valle priorizó en su gestión de gobierno al desarrollo económico como uno de sus ejes estratégicos. En consecuencia, se constituyó un equipo interdisciplinario y se diseñaron líneas programáticas contextualizadas en la realidad local. La consolidación de alianzas estratégicas, posibilitaron un sistema de transferencia a las poblaciones objetivo: MiPyMEs, emprendedores, y jóvenes principalmente. La implementación de programas a medida implicó un cambio en la cultura organizacional pública local la cual se vio reflejada en la aceptación y participación activa de la comunidad en los programas ofrecidos. Este trabajo pretende dar cuenta de las innovaciones efectuadas a partir de la práctica concreta realizada en el área de desarrollo económico local.

**Palabras clave:** cultura organizacional – líneas programáticas – desarrollo económico local.

## **Introducción**

El objetivo de este trabajo es reflexionar, a partir de la experiencia como funcionarias del área de desarrollo económico del municipio capitalino, sobre la construcción de procesos y productos, en diálogo con autores reconocidos en la materia sobre lo que se considera en las últimas décadas: “la nueva gestión municipal”, en ese sentido, reflexionar sobre lo que concebimos como cultura organizacional y desarrollo económico en el marco de la innovación pública.

Si bien la discusión que proponemos se basa en los resultados del trabajo efectuado en el municipio de San Fernando del Valle de Catamarca en el período 2020 -2023, creemos que es de utilidad para otras organizaciones públicas con entornos similares al caso que planteamos.

En primer lugar, efectuaremos el desarrollo de los conceptos y categorías que vertebran este trabajo, en segundo lugar, enunciaremos las estrategias metodológicas utilizadas, en tercer lugar, presentaremos el estudio de caso para, finalmente, presentar las conclusiones.

## **Objetivo**

Desarrollar una aproximación al problema de estudio a partir de un estudio de caso a fin de explicar en qué consiste la nueva cultura organizacional a partir de la implementación de nuevas líneas programáticas, en el marco de la innovación pública local.

## **Aspectos metodológicos**

En primer lugar, se realizó una búsqueda y revisión bibliográfica existente sobre el campo de estudio. Como información secundaria se utilizaron: los documentos del área (decretos, ordenanzas, informes de gestión, registro de participantes por programa, otros)

La estrategia metodológica que utilizo es la Triangulación metodológica, es decir de carácter mixto: cualitativa y cuantitativa, utilizando la técnica de estudios de caso para la aproximación al objeto de estudio. La unidad de análisis son los equipos y programas que conforman al CADE (Centro de Asistencia y Desarrollo Empresario) perteneciente a la Dirección General de Desarrollo Económico. En cuanto a las técnicas de recolección de datos utilizadas para esta ponencia: el análisis documental y registros audiovisuales.

## **Marco Conceptual**

### Desarrollo Económico Local

El *desarrollo* “a secas” es un proceso que promueve transformaciones o cambios. De allí aparece el problema de qué cambios son los que caracterizan tal proceso y luego el tema de cómo se procesa el mencionado desarrollo. El desarrollo no es sólo el incremento de indicadores cuantitativos, sino modificaciones estructurales, cualitativas, que mejoran la situación social y económica de todos o de una gran mayoría. La descentralización del Estado durante los 90’s, reconfiguraron el rol de las instituciones y actores locales, tales como el de las comunas, municipios, escuelas, cooperativas, etc. Las cuales debieron aprender a operar lo local – complejo dado por la variedad de estructuras internas (relaciones sociales, políticas, económicas, urbano – rurales, etc) y las articulaciones lineales y no lineales presentes en el sistema, entre otras cuestiones.

El hecho indudable es la aparición de esta nueva escena local acompañando la perspectiva de un proceso de reforma del Estado y de reestructuración productiva (vale decir de relaciones institucionales y económicas, respectivamente) Con dicha descentralización se impulsó a los ciudadanos a interesarse en los problemas cercanos y puntuales de su área de influencia, con una resignificación de los aspectos microeconómicos, meso económicos y sociales, la implementación de programas económicos y sociales de origen, alcance y ubicación municipal.

En consonancia con Tecco (1997) existe un consenso sobre el nuevo rol adoptado por los municipios en las últimas décadas, una suerte de revalorización de los gobiernos locales como agentes promotores del desarrollo económico y social, para lo cual se deben delinear estrategias de cómo hacerlo y qué tipo de organización se adopta a los fines administrativos. En cuanto al entorno, es fundamental identificar intereses comunes con las organizaciones público – privadas y las instituciones, para acordar acciones compartidas y actuar estratégicamente dando respuesta a las nuevas cuestiones que se incorporan en la agenda local.

En los primeros años del siglo XXI, era muy común ver el cambio de nominación de las entonces secretarías de producción por el de desarrollo económico o desarrollo local, aunque no en todos los casos esos cambios de nominación implicaron una transformación sustancial de las metodologías aplicadas para en el gerenciamiento de la cosa pública. Esas huellas aún persisten y constituyen desafíos inherentes a los diseños estratégicos y operativos en las administraciones locales. Cuando hablamos de innovación en la gestión, es innegable la frecuente asociación que se efectúa con la tecnología, en particular las tecnologías de gestión. Un error frecuente es suponer que la incorporación de un paquete enlatado implica una efectiva innovación en la gestión. La tecnología debe aplicarse de manera específica a la realidad concreta de cada organización, dado a que las respuestas no son homogéneas dadas las particularidades de cada municipio y su entorno. Por lo tanto, la capacidad tecnológica de una municipalidad dependerá tanto de sus recursos internos como del entorno institucional en el que se desenvuelve.

En ese sentido, la caracterización del entorno es fundamental para pensar diseños programáticos acordes a la realidad concreta en que la práctica organizacional sucede. Siguiendo a Meyer – Stamer (1996), las posibilidades de la organización municipal para aprovechar plenamente su capacidad de innovación, es contando con la participación de otras instituciones en la producción de bienes públicos y en la resolución de cuestiones de interés general. Justamente, el concepto de entorno innovador refiere un entramado institucional reticular con múltiples interacciones entre sus componentes y con capacidades para innovar, y aprovechando los avances tecnológicos externos adaptándolos a las características del medio en que se implantan.

En cuanto al sector privado, las empresas que se instalan en un territorio por motivos que no se derivan de las características del lugar difícilmente aporten a la construcción de un sistema de acción local este tipo de empresas son en términos de Sergio Boissier (1994) son actores en la región antes que actores de la región. Por lo cual, se requiere de un diagnóstico que identifique quiénes y cuáles son los actores territoriales de los extraterritoriales dado que sus lógicas y agencialidades son diferentes.

Con lo cual, pensar una estrategia de desarrollo económico local, requiere del reconocimiento de los particularismos de cada región o territorio sin desconocer los cambios y oportunidades a nivel global, comprendiendo claramente los intereses en juego a nivel público – privado y local – global. En esos atravesamientos se dirime la gestión pública local.

### Cultura Organizacional

Para este trabajo, nos resultó interesante el trabajo de Felcman (2001), el cual propone un abordaje en tres niveles de análisis: los valores laborales, los tipos culturales y las presunciones básicas. Con valores laborales, se refiere a las preferencias, sólidamente constituidas, de las personas que forman parte de la organización para priorizar ciertos estados de cosas por sobre otros, estos son: los básicos sociales, los de reconocimiento y los de autorrealización. Sobre los tipos culturales, propone cinco tipologías que, en la práctica no se presentan en estado puro, estos son: el paternalista, la apática, la anómica, la exigente y la integrativa. Finalmente, sobre presunciones básicas, expresa que constituyen la esencia de la cultura de una organización. Son los valores y creencias más profundamente arraigadas y por lo tanto más difíciles de modificar. Hofstede (año), autor del que abreva el citado trabajo de Felcman (2001), propone las presunciones básicas siguientes: a) Power distance o distancia jerárquica: es el grado de aceptación del poder existente en los ámbitos organizacionales por los miembros componentes con menos poder dentro de las mismas. b) Uncertainty avoidance o tendencia a eludir/preferir situaciones de incertidumbre. c) Individualismo/colectivismo o preferencia por los valores que impulsa una u otra concepción. d) Masculinidad/femineidad de acuerdo con la inclinación en la aceptación de roles que tradicionalmente se le asigna al hombre y a la mujer.

El concepto de “organización inteligente” pasa a ser central en el tratamiento del aprendizaje. Dicho concepto hace alusión a las entidades que, aprendiendo, son capaces de sobrevivir ante las cambiantes situaciones del medio, y también son capaces de crear y modificar su realidad. Senge (1990), fue el autor que marcó un hito en la evolución del concepto, con la postulación de una serie de principios que caracterizan a esta organización inteligente y que llama disciplinas del aprendizaje. Estas son:

- Dominio personal: materia clave para el crecimiento y aprendizaje individual, ya que la organización que aprende está integrada por personas con capacidad de alcanzar los resultados que se proponen en la vida.
- Modelos mentales: son esquemas que modelan los actos de los miembros de la organización. - construcción de una visión compartida: que permita aglutinar los esfuerzos mancomunados hacia un ideal común.

- Aprendizaje en equipo: parte del principio de que el aprendizaje se produce a través del intercambio de experiencias mediante el diálogo entre los integrantes del conjunto de personas.
- Pensamiento sistémico: que Senge denomina la “quinta disciplina”, y que pasa a ser fundamental en su planteo ya que integra a todas las otras.

Otros autores como Nekane Aramburu (2003), han aportado trabajos específicos muy significativos al marco teórico del aprendizaje organizacional. Actualmente las perspectivas del aprendizaje distinguen dos variantes principales: la del cambio y la del conocimiento.

Respecto de la primera, los autores responden a dos enfoques: a) el adaptativo: relativo a la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno; y b) el proactivo: que caracteriza a las organizaciones capaces de promover su propia transformación.

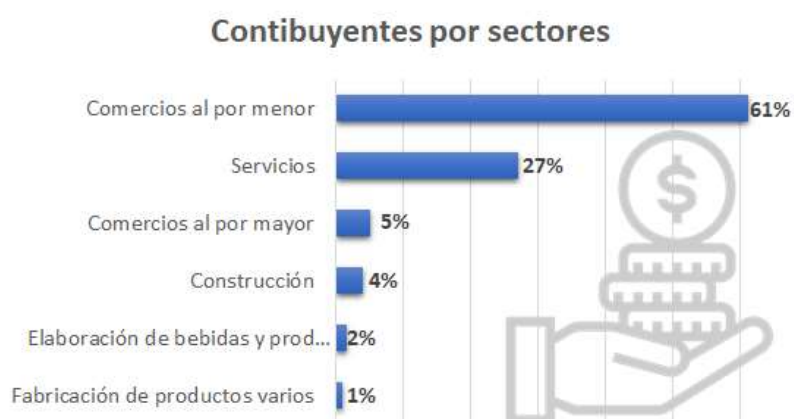
La segunda variante relaciona el estudio del aprendizaje con la gestión y el manejo del conocimiento en las organizaciones, y ofrece también varias corrientes de pensamiento según el énfasis de los autores: a) creación de conocimiento; b) la conversión de conocimiento individual en organizativo; c) la adquisición de conocimiento por parte de la organización; d) vinculación del aprendizaje organizativo con las capacidades organizativas, y e) la relación del concepto de aprendizaje con la resolución de problemas organizativos.

### **El Estudio de Caso: Análisis de los programas “Munincuba” y “Capital para tu Desarrollo” desde la perspectiva de la construcción de procesos y oferta de servicios.**

#### Caracterización Económica en el Municipio Capital

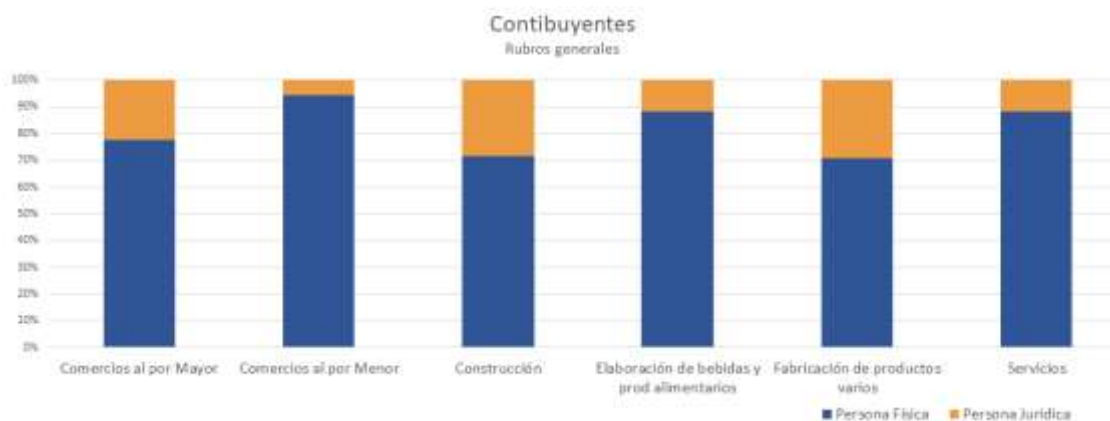
El municipio de San Fernando del Valle de Catamarca, en su configuración económica, posee 3.900 (tres mil novecientas) unidades económicas, siendo las más relevantes las comprendidas en comercio al por menor los cuales alcanzan un total de 2.243 comercios minoristas, siendo el 93% personas físicas por lo cual se infiere que en su mayoría son microempresas. Una microempresa es una unidad económica que posee hasta 10 (diez) trabajadores, en nuestro municipio predominan las de hasta 5 (cinco) trabajadores. Entre sus problemáticas más destacables se detecta: el hecho de que esté limitada a un mercado muy reducido ya que no cuenta con los recursos, humanos ni materiales, para poder llevar a cabo una gran producción. De la misma forma, también hay que subrayar que la falta de financiación es otra de sus desventajas lo que trae consigo que no pueda invertir demasiado en tecnología ni en desarrollarse ampliamente para poder llegar a unos objetivos mucho más altos.

Gráfica N° 01



Fuente: elaboración propia

Gráfica N° 02: Configuración Jurídica por Rubro



Fuente: elaboración propia

### Planificación del Desarrollo Económico Local

Los lineamientos programáticos del área de desarrollo económico estuvieron condicionados por: el diagnóstico del contexto realizado con el laboratorio de datos y demás áreas de la dirección, la existencia de otras áreas de incumbencia directa en la economía local y los recursos disponibles. En su estructura orgánica, el área de desarrollo económico posee bajo su órbita un Centro de Asistencia y Desarrollo Empresarial (en adelante, CADE) del cual dependen los programas que se han seleccionado para desarrollar en el presente artículo.



Los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) son una componente de las políticas de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs) que ha sido desarrollada a partir de la segunda mitad de la década de 1980, por numerosas instituciones de fomento productivo, en el mundo. En Europa los precursores de esta iniciativa fueron los países que a mediados de la década de 1970 desarrollaron centros de servicios con el propósito de proporcionar apoyo técnico a las MiPyMEs para generar procesos permanentes de aprendizaje, innovación y transformación de los sistemas económicos locales. En América Latina, los CDE han tenido un impulso muy importante en la última década y en la actualidad una quincena de países de la región ha dado vida a políticas nacionales para la promoción de estos centros, logrando movilizar ingentes cantidades de recursos de los sectores público, académico y privado.

A pesar de los logros alcanzados a la fecha, no todos los problemas están resueltos: algunos países de la región están en las primeras etapas del proceso de implementación de los centros; otros están revisando el esquema adoptado hasta el momento e, incluso los que ya cuentan con una estructura más desarrollada, están preguntándose cómo consolidarla y cómo ajustarla a los desafíos que plantea la revolución industrial en curso (Dini, 2019).

En esta última perspectiva, por lo tanto, los centros adquieren un rol importante, no exclusivamente por su acción de apoyo individual a las empresas, sino también por su capacidad de estimular el proceso de reconfiguración de las estrategias colectiva de los actores que conforman los sistemas productivos locales.

En lo que concierne a los ámbitos temáticos, se registran importantes coincidencias en los cuatro países (Chile, Colombia, El Salvador y México), siendo la asesoría técnica y empresarial (calidad, gestión, administración y contabilidad) el área que concentra el mayor número de prestaciones.

### Programas Municipales

#### a) Capital para Tu Desarrollo (CPTD)

El Programa Capital para tu Desarrollo surge a partir de los diagnósticos efectuadas en base a la información secundaria recopilada, os relevamientos económicos realizados y a las demandas recibidas de emprendedores y microempresas. Este programa tiene como objetivo brindar acceso a las micro y pequeñas empresas localizadas en el municipio de San Fernando del Valle de Catamarca, a servicios profesionales que les permita mejorar la gestión integral de sus empresas. El Programa incluye los componentes de consultoría, asistencia técnica, capacitación y asistencia financiera a través de aportes no reembolsables.

La implementación del Programa se realizó en articulación con la sede local del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) quien realizó transferencia metodológica al equipo técnico municipal sobre consultoría a PyMEs y herramientas de tecnologías de gestión.

Herramientas de gestión trabajadas con las empresas y equipo del CADE

En articulación con el INTI, se abordaron herramientas para la mejora productiva en procesos y productos. En primer lugar, resaltamos la “metodología 5 “s””, la cual se enfoca en la organización visual que sirve de base para la mejora continua. No solo aplican a áreas de producción sino también a áreas de oficina.

En segundo lugar, la metodología “SMED” (acrónimo de Single Minute Exchange of Die) es una técnica de trabajo que permite reducir el tiempo de cambio y configuración de un producto o lote en una operación de un solo dígito; es decir, en menos de 10 minutos. Otras temáticas abordadas por el equipo de trabajo del CADE fueron: gestión de costos, política de precios, modelo de negocio, modelo Canva, política de gestión de clientes, encuesta de ambiente laboral, metodología las 4 “P”, auditoría 5 “s”, políticas para presupuestos, confección de contratos y registro de marca. En un último agrupamiento de contenidos podemos citar los talleres orientados las estrategias de comunicación en redes sociales, WhatsApp Business, entre otros. Marketing Mix, 7 “P” del servicio.

Durante el año 2022 el programa tuvo tres convocatorias, postulándose en total 228 participantes de la capital. Se seleccionaron un total de 48 empresas, de acuerdo con los requisitos establecidos en las bases y condiciones. En el 2023 el programa tuvo dos convocatorias, postulándose en total 478 participantes, se seleccionaron un total de 49 empresas, de acuerdo con los requisitos establecidos en las bases y condiciones.

Cabe destacar que, en el proceso metodológico, el programa está orientado a asistir a las empresas en la identificación e implementación de oportunidades de mejora que les permitan alcanzar objetivos concretos vinculados a la gestión empresarial. El diagnóstico se realizó analizando la situación general de la empresa en las áreas de administración, comercialización y producción. Efectuándose visitas técnicas a cada una de las empresas por parte del equipo técnico CADE-INTI con el objeto de profundizar el diagnóstico observando el estado y distribución de la “planta” o espacio productivo, el proceso productivo, las maquinarias y herramientas disponibles y el estado de estas, los productos que desarrollan o servicios que ofrecen.

**Tabla N°01: Datos Anuales CPTD**

<b>Año</b>	<b>N° de ediciones</b>	<b>Postulantes</b>	<b>Seleccionados</b>	<b>Montos Otorgados</b>
<b>2021</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>\$1.200.000,00</b>
<b>2022</b>	<b>3</b>	<b>217</b>	<b>49</b>	<b>\$16.000.000,00</b>

<b>2023</b>	<b>2</b>	<b>478</b>	<b>48</b>	<b>\$29.550.000,00</b>
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>728</b>	<b>107</b>	<b>\$46.750.000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

## b) Incubadora de Empresas

A nivel mundial, las principales incubadoras de empresas o start ups, reflejan en parte el ecosistema o entorno en el cual se crean. Como expresamos al inicio de este trabajo, existe una estrecha correlación entre el diseño organizacional, la densidad del tejido empresarial y los productos que se coproducen.

**Tabla N°02: Características de las Incubadoras de mayor relevancia a nivel mundial**

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>Valuación</b>	<b>Cantidad de empresas incubadas</b>	<b>Proyectos seleccionados</b>	<b>Ejemplo / Tipo de empresas incubadas</b>
<b>Combinator</b>	EEUU (Silicon Valley)	u\$s 34 billones.	Más de 2000	Capital semilla: uS\$ 120 mil – 150 mil. 7% propiedad de capital. 3 meses incubación in situ. Mentoría de grandes empresas.	Dropbox, Airbnb
<b>Techstars</b>	EEUU	uS\$ 6,7 billones.	1557	Capital semilla: uS\$ 100 mil 6% propiedad de capital. Red de Mentoría.	Uber
<b>InverTech</b>	China	S /D	Más de 600	48	Empresas de seguro y pensiones.

Fuente: elaboración propia

Si debiéramos adjetivar a las principales incubadoras, podríamos decir que: se trata de estructuras especializadas en segmentos de mercado específicos vinculados al desarrollo de productos tecnológicos y financieros; con emprendedores que asumen riesgo empresarial, con capitales ángeles que ingresan como socios y o mentores en el proceso de incubación. Para comprender esto, se puede observar en el cuadro precedente en el cual se sintetiza las principales características de las incubadoras a nivel mundial. En nuestro país, según los registros del ex Ministerio de Producción de la nación, existen en nuestro país 644 incubadoras de empresas. Se trata de organizaciones privadas o mixtas, que acompañan y aceleran el crecimiento de los proyectos de los emprendedores, por medio de asesoramiento

y capacitación. Estas entidades proporcionan servicios que las nuevas empresas no pueden obtener por su cuenta, ya sea porque carecen de recursos o por no tener clara la orientación de su negocio. De esta manera, personal técnico acompaña a los emprendedores para evaluar si su idea o proyecto tiene viabilidad técnica, financiera y de mercado. La mayoría de los emprendedores que transitan este proceso destacan la formación, asistencia técnica, el acceso a financiamiento blando, la confección del modelo de negocios, y las herramientas para profesionalizar áreas de gestión.

#### Incubadora de Empresas Municipal: MunIncuba

Bajo el registro nacional 195, la incubadora municipal se ideó a partir del diagnóstico efectuado para emprendedores con necesidades de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento en un proceso de seis meses para una primera etapa. El proceso implica: una instancia de capacitaciones a cargo de expertos, una etapa de mentoría específica y un Aporte No reembolsable (ANR - financiamiento blando). También se propicia la generación de redes entre los emprendimientos acompañados e instancias de comercialización en espacios públicos como ser las ferias organizadas por la dirección.

Con dos ediciones en su haber, correspondiente a los años 2022 y 2023, el programa se implementó de acuerdo con las siguientes etapas: 1° Taller de Sensibilización: “Desarrollo de Competencias Emprendedoras”; 2° Proceso de Pre-incubación: capacitación, asistencia técnica; 3° Proceso de incubación: Validación de Modelos de Negocios. La etapa 1° y 2° se desarrolló en coordinación con la Fundación EMPREAR.

#### Pre-Incubación

Esta etapa contempla un programa de formación, el cual se diseñó en torno a tres ejes:

1) Construir y analizar; 2) Comunicar y vender y 3) Estructurar y crecer. Paralelamente al dictado de los talleres, los participantes contaron con una “Guía de trabajo” que facilitó la puesta en práctica de los conceptos desarrollados en los talleres.

En cada eje se desarrollaron los siguientes talleres.

- El desafío emprendedor: pasar del Hobby a la empresa.
- Modelo de Negocio: Deseabilidad, Factibilidad y rentabilidad del negocio.
- Descubriendo y Validando al Cliente: ajustar la oferta a la necesidad de clientes reales.
- Estimación de la demanda en productos y servicios.
- Pricing: ¿Cómo ponerle precio a mi producto o servicio?
- Construir y Comunicar tu propuesta de valor. Storytelling, Storydoing.
- Redes Sociales y Marketing Online. Como diseñar una estrategia de comunicación online y buenas prácticas para comunicar la marca en web, blog y campañas de email marketing y redes sociales.
- Aspectos legales de los emprendimientos.

- Creatividad aplicada a los negocios. Herramientas, técnicas y Neurociencia para incentivar la creatividad y la innovación en los modelos de negocio.
- Análisis económico y financiero. Proyecciones a mediano plazo. Financiamiento.
- Presentaciones efectivas.

#### Incubación

- En una segunda etapa, de asesorías personalizadas, los temas abordados fueron:
- Propuesta de Valor y Perfil del Cliente (Adaptado)
- Registro de stock y registro clientes (CMR)
- Desarrollo de Marca
- Redefinición de estrategias de Precios
- Marketing Mix (Desarrollo de publicidad y promoción)
- Proceso Productivo
- Recursos Humanos (Proceso de selección - Armado de perfil y puesto)

El proceso de incubación culmina con la presentación del modelo de negocio optimizado y las necesidades de inversión identificadas. De acuerdo con la evaluación del plan de acción implementado, se realiza una sugerencia técnica del monto del ANR y el destino de este a fin de asegurar el mayor impacto posible en la consolidación del emprendimiento.

#### Perfil de los participantes de las ediciones 2022- 2023:

- Cantidad de postulantes: 217 de los cuales el 50% es un emprendimiento en marcha.
- Rubros: los rubros más representativos son bebidas y alimentos (19,5%), Diseño (19,1%), Artes Plásticas y visuales (11,8 %) y Turismo, hotelería y gastronomía (10,9 %).
- Mercado: el 89 % de los postulantes están orientados al mercado local.

**Tabla N° 03: Empresas seleccionadas por Rubro y Sector**

Rubro	Sector	%
Producción de Alimentos y Bebidas	Productivo	16,34
Industria textil/productivo	Productivo	18,37
Servicios Profesionales	Servicios	30,61
Hotelería, Turismo y Gastronomía	Servicios	6,12
Artes Plásticas, Visuales y Afines	Servicios	10,20
Confituras Regionales	Productivo	2,04
Carpintería de madera	Productivo	10,20

Marroquinería (carteras de cuero)	Productivo	4,08
Educación	Servicios	2,04
<b>TOTAL</b>	---	<b>100</b>

En lo que respecta a destino de los fondos entregados como aporte no reembolsable: un 73,5% lo destinó para la adquisición de maquinaria; un 22,5% para la compra de materia prima e insumos; y un 4% para efectuar mejoras en el espacio productivo.

## Conclusiones

La finalidad de esta ponencia fue compartir algunas experiencias de trabajo desarrolladas en la municipalidad de San Fernando del Valle durante el 2021-2023 por el equipo del Centro de Asistencia y Desarrollo Empresarial, perteneciente a la Dirección de Desarrollo Económico. Pensar una estrategia adecuada al entorno en el cual la gestión local sucede, nos obliga a una lectura de las múltiples capilaridades que atraviesan la praxis.

En ese sentido, el diseño de programas comienza con el diseño de los instrumentos diagnósticos sea de relevamiento, análisis de información existente y escucha activa de las demandas recibidas por parte de las poblaciones destinatarias de nuestra oferta de servicios. En un segundo momento, la construcción de alianzas puntuales con aquellas entidades que participarán en los procesos; la capacitación de los equipos técnicos y el aprendizaje por la práctica reflexiva: esto es, cada edición de los programas ha tenido pequeñas variaciones en base a las evaluaciones de cierre efectuadas por los destinatarios, instituciones y equipos de trabajo.

En cuanto al objetivo planteado: *“Desarrollar una aproximación al problema de estudio a partir de un estudio de caso a fin de explicar en qué consiste la nueva cultura organizacional a partir de la implementación de nuevas líneas programáticas, en el marco de la innovación pública local”* Pudimos observar que, del aprendizaje por la práctica, la capacitación continua en metodologías ágiles y herramientas diagnósticas, la planificación de tareas, junto a un estilo personalizado e in situ de algunos componentes programáticos, permitieron un abordaje integral en las realidades inmersivas de los emprendedores y de las empresas.

Reconocemos que quedan caminos por recorrer y aspectos de mejora continua, pero es ineludible la necesidad de un Estado presente que abrace la complejidad y esté a la altura que demanda el tejido social y productivo.

## Bibliografía

**Boissier, S** (1996): Desarrollo (Local): ¿De Qué Estamos Hablando? Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

**Borja, J. & Castells, M.** (1997): "Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información". Madrid, Taurus. Esser, K. Hillebrand W., Messner, D. Y

**Dini, M** (2019), "Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales", Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/21), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**Felcman, Isidoro et. al** (2001) "Construcción de un marco teórico para el análisis de la cultura organizacional", Editorial Errepar.

**Meyer-Stamer, J.** (1996): "Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política". Santiago, Revista de CEPAL N° 59, agosto de 1996.

**Nekane Aramaburu** (2003), Aprendizaje organizativo, gestión del cambio y sistemas de gestión. Publicado en la revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Deusto Business School, ISBNAR: 1469-1930.

**Senge, P.** (1990), La quinta disciplina, Editorial Garnica.

**Tecco, C.** (1997a): "El Gobierno Municipal como promotor del desarrollo local regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales". En García Delgado, Daniel (Comp.) "Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipios y Sociedad Civil en Argentina". FLACSO, Ofic.de Publicaciones C.B.C., Universidad de Buenos Aires.

### Sitios Web

<https://www.argentina.gob.ar/produccion>

<https://startupeable.com/mejores-aceleradoras/>

<https://emprear.org.ar/>

### Referencias

<sup>1</sup> El nombre del término 5S es basada en los 5 principios dominados por la primera letra (S) de cada etapa en japonés: Seiri (Clasificar), Seiton (Ordenar), Seiso (Limpiar), Seiketsu (Estandarizar) y Sheitzuke (Disciplina).

## ANEXO

FORMULARIO DE INSCRIPCION MUNIINCUBA
--------------------------------------

Nombre y Apellido - DNI - Fecha de Nacimiento - Numero de celular

Correo electrónico – Dirección - Nombre del Proyecto

Si tiene, especificar página web

Si tiene, especificar redes sociales, identificando nombre de usuario

¿En qué estado se encuentra tu proyecto?

¿Cuántos meses crees que tardará tu proyecto en ser comercializable?

¿En qué ámbito o sector enmarcas tu proyecto?

Describe que producto o servicio ofrece tu emprendimiento/ proyecto

¿Qué problema o necesidad de tus clientes resuelve tu proyecto?

¿Cómo has financiado tu proyecto hasta el momento? ¿Has recibido apoyo de alguna institución?

¿Qué tipo de apoyo recibiste?

¿Cuál es el ámbito de tu mercado?

¿Existen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad a la planteada en tu proyecto?

Indica cuántas personas integran el equipo emprendedor que llevará adelante el Proyecto que postulas

¿Cuánto tiempo le dedica al emprendimiento?

Especifique dos objetivos principales que quiere concretar en esta etapa del desarrollo del emprendimiento

<b>FÓRMULARIO DE INSCRIPCIÓN CAPITAL PARA TU DESARROLLO</b>
---

Nombre de la Empresa

Apellido y Nombre

CUIL

Teléfono

Correo electrónico

Domicilio

Nombre legal (si corresponde)

Dirección de correo electrónico

¿El producto o servicio que constituye la empresa es su principal fuente de ingreso? En caso de ser "NO", especificar.

Año de inicio de la actividad

A la fecha ¿Han realizado ventas?

La empresa constituye su

Déjanos el Link de tus redes sociales para conocerte. (En caso de no tener deja un comentario)

Describe brevemente a que se dedica su empresa

Describe brevemente las principales debilidades o preocupaciones que tiene en su empresa.

Indica cuántas personas integran el equipo emprendedor que llevará adelante el Proyecto que postulas

¿Cuánto tiempo le dedica a la empresa?

¿En qué área quiere o necesita mejorar su empresa? Indique un máximo de 3

Si accediera a los aportes no reembolsables (asistencia financiera) del Programa ¿En que los invertiría?

Agregar fotos de tu espacio de trabajo y de tus productos.

**“CONVENIO DE ASISTENCIA TÉCNICA”**

PROGRAMA CAPITAL PARA TU DESARROLLO



Entre la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de la Municipalidad de la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, con domicilio legal en Sarmiento 1098 , representada en este acto por la Lic. Inés Galíndez, D.N.I 17.308.802, denominada en adelante "LA SECRETARÍA" por una parte; y, por la otra parte, el Sr....., D.N.I N° ....., con domicilio real en calle ....., de la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, denominado en adelante "EL PARTICIPANTE", quienes acuerdan celebrar el presente convenio de asistencia técnica, bajo los términos y condiciones que se detallan a continuación.

#### Cláusula Primera: Visión y Misión.

Las partes manifiestan que el CADE (Centro de Asistencia y Desarrollo Empresario), perteneciente a la Dirección General de Desarrollo Económico de LA SECRETARÍA, es un espacio de acompañamiento y apoyo para emprendedores, pequeñas y medianas empresas radicadas en la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, que tiene como misión colaborar con la puesta en marcha, crecimiento y sostenibilidad de las mismas, promoviendo su salida al mercado, con productos y servicios competitivos y reduciendo con ello, la posibilidad de pérdidas económicas derivada de una mala gestión de negocio.

Que para tal fin el CADE cuenta con recursos para brindar tutorías, consultorías, mentorías y capacitación, en forma directa o por intermedio de profesionales y/o instituciones que articulan con el mismo, con el objetivo de contribuir con la activación y reactivación de los diversos sectores de la economía local.

#### Cláusula Segunda: Criterios de Selección.

Las partes acuerdan que el CADE aplica los criterios de selección detallados en el punto 3 (tres) de Bases y Condiciones del programa "CAPITAL PARA TU DESARROLLO".

#### Cláusula Tercera: Metodología de Trabajo.

La metodología de trabajo del CADE, estará focalizada en:

- Charlas de sensibilización.
- Talleres de capacitación generales o específicos.
- Espacios de consultoría personalizada o grupal.
- Espacios de mentoría personalizada o grupal.
- Espacios de coworking.
- Eventos de promoción.
- Visitas técnicas a empresas y emprendimientos.

#### Cláusula Cuarta: De las obligaciones y derechos de EL PARTICIPANTE.

Las partes acuerdan que EL PARTICIPANTE estará obligado a:

- a) Aceptar las normas de convivencia establecidas por CADE.
- b) Cumplir con todas las actividades que el CADE proponga para el desarrollo de las metas previamente acordadas.
- c) Destinar un mínimo de 3 (tres) horas semanales al cumplimiento de las actividades propuestas por el CADE.
- d) Poner a disposición todos sus conocimientos y habilidades para la correcta y efectiva concreción de la experiencia sujeta a asistencia técnica.

- e) Participar en todas las actividades, eventos y/o actos ceremoniales que el CADE disponga vinculadas a la promoción del programa.
- f) Mantener estricta confidencialidad sobre cualquier información a la que tenga acceso dentro del proceso y que pueda afectar o comprometer negativamente a terceros.

Las partes acuerdan que son derechos de EL PARTICIPANTE:

- a) Recibir, tutorías, asesorías y mentorías conforme plan de trabajo propuesto y acordado con el CADE.
- b) Utilizar los espacios físicos comunes ofrecidos por el CADE, en la forma y los horarios establecidos, previa solicitud efectuada formalmente y conforme disponibilidad existente.
- c) Acceder a todas las herramientas de fomento disponibles y adecuadas para su desarrollo.

Las partes se comprometen a unir sus esfuerzos comunes para concretar la propuesta de trabajo consensuada entre el CADE y EL PARTICIPANTE, bajo los criterios y metodología de trabajo del CADE.

#### Cláusula Quinta: De las obligaciones del CADE.

Las partes acuerdan que son obligaciones de CADE:

- a) Garantizar la confidencialidad de toda la información suministrada por EL PARTICIPANTE durante la duración del programa.
- b) Garantizar equidad e igualdad de oportunidades para todos y cada uno de los participantes del programa.
- c) Ofrecer durante el transcurso del programa, todos los recursos técnicos, profesionales y herramientas de apoyo disponibles para el desarrollo de EL PARTICIPANTE.

#### Cláusula Sexta: Plazo.

Este convenio entrará en vigencia a partir de la fecha de su firma por ambas partes y será válido por 3 (tres) meses, pudiendo LA SECRETARÍA extender el mismo en caso de que fuera necesario, mediante la sola comunicación por escrito a EL PARTICIPANTE en el domicilio declarado en el presente.

#### Cláusula Séptima: Terminación.

CADE se reserva el derecho de rescindir el presente convenio en el caso de que ocurriera alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Incumplimiento de las obligaciones contempladas en la Cláusula Cuarta del presente.
- b) Violación a la propiedad intelectual o de derechos de autor por cualquiera de las partes.
- c) Pérdida en el direccionamiento del proyecto en detrimento del objetivo inicial planteado.
- d) Abandono del programa en cualquiera de sus etapas.

#### Cláusula Octava: Autorización.

EL PARTICIPANTE del presente programa autoriza expresamente a LA SECRETARÍA a difundir por los medios de comunicación que considere oportunos– su nombre y apellido de persona física y/o jurídica- con el único fin de comunicar avances y resultados de su participación. La recopilación y el tratamiento de los datos personales se efectuarán de conformidad con la Ley N° 25.326.

Cláusula Novena: Jurisdicción.

Las partes acuerdan que cualquier controversia respecto de los términos y condiciones del presente será sometido a la decisión de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca.

En prueba de conformidad, las partes firman dos ejemplares del presente a un solo efecto y de un mismo tenor en la Ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2023.

# PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCTORA INTEGRAL DE CANTANTES

**Autores: Marcelo Enrique Medina Galván - Lucas Bernardo Barros**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

barroslb99@gmail.com - mmedina@face.unt.edu.ar

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un plan de negocios para una productora integral de cantantes, enfocada en la grabación de música, producción de videoclips, promoción en redes sociales, publicidad en medios de comunicación y otros servicios relacionados. La propuesta surge ante la creciente demanda de apoyo y orientación para artistas emergentes en la industria musical, así como la identificación de una brecha en el mercado para una empresa que ofrezca un paquete integral de servicios adaptados a sus necesidades.

El propósito de este plan de negocios es proporcionar una guía detallada y estructurada para la creación y gestión eficaz de la productora, delineando sus objetivos, estrategias, recursos necesarios y proyecciones financieras. Se busca establecer un modelo de negocio que satisfaga las necesidades de los artistas emergentes y promueva su crecimiento en la industria musical.

A través de un análisis del mercado, la competencia y las tendencias del sector, se pretende identificar oportunidades, mitigar riesgos y establecer ventajas competitivas. Además, se busca fomentar la innovación y la excelencia en la prestación de servicios, promoviendo así el éxito tanto de la productora como de los artistas que representa.

Se espera que el plan de negocios diseñado en este trabajo sirva como una herramienta efectiva para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de recursos en el sector de la industria cultural.

**Palabras Clave:** Desarrollo Artístico – Industria Musical – Plan de Negocios

## Introducción

La industria cultural, que abarca áreas como la música y el arte, es una fuente inagotable de creatividad y expresión. Sin embargo, en medio de esta vitalidad artística, se ha identificado que existen escasas herramientas de gestión empresarial adaptadas a las particularidades de este ámbito. La gestión eficiente de proyectos, la promoción efectiva y el desarrollo de una marca sólida son elementos esenciales que a menudo quedan desatendidos en la trayectoria

de los artistas emergentes. En respuesta a esta brecha, surge la necesidad de abordar este vacío de herramientas de gestión en la industria cultural, y es aquí donde adquiere relevancia el presente análisis.

El propósito fundamental de este análisis es identificar y comprender en profundidad las carencias existentes en términos de gestión empresarial dentro del ámbito cultural, específicamente en la industria musical. A través de este análisis, se busca desarrollar un paquete integral que satisfaga esta necesidad latente. Dicho paquete integral se traducirá en un plan estratégico que permita el lanzamiento exitoso de la carrera de diversos artistas, brindándoles las herramientas necesarias para potenciar su talento y creatividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Este plan de trabajo se enfocará en la conceptualización y diseño de una productora integral de artistas, capaz de abarcar desde la grabación y producción de contenido musical hasta la promoción en plataformas digitales y medios tradicionales. Además, contemplará el establecimiento de alianzas estratégicas y el fomento de un enfoque innovador para garantizar que los artistas tengan a su disposición un ecosistema completo de apoyo en su camino hacia el éxito en la industria cultural.

A lo largo de este análisis, se explorarán en detalle los retos, las oportunidades y las soluciones potenciales para llenar el vacío existente en términos de herramientas de gestión empresarial en la industria cultural. Con un enfoque orientado hacia la creación de un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo de los artistas, este plan de trabajo aspira a contribuir de manera significativa al fortalecimiento y enriquecimiento de la escena cultural, proporcionando las bases necesarias para que los talentos emergentes alcancen todo su potencial en una industria dinámica y competitiva.

### **Problemas y Oportunidades**

En la industria musical actual, los artistas emergentes a menudo carecen de los recursos necesarios para producir música de alta calidad, crear videoclips impactantes y promocionar eficazmente su trabajo en las plataformas digitales y tradicionales, es decir, escasea un plan integral para el desarrollo artístico. Además, la falta de acceso a una infraestructura y experiencia completa puede obstaculizar su capacidad para destacar en un mercado competitivo.

La transición hacia un entorno digital ha creado nuevas oportunidades para la promoción y distribución de música, pero también ha aumentado la necesidad de una gestión profesional en la producción y promoción de artistas. Muchos artistas carecen de habilidades en áreas como la producción de videoclips de calidad, estrategias efectivas de marketing y conexión con las audiencias en línea. Aquí es donde entra en juego la productora de cantantes, ofreciendo una solución integral para abordar estas necesidades y ayudar a los artistas a

alcanzar su máximo potencial en un mercado en constante evolución. Elaborar una investigación o estudio sobre el tema de la producción integral de cantantes sería fundamental por varias razones. En primer lugar, proporcionaría una comprensión más profunda de las necesidades y desafíos específicos que enfrentan los artistas emergentes en la industria musical. Esto permitiría identificar áreas de oportunidad para mejorar los servicios ofrecidos por las productoras y adaptarlos mejor a las demandas del mercado. Además, un estudio detallado podría ayudar a establecer estándares de calidad en la producción musical y en la promoción de artistas emergentes, lo que contribuiría a elevar el nivel de la industria en su conjunto. Asimismo, brindaría insights valiosos para los emprendedores que deseen incursionar en este sector, al proporcionarles información sobre las tendencias del mercado, las mejores prácticas y las oportunidades de crecimiento. En última instancia, un estudio sobre este tema podría contribuir a fomentar el desarrollo y la profesionalización de la industria musical, beneficiando tanto a los artistas como a los consumidores de música.

### **Objetivos de la propuesta**

El objetivo general de este plan de trabajo se centra en la creación de un sólido y completo plan de negocios para la productora integral de cantantes. Este plan de negocio servirá como hoja de ruta estratégica que guiará todas las actividades y decisiones relacionadas con la productora. Será un documento integral que abordará aspectos cruciales, desde la definición de la visión y misión de la empresa hasta la planificación económico-financiera. La elaboración de este plan de negocios es esencial para establecer una base sólida y coherente que permita a la productora alcanzar sus objetivos a largo plazo, satisfacer las necesidades de los artistas y competir de manera efectiva en la industria cultural en constante evolución. Como objetivos específicos se plantean:

6. Reconocer desafíos y necesidades de los artistas emergentes a través de entrevistas.
6. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto.
6. Determinar la viabilidad económica y financiera de la puesta de un estudio de grabación y producción equipados con tecnología de vanguardia para garantizar la creación de contenido musical y visual de alta calidad.

### **Metodología**

Para llevar a cabo este plan de negocios se utilizará el método mixto, ya que el mismo contempla datos tanto cualitativos como cuantitativos. Se necesita tener un enfoque cuantitativo ya que se estudian datos numéricos acerca de los costos, los ingresos proyectados, montos de inversión inicial, cálculos e interpretaciones de ratios, etc.; como así también un enfoque cualitativo para el estudio de las preferencias y necesidades de los

artistas, para el estudio de la experiencia de empresas ya en la industria y también para describir y analizar las fuerzas del entorno.

El diseño que se va a utilizar será el DIAC (Diseño Anidado Concurrente). Este implica una recolección simultánea de datos tanto cuantitativos como cualitativos para una comprensión holística de la situación o el problema a abordar, pero existirá una predominancia del enfoque cualitativo.

Las herramientas que se utilizarán serán las siguientes:

- Análisis exploratorio de potenciales clientes.
- Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva
- Estudio descriptivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.
- Estudio descriptivo FODA.
- Estudio de la viabilidad financiera del negocio

## **Marco teórico**

### Plan de Negocios

Como menciona el Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) (2019), en su Resolución Técnica N° 49, sobre “el marco conceptual e informe de un Plan de Negocios”, un plan de negocios debe ser un instrumento de gestión profesional, una hoja de ruta, que refleje lo que es y quiere ser la organización, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. El mismo debe ser un documento que sirva de base para la toma de decisiones, según el tipo de usuario que lo requiera, como ser: empresarios, emprendedores, inversores, acreedores, entre otros.

Según el CENADMIN, este tipo de documentos debe contar con los siguientes elementos para su desarrollo: Resumen Ejecutivo; Descripción del Negocio; Producto o Servicio; Descripción del Sector; Estrategias de comercialización; Gestión y Personal.; Protección Normativa; Plan de Puesta en Marcha.; Análisis de Riesgo; Plan económico financiero; Información Adicional. La información brindada debe cumplir con los lineamientos de la RT 16, Sección 3, es decir, que la misma debe ser confiable, pertinente, sistemática, comparable y comprensible.

Según Longenecker (2012) un Plan de Negocios se define como un documento fundamental que desempeña el papel de definir los cimientos de un negocio y exponer la manera en la que se concretará su concepto, es decir, cómo se abordará un problema específico. Longenecker subraya la importancia de comprender que la redacción de un Plan de Negocios no se limita únicamente a persuadir a terceros, sino que también cumple el propósito de convencer al propio emprendedor de que su idea constituye una oportunidad de inversión sólida y coherente con sus objetivos personales. Por tanto, es crucial evaluar si la empresa se ajusta

a las aspiraciones personales, ya que esto incidirá en las probabilidades de éxito y la satisfacción del emprendedor en el desarrollo de su empresa.

El autor propone que, para el emprendedor, el Plan de Negocios persigue los siguientes objetivos centrales:

- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios, es decir, ¿por qué existe tal oportunidad?
- Delinear el enfoque que el emprendedor planea utilizar para aprovechar tal oportunidad.
- Reconocer los factores que determinarán si la iniciativa de emprendimiento será exitosa.

En definitiva, el Plan de Negocios representa una herramienta crucial para esbozar metas, estrategias y establecer relaciones con inversores y otras partes interesadas, con el objetivo de potenciar el éxito de la empresa.

## **Análisis de Resultados**

### **Estudio exploratorio de los potenciales clientes**

La siguiente sección presenta los resultados obtenidos a partir de entrevistas realizadas a artistas emergentes en el marco de este estudio. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el objetivo de explorar las necesidades, desafíos y expectativas de los artistas en el contexto de la industria musical actual. Los resultados de estas entrevistas ofrecen una visión valiosa y perspicaz sobre las necesidades y aspiraciones de los artistas emergentes, así como también informan las recomendaciones y acciones propuestas para mejorar el apoyo y las oportunidades disponibles para ellos en el ámbito musical.

**Visión artística y mensaje:** Las respuestas reflejan la diversidad de enfoques artísticos entre los artistas. Mientras que algunos desean transmitir mensajes de superación o motivación, otros buscan conectar emocionalmente con su audiencia y reflejar sus propias experiencias personales.

**Desafíos actuales:** La gestión económica y la autogestión son los principales desafíos mencionados, lo que destaca la necesidad de apoyo financiero y administrativo para los artistas emergentes. La segmentación del mercado y la distribución también surgen como desafíos importantes.

**Valoración al colaborar con una productora:** Los artistas valoran la honestidad, la calidad del trabajo y la capacidad de llevar una idea al máximo nivel. La colaboración con una productora se ve como una oportunidad para mejorar la calidad de la producción musical y alcanzar un nivel más alto de competitividad.

**Gestión en redes sociales y plataformas digitales:** Se reconoce la importancia de las redes sociales como un canal crucial para llegar a la audiencia, aunque algunos artistas admiten que aún tienen áreas de mejora en este aspecto.



**Servicios esperados de una productora integral:** Los artistas esperan servicios que abarquen desde la grabación y producción musical hasta la promoción y distribución, así como asesoramiento y apoyo en cuestiones legales y administrativas.

**Metas a corto y largo plazo:** Las metas incluyen posicionarse en el mercado local y nacional, colaborar con artistas reconocidos, lanzar música y realizar giras. Los artistas planean alcanzar estas metas mediante una combinación de trabajo duro, promoción y colaboración estratégica.

**Experiencias previas con productoras:** Aunque algunos artistas tienen experiencia previa con productoras o managers, otros aún no han tenido oportunidad de trabajar con una. Sin embargo, todos destacan la importancia de la confianza, la comunicación y la compatibilidad en las relaciones profesionales.

**Recursos actuales y disposición para invertir:** Los artistas cuentan con una variedad de recursos, desde conocimientos musicales hasta contactos en la industria. En cuanto a la inversión en una productora, están dispuestos a invertir cantidades significativas para obtener servicios de alta calidad y apoyo profesional.

Seguidamente, se presenta un mapa cognitivo para esquematizar los aspectos más importantes que surgieron durante las entrevistas:



Fuente: Elaboración Propia

En resumen, las respuestas de los artistas emergentes reflejan una serie de desafíos, metas y expectativas en su carrera musical, así como una disposición a colaborar con una productora que pueda satisfacer sus necesidades y apoyar su crecimiento en la industria. Seguidamente, se muestra una matriz comparativa de códigos en vivo, resaltando los conceptos mayormente destacados que surgieron a partir de las perspectivas de los artistas de interés partícipes del estudio:

## MATRIZ COMPARATIVA DE DIMENSIONES CON CÓDIGOS EN VIVO

ARTISTAS TEMAS	ARTISTA 1	ARTISTA 2	ARTISTA 3	ARTISTA 4
MOTIVACIÓN	"Transmitir a través de nuestros canciones, historias, sentimientos y/o emociones"	"Me gustaría transmitir una visión de superación"	"Se trata de hacer que los oyentes puedan vivir las emociones a través de la música que yo canto"	"Yo hago con mi música estar conectado"
EXPERIENCIAS	"Tuvo experiencias con una productora que se encargó de conseguirme shows en vivo, pero solo ahí"	"Tuvo experiencias con productores y managers, no con una productora integral"	"No tuvo experiencias previas con productores pero sí aprendió que no hay que tener las cosas de manera virtual"	"No tuvo experiencias con productores"
RECURSOS	"Seríamos dispuestos a invertir lo que sea necesario siempre y cuando este a nuestro alcance"	"No me parece una suma entre 200 y 1000 USD por canción"	"Sería dispuesto a invertir 2000 USD por canción, tal vez un poco más"	"El presupuesto es bien justo"
DESAFÍOS	"El tema de los shows en vivo, por la poca disponibilidad de lugares u oportunidades"	"Nuevas cosas que se me pasan por ahí"	"El principal desafío es encontrar el tipo de oyente que está dispuesto a consumir mi música"	"El principal desafío es el dinero. Por otro lado crecer en redes sociales"
SERVICIOS	"Sería primordial una productora que se encargue de los trámites administrativos y de los shows en vivo"	"Sería producción, producción y distribución de la música, además de la orientación artística y cuestiones legales administrativas"	"Sería de la productora una predisposición para enseñar el paso a paso"	"Me gustaría contar al armado de genes para hacer un show. Además me gustaría ayudar en los aspectos legales"

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis estratégico del sector para definir objetivos del negocio y diferenciación competitiva

#### Estudio Mercadológico

Este estudio está dirigido a personas, hombres y mujeres de hasta 30 años, del noroeste argentino que tengan la intención de lanzar su carrera artística con música original, es decir canciones de autor.

En base al estudio realizado por el INAMU (Instituto Nacional de la Música) en 2022, de entre 5427 personas músicas, solo el 9% (488 personas) son del noroeste argentino. A su vez, de esa cantidad, solo el 16% generan canciones de autor, es decir aproximadamente 78 personas, en todo el NOA.

Contemplando que se abarcaría cualquier tipo de género musical y solo las personas menores a 30 años, de esas 78 personas, solo el 22% sería considerado nuestro nicho objetivo, es decir, aproximadamente 17 personas.

Teniendo en cuenta que estas personas pueden estar distribuidas en cada una de las provincias del Noroeste argentino, es razonable considerar para el análisis del primer año solo dos proyectos musicales por mes. Pero, si se contempla la posibilidad de que existan y de que surjan aún más artistas emergentes a lo largo de los años, además de que se emprendan nuevos proyectos con artistas que ya trabajaron con la productora, por lo que habrá un progresivo aumento de los proyectos a medida que pase el tiempo.

#### Descripción del negocio

Esta productora integral de cantantes se dedica a brindar servicios completos para el desarrollo de artistas musicales, desde la grabación de canciones hasta la promoción en medios digitales y tradicionales. Ofrecemos grabación de alta calidad, producción de videoclips, estrategias de marketing en redes sociales y campañas de publicidad para maximizar la visibilidad y el éxito de nuestros talentosos artistas. Se resumen en:

- Grabación de canciones en estudio profesional.
- Producción de videoclips creativos y de alta calidad.
- Diseño de imagen y branding para artistas.
- Estrategias de promoción en redes sociales (YouTube, Instagram, TikTok, etc.).
- Campañas publicitarias en plataformas digitales y medios tradicionales.
- Organización de eventos y conciertos.
- Asesoramiento en derechos de autor y distribución de música en plataformas digitales.

### **Estudio descriptivo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.**

Para el análisis del nivel de competencia dentro del rubro se implementa el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

- Rivalidad entre Competidores Existentes: La industria musical es altamente competitiva con numerosas productoras, estudios de grabación y empresas de gestión. Sin embargo, la mayoría de estas empresas están enfocadas en artistas ya establecidos, lo que crea una brecha en el mercado para la productora centrada en cantantes emergentes. La rivalidad directa puede ser menor en este nicho específico, pero aún existe competencia por descubrir y firmar nuevos talentos.
- Amenaza de Servicios Sustitutos: La amenaza de sustitutos es moderada. Las plataformas de auto-publicación en línea ofrecen a los artistas emergentes la posibilidad de lanzar su música de forma independiente. Sin embargo, la productora integral ofrece servicios que van más allá de la simple publicación, como la orientación artística y promocional, lo que crea un valor adicional difícil de replicar por completo.
- Poder de Negociación de los Proveedores: En este caso, los proveedores incluyen estudios de grabación, productores musicales, ingenieros de sonido y otros profesionales involucrados en la producción musical. Dado que la productora tiene como objetivo trabajar con presupuestos ajustados de artistas emergentes, podría tener cierto poder de negociación para obtener tarifas y servicios más competitivos de estos proveedores.
- Poder de Negociación de los Clientes: Los compradores, en este contexto, son los cantantes emergentes. Dado que hay varias productoras que ofrecen servicios similares, los compradores tienen opciones para elegir. La productora debe ofrecer un valor claro y diferenciado, como asesoramiento artístico y promocional personalizado, para mantener el interés y la lealtad de los clientes.

- Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos participantes es moderada. Entrar en la industria musical requiere una combinación de experiencia técnica, conexiones en la industria y conocimiento del mercado. Sin embargo, la tecnología ha facilitado el acceso a herramientas de producción, lo que potencialmente aumenta la entrada de pequeñas productoras. Aun así, establecer una marca sólida y relaciones en la industria sigue siendo un desafío significativo.

En general, la productora de cantantes emergentes enfrenta una competencia moderada, pero al centrarse en un nicho específico y ofrecer un conjunto integral de servicios, puede establecer una ventaja competitiva sólida. La clave radica en la diferenciación clara de sus servicios y en la creación de relaciones sólidas tanto con los artistas como con los proveedores de la industria musical.

## LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



### Amenaza de nuevos competidores entrantes

- La entrada en la industria musical es desafiante, pero la tecnología facilita la producción. A pesar de ello, establecer una marca sólida y conexiones en la industria sigue siendo crucial.



### Poder de negociación de los proveedores

- La productora, al enfocarse en presupuestos ajustados, tiene cierto poder para negociar tarifas más competitivas con proveedores de servicios musicales.



### Poder de negociación de los clientes

- Los cantantes emergentes tienen opciones, por lo que la productora debe ofrecer un valor diferenciado, como asesoramiento artístico personalizado, para retener clientes.



### Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Aunque existen plataformas de auto-publicación, la productora ofrece servicios más amplios, como orientación artística y promocional, que son difíciles de replicar.



### Rivalidad entre los competidores

- La competencia es fuerte en la industria musical, pero la productora se destaca al centrarse en cantantes emergentes, creando un nicho específico.

Fuente: Elaboración Propia

## Estudio descriptivo FODA.

### Fortalezas:

1. Experiencia y Expertise: El equipo cuenta con expertos en producción musical, marketing y gestión de artistas.
2. Enfoque en Cantantes Emergentes: Hay una especialización en un nicho de mercado poco atendido, lo que crea oportunidades de diferenciación.
3. Red de Proveedores: La productora tiene acceso a una red sólida de estudios de grabación, productores y otros profesionales en la industria musical.
4. Orientación Artística Personalizada: Ofrece orientación artística individualizada para cada artista, lo que puede generar relaciones sólidas y resultados creativos notables.
5. Flexibilidad Creativa: Al ser independiente, tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las tendencias y necesidades del mercado.

### Oportunidades:

1. Demanda Continua: La industria musical siempre tiene demanda, especialmente para nuevos talentos.
2. Expansión del Mercado: La creciente popularidad de la música en línea crea oportunidades para llegar a audiencias globales.
3. Colaboraciones Estratégicas: Puede colaborar con marcas, agencias de publicidad y empresas de entretenimiento para proyectos conjuntos.
4. Educación y Desarrollo: Ofrecer talleres y programas educativos para músicos emergentes puede generar ingresos adicionales y fomentar la lealtad del cliente.
5. Innovación Tecnológica: Utilizar tecnologías emergentes en la producción musical, como realidad virtual para videoclips interactivos, puede diferenciar la oferta.

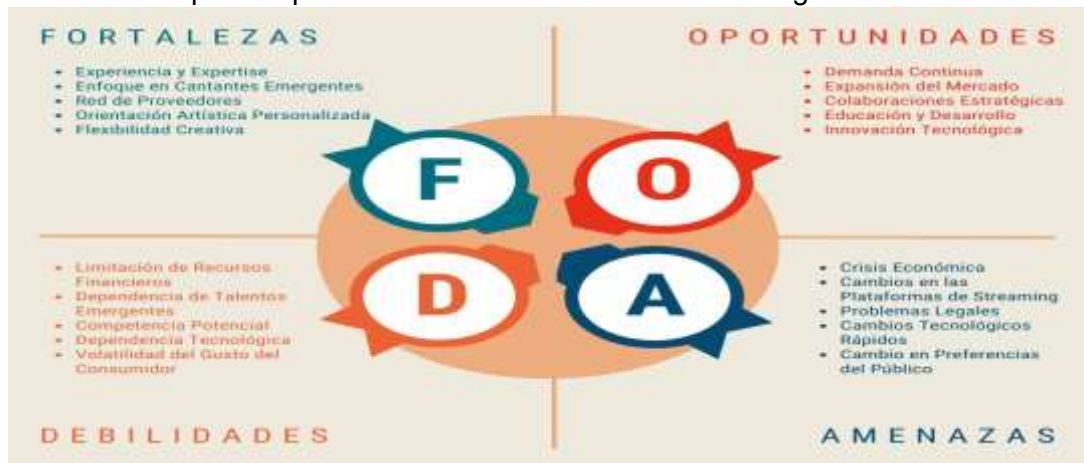
#### Debilidades:

1. Limitación de Recursos Financieros: Las restricciones presupuestarias podrían limitar ciertas inversiones en tecnología y marketing.
2. Dependencia de Talentos Emergentes: La falta de artistas establecidos podría hacer que la productora sea menos atractiva para ciertos inversores y colaboradores.
3. Competencia Potencial: La entrada fácil a la industria musical podría resultar en una saturación del mercado con competidores emergentes.
4. Dependencia Tecnológica: Las fallas técnicas o la obsolescencia rápida de los equipos podrían interrumpir la producción.
5. Volatilidad del Gusto del Consumidor: Las tendencias musicales son volátiles; una mala predicción podría llevar a la producción de música menos popular.

#### Amenazas:

1. Crisis Económica: Las recesiones económicas pueden reducir el gasto en entretenimiento y música.
2. Cambios en las Plataformas de Streaming: Cambios en algoritmos o políticas de plataformas de streaming podrían afectar la visibilidad de los artistas.
3. Aspectos Legales: Problemas legales como infracciones de derechos de autor o contratos pueden ser costosos y perjudiciales para la reputación.
4. Cambios Tecnológicos Rápidos: La rápida obsolescencia tecnológica puede requerir inversiones frecuentes para mantenerse actualizado.

5. Cambio en Preferencias del Público: Cambios inesperados en las preferencias de música del público pueden afectar la demanda de ciertos géneros o estilos.



Fuente: Elaboración Propia

### Propuestas de acción FO-FA-DO-DA

FO - Fortalezas y Oportunidades:

Desarrollar Programas Educativos: Aprovechar la experiencia para ofrecer programas educativos en producción musical y gestión de carrera para artistas emergentes.

Establecer Alianzas Estratégicas: Colaborar con marcas y empresas de entretenimiento para producir música para campañas publicitarias y eventos especiales.

Innovación Tecnológica: Explorar tecnologías emergentes para crear experiencias musicales únicas y atractivas, como videoclips interactivos de realidad virtual.

Expansión Global: Utilizar plataformas de streaming y redes sociales para llegar a audiencias internacionales y promover la diversidad cultural en la música producida.

Diversificación de Servicios: Ofrecer servicios de asesoramiento en gestión de redes sociales y branding para músicos, capitalizando la experiencia de la productora en la industria.

DA - Debilidades y Amenazas:

Optimización de Recursos: Gestionar cuidadosamente el presupuesto para priorizar inversiones en tecnología esencial y promoción efectiva.

Diversificación de Clientes: Diversificar la cartera de artistas para incluir tanto a emergentes como a músicos más establecidos, proporcionando estabilidad y variedad.

Asesoría Legal Continua: Mantener asesoría legal constante para asegurar la conformidad con derechos de autor y regulaciones, reduciendo el riesgo legal.

Seguro Tecnológico: Adquirir seguros tecnológicos para protegerse contra pérdidas debido a fallas técnicas o daños en equipos.

Estrategias de Contingencia: Desarrollar planes de contingencia para adaptarse rápidamente a cambios en las preferencias del consumidor o políticas de las plataformas

FA - Fortalezas y Amenazas:



Campañas de Concientización: Utilizar la experiencia y la red de proveedores para lanzar campañas de concientización sobre derechos de autor y protección legal para artistas emergentes, mitigando así las amenazas legales.

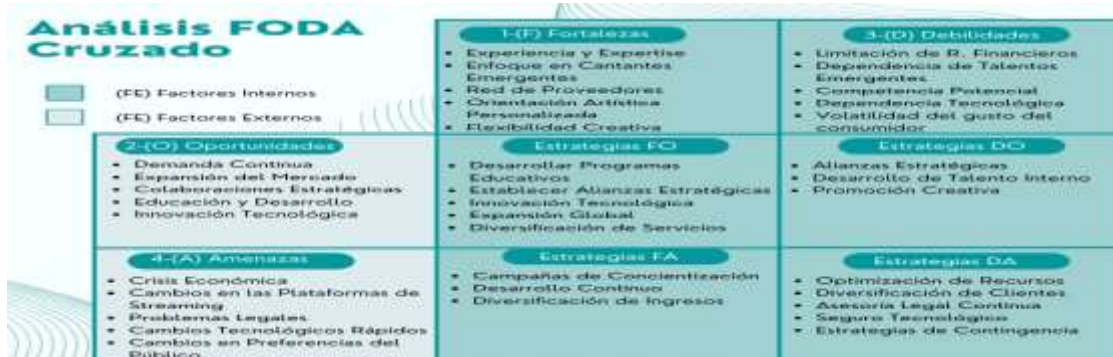
Desarrollo Continuo: Invertir en formación continua para el equipo y artistas sobre las últimas tecnologías y tendencias musicales para mantenerse a la vanguardia y superar la amenaza de la obsolescencia tecnológica.

Diversificación de Ingresos: Explorar oportunidades de ingresos secundarios, como la organización de eventos musicales, para compensar la volatilidad del gusto del consumidor y las crisis económicas.

DO - Debilidades y Oportunidades: Alianzas Estratégicas: Colaborar con estudios de grabación y productores dispuestos a trabajar con presupuestos limitados (debilidad) para desarrollar una red de recursos confiables y asequibles (oportunidad).

Desarrollo de Talento Interno: Capacitar a artistas emergentes para perfeccionar sus habilidades técnicas y artísticas, convirtiendo la limitación de presupuesto (debilidad) en una oportunidad para el desarrollo interno y la diferenciación en el mercado.

Promoción Creativa: Utilizar la limitación de recursos financieros como una oportunidad para desarrollar campañas promocionales creativas y únicas, destacando la autenticidad y la originalidad de los artistas emergentes.



Fuente: Elaboración Propia

## Estudio de la viabilidad financiera del negocio

**Ingresos:** Para el análisis financiero se inicia con la estimación de los ingresos con un plazo de 5 años. En el primero, en base a los datos proporcionados por el INAMU y lo que se mencionó anteriormente, se comienza con dos proyectos musicales de 4 canciones cada uno, generando un ingreso mensual de \$4000 USD. Cabe aclarar que se consideran laborables solo 11 de los meses del año.

<b>INGRESOS (USD)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Artistas por mes	2	4	6	8	10
Ingreso por Canción	500	500	600	600	750
Ingreso por Artista (Proyecto de 4 canciones)	\$2,000	\$2,000	\$2,400	\$2,400	\$3,000
Ingresos mensuales	\$4,000	\$8,000	\$14,400	\$19,200	\$30,000
Meses trabajados	11	11	11	11	11
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>\$44,000</b>	<b>\$88,000</b>	<b>\$158,400</b>	<b>\$211,200</b>	<b>\$330,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

*Costos:* En cuanto los costos se consideraron distintos factores, detallados en el cuadro a continuación. Se consideró el alquiler de un espacio físico para el acondicionamiento del estudio, valuado en \$400 USD mensuales. Además, se piensa destinar el 5% de los ingresos para la compra de insumos y/o mantenimiento. Por otro lado, lo que se detalla como comisión hace referencia a los sueldos que se pagarían por la prestación del servicio musical integral a cada uno de los integrantes de la productora. Y, por último, se considera la contratación tanto de un estudio contable, como jurídico, además del correspondiente pago de impuestos y servicios.

<b>COSTOS (USD)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Insumos (5% de ingresos)	\$2,200.00	\$4,400.00	\$7,920.00	\$10,560.00	\$16,500.00
Comisión (20% de ingresos)	\$8,800.00	\$17,600.00	\$31,680.00	\$42,240.00	\$66,000.00
Publicidad	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Servicios	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00	\$1,800.00
Alquiler	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00
Estudio jurídico	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Contador	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Impuestos a la Renta (35% de ingresos)	\$15,400.00	\$30,800.00	\$55,440.00	\$73,920.00	\$115,500.00
<b>COSTOS TOTALES ANUALES</b>	<b>\$44,000.00</b>	<b>\$60,500.00</b>	<b>\$79,860.00</b>	<b>\$94,380.00</b>	<b>\$127,050.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

*Inversión en Activo Fijo:* En lo que respecta a la inversión en activos fijos, se tuvo en cuenta la compra de buenos equipos que cumplirían con creces su función a la hora de brindar el servicio de producción. Esta inversión hace referencia a la compra de computadora, placa de audio, micrófonos, auriculares, etc. Cabe aclarar que se considera la compra de una variedad de micrófonos porque cada intérprete tiene una calidad vocal distinta, es importante contar con el micrófono que más se adecue a su voz. Por otro lado, en cuanto a los auriculares, también se considera la compra de varios porque existen momentos dentro de las sesiones de producción en donde se debe escuchar de manera simultánea lo grabado. Y, por último, se tiene en cuenta la compra de plugins, que son pequeñas aplicaciones que se cargan dentro



de un programa maestro como los secuenciadores de sonido para aplicar procesos concretos a una señal de sonido, además de las licencias correspondientes para poder trabajar y el resto de los accesorios necesarios para el acondicionamiento del estudio.

En cuanto a su amortización se tiene en cuenta que se amortizan en un periodo de 5 años con un valor residual nulo.

ITEMS	COSTO ADQ.	AÑOS A AMORT	AMORT ANUAL	VALOR RESIDUAL
MICRÓFONO SHURE SM7B	\$449.00	5	\$89.80	\$0.00
MICRÓFONO ROSWELL DELPHOS	\$899.00	5	\$179.80	\$0.00
MICRÓFONO DE CONDENSADOR NEUMANN TLM 103	\$1,195.00	5	\$239.00	\$0.00
PIE DE MICRÓFONO + ANTIPOP	\$100.00	5	\$20.00	\$0.00
PREAMPLIFICADOR SOUND CLOUD	\$170.00	5	\$34.00	\$0.00
PLACA DE AUDIO APOLLO TWIN	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
LICENCIA PERPETUA PROTOOLS ULTIMATE	\$1,500.00	5	\$300.00	\$0.00
MAC BOOK PRO 18 GB RAM, 1TB SSD	\$2,399.00	5	\$479.80	\$0.00
PLUGINS WAVES (5 AÑOS)	\$1,250.00	5	\$250.00	\$0.00
MONITORES DE AUDIO YAMAHA HS8I (PAR)	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
ACUSTIZACIÓN DEL ESTUDIO (10 M2)	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
AURICULARES AUDIOTECHNICA M50X (4)	\$800.00	5	\$160.00	\$0.00
ESCRITORIO A MEDIDA	\$400.00	5	\$80.00	\$0.00
SILLAS HERGONÓMICAS Y SILLONES	\$1,000.00	5	\$200.00	\$0.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$13,162.00</b>		<b>\$1,542.40</b>	<b>\$0.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Flujo de Fondo

El flujo de fondos del proyecto muestra una progresión variable a lo largo de los seis periodos analizados. Los ingresos aumentan gradualmente desde \$44,000.00 hasta \$330,000.00, mientras que los egresos fluctúan, con un pico en el cuarto periodo. La amortización se mantiene constante en \$1,542.40 por periodo, y los impuestos aumentan proporcionalmente con los ingresos netos. Se realizan inversiones iniciales en activos fijos y tangibles, con un valor residual al final del periodo. A pesar de algunos periodos de pérdida, el flujo de fondos neto muestra una mejora general, alcanzando un total acumulado de \$104,218.45 después de la amortización. Este análisis refleja una tendencia positiva en el rendimiento financiero del proyecto, destacando áreas de crecimiento y oportunidades de mejora para la toma de decisiones futuras.

FF del Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$0,00	\$44.000,00	\$88.000,00	\$158.400,00	\$211.200,00	\$330.000,00
Egresos	\$0,00	\$44.000,00	\$60.500,00	\$79.860,00	\$94.380,00	\$127.050,00
Amortización	\$0,00	\$1.542,40	\$1.542,40	\$1.542,40	\$1.542,40	\$1.542,40

<b>Subtotal</b>	<b>\$0,00</b>	<b>- \$1.542,40</b>	<b>\$25.957,60</b>	<b>\$76.997,60</b>	<b>\$115.277,60</b>	<b>\$201.407,60</b>
Impuesto		\$15.400,00	\$30.800,00	\$55.440,00	\$73.920,00	\$115.500,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$0,00</b>	<b>- \$32.342,40</b>	<b>- \$29.482,40</b>	<b>\$3.077,60</b>	<b>- \$222,40</b>	<b>\$201.407,60</b>
Amortización	\$0,00	\$1.542,40	\$1.542,40	\$1.542,40	\$1.542,40	\$1.542,40
Inv. AF	- \$13.162,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inv. AT	- \$6.670,52	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
VR AF						\$0,00
VR AT						\$6.670,52
<b>Total</b>	<b>- \$19.832,52</b>	<b>- \$30.800,00</b>	<b>- \$27.940,00</b>	<b>\$4.620,00</b>	<b>\$1.320,00</b>	<b>\$209.620,52</b>
Actualizado	- \$19.832,52	- \$26.782,61	- \$21.126,65	\$3.037,72	\$754,71	\$104.218,45
Total acumulado	- \$19.832,52	- \$50.632,52	- \$78.572,52	- \$73.952,52	- \$72.632,52	\$136.988,00
Total acum. actual	- \$19.832,52	- \$46.615,13	- \$67.741,78	- \$64.704,06	- \$63.949,34	\$40.269,10

Fuente: Elaboración Propia

*Indicadores del Proyectos:* La tasa interna de retorno es del 30% y es mayor a la tasa de costo de oportunidad 15%, relación que manifiesta a priori que el proyecto es viable y atractivo financieramente. El valor actual neto de los flujos de fondos es positivo e igual a \$40.631,10 USD. En concordancia con el método de determinación de viabilidad de la tasa interna de retorno puede concluirse que el proyecto es factible económicamente.

### **Conclusiones**

El plan de negocios es una herramienta gerencial que sistematiza y ordena los aspectos claves a tener en cuenta para iniciar un negocio. En esta ponencia se presenta el caso de un plan de negocios aplicado a una productora de cantantes, aportando una metodología en la industria cultural para mejorar los negocios en este sector.

### **Referencias bibliográficas**

- Consejo Elaborador de Normas de Administración. (2019). Resolución Técnica 49 - Marco Conceptual e Informe Para un Plan de Negocios. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Recuperado de: <https://www.facpce.org.ar/pdf/RT%2049%20%20Marco%20conceptual%20e%20Informe%20para%20Plan%20de%20Negocios.pdf>
- Jones, C., & Lorenz, A. (2018). Managing the Business of Music. Routledge.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
- Kumar, V. (2016). Marketing Research. Wiley.

Longenecker, J., Petty, J.W., Palich, L., & Hoy F. (2012). Administración de pequeñas empresas. Cengage Learning.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press

# LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN Y SU IMPORTANCIA EN LA REALIDAD PRODUCTIVA CATAMARQUEÑA COMO VENTAJA COMPETITIVA Y SU RECONOCIMIENTO A NIVEL LOCAL, REGIONAL E INTERNACIONAL

**Autores: Jorge Degani - Walter Chacur - María de los Milagros Perea**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

catedramarketing1@hotmail.com

## Resumen

La Denominación de Origen (DO) es una herramienta que permiten identificar un producto como originario de una región o territorio, cuya tipicidad y originalidad es conocida y reconocida y que es manufacturado utilizando cualidades y técnicas particulares que le confieren un carácter distinto al resto de los productos del mismo origen.

En Argentina, distintos sectores productivos logran destacarse por su cuidada elaboración y presencia de saberes empíricos propios de ciertos territorios y su respectiva comunidad, que se traducen en valor agregado ofrecido al mercado. La diferenciación de la calidad, que resulta de estos conocimientos y costumbres productivas, representa una oportunidad para destacarse de competidores potenciales y actuales, ya que le confiere reputación y reconocimiento en el mercado, pudiéndose valorizar y proteger mediante las herramientas de Indicación Geográfica y Denominación de Origen.

El marco institucional y jurídico que proveen las políticas públicas debe ser acompañado con la participación de agentes de otros sectores, como el sector universitario y privado, debido a que existe un desconocimiento o falta de uso efectivo de estos recursos en la mayoría de las regiones productivas argentinas.

Los microclimas especiales de Catamarca, con grandes altitudes, suelos áridos y condiciones climáticas únicas, permiten el cultivo y producción de productos excepcionales con características distintivas. La obtención de sellos de DO e IG para estos productos, les da una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que les permitirá aprovechar al máximo el potencial de la región, impulsando el desarrollo económico local, preservando la identidad cultural y promoviendo prácticas sostenibles.

**Palabras clave:** Denominación de Origen, Diferenciación de la calidad, Identidad cultural, Desarrollo económico local y regional.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca mostrar la importancia que, tanto la Identificación Geográfica (IG) como la Denominación de Origen (DO), han tenido y tienen en el desarrollo económico de

distintas regiones a lo largo del mundo y en nuestro país, principalmente en la provincia de Catamarca y cómo estas herramientas representan una oportunidad de negocios para los productores vitivinícolas y agro-alimentarios.

Ambos instrumentos, que forman parte de un conjunto de indicaciones de origen geográfico enmarcados bajo el marco de protección de propiedad intelectual, permiten diferenciar y hacer distinguible la calidad de un producto relacionada con su origen geográfico. De esta forma, otorgan protección legal al nombre, al producto y al grupo interesado y tienden a promover el desarrollo rural o regional de una manera sustentable, agregando valor a las producciones, constituyendo ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo.

Las legislaciones y reglamentaciones vigentes en nuestro país nos permiten definir claramente a cada una de ellas, así como la forma de alcanzar su reconocimiento e inscripción, lo que como ya se dijo, otorga una ventaja distintiva para los productos de la región, beneficiando así al progreso de la economía regional.

Sólo a título ilustrativo y para comenzar a comprender la importancia de estas herramientas, como soporte en el desarrollo de cualidades especiales de los productos y por ende en el crecimiento económico, podemos mencionar el caso del Champagne (vino espumante de la región de Champaña en Francia); el Pisco chileno (bebida alcohólica de la familia de los brandis perteneciente a una variedad de aguardiente de uvas, producida en las regiones de Atacama y Coquimbo); el Salame de Tandil (producto alimenticio de la localidad de Tandil, Buenos Aires en Argentina); el Chivito Criollo (del Norte de la provincia de Neuquén en Argentina); el vino Malbec (vino de variedad elaborado en la región de Luján de Cuyo y San Rafael, Mendoza en Argentina) La provincia de Catamarca, ubicada en el noroeste de Argentina, alberga una rica tradición gastronómica y agrícola, con productos que se distinguen por su calidad y características únicas. En este contexto, tanto la IG como la DO juegan un papel fundamental en el reconocimiento y protección de estos productos, fomentando su desarrollo y valorización en el mercado. La provincia ha demostrado la potencialidad que posee Catamarca y sus productores de aprovechar estas herramientas como ventaja competitiva; impulsando su economía a través de sus productos regionales; trabajando en forma conjunta el sector público, sector privado y sector universitario, a través del asesoramiento integral de las distintas unidades académicas que la integran.

## **CONCEPTO Y MARCO JURÍDICO A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL ARGENTINO**

La Denominación de Origen (DO) es un concepto que ha sido incorporado como objeto de propiedad intelectual por el Art. 1 del Convenio de París de 1883 (cuya revisión de La Haya fue en 1925). El Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), suscripto en Marruecos en 1994, incorporó la Indicación Geográfica (IG).

En nuestro país, la Ley N° 17.011 aprobó, en 1996, el Convenio de París y la Ley N° 24.425, del año 1995, aprobó el Acuerdo ADPIC. Pocos años después, en 1993, se sancionó la Ley N° 25.163, que reglamentó tres categorías de indicaciones de origen geográfico (Indicación Geográfica, IG, Indicación de Procedencia, IP y la Denominación de Origen Controlada, DOC) para vinos y bebidas de origen vínico. La Ley N° 25.380, de 2001, que fue modificada por la Ley N° 25.966, de 2004, reguló la Denominación de Origen y la Identificación Geográfica para los demás productos de origen agrícola y alimentarios.

De acuerdo con la Ley de 2001 la definición de Denominación de Origen radica en *<<el nombre de una región, provincia, departamento, distrito, localidad o de un área del territorio nacional debidamente registrada que sirve para designar un producto originario de ellos y cuyas cualidades o características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos>>*. Asimismo la ley expande el concepto de “producto agrícola y/o alimentario amparable por una denominación de origen”, a *<< aquellos originarios de una región, provincia, departamento, localidad, área o zona, de reconocida tipicidad y originalidad que, producido en un entorno geográfico determinado, desarrolla cualidades particulares que le confieren un carácter distinto al resto de los productos del mismo origen, aun en condiciones ecológicas y con tecnologías similares, por la influencia del medio natural y del trabajo del hombre>>*. Esto quiere decir, que la tipicidad está asociada al territorio, con propiedad de pertenecer a un tipo basado sobre saberes y la propiedad de ser distinguido de productos similares, y que esas propiedades reposan sobre saberes distribuidos entre numerosos actores, incluyendo los productores de materias primas, los transformadores, los autores de reglamentaciones, los consumidores y concedores. Corresponde mencionar la diferencia que existe entre Identificación Geográfica (IG) y Denominación de Origen (DO). Ambas indicaciones protegen productos originarios del país o de una región o localidad, siempre que tengan una calidad, reputación u otra característica imputable a su origen geográfico. En el caso de las denominaciones de origen, deben presentar **además** factores naturales y humanos que inciden en la caracterización del producto. La diferencia entre una indicación geográfica y una denominación de origen es muy sutil y no siempre aparece con claridad. Tanto la IG como la DO son derechos de propiedad que identifican un producto como originario de una región o territorio, cuando la calidad y reputación está ligada, *fundamentalmente*, a su origen geográfico. Sin embargo, para que sea considerado DO y obtenga su distintivo sello, se atiende además que debe estar ligada esa calidad a factores humanos que incidan en la caracterización del producto.

Es así que en la Argentina existen una centena de IG (de las cuales cinco pertenecen a la provincia de Catamarca) pero sólo a la fecha del presente trabajo, existen dos DOC respecto de productos vitivinícolas (Lujan de cuyo y San Rafael). Respecto a productos agrícolas y

alimentarios, hay 4 productos en Argentina con Sello de Denominación de Origen (Salame de Tandil, Chivito Criollo del Norte Neuquino, Espárragos del Médano de Oro de San Juan y Dulce de Membrillo Rubio de San Juan).

## **LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN (DO) COMO VENTAJA COMPETITIVA Y HERRAMIENTA DE POSICIONAMIENTO**

La Denominación de Origen (DO) es una herramienta que permite identificar un producto como originario de una región o territorio, cuya tipicidad y originalidad es conocida y reconocida y que es producido en un entorno geográfico determinado, desarrollando cualidades particulares que le confieren un carácter distinto al resto de los productos del mismo origen, aun en condiciones ecológicas y tecnológicas similares.

En Argentina, distintos sectores y áreas productivas, que en su mayoría son derivadas de Economías Regionales, logran destacarse por su cuidada elaboración y presencia de saberes empíricos propios de ciertos territorios y su respectiva comunidad, que se traducen en valor agregado ofrecido al mercado. La diferenciación de la calidad, que resulta de estos conocimientos y costumbres productivas, representa una oportunidad para destacarse de competidores actuales y potenciales, basando las características de sus productos asociadas con el origen de los mismos, que le confieren reputación y reconocimiento en el mercado y que se pueden *valorizar y proteger* mediante las herramientas de Indicación Geográfica y Denominación de Origen.

Se trata de áreas o zonas geográficas cuyos habitantes se dedican a la producción de manufacturas típicas y que buscan un reconocimiento de dichos territorios como “espacios delimitados donde la comunidad ha construido en su historia un saber intelectual de producción y fundado sobre un sistema de interacciones entre un medio físico y biológico con un conjunto de factores humanos”. (Carillo, Ospina, Tovar, Uribe, 2015)

Sin embargo, el componente cultural es muy fuerte, con un tinte e implicancia artesanal, derivando en escasa complejización, estructuración y estandarización de sus sistemas y procesos.

Es por ello, que, la obtención de los sellos de estas herramientas representa para los productores la oportunidad de posicionarse en el mercado, agregando valor a los consumidores para responder a las demandas de aquellos que valorizan estos atributos e incluso pueden significar la posibilidad de encontrar nuevos nichos de mercado.

Como se menciona anteriormente, en nuestro país existe un marco jurídico sobre la propiedad intelectual para implementar la protección de estos productos y darle el reconocimiento de una calidad diferenciada, a través de Leyes Específicas, pero



*Ilustración 1: Ejemplo de Sello argentino de IG*

también existe un apoyo para su promoción, a través la Dirección Nacional de Valor Agregado de la Subsecretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, que actualmente, en 2024, pertenece al Ministerio de Economía.

Es importante destacar que existe, en varias regiones geográficas del país, y entre la comunidad económica local, un desconocimiento o falta de uso efectivo de estos recursos por parte de los actores directos. Es por ello, que, sumado al marco institucional y jurídico que proveen las políticas públicas locales y nacionales, es necesaria la intervención de agentes de otros sectores, como lo son el sector universitario, y el sector privado, que permitan aportar más recursos y capacidades necesarias para poner en marcha los procesos que deriven de la obtención de estos reconocimientos.

#### Beneficios de la IG y DO para consumidores y productores:

- Protección de la calidad: los sellos garantizan la calidad y autenticidad de los productos.
- Información al consumidor: permiten a los consumidores elegir productos de alta calidad y origen conocido.
- Desarrollo rural: promueven el desarrollo económico y social de las zonas rurales.
- Acceso al mercado: facilitan el acceso de los productores a mercados más exigentes.
- Protección del medio ambiente: fomentan prácticas agrícolas y ganaderas sostenibles.
- Redistribución del valor: Aseguran una distribución justa del valor agregado a lo largo de la cadena de producción.
- Logra la reconstrucción, visibilidad y sostenibilidad de productos que son parte del patrimonio cultural del país.
- Promueve la organización de sectores productivos y la asociación entre productores/elaboradores.
- Constituye una poderosa herramienta de posicionamiento y comercialización.

### **EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA CALIDAD VINCULADA AL ORIGEN**

Este enfoque (IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2013) persigue los objetivos de: a) estructurar el proceso que vincula la calidad con el origen de un producto y b) valorizar su tierra, preservando el patrimonio natural y cultural asociado a la fabricación de este y creando un valor económico diferencial.

Consta de cuatro etapas:

Etapa 1: Identificación: Para empezar el proceso, se debe establecer la posibilidad técnica de poner en marcha el proceso de valorización de la calidad vinculada al origen. Se debe determinar si el producto posee una calidad que está vinculada a su origen territorial y cultural.



También se debe comprobar la motivación de los actores locales y su capacidad de movilización.

En esta etapa se recopila toda la información necesaria para saber si se puede iniciar o no el proceso. Los instrumentos de investigación son las encuestas o entrevistas a los productores y los estudios de documentación vigente.

Una vez reunida la información, se procede a su análisis para luego desarrollar las estrategias y acciones a seguir.

Etapa 2: Calificación: En esta fase se establecen las bases y estándares locales para la producción de dicho producto, utilizando un método participativo (es decir, se determina una definición compartida por los productores).

Se concreta una guía o pliego de condiciones de la calidad vinculada al origen y se elabora un plan de acción y control de la calidad.

Es en esta etapa que se empieza a gestionar, en los organismos pertinentes, los trámites para la obtención de sellos de Denominación de Origen y/o Identificación Geográfica.

Etapa 3: Remuneración: Una vez que la IG y DO son reconocidas y registradas, es necesario que se definan las bases para remunerar los esfuerzos y el valor particular del producto. Para ello, se comienza a aplicar el plan de comercialización (definida en la etapa 1 y planeada en la etapa 2), utilizando como ventaja competitiva a la DO y la IG en el proceso de posicionamiento.

También se analizan y definen las funciones que deben desempeñar los productores que fueron elegidos como “encargados”, quienes van a actuar como coordinación entre los productores y la cadena de valor (coordinación interna) y como representación frente a la sociedad (coordinación externa).

Etapa 4: Reproducción: Se trata en realidad de una evaluación permanente y periódica que llevan a cabo los “encargados” con el objetivo de asegurar la sostenibilidad en el tiempo del sistema, comprobar sus efectos -económicos, sociales y ambientales- y gestionar los cambios o ajustes que sean necesarios. La reproducción de los recursos locales es válida para todo el territorio geográfico y todas las actividades presentes.

## **DIFERENCIA ENTRE MARCAS Y DENOMINACIÓN DE ORIGEN**

Dentro del marco jurídico que regula la Denominación de Origen (y la Indicación Geográfica), encontramos también una mención explícita de este concepto en la Ley de Marcas, Ley N° 22.362, en su artículo tercero, inciso c, prohibiendo el registro de Denominaciones de Origen, nacionales o extranjeras, como marcas y a continuación define que (...) “se entiende por denominación de origen el nombre de un país de una región, de un lugar o área geográfica determinado que sirve para designar un producto originario de ellos y cuyas cualidades y

características se deben exclusivamente al medio geográfico. También se considera denominación de origen la que se refiere a un área geográfica determinada para los fines de ciertos productos”.

Encontramos entonces pertinente poder definir las diferencias que existen entre las marcas y las denominaciones de origen.

En primer lugar, las DO cumplen la función de identificación de productos de una zona geográfica, la garantía de la calidad y la protección del consumidor. Estas pueden ser utilizadas por todos los productores de la región que se ajustan a las leyes y reglamentos internos. Mientras que las marcas identifican productos y servicios de una empresa en particular, formando parte de sus activos mediante la Propiedad Intelectual.

En segundo lugar, la marca confiere a su titular el derecho temporario de su uso. En nuestro país, ese periodo es de 10 años con posibilidad de renovación indefinidamente dentro de los 5 años previos a su vencimiento. En cambio, la Denominación de Origen tiene una vigencia indefinida por el derecho argentino.

En tercer lugar, las marcas pueden consistir en una o más palabras, con o sin sentido conceptual, dibujos, emblemas, monogramas, grabados, estampados, sellos, imágenes, bandas, combinaciones de colores y todo otro signo de capacidad distinguida. En cambio, el derecho argentino establece que todas las indicaciones de origen geográfico (como las DO y las IG) deben estar conformadas por topónimos. Los topónimos son nombres propios de un lugar. Para su reconocimiento y protección deben acreditarse las características agroecológicas del área geográfica y el renombre del producto originario. En el caso de la DO, también debe acreditarse los factores humanos que influyen en la tipicidad del producto.

Finalmente, el uso de una marca genera beneficios e ingresos económicos a su propietario, mientras que la DO repercute más allá de la esfera individual privada, generando beneficios económicos y sociales, no sólo para los productores de esa región sino promoviendo el desarrollo de la comunidad de manera sostenible y la integración y cooperación de agentes y productores, quienes comúnmente operan de manera separada.

### CÓMO OBTENER EL SELLO DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN EN ARGENTINA

La solicitud de inscripción puede ser solicitada por un grupo de productores o por una única persona física o jurídica, teniendo en cuenta los recaudos establecidos por el Artículo 3º del Decreto N° 556/09.

- 1) Identificación del producto y la región: El primer paso es identificar el producto que se quiere proteger bajo una Denominación de origen y la región geográfica específica asociada a su producción. Es fundamental definir claramente las características distintivas del producto y del área geográfica que lo produce.

- 2) Formación de una entidad reguladora: Se suele formar una entidad o comité regulador compuesto por representantes de productores, autoridades locales y expertos en la materia. Esta entidad será responsable de establecer los estándares de calidad, supervisar el proceso de producción y gestionar la solicitud de la denominación de origen.
- 3) Estudio técnico y documentación: Se realiza un estudio técnico detallado que demuestre la relación entre las características del producto y su origen geográfico. Este estudio debe incluir información sobre el clima, el suelo, las prácticas de cultivo o producción, y otros factores que influyan en la calidad y autenticidad del producto.
- 4) Elaboración del pliego de condiciones: Se redacta un pliego de condiciones que establece los criterios y requisitos que deben cumplir los productores para utilizar la denominación de origen. Este pliego incluye detalles sobre las prácticas de producción, la composición del producto, el área geográfica autorizada y otros aspectos relevantes.
- 5) Solicitud y evaluación: Una vez completado el pliego de condiciones, los productores interesados presentan una solicitud para obtener la denominación de origen. La entidad reguladora evalúa la solicitud y verifica que se cumplan todos los requisitos establecidos en el pliego de condiciones.

Actualmente, el trámite se realiza a través de la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD), de acuerdo al Decreto N° 1341/16.

- 6) Aprobación y registro: Si la solicitud cumple con todos los requisitos, la entidad reguladora aprueba la Denominación de Origen y registra el producto y la región geográfica asociada. A partir de este momento, los productores que cumplan con los estándares establecidos pueden utilizar el sello de denominación de origen en sus productos.

## **ANTECEDENTES DE INDICACIONES DE ORIGEN GEOGRÁFICO EN CATAMARCA**

El Gobierno argentino, a través del Departamento de Protección de Origen, que depende de la Secretaría de Biotecnología, que, debido a la reestructuración de Ministerios Nacionales del 2023, quedó bajo la nómina del Ministerio de Economía, otorga de forma oficial tres categorías de sellos que aseguran la diferenciación y el agregado de valor tangible e intangible como herramientas para potenciar al sector agro- alimentario con sostenibilidad. Estas categorías son:

1. **Sello Alimentos Argentinos:** identifica productos alimenticios y bebidas producidas en Argentina, cumpliendo estrictos protocolos de calidad. Sirve para reconocer la excelencia de la calidad de los alimentos de origen argentino, brindando la garantía de que estos son elaborados en conformidad a las características específicas y las condiciones especialmente establecidas en los respectivos "Protocolos de Calidad" con estándares y auditorías internacionales. Es manejado por la Subsecretaría de Bioeconomía.

2. **Certificación Alimentos Orgánicos Argentinos:** se trata de un certificado emitido por una entidad habilitada por SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) y que identifica alimentos surgidos a partir de un sistema de producción sostenible con normas validadas globalmente (este proceso mantiene la fertilidad del suelo, la biodiversidad y brinda bienestar animal que resulta en alimentos con mayor nivel). Son alimentos seguros al cumplir con las “Buenas Prácticas” (Agrícolas, Ganaderas, Apícolas, de Manufactura) y poseen, además, trazabilidad comprobable, estando libres de residuos de productos químicos y transgénicos.
3. **Certificación de identificaciones de origen geográfico** (de los cuales actualmente se otorgan dos sellos, el de Denominación de Origen y el de Identificación Geográfica).

En este trabajo nos centraremos en el análisis de la tercera tipología para la provincia de Catamarca, analizando no sólo los instrumentos que otorgan sellos, sino también todas las indicaciones de origen geográfico, como lo son, además de las dos mencionadas con anterioridad, la Indicación de Procedencia (IP) y la Denominación de Origen Controlada (DOC).

Para el caso particular de la provincia de Catamarca:

- Denominaciones de Origen (DO) y Denominación de Origen Controlada (DOC): Catamarca aún no cuenta con ninguna (ni para productos vínicos ni para ningún tipo de producto agroalimenticio).
- Indicaciones Geográficas (IG): “Reconócese incluidos en la categoría a que alude el Artículo 4° de la Ley N° 25.163 “Indicación Geográfica” (I.G.), a los productos originarios de las áreas geográficas que se detallan en el Anexo I de la presente Resolución.” (Resolución INV N° C.32/2002). Catamarca cuenta Indicación Geográfica para los productos vínicos originarios de Belén, Catamarca Capital, Pomán, Tinogasta y Santa María.
- Indicación de Procedencia (IP): Catamarca forma parte de la Indicación de Procedencia “Vinos de Mesa”, que abarca a 11 provincias argentinas. Esta IP reconoce la calidad y tradición vitivinícola del país en general. La IP es definida como aquel “signo distintivo constituido por un nombre geográfico que designa un área geográfica siempre que sea menor al territorio nacional en tanto lugar de origen” (art. 3 Decreto N° 57/04). La IP se aplica específicamente a los vinos de mesa y regionales.

## Marco Legal para las Indicaciones Geográficas de Catamarca:

- Resolución INV N° C.32/2002- BELEN
- Resolución INV N° C.32/2002- CAPITAL
- Resolución INV N° C.32/2002- POMÁN
- Resolución INV N° C.32/2002- SANTA MARÍA
- Resolución INV N° C.32/2002- TINOGASTA



Ilustración 2: Sellos argentinos ligados al valor agregado

Marco Legal para las Indicaciones de Procedencia de Catamarca: mediante la Resolución C.32/2002- INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura, se determinó la inclusión en la categoría mencionada en el artículo 3° de la Ley N° 25.163, “Indicación de Procedencia”, a la totalidad de los vinos de mesa elaborados en las provincias de Jujuy, Catamarca, Córdoba, La Rioja, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, Tucumán y a los regionales previstos en la Ley N° 14.878. Dicha Ley, agrega la especificación acerca de “Las Indicaciones de Procedencia reconocidas el punto precedente sólo podrán ser utilizadas por los vinos de mesa cuya composición provenga como mínimo de un OCHENTA POR CIENTO (80%) de uvas producidas y elaboradas en el área de la que lleva su nombre”.

## **OPORTUNIDAD DE MERCADO EN LA INDUSTRIA DEL VINO: DESAFÍO PARA SER APROVECHADO**

“El comercio internacional de vino y productos vitícolas ha aumentado considerablemente en los dos últimos decenios”. (Snoussi-Mimouni, 2023).

En un artículo publicado en 2023, durante la primera Edición del Foro Mundial del Vino, celebrado en Francia ese mismo año, la OMC (Organización Mundial del Comercio) informó que la demanda de vinos a nivel mundial ha triplicado su valor en los últimos 20 años. También indicó que los gustos acerca de las variedades y sabores de este producto se han diversificado entre los consumidores mundiales. Estos dos factores se suman a el crecimiento de los programas de calidad ligada al origen que llevan a cabo los países productores, las cuales demuestran tener un efecto positivo en sus exportaciones.

Como resultado de la sumatoria de estas tres variables (aumento de la demanda, diversificación de su consumo y desarrollo de programas de calidad vinculada al origen), la industria internacional del vino ha duplicado prácticamente su participación en el comercio internacional, siendo que la cifra en el año 2000 era del 22% para pasar a ser de un 42% en el año 2022.

Sin dudas, que un aumento del comercio internacional del vino se convierte en una gran oportunidad de mercado para nuestro país, siendo que Argentina se destaca como el séptimo

mayor productor de vino a nivel mundial, y el segundo de Sudamérica, detrás de Chile. (ICEX, 2023) y considerando que, en los últimos cinco años, el 25% de esa producción fue destinada a exportaciones.

En apartados anteriores se explicó que los sellos de indicaciones de origen geográfico (como lo son la DO y la IG) proporcionan la protección legal a los productos que los llevan impresos (en este caso, vinos) y otorgan el reconocimiento de una calidad diferenciada, vinculada a su origen y a sus métodos de producción. Las diferenciaciones que otorgan estos sellos se convierten en una ventaja competitiva que permite colocar en los vinos una prima de precio, que se traduce en un aumento en su rentabilidad muy atractivo para exportadores. Tomando como referencia los vinos comercializados en la Unión Europea, el informe indica que han alcanzado una prima de hasta 2,85. Esto significa que el valor de las ventas de los vinos con algún sello de indicación geográfica fue en promedio 2,85 veces mayor que el de los productos comparables no protegidos por estos sellos.

Analizando la producción en nuestro país, vemos que el 77% proviene de Mendoza, seguida por un 15% de San Juan y el resto en demás provincias, entre las que se encuentra Catamarca.

De todo este análisis podemos inferir que Catamarca cuenta con una oportunidad estratégica en el comercio nacional e internacional de vino, respaldada por el crecimiento exponencial de la demanda mundial en las últimas dos décadas, la diversificación de los gustos de los consumidores y el desarrollo de programas de calidad vinculados al origen, que en nuestro país cuentan con un marco legal bien estructurado. Su oportunidad radica especialmente en enfocarse en la calidad y el origen de sus productos.

## **LA VITIVINICULTURA CATAMARQUEÑA, UNA ACTIVIDAD CON OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

En el corazón del noroeste argentino se encuentra Catamarca, una provincia que alberga una tradición vitivinícola que, si bien no se compara en magnitud con las grandes provincias vinícolas del país, guarda en sí un potencial único y un encanto singular.

La vitivinicultura argentina, con raíces que se remontan a la época colonial, ha experimentado en las últimas décadas una profunda transformación, adaptándose a las nuevas demandas del mercado global y a los desafíos del cambio climático.

En Catamarca, el cultivo de la vid se localiza principalmente en la región oeste, particularmente en Tinogasta (que ya hemos mencionado que está definida por el marco jurídico argentino como una Indicación Geográfica), donde las condiciones climáticas y edáficas (relativas al suelo) son excepcionales para el desarrollo de la vid. Los suelos arenosos, profundos y con presencia de cantos rodados, sumados a un alto grado de

heliofanía, temperaturas medias anuales en torno a los 20°C y escasas precipitaciones en las zonas productoras, crean un ambiente ideal para el cultivo de la vid. Sin embargo, la escasez de agua en algunas zonas limita la expansión del área cultivada.

Tradicionalmente, los productores catamarqueños se han dedicado al cultivo de la uva cereza, una variedad de mesa muy apreciada por su sabor y color. Sin embargo, en respuesta a las demandas del mercado actual y con el objetivo de diversificar la oferta, se han introducido nuevas variedades viníferas como Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc y Syrah, impulsadas por el Plan de Reconversión Varietal, de 2017, implementado por el Gobierno Provincial.

El cultivo de la vid se concentra en los departamentos del oeste provincial, con dos zonas productoras principales: el eje Tinogasta-Fiambalá (en el departamento Tinogasta) y la región de los Valles Calchaquíes en Santa María. Si bien existen condiciones agroecológicas favorables para ampliar la producción en otras áreas, la disponibilidad de agua sigue siendo un factor limitante que requiere soluciones innovadoras y sostenibles.

### DOS SECTORES, DOS VISIONES: UNA OPORTUNIDAD PARA LA SINERGIA

La vitivinicultura catamarqueña se caracteriza por la presencia de dos sectores con características distintivas:

- Sector Tradicional: Integrado por pequeños y medianos productores, y caracterizado por el predominio de pequeñas explotaciones con parcelas de tamaño reducido (entre ½ y 3 hectáreas en promedio). La baja capitalización de los pequeños productores, sumado a la utilización de técnicas sencillas y maquinarias provistas por el Estado Provincial, limita la productividad y la competitividad del sector. La producción se centra en variedades de mesa, siendo la uva cereza la principal variedad. Las plantaciones cuentan con edades superiores a los 30 años. Se considera vieja a una viña que tiene más de 30 o 40 años. Una cepa vieja está más equilibrada, así su rendimiento es menor, aunque es mayor la calidad. “Es a partir de los 30 años aproximadamente, cuando las cepas (..) entran en el periodo de decrepitud. En dicho periodo la pérdida de producción es inevitable, y la plantación es poco rentable económicamente”. (ARMORÓS ORTIZ, 2000). Estos establecimientos se manejan principalmente con sistemas de conducción en parral y presentan deficiencias en el manejo sanitario y del agua. La mano de obra es predominantemente familiar o contratada localmente.
- Sector Empresarial: Conformado por explotaciones de mayor escala (más de 30 hectáreas), este sector se caracteriza por la adopción de tecnologías más modernas y prácticas productivas altamente tecnificadas. El riego por goteo, el fertirriego (sistema que aporta al suelo los nutrientes que necesitan los cultivos, mediante el agua de riego) y un óptimo manejo sanitario son aspectos claves en estas explotaciones, que buscan producir

vinos de alto segmento. Las maquinarias y equipos son propios, y la mano de obra está más capacitada.

De acuerdo con un informe de la INV que data de febrero del presente año, Catamarca se ubica primera en el ranking de provincias argentinas en cuanto a crecimiento en la cosecha de uvas, con un 19% de aumento de quintales proyectado (pasaría de 69.961 quintales a 83.000 quintales.) Si bien la vitivinicultura catamarqueña se encuentra en una etapa de desarrollo inicial en comparación con otras provincias, presenta un potencial significativo para su crecimiento y consolidación. La diversificación varietal, la adopción de prácticas productivas sustentables y la incorporación de tecnología son elementos claves.

Aunque el sector tradicional enfrenta desafíos en términos de productividad y competitividad debido a la baja capitalización y el uso de técnicas simples, el sector empresarial, con su adopción de tecnologías modernas y enfoque en la producción de vinos de alto segmento, puede servir de palanca para potenciar los emprendimientos de productores tradicionales delineando una oportunidad única para obtener una denominación de origen.

## **EL POTENCIAL DE LOS VINOS DE CATAMARCA - OPINION DE EXPERTO**

“No estamos acostumbrados a leer en la etiqueta de un vino la palabra Catamarca. Y no porque no se elaboren vinos allí, sino porque no es una indicación geográfica (IP) que haya sido muy explotada por la industria del vino”. (RÍOS, 2023).

Las provincias de Mendoza y San Juan concentran el 92% de la producción de vino en el país. Si bien Catamarca forma parte del conjunto de provincias productoras de ese 8% restante, un estudio realizado por el INV en 2018 determinó que el noroeste argentino representa casi un 6,5% de la producción de uvas del país, siendo la segunda región vitivinícola argentina. Esta región incluye los valles calchaquíes, los valles catamarqueños (incluye Andalgalá, Belén, Pomán, Santa Rosa, Tinogasta y Valle Viejo), los valles riojanos y la Quebrada de Humahuaca. Respecto de los valles catamarqueños, el 88% de la superficie se encuentra en el departamento Tinogasta, le sigue en importancia Belén con el 10%.

En el marco del evento Catamarca Productiva Expo Tech, celebrada en mayo de 2023 en la capital de la provincia, el enólogo y periodista Joaquín Hidalgo expresó: *“Una cosa eran los tintos tocados por la temperatura y el sol del Valle de Pomán y otra muy diferente la acidez y frescura de las frutas de Fiambalá, o la intensidad y estructura de algunos tintos de Santa María. Es decir: tres casos diferentes de terroir<sup>1</sup> con expresiones singulares cada uno de ellos. En las tres el sol era el hilo*

---

<sup>1</sup> Terroir: es la combinación de cuatro factores clave en la elaboración de vinos de calidad: suelo, clima, variedad de uva y hombre



conductor.” Entre Fiambalá y Santa María hay cinco horas de viaje y otras tantas para llegar hasta San Fernando de Catamarca. Y eso hace que sean además de paisajes diferentes, regiones humanamente distintas.” (HIDALGO, 2023).

La oportunidad de mercado en Catamarca radica en aprovechar su diversidad geográfica y climática para producir vinos únicos y de alta calidad que puedan diferenciarse en el mercado nacional e internacional, siendo la obtención de una denominación de origen la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, además de promover el desarrollo económico local, logrando la reconstrucción, visibilidad y sustentabilidad de productos que son parte del patrimonio cultural catamarqueño y promoviendo la organización de estos sectores productivos y la asociación entre productores/elaboradores.

Catamarca



Ilustración 3: Mapa de las regiones de Catamarca

## CONCLUSIONES

La existencia de una regulación en términos legales vasta por parte de la Argentina; así como el crecimiento del consumo tanto a nivel nacional como mundial de vinos y de productos agroalimentarios con reconocimiento de DO como IG, abre una ventana de oportunidades comerciales, por la importancia en el desarrollo de la calidad ligada al origen que llevan a cabo los distintos países productores y su fuerte incidencia como factor positivo y diferenciador en sus exportaciones.

Por otra parte, es importante tener presente lo expresado respecto a las diferencias que existen entre la Identificación Geográfica y la Denominación de Origen con la Ley de Marcas, ya que muestran el beneficio colectivo que estas herramientas (IG y DO) tienen para todos los productores de la región que se ajustan a las leyes y reglamentos internos y consecuentemente para sus economías regionales; además de que estas herramientas tienen el beneficio de la vigencia indefinida en el tiempo.

También se dijo que la diversidad de climas, suelos y saberes de producción, brindan una posibilidad inigualable para el aprovechamiento y desarrollo de las IG y DO, ya que las mismas les otorgan a los productos un certificado de reconocimiento de calidad fundamental a los fines de posicionarlos en el mercado nacional e internacional y así desarrollar y hacer crecer las economías regionales del NOA y de la provincia de Catamarca en particular. -

La participación del sector público, privado (sector tradicional y empresarial) y universitario (a través de las distintas unidades académicas), como propulsores, cada uno aportando desde su órbita al desarrollo de las herramientas aquí planteadas, son esenciales para avanzar respecto a la gran oportunidad que se presenta de cara al futuro económico.

El mundo avanza hacia una economía basada en el desarrollo del conocimiento y la tecnología, como variable diferenciadora para el crecimiento y desarrollo de los mercados; no perdamos la oportunidad que tenemos en las herramientas presentadas en este trabajo, a través del aprovechamiento, como ya se mencionó, no sólo de las características del suelo o el clima, sino de los factores humanos, reflejados en su cultura, sentido de pertenencia y conocimientos en cuanto a la forma de producir; que le dan sin lugar a dudas a través de estas herramientas, una ventaja competitiva y diferencial invaluable a los fines del posicionamiento en el mercado regional, nacional e internacional, respecto de los demás productos.

Este trabajo ha pretendido poner de manifiesto, que las posibilidades están dadas y sólo es necesario la decisión conjunta de los distintos actores mencionados a través de un trabajo sinérgico para el desarrollo de las IG y DO, que darán sin lugar a dudas, la ventaja competitiva clave para los productos vínicos y agroalimentarios de la región, debido a la valoración que se hace de ellas al momento de adquirir los productos por parte de los consumidores en los distintos mercados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ARTÍCULOS**

CARILLO J, OSPINA E, TOVAR N, URIBE S (2015). La Denominación de Origen del Salame de Colonia Caroya como herramienta de valorización y promoción del desarrollo local. ISEAD Business School. Madrid. España

MOLINA M.S (2017). Conflictos entre las Indicaciones de Origen Geográfico y las Marcas del Derecho Argentino. Revista Chilena de Derecho. Santiago. Chile

SCHIAVONE E (2010). Saberes, migraciones y nombres de los alimentos: los genéricos y las denominaciones de origen. Parma, Italia.

OYARZÚN MACCHIAVELLO MT, VANDECANDELAERE E (2013). Cómo promover la calidad vinculada al origen para contribuir al desarrollo en América Latina: enseñanzas de cuatro casos piloto. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

NUIBO, H (sin año). Indicación Geográfica y Denominación de Origen para las Jornadas Sobre Vinculación Tecnológica y Protección del Conocimiento en las Universidades Argentinas. Universidad Nacional Tecnológicas (UTN).

PASCUAL, C (2023). El mercado del vino en Argentina. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

SNOUSSI-MIMOUN, M, WIJKSTRÖM, E, MEIER-EWERT, W (2023. Aumenta el comercio del vino y productos vitícolas. OMC.

#### PÁGINAS WEB

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=102149>

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=65762>

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=29277>

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=799>

[https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/full\\_html/2019/04/bioconf-oiv2019\\_01002/bioconf-oiv2019\\_01002.html](https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/full_html/2019/04/bioconf-oiv2019_01002/bioconf-oiv2019_01002.html)

[https://atlas.catamarca.gob.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36:pv&catid=8&Itemid=318&showall=&limitstart=1](https://atlas.catamarca.gob.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=36:pv&catid=8&Itemid=318&showall=&limitstart=1)

<https://www.infocampo.com.ar/la-cosecha-de-uvas-2024-arranca-con-buenas-perspectivas-en-el-norte-argentino/>

[https://www.wto.org/spanish/blogs\\_s/data\\_blog\\_s/blog\\_dta\\_20oct23\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/blogs_s/data_blog_s/blog_dta_20oct23_s.htm)

[https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/027/documentos/2023/08/el-mercado-del-vino-en-](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/027/documentos/2023/08/el-mercado-del-vino-en-argentina/RE_El%20mercado%20del%20vino%20en%20Argentina%202023_rev.pdf)

[argentina/RE\\_El%20mercado%20del%20vino%20en%20Argentina%202023\\_rev.pdf](https://www.onthewineside.com.ar/post/seismiles-torrentes)

<https://www.onthewineside.com.ar/post/seismiles-torrentes>

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/region\\_noroeste\\_18.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/region_noroeste_18.pdf)

<https://vinomanos.com/2023/05/vinos-de-catamarca/>

<https://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-article-750.html>

[https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/IGeo/productos\\_reconocidos.php](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/IGeo/productos_reconocidos.php)

<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Argentine%20Food/>

<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/organicos/preguntas-frecuentes.php>

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resolucionnc32-02.pdf>

# LA INCORPORACIÓN DE LAS CRIPTOMONEDAS EN LA OPERATORIA HABITUAL DE LAS EMPRESAS

**Autores: Daniel Alejandro Medina Walther- Rodolfo Gabriel Ibáñez**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

cpn\_medina@hotmail.com - rodolfoiba22@gmail.com

## **Resumen**

Bitcoin fue la primer criptomoneda y se generó como consecuencia de la crisis financiera del 2008. La idea con la que se creó fue la de servir como un medio de pago directo entre particulares, es decir, sin la necesidad de que intervengan terceros como son por ejemplo los Bancos. A pesar de que muchos individuos le auguraban un rápido y fatídico desenlace, el tiempo fue transcurriendo y la mencionada criptomoneda siguió funcionando sin inconvenientes y aún lo hace al día de hoy. Esto motivo a que diferentes individuos vieran en Bitcoin la posibilidad de hacer negocios y de esa forma se generó lo que hoy se conoce con el nombre de ecosistema cripto, siendo uno de los integrantes de este último las exchanges. Estas buscan facilitar la interacción de los individuos con las criptomonedas y han evolucionado rápidamente en cuanto a los servicios que las mismas ofrecen. En ese contexto, el presente trabajo tiene por objeto indagar acerca de la forma en la que operan algunas exchanges de Argentina y los servicios que ofrecen, ello a fin de determinar la forma a través de la cual las empresas podrían incorporar a las criptomonedas en su operatoria habitual. Finalmente, se podrá concluir en que es posible incorporar la operatoria con criptomonedas en la actividad habitual de las empresas y que ello permitiría a estas últimas contar con herramientas que pueden ser de mucha utilidad en su funcionamiento habitual.

**Palabras Clave:** Criptomonedas – Exchanges – Empresas

## 1.- Introducción.

Las criptomonedas se originan a partir de la crisis financiera del 2008, siendo Bitcoin la primera de ellas. La aparición de esta última resultó innovador debido a su mecanismo de funcionamiento, el cual se sustentaba en la utilización de la tecnología blockchain y requería de la participación de sus usuarios a fin de darle soporte al sistema. Esto permitía que no fueran necesarios terceros ajenos a Bitcoin para realizar transacciones, como por ejemplo los Bancos. Es decir, los mismos usuarios de la mencionada criptomoneda podían hacer

transacciones y el control de esas operaciones era realizado por el resto de los integrantes del sistema. Es importante señalar que ese control tenía por finalidad evitar que alguien pudiera gastar dos veces sus criptomonedas, lo que en el mundo de las criptomonedas se conoce como doble gasto. Con respecto a la innovación que representan las criptomonedas, Branciforte (2021) afirma:

La innovación siempre fue parte del ser humano y, asimismo, fueron necesarias estas nuevas herramientas disruptivas para acompañar su avance y evolución. Entre las principales tecnologías disruptivas, encontramos: tecnología blockchain, criptomonedas, smartcontract, big data, inteligencia artificial, cloudcomputing, internet de las cosas, teletrabajo, fintech, crowdfunding, e-commerce, coaching ontológico jurídico... Tal es así que ya comienzan a escucharse palabras como tokeneconomics (economía del token), criptoconomía (economía basada en las criptomonedas), desarrollo emocional jurídico, algoritmos educacionales y comerciales etc. (p. 26 y 27)

Dado el carácter innovador de Bitcoin y el ambicioso objetivo que se planteaba, el que consistía en la posibilidad de realizar pagos sin la necesidad de que intervengan terceros como ser los Bancos, muchos individuos pronosticaron su pronto final. No solo que ello no ocurrió, sino que Bitcoin se mantuvo funcionando sin inconveniente con el transcurso de los años e incluso lo hace al día de la fecha. Esto motivó a que diferentes individuos comenzaran a ver en Bitcoin una oportunidad para hacer negocios y como consecuencia de ello surgió lo que en la actualidad se conoce como ecosistema cripto, el cual está compuesto por diversos elementos, dentro de los cuales se encuentran las exchanges.

## 2.- Objetivo.

El presente trabajo tiene por objeto indagar acerca de la forma en la que operan algunas exchanges de Argentina y los servicios que ofrecen, ello a fin de determinar la forma a través de la cual las empresas podrían incorporar a las criptomonedas en su operatoria habitual.

## 3.- Metodología.

La metodología que se empleará tendrá un enfoque cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo, utilizando la búsqueda bibliográfica y la observación como herramienta de recolección de datos.

## 4.- Ecosistema cripto.

El ecosistema cripto se encuentra integrado por todos aquellos elementos que forman parte del mundo de las criptomonedas y se fue conformando con el transcurso del tiempo, a medida que Bitcoin demostraba que era capaz de funcionar de la forma en que inclusive lo hace al día de hoy. En ese sentido, se puede decir que la consistencia operacional que Bitcoin fue demostrando a lo largo del tiempo, hizo que muchos individuos comenzaran a prestarle atención y a ver en el mismo una oportunidad para hacer negocios. Es por ello que a medida que pasaron los años, comenzaron a aparecer otras criptomonedas, se crearon redes blockchain distintas de la de Bitcoin y aparecieron las exchanges, solo por citar algunos ejemplos. Todas estas creaciones humanas, sumadas a Bitcoin, conforman lo que se conoce con el nombre de ecosistema cripto. A los fines del presente trabajo, focalizaremos nuestra atención en las exchanges.

## 5.- Exchanges.

En primer lugar debemos tener en cuenta que Bitcoin fue concebido con la idea de servir como un medio de pago directo entre particulares, es decir, sin la intervención de terceros como ser los Bancos. Justamente ese fue su objetivo y para cumplir con el mismo es que se construyó toda la estructura que le da soporte en ese sentido. Es aquí donde nace la Web 3 a la que hace referencia Voshmgir (2021) cuando afirma:

En este contexto, las redes de blockchain aparecen como una fuerza que empuja hacia la próxima generación de Internet, a la que algunos denominan Web 3. Estas redes reinventan la forma en la que los datos son almacenados y gestionados en la Internet, proveyendo un único conjunto de datos –una capa de estado universal- que es colectivamente administrado por todos los nodos de la red. Esta capa de estado único, por primera vez, provee una capa nativa para intercambios de valor para la Internet que no requiere intermediarios. Permite genuinas transacciones P2P, y todo comenzó con la irrupción de Bitcoin. (p. 30)

Es el mecanismo a través del cual funciona la Web 3, el que permite que se puedan realizar de forma segura transacciones entre personas que no se conocen y que no confían entre sí, debido a que la información se encuentra almacenada y gestionada en forma descentralizada a través de internet. Con respecto al carácter descentralizado de Bitcoin, Aballay y otros (2021) señalan:

Es descentralizada porque ya no cuenta con una autoridad central que resguarda en un único lugar el registro histórico de transacciones, sino que ahora es descentralizado para todas las partes, a través de la tecnología P2P; basta con una computadora con acceso a internet para poder revisar el registro histórico de transacciones asentado en la blockchain. (p. 148)

La mencionada descentralización es fundamental en este proceso, debido a que la misma es la que asegura que nadie pueda unilateralmente alterar algún dato del sistema. Esto brinda mucha seguridad a los usuarios, pero también implica algunas complicaciones en el sentido de que debe conocerse cómo opera el sistema y en caso de querer realizar una transacción es necesario encontrar a la persona con quien se realizará la misma. Por ejemplo, si nosotros queremos comprar Bitcoin, tenemos que conocer cómo opera su sistema y además debemos encontrar por nuestra cuenta a alguien que quiera vender esa criptomoneda. Es aquí donde el ser humano visualizó una posibilidad de hacer negocios y creo lo que se conoce con el nombre de exchanges, que son una especie de casas de cambio que funcionan a través de internet y que permiten entre otras cosas intercambiar dinero fiat por criptomonedas y viceversa, así como también intercambiar una criptomoneda por otra. La ventaja que ofrecen las exchanges es que permiten realizar operaciones como las señaladas anteriormente, sin la necesidad de tener que encontrar a la contraparte. Ahora bien, es importante señalar que esa comodidad que nos ofrecen las exchanges, tiene un costo que excede a la comisión que las mismas nos pueden cobrar por los servicios que brindan y que tiene que ver con la pérdida de la seguridad que por ejemplo nos ofrece el sistema de Bitcoin cuando se lo opera de la forma en la cual fue originariamente previsto. Para entender esto, basta con tener en cuenta que las exchanges son justamente un tercero, a los que como ya señalara anteriormente, Bitcoin pretende evitar. En ese sentido, es importante señalar que han existido muchas exchanges que quebraron o desaparecieron, pero a pesar de ello el sistema de Bitcoin ha seguido funcionando sin ningún tipo de inconvenientes.

Branciforte (2021) define a las exchanges de la siguiente manera:

Podemos denominar a los exchanges como las casas de cambio, aquel lugar al que podemos recurrir para comprar criptoactivos, para cambiar nuestra moneda fiat por criptoactivos, e incluso para intercambiar un criptoactivo por otro. (p. 70)

Por su parte, con respecto a las exchanges Alvarez Larrondo (2022) afirma:

Pero, claro, la complejidad que para muchos representa el primer acercamiento al mundo de bitcoin ha traído consigo la operación de intermediarios identificadas como exchanges o "casas de intercambio", las cuales funcionan virtualmente y cuyo titular, por lo general, es una sociedad constituida, en muchos casos, en lugares recónditos del mapa que el usuario siquiera conoce, dado que esa información reposa en los términos y condiciones que no leyó. En este caso, la exchange vende el bitcoin y recibe el dinero fiat, y su negocio reside en la distinción de la cotización, según se trate de compra o venta (como funcionan las casas de cambio tradicionales de moneda extranjera), o podrá cobrar una comisión sobre cada transacción. (p. 78)

Es importante señalar que con el transcurso del tiempo las exchanges fueron ampliando la gama de servicios que ofrecen a sus clientes, lo que hizo que las mismas dejen de asimilarse

a una simple casa de cambio para comenzar a parecerse cada vez más a un Banco. En ese sentido, las exchanges ofrecen tarjetas prepagas, la posibilidad de obtener rendimientos diarios por los fondos que se tienen depositados en ellas, el poder hacer depósitos que operan de una forma similar a los plazos fijos, además ofrecen préstamos e inclusive permiten el pago de servicios. Esto permite que tanto los individuos, como así también las empresas, puedan pensar en la incorporación de las criptomonedas en su actividad cotidiana. A los efectos del presente trabajo, se indagará acerca de la forma en la que operan algunas exchanges de Argentina y los servicios que ofrecen, ello a fin de determinar la forma a través de la cual las empresas podrían incorporar a las criptomonedas en su operatoria habitual.

#### 6.- Lemon Cash.

Puede encontrarse información sobre Lemon Cash en <https://www.lemon.me>. Esta exchange opera a través de una aplicación que puede descargarse en cualquier celular y se identifica con el siguiente logo:

**Figura 1**

*Logo Lemon Cash*



Fuente: <https://www.lemon.me> (recuperado el 24/03/24)

A través de esta aplicación se pueden depositar tanto pesos como criptomonedas. Una vez que se cuenta con fondos dentro de la aplicación, se pueden realizar intercambios dentro de la misma (utilizar el dinero fiat para comprar criptomonedas, intercambiar una criptomoneda por otra, etc.). Finalmente se pueden realizar extracciones o transferencias hacia terceros. Lemon Cash también cuenta con una tarjeta prepaga (Lemon Card) que permite realizar pagos utilizando para ello las criptomonedas que se tienen en la aplicación.

**Figura 2**

*Tarjeta Lemon Card*





Fuente: <https://www.lemon.me> (recuperado el 24/03/24)

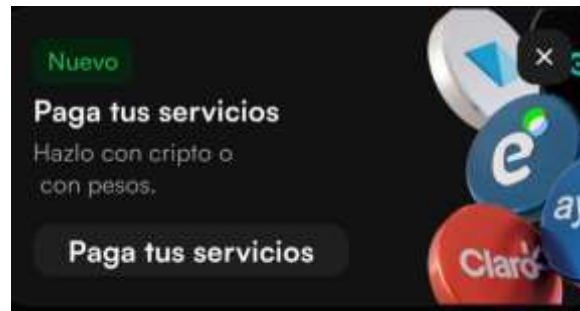
Se trata de una tarjeta VISA que no tiene costo de envío ni de mantenimiento y puede utilizarse en cualquier lugar del mundo en donde se reciban tarjetas de esas características, contando con un límite de compra diario de hasta \$ 1.250.000, debiendo abonarse una comisión del 0,5 % por cada compra que se hace en criptomonedas. Es importante señalar que a pesar de tratarse de una tarjeta prepaga, la misma permite que se pueda pagar en cuotas en los comercios que se encuentran adheridos en GOCuotas (<https://www.gocuotas.com>). Por otra parte, también se debe tener en cuenta que al momento de realizarse un pago, al usuario de la tarjeta se le debitarán criptomonedas de su cuenta en Lemon Cash, mientras que al comercio que recibe el pago se le acreditará el importe correspondiente pero en la moneda local. Asimismo, es importante señalar que Lemon Cash ofrece un cashback de hasta un 2 % en Bitcoin a aquellos usuarios que realicen pagos con la tarjeta Lemon Card, es decir, les devuelve un porcentaje de lo comprado en Bitcoin, con un límite de hasta \$ 21.000 por mes. A su vez, se debe tener en cuenta que es posible adherir débitos automáticos a la tarjeta Lemon Card, debiendo recordarse que por ser prepaga, se debe tener dinero disponible en la cuenta para que oportunamente se puedan concretar los mencionados débitos automáticos. Por último, es importante señalar que en caso de perder el control de la tarjeta, se puede pausar el uso de la misma hasta recuperarla, momento en el cual se debe reactivar su uso, lo que permite dilatar la denuncia por extravío hasta el momento en el que este último se confirme.

Por otra parte, Lemon Cash ofrece a sus usuarios una funcionalidad denominada Lemon Earn, la cual permite invertir criptomonedas en protocolos de finanzas descentralizadas para generar ganancias diarias que se acreditan en forma semanal los días lunes. Lo importante de esta herramienta es que permite disponer de los fondos en cualquier momento.

A través de Lemon Cash es posible abonar múltiples servicios, como ser Aysa, Cablevisión – Personal Flow, Claro, Directv, Movistar, Telecentro, Telecom Personal, Edenor, Edusur, Galeno, Osde, Swiss Medical, Metrogas, American Express, Mastercard y Visa.

**Figura 3**

### *Pago de servicios Lemon Cash*



Fuente: aplicación Lemon Cash (recuperado el 24/03/24)

Finalmente, es importante señalar que si bien Lemon Cash es una plataforma muy amigable, la misma cuenta además con diversas herramientas que pone a disposición de los usuarios, ello a fin de facilitar no solo el manejo de la plataforma, sino también la comprensión del mundo de las criptomonedas, para lo cual ofrece a los mismos un curso de capacitación, Lemon Wiki y el centro de ayudas.

### 7.- Belo.

Se puede encontrar información sobre Belo en <https://www.belo.app>. Esta exchange opera a través de una aplicación que, al igual que Lemon Cash, puede descargarse en cualquier celular y se identifica con el siguiente logo:

**Figura 4**

*Logo Belo*



Fuente: <https://www.belo.app> (recuperado el 26/03/24)

A través de esta aplicación se pueden depositar tanto pesos como criptomonedas. Una vez que se cuenta con fondos dentro de la aplicación, se pueden realizar intercambios dentro de

la misma (utilizar el dinero fiat para comprar criptomonedas, intercambiar una criptomoneda por otra, etc.). Finalmente se pueden realizar extracciones o transferencias hacia terceros. Belo también cuenta con una tarjeta prepaga que permite realizar pagos utilizando para ello las criptomonedas que se tienen en la aplicación.

**Figura 5**

*Tarjeta Belo*



Fuente: <https://www.belo.app> (recuperado el 26/03/24)

Se trata de una tarjeta MASTERCARD que puede utilizarse en cualquier lugar del mundo en donde se reciban tarjetas de esas características. La mencionada tarjeta, a partir del 31/03/24 tiene los siguientes costos:

**Cuadro 1**

*Costos Tarjeta Belo*

Costo de emisión	0
Costo de envío	0
Costo de mantenimiento	0
Costo mínimo asociado a transacciones internacionales	0,30 USDT
Costo mínimo asociado a transacciones internacionales para comercios seleccionados (venta de artículos digitales, compras en plataformas de gaming y otros)	0,60 USDT
Costo de extracción en cajeros	3 % o 0,50 USDT (mínimo)
Costo por transacciones rechazadas	0,2 USDT
Costo por reposición de tarjeta	5 USDT

Fuente: <https://www.belo.app> (recuperado el 26/03/24)

Es importante tener en cuenta que al momento de realizarse un pago, al usuario de la tarjeta se le debitarán criptomonedas de su saldo en Belo, mientras que al comercio que recibe el

pago se le acreditará el importe correspondiente pero en la moneda local. Asimismo, se debe señalar que a pesar de tratarse de una tarjeta prepaga, la misma permite que se pueda pagar en cuotas a través de Wibond (<https://www.wibond.com.ar>), como así también permite que el usuario pueda acceder a descuentos en comercios con los que la tarjeta tiene convenio y a un cashback de hasta un 21 % del monto de cada transacción que se realice exclusivamente utilizando criptomonedas, con un límite de hasta 21 transacciones por día. Por otra parte y tal como se desprende del Cuadro 1, la tarjeta bajo análisis permite extraer efectivo desde cualquier cajero automático de la Argentina, siendo \$ 15.000 el monto máximo diario que en general imponen los mencionados cajeros. Asimismo, resulta importante señalar que en caso de perder el control de la tarjeta, se puede pausar el uso de la misma hasta recuperarla, momento en el cual se debe reactivar su uso, lo que permite dilatar la denuncia por extravío hasta el momento en el que este último se confirme. También se debe tener en cuenta que a través de la tarjeta, se puede pagar cualquier suscripción que implique pagos recurrentes, para lo cual es necesario adherirse al correspondiente sistema de débito automático, como así también se puede acceder a descuentos en comercios adheridos y al pago de más de 9.000 servicios como Claro, Directv, Movistar y Telecom Argentina. Se debe señalar también que, en principio, el límite diario para compras con la tarjeta Belo es de \$ 250.000 y se puede autogestionar la ampliación del mismo hasta la suma de \$ 500.000. Asimismo, es importante tener en cuenta que los consumos totales con la tarjeta Belo tienen un límite consolidado mensual de 1.600 USDT y un límite anual de 19.200 USDT. Se debe destacar que todos los límites mencionados en el presente párrafo pueden elevarse, para lo cual es necesario adjuntar a través de la aplicación, documentación que acredite el domicilio del usuario e información que permita justificar el origen lícito de los fondos.

Todas las criptomonedas tienen en Belo un rendimiento que es variable y se paga en tiempo real, el mismo puede visualizarse en la aplicación dentro de la sección correspondiente a cada criptomoneda y es obtenido a través de plataformas de finanzas descentralizadas. No hace falta ninguna acción por parte del usuario, debido a que toda la operación es realizada en forma automática por el mismo sistema.

Belo cuenta además con una herramienta muy interesante a la cual denomina “Ahorro automático”, la que contribuye a que el usuario pueda alcanzar los objetivos financieros que se propone. Basta con indicarle a la aplicación cuanto se quiere ahorrar, en qué moneda y con qué frecuencia, para que la misma se encargue de ejecutar automáticamente las tareas tendientes a conformar ese ahorro, el que a su vez generará automáticamente los rendimientos a los que se hizo referencia en el párrafo anterior. Se puede ahorrar en criptomonedas estables (USDT, USDC o DAI) o volátiles (Bitcoin o Ethereum). En caso de que en algún momento la cuenta del usuario se quede sin saldo y el sistema no pueda extraer los

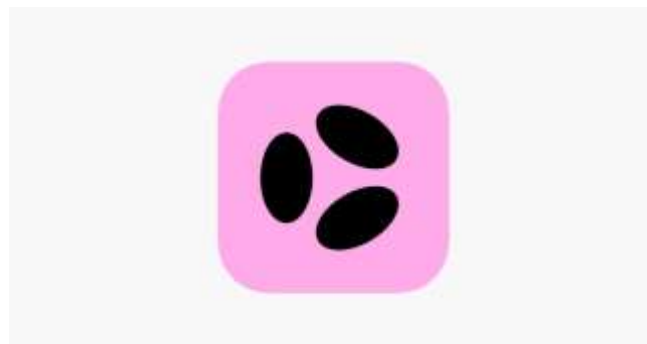
fondos necesarios para generar el ahorro previsto, la configuración de “Ahorro automático” se pausará, debiendo el usuario reanudar la misma una vez que disponga de saldo suficiente. Finalmente, es importante señalar que si bien Belo es una plataforma muy amigable, la misma cuenta además con un centro de ayuda que pone a disposición de los usuarios, información que facilita la comprensión del mundo de las criptomonedas en general y el manejo de la plataforma en particular.

## 8.- Buenbit.

Puede encontrarse información sobre Buenbit en <https://buenbit.com>. Esta exchange opera a través de una aplicación que puede descargarse en cualquier celular y se identifica con el siguiente logo:

**Figura 6**

*Logo Buenbit*

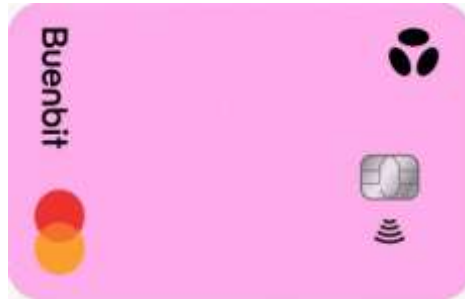


Fuente: <https://buenbit.com> (recuperado el 03/04/24)

A través de esta aplicación se pueden depositar tanto pesos como criptomonedas. Una vez que se cuenta con fondos dentro de la aplicación, se pueden realizar intercambios dentro de la misma (utilizar el dinero fiat para comprar criptomonedas, intercambiar una criptomoneda por otra, etc.). Finalmente se pueden realizar extracciones o transferencias hacia terceros. Buenbit también cuenta con una tarjeta prepaga que permite realizar pagos utilizando para ello las criptomonedas que se tienen en la aplicación.

## Figura 7

### *Tarjeta Buenbit*



Fuente: <https://buenbit.com> (recuperado el 03/04/24)

Se trata de una tarjeta MASTERCARD que puede utilizarse en cualquier lugar del mundo en donde se reciban tarjetas de esas características y no tiene costo de emisión ni mantenimiento. Es importante tener en cuenta que al momento de realizarse un pago, al usuario de la tarjeta se le debitarán criptomonedas de su saldo en Buenbit, mientras que al comercio que recibe el pago se le acreditará el importe correspondiente pero en la moneda local. Asimismo, se debe tener en cuenta que la plataforma efectúa reintegros de hasta el 2 % de cada consumo que se abone con la tarjeta y la devolución se realiza en la criptomoneda que el usuario elija, debiéndose tenerse en cuenta que el porcentaje de la devolución dependerá del volumen de dinero que se haya operado en la plataforma durante los últimos 30 días. Por otra parte, es importante señalar que con la tarjeta se pueden realizar extracciones en cajeros automáticos de Argentina con un límite de hasta \$ 10.000 cada 24 horas, siendo gratis el primer retiro del mes, mientras que a partir del segundo se debe afrontar un costo de \$ 199 más IVA. También es importante tener en cuenta que a través de la tarjeta, se puede abonar cualquier suscripción que implique pagos recurrentes (para lo cual es necesario adherirse al correspondiente sistema de débito automático), como así también se puede acceder a descuentos en comercios adheridos. Asimismo, se debe tener en cuenta que en caso de perder el control de la tarjeta, se puede pausar el uso de la misma hasta recuperarla, momento en el cual se debe reactivar su uso, lo que permite dilatar la denuncia por extravío hasta el momento en el que este último se confirme. Por último, se debe señalar que el límite de compras diario que se puede realizar con la tarjeta puede variar entre los \$ 10.000 y los \$ 2.000.000, siendo el mismo definido por el propio usuario.

Buenbit además permite que el dinero invertido en una determinada criptomoneda pueda generar rendimientos diarios, para lo cual recurre a plataformas de finanzas descentralizadas. En ese sentido, el usuario verá acreditado cada veinticuatro horas los mencionados rendimientos, pero asimismo podrá disponer en cualquier momento del dinero invertido, no existiendo penalización alguna por ello. El rendimiento que genera este tipo de inversiones se calcula según rendimientos pasados, motivo por el cual se debe tener en cuenta que el mismo es variable.

Buenbit también posibilita el acceso a créditos, lo que permite que un usuario de la aplicación que necesita fondos y no quiere desprenderse de las criptomonedas que posee debido a que espera que las mismas se revaloricen, pueda acceder a créditos y garantice el pago de los mismos con las mencionadas criptomonedas. Estas últimas quedan bloqueadas dentro de la aplicación hasta que el usuario termine de abonar sus créditos, mientras tanto esas criptomonedas generarán rendimientos diarios para el usuario de la plataforma, el que a su vez puede revisar el estado de sus créditos y gestionar el pago de los mismos, definiendo el monto que desea abonar, sin cuotas ni vencimientos.

Finalmente, Buenbit posee otra herramienta muy interesante denominada “Metas”, la cual permite que el usuario de la aplicación se pueda proponer objetivos financieros, indicando el nombre de los mismos, su monto, moneda y fecha límite para alcanzarlos. Esta herramienta brinda beneficios al usuario de la plataforma, debido a que permite que el mismo pueda mantener sus activos en un solo lugar, organizados y generando rendimientos diarios, pudiendo depositar o retirar fondos de sus “Metas” en cualquier momento, recibiendo una notificación por parte del sistema cuando los objetivos propuestos sean alcanzados.

## 9.- Conclusiones.

Las criptomonedas son innovadoras y han generado múltiples oportunidades para hacer negocios. En ese contexto, es que los individuos y las empresas han creado lo que hoy en día se conoce como ecosistema cripto, siendo las exchanges uno de los elementos que conforman el mencionado ecosistema. En el presente trabajo se analizaron tres exchanges de Argentina, ello a fin de determinar la forma a través de la cual las empresas podrían incorporar a las criptomonedas en su operatoria habitual. En ese sentido, se puede decir que las mencionadas exchanges permiten la realización de depósitos en pesos o criptomonedas y que una vez que se cuenta con fondos dentro de las mismas, se pueden realizar diversos tipos de intercambios, contando finalmente con la posibilidad de realizar extracciones o transferencias hacia terceros. Asimismo, las exchanges analizadas ofrecen a sus usuarios la posibilidad de contar con tarjetas prepagas, las que dependiendo del caso pueden ser VISA o MASTERCARD y permiten realizar pagos en la gran mayoría de los locales comerciales del

mundo. Estas tarjetas son muy importante debido a que con las mismas se puede realizar todo tipo de operaciones comerciales, permitiendo que quien debe abonar lo pueda hacer con criptomonedas y quien cobra lo haga en moneda local, para lo cual las exchanges toman las las criptomonedas de pagador, las convierten a moneda local y finalmente entregan esta última al cobrador. Como se puede apreciar, las mencionadas tarjetas son un instrumento de suma utilidad, debido a que facilitan el uso de criptomonedas en la realidad, permitiendo que cualquier bien o servicio pueda ser abonado con ellas, sin la necesidad de que quien cobra tenga que conocer o entender de criptomonedas. También se debe tener en cuenta que por cada operación que se abona con las mencionadas tarjetas, las exchanges ofrecen lo que se conoce como cashback, consistiendo este último en una devolución de un porcentaje de la compra a través de criptomonedas. En caso de perder el control de alguna de las tarjetas, se puede pausar su uso hasta el momento en el cual se la recupere, lo que permite dilatar la correspondiente denuncia por extravío hasta que se esté completamente seguro que la tarjeta se ha perdido. Los límites para operar las tarjetas y las comisiones que se cobran por su uso, dependen de lo que al respecto establezcan cada una de las exchanges analizadas. También es posible abonar servicios en forma periódica, para lo cual se debe adherir los mismos al débito automático que ofrece la tarjeta, la que al ser prepaga requiere que se tenga dinero disponible en la cuenta para que oportunamente se puedan concretar los correspondientes descuentos en el saldo de la misma.

Las exchanges analizadas ofrecen también la posibilidad de abonar una infinidad de servicios, lo que se puede hacer sin la necesidad de que esa tarea sea realizada bajo la forma de débito automático. Asimismo, también permiten que los usuarios de sus plataformas puedan invertir su dinero de forma tal que el mismo les genere permanentemente rendimientos, hasta el momento en el que esos fondos sean efectivamente utilizados. Por otra parte, las exchanges analizadas poseen entornos bastante amigables, no obstante ello, para resolver cualquier tipo de duda que les puedan surgir a sus usuarios, las mismas ofrecen centro de ayudas con preguntas frecuentes, cursos e instructivos, entre otras cosas. Por último, es importante hacer referencia a la posibilidad de acceder a créditos que ofrece Buenbit, como así también a las herramientas “Ahorro automático” de Belo y “Metas” del mismo Buenbit, las que se asemejan bastante, contribuyendo a que sus usuarios puedan alcanzar los objetivos financieros que se propongan.

Por todo lo expuesto, se puede concluir que las exchanges ofrecen una amplia gama de servicios a sus usuarios, lo que las asemeja cada vez más a un Banco. Esto permite que las empresas puedan pensar en la incorporación de las criptomonedas en su actividad cotidiana, lo que les permitirá contar con herramientas que pueden ser de mucha utilidad en su funcionamiento habitual y que son propias del ecosistema cripto, como por ejemplo el libre acceso a criptomonedas que poseen una paridad 1 a 1 con el dólar, la realización de pagos



internacionales a un bajo costo, el acceso a préstamos dejando como garantía criptomonedas que se espera se revaloricen durante el tiempo que se precisa para devolver el mencionado préstamo y la adquisición de criptomonedas que tienen su ritmo de emisión regulado y con muy pocas probabilidades de ser modificado.

## **Bibliografía**

Aballay, V. y otros (2021). Criptomonedas en Argentina. Una mirada integral de la nueva moneda digital. Errepar.

Alvarez Díaz, L. (2019). Criptomonedas. Evolución, crecimiento y perspectivas del Bitcoin. Población y Desarrollo, 49, 130–142.

Alvarez Larrondo, F. (2022). Entendiendo al Bitcoin y sus desafíos jurídicos y sociales. La Ley.

Ammous, S. (2019). El patrón Bitcoin. Valletta Ediciones.

Belo (<https://www.belo.app>)

Branciforte, F. (2021). Aspectos legales: blockchain, criptoactivos, smart contracts y nuevas tecnologías. Ediciones dyd.

Buenbit (<https://buenbit.com>)

Castillero, N. y Toscano, W. (2021). Bitcoin, blockchain y el mundo digital.

Cousiño Godoy, E. (2018). Criptomonedas: estudio de las redes Bitcoin y Ethereum.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1213\\_CousinoGodoyEJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1213_CousinoGodoyEJ.pdf)

D. María, A. (2024). La filosofía de Bitcoin. Ediciones Deusto.

Gutiérrez Hernández, P. (2015). El Bitcoin, ¿Presente y futuro del dinero?.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4523/1/TFG001313.pdf>

Heredia Querro, S. (2020). Smart Contracts: qué son, para qué sirven y para qué no sirven. Cátedra Jurídica.

Lemon Cash (<https://www.lemon.me>).

Padilla Sánchez, J. A. (2020). Blockchain y contratos inteligentes: aproximación a sus problemáticas y retos jurídicos. Revista de Derecho Privado, 39, 175–201.

Schrepel, T. (2019). Is blockchain the death of antitrust law? The blockchain antitrust paradox.

Georgetown law technology review, 3.2, 281-338.

Tschieder, V. (2020). Derecho & criptoactivos. La Ley.

Voshmgir, S. (2021). Economía del token. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

Zocaró, M. (2020a). El marco regulatorio de las criptomonedas en Argentina.

<http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/07/El-marco-regulatorio-de-las-criptomonedas-en-Argentina.pdf>

Zocaró, M. (2020b). Manual de Criptomonedas. ¿Qué son?, ¿Cómo se compran?, ¿Cómo se guardan y que impuestos se pagan?. Buyatti.

Zocaró, M. y otros (2021). Criptomonedas en Argentina. Una mirada integral de la nueva moneda digital. Errepar.

Zurita González, J. y otros (2009). La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en los Estados Unidos y México. *El Cotidiano*, 157, 17–27.

## **TRANSFORMACIÓN ÁGIL: FUNDAMENTOS, DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

**Autores: María Laura Arrascaeta - Edna Natalia Burgos - Darwin Agustín Juliani**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

Eje 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

pmarrascaeta@eco.unca.edu.ar , Natiburgos1979@gmail.com, ajuliani@eco.unca.edu.ar

### **Resumen**

En un entorno definido por la hiperconectividad, la globalización, la competencia y los cambiantes paradigmas del comportamiento del consumidor, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más significativos. En este contexto, las Metodologías Ágiles emergen como un enfoque de gestión que enfatiza la flexibilidad, la colaboración y la iteración continua. Alineándose con una planificación estratégica que establece objetivos claros pero que también permite adaptarse en los medios para alcanzarlos, las Metodologías Ágiles facilitan la introducción de una mayor velocidad en los procedimientos y generan ventajas notables, como la eficiencia en la gestión de gastos, la mejora de los estándares laborales y la adición de valor al producto o servicio. En este sentido, la transformación organizacional se convierte en un eje fundamental para la implementación exitosa de estas metodologías, demandando un enfoque continuo y adaptativo.

Sin embargo, es frecuente que en el entorno empresarial se confunda este profundo y amplio proceso de cambio con la digitalización. En este contexto, analizaremos los desafíos a los que se enfrentan las PYMES al aplicar Metodologías Ágiles. La metodología de trabajo aplicada se plantea como exploratoria descriptiva, haciendo uso de herramientas cualitativas como el análisis documental.

Como resultado del análisis de los desafíos que enfrentan las PYMES al aplicar metodologías ágiles, se identificaron varios aspectos críticos que requieren atención especial. Estos incluyen la gestión del cambio organizacional, la adaptación de la cultura empresarial, la capacitación del personal y la integración efectiva de las nuevas prácticas en la estructura existente. Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar estos desafíos de manera proactiva para garantizar el éxito en la implementación de metodologías ágiles en el entorno de las PYMES.

**Palabras Claves:** AGILIDAD – DESAFIOS – PYMES

### **Introducción**

La realidad empresarial contemporánea está marcada por un dinamismo incesante, donde el cambio se ha convertido en la norma y la incertidumbre en una constante. Como mencionan

Shafer, Dyer, Kilty y Ericksen (2000), "Cada vez más, las empresas se ven obligadas a operar en entornos empresariales donde los cambios son inigualables, implacables y en gran parte impredecibles, convirtiendo la competitividad en un objetivo en constante movimiento" (p. 3). En este escenario desafiante, las organizaciones se encuentran bajo una presión sin precedentes para adaptarse y competir en mercados en constante evolución. La búsqueda de estrategias y prácticas de gestión innovadoras se ha convertido en una prioridad estratégica para mantener la competitividad y la relevancia en un panorama empresarial en constante cambio

En las últimas dos décadas, las empresas se han enfrentado a cambios sin precedentes, impulsados por factores tanto internos como externos. Desde cambios en la legislación hasta avances tecnológicos disruptivos, estas transformaciones han obligado a las organizaciones a replantearse constantemente su forma de operar y gestionar. Sin embargo, no todos los cambios son encaminados adecuadamente por las organizaciones, y en ocasiones, pueden resultar en impactos desfavorables o no deseados.

El cambio organizacional puede manifestarse de diversas formas, desde pequeñas modificaciones en los procesos existentes hasta transformaciones radicales en la estructura y cultura de la organización. En este sentido, las prácticas de gestión juegan un papel fundamental en la dirección y facilitación del cambio organizacional. Al establecer prácticas sólidas de gestión, las organizaciones pueden gestionar mejor los procesos de cambio, mitigar los riesgos asociados y maximizar las oportunidades para la innovación y el crecimiento.

En este sentido, la implementación de metodologías ágiles emerge como una estrategia clave para abordar estos desafíos.

La metodología ágil sobre la tradicional ofrece grandes ventajas, tales como la apertura al cambio, los procesos son flexibles con rendiciones frecuentes los equipos ofrecen resultados en corto tiempo con roles bien definidos y está basada en la experiencia real de los procesos, a diferencia de las metodologías tradicionales que son rígidas, con procesos excesivamente controlados, equipos grandes y muchos roles que la hacen entregar resultados a largo plazo y más costosos. (Broce, Gutierrez, & Jimenez, 2023)

## **Metodologías Ágiles**

Las metodologías ágiles tienen su origen formal en el año 2001, Herrera Uribe & Valencia Ayala, (2007) citan en su artículo que después de casi una década de esfuerzos aislados, en febrero de 2001 en Utah-EEUU, se reunieron 17 empresarios de la industria del software y como resultado del debate respecto a las metodologías, principios y valores que deben regir el desarrollo de software de buena calidad, en tiempos cortos y flexible a los cambios, se aceptó el término ágil para hacer referencia a nuevos enfoques metodológicos en el desarrollo de software, creándose en dicho encuentro el manifiesto agile.

De acuerdo a Gonçalves (2021) el Manifiesto Ágil tiene cuatro enunciados básicos:

- El foco se debe poner más sobre las personas y las interacciones que sobre los procesos y herramientas
- El software funcionando es más importante que la documentación extensiva
- La colaboración con el cliente es más importante que la negociación contractual
- El proceso debería responder ante el cambio, en lugar de seguir un plan

Jajamovich, (2019) nos aporta otra característica “el Manifiesto Ágil plantea que, ante contextos complejos y nuevos problemas, debemos darle el poder a las personas y a sus interacciones para encontrar soluciones”.

Este conjunto de prácticas, si bien tienen sus inicios principalmente en la industria del desarrollo de software, han dado lugar a unos principios que se ha ido extendiendo al resto de las áreas de la organización e incluso al resto de las industrias dando origen a las denominadas organizaciones ágiles.

Rigby, Sutherland, & Sutherland, (2016), mostraron cómo las metodologías ágiles se estaban expandiendo más allá de IT, y cómo las compañías que las aplicaban correctamente podían incrementar la productividad de manera significativa; además anuncia que las estrategias van a tener que adaptarse una y otra vez, que los fracasos ocurren y que tendremos que saber de qué se trata la agilidad.

La gestión Agile se centra en ofrecer valor a lo largo de la duración de un proyecto en lugar de solo al final, si bien inicialmente surgió para el desarrollo de proyectos, ha dado un salto exponencial aplicándose a organizaciones, este tipo de organizaciones están muy abiertas al cambio y es mejor que muchas metodologías cuando se trata de responder al cambio.

McKinsey ha abordado este tema, publicando una serie de artículos sobre la transformación de las organizaciones tradicionales en “organizaciones ágiles”, entre sus artículos destaca el uso de agile en la primera línea permitiendo mejorar la experiencia del cliente.

Las formas ágiles de trabajar pueden brindar beneficios mucho más allá de TI, la función en la que se originaron: decisiones más rápidas y centradas en el cliente, clientes más felices, mejor uso del talento, empleados empoderados y comprometidos.

La transformación necesita estar acompañada por un conjunto de opciones de diseño integrales y consistentes.

La mayoría de las organizaciones deben someterse a una transformación para adoptar la agilidad, no estamos hablando de agilidad como velocidad, sino en la adaptabilidad en conocer cómo los equipos y las organizaciones se moldean a las nuevas necesidades que surgen cada día, especialmente las relacionadas con el negocio y el mercado. Tales transformaciones varían en ritmo, alcance y enfoque, pero todas contienen un conjunto de elementos comunes estrategia, estructura, personas, procesos y tecnología, todas alineadas en torno a la aspiración de crear una experiencia de cliente mejorada.

## Principios fundamentales

El foco de análisis al abordar la mejora de la agilidad no debe centrarse en la introducción de prácticas o marcos de agilidad, sino en los principios, valores y soportes necesarios.

La Business Map, (2024) afirma que los doce principios del manifiesto ágil, tienen por objetivo la creación de un nuevo enfoque que ayude a las organizaciones a ser más flexibles, receptivas y adaptables al cambio, estos principios son los siguientes:

1. Satisfacer a los clientes a través de la entrega temprana y continua:

Este principio busca generar valor para los clientes mediante entregas oportunas y regulares, fomentando la retroalimentación desde el inicio. Así, los clientes pueden ver constantemente el retorno de su inversión y sentirse satisfechos. En el ámbito de recursos humanos, es crucial establecer objetivos que agreguen valor a los colaboradores, comprendiendo y atendiendo sus necesidades prioritarias día a día.

2. Los requisitos cambiantes incluso al final del proyecto:

En las metodologías tradicionales, los cambios tardíos en el proyecto no tienen sentido, ya que pueden implicar retrabajos y costos adicionales. Sin embargo, en Agile, se fomenta aceptar estos cambios en cualquier etapa del proyecto para mantener el enfoque en las necesidades del cliente.

3. Entrega valor con frecuencia:

Reducir el tiempo de planificación y eliminar procesos extensos de documentación para centrarse en el desarrollo del proyecto de manera ágil es la clave de este principio. En gestión humana, a menudo se enfatizan los procesos y protocolos formales en lugar de priorizar el bienestar de los colaboradores y el clima organizacional.

4. Romper los silos de tu proyecto:

Este principio busca promover la colaboración entre equipos y el alineamiento continuo, involucrando a todos los miembros de la organización en el proceso.

5. Promover ambientes de trabajo motivacionales:

Es fundamental crear un entorno laboral estimulante para mantener la productividad y el rendimiento. Los gestores de talento deben identificar y abordar situaciones que puedan afectar la motivación y el desempeño de los equipos.

6. La forma más eficaz de comunicación es 1 a 1:

Aunque la comunicación cara a cara solía ser la preferida, la tecnología ahora permite interacciones claras incluso en entornos remotos. En recursos humanos, es esencial garantizar una retroalimentación constante para tomar medidas oportunas.

7. Un software de trabajo es la principal medida de progreso:

El progreso solo se puede medir cuando se ofrece un producto que agrega valor al cliente, es decir, a los colaboradores en este contexto.

8. Mantener un ritmo de trabajo sostenible:

Es importante mantener un ritmo de trabajo que no solo sea productivo, sino también sostenible en el tiempo para evitar el agotamiento y mantener un buen ambiente laboral.

9. La excelencia continua mejora la agilidad:

Este principio destaca la importancia de prestar atención a los detalles y al cuidado técnico para evitar retrabajos y errores.

10. La simplicidad es esencial:

Menos, es más. Enfocarse en acciones concretas y evitar abarcar demasiado puede conducir a entregas de mayor calidad y valor.

11. Equipos autónomos generan más valor:

Promover equipos autosuficientes capaces de tomar decisiones y acciones por sí mismos es fundamental para garantizar la continuidad del negocio y la eficiencia operativa.

12. Reflexiona y ajusta regularmente tu forma de trabajar para aumentar la eficacia:

La mejora continua es clave. Evaluar regularmente lo que funciona y lo que no permite realizar ajustes necesarios para alcanzar los objetivos. Tanto en el desarrollo de proyectos como en la gestión diaria, el objetivo es proporcionar un servicio de calidad que se alinee con las necesidades del negocio y los colaboradores.

### **Aplicación en diferentes industrias**

McKinsey, (2019) en su artículo los gigantes pueden ser ágiles (2019) comenta como “Lockheed Martin, por ejemplo, estableció sus equipos “Skunkworks” allá por 1943 para impulsar un abordaje radicalmente nuevo de desarrollo y fabricación de aeronaves. Ingenieros, técnicos y aviadores se reunieron en un galpón en el desierto californiano, unidos por un propósito claro y empoderados para ponerse en acción. Y lo hicieron, diseñando y creando el XP-80, el primer avión de combate a reacción de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, completando el proceso desde cero hasta el primer vuelo de un modelo de producción en apenas 143 días”

Aker-BP, una compañía europea de petróleo y gas de tamaño mediano, por ejemplo, adoptó el método de trabajo Agile para impulsar una transformación digital. Luego del éxito de un piloto con solo 10 personas a mediados de 2018, la compañía escaló la iniciativa a través de un programa denominado Eureka, que abarca cinco áreas de negocios y 180 empleados a tiempo completo asignados a una “fábrica” Agile.

CESAE Business and Tourism School, (2020) resalta la importancia de la agilidad en un mercado donde las nuevas generaciones son las que prevalecen, con un nuevo método de consumo, decisión de compra, comparación y poder adquisitivo, es el data driven una herramienta fundamental para el cambio en la forma de operar y dar respuestas.

Cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional, modelo que servirá como guía, se ira modificando y afinando, existen diferentes teorías sobre la construcción de modelos organizacionales.

Modelos que consideran a la organización como un proceso estructurado hacia el desempeño de resultados concretos, donde la consecución de los objetivos personales permite alcanzar los objetivos organizacionales internos como los son por ejemplo la disminución de costos, el incremento de la rentabilidad, y al logro de objetivos organizacionales externos como lo son el posicionamiento en el mercado, la mejora de la imagen corporativa.

Por otro lado, se puede estructurar el modelo considerando cuatro ejes:

- Eje individual
- Eje relaciones inter-personales.
- Eje estructura y procesos.
- Eje futuro.

La gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar, correctamente las tareas de cada puesto de trabajo.

### **Gestión del Cambio - Escalando la Agilidad**

Scrum Level (2023) es un modelo en evolución y mejora continua, desde el conocimiento y experiencia aportados por la comunidad profesional Scrum Manager, en el demuestra como la agilidad de una empresa va mucho más allá de la aplicación de prácticas ágiles en toda la organización, sino que además se debe tener en cuenta la cultura organizacional, dividiendo así la organización en dos partes la faceta operativa, encargada de realizar los productos o servicios de la compañía; y la faceta organizativa que determina los principios culturales y la forma estructural de la empresa, ambas se deben considerar en el momento de identificar la viabilidad de escalar la agilidad a la organización en su totalidad.

*Figura 1 Dimensiones y facetas de la empresa*



Fuente: Scrum Manager (2023 pag 34)



“La estructura y organización de las personas resultan más complejas a nivel de empresa que a nivel de equipo, porque al aumentar la estructura, aumentan también las implicaciones de la agilidad sobre la gobernanza, organización y cultura.” (Scrum Manager, 2019)

Para llevar a la práctica la agilidad es necesario realizar el análisis coherente de los principios y valores de la agilidad, considerando su integración con la realidad organizativa, incluyendo las circunstancias culturales y las características distintivas de los productos o servicios ofrecidos.

El diagnóstico organizacional, desde una perspectiva integral que analice las diferentes dimensiones o facetas permitirá identificar cómo los principios y valores pueden ser aplicados de manera efectiva y adaptados a las necesidades específicas de la empresa, asegurando una implementación coherente y relevante en su contexto particular, es decir en algunos casos será viable y necesaria la agilidad organizativa, en otros casos la agilidad operativa o técnica, o bien será posible la aplicación de la agilidad en su totalidad.

*Figura 2 Agilidad y dimensiones de la empresa*



Fuente: Scrum Manager (2023 pag 26)

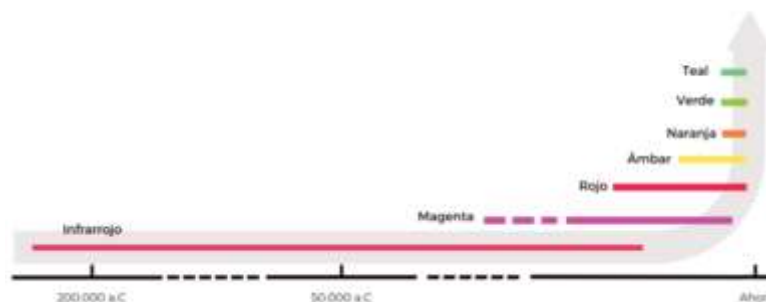
#### Agilidad organizativa y aspectos a considerar

La Cultura Organizacional se define por los valores y creencias compartidos dentro de una organización, que moldean la forma en que se percibe y se actúa en la realidad. Este conjunto de ideas, también conocido como mindset, influye en los comportamientos, decisiones y dinámicas sociales. Cuando la cultura está alineada con la estrategia empresarial, puede generar un impacto positivo en diversos aspectos financieros y operativos. Sin embargo, si existe una discrepancia entre la cultura y la estrategia, puede convertirse en un obstáculo para el cambio y conducir al fracaso.

La transformación organizacional es un tema clave en el mundo empresarial actual, y entender cómo la gestión humana se relaciona con este proceso es fundamental.

Es necesario conocer las características de los diferentes paradigmas culturales, para identificar a cuál pertenece nuestra organización y comprender mejor las implicaciones de posibles cambios, Laloux citado por Scrum Manager en Scrum Level (2023) desarrolla el modelo de Laloux, inspirado en el código de 8 estados, este describe la evolución de los valores culturales con los que la humanidad ha ido creando los diferentes modelos de organización.

Figura N° 3 Paradigmas culturales de las organizaciones a lo largo de la historia



Fuente: Scrum Manager (2023, pag 16)

Esta figura nos muestra los diferentes paradigmas culturales y organizacionales a lo largo de la historia, desde paradigmas primitivos hasta paradigmas más modernos y evolutivos.

Cada paradigma se caracteriza por sus creencias fundamentales, sus modelos de organización y sus formas de operar en el mundo, considerando los diferentes paradigmas es posible identificar las características que poseen las organizaciones, desde los prehistóricos «infrarrojo» y «magenta» hasta los 5 posteriores que centran nuestra atención, porque son los que modelan las organizaciones actuales:

1. **Paradigma impulsivo («rojo»):** Este paradigma se refiere a las primeras formas de organización, donde el poder y la fuerza eran los valores principales. Se caracteriza por la autoridad absoluta de los líderes, la sumisión de los menos poderosos y una falta de empatía en las relaciones interpersonales. Este modelo es reactivo y orientado al corto plazo, adecuado para entornos caóticos.
2. **Paradigma conformista («ámbar»):** Surge con la agricultura y la planificación a futuro. Se caracteriza por una sociedad de clases sociales jerárquicamente estructurada y una visión del mundo como inmutable. Las organizaciones en este paradigma son estables y orientadas a largo plazo, pero tienden a resistirse al cambio.
3. **Paradigma logro («naranja»):** Se desarrolla con la comprensión de que el mundo es un sistema complejo que puede ser estudiado y comprendido. Este paradigma promueve la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia. Las organizaciones en este paradigma son orientadas al logro, centradas en el crecimiento y la competencia.

4. **Paradigma pluralista («verde»):** Surge como una respuesta a las desigualdades y obsesiones materialistas del paradigma del logro. Se enfoca en la descentralización, el empoderamiento y la valoración de las relaciones por encima de los resultados. Este paradigma busca alternativas prácticas a las viejas estructuras organizacionales.
5. **Paradigma evolutivo («teal»):** Representa una evolución hacia una cultura donde el ego es trascendido. Se caracteriza por la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo. Las organizaciones en este paradigma operan sin jerarquías fijas, fomentando la autorregulación y el desarrollo personal y colectivo.

Tabla 1 Características de organizaciones según paradigma cultural

RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA	Beneficio económico <i>Acciones, productos, servicios</i>	Beneficio a grupo de interés <i>Acciones, productos, servicios, conocimiento, medio ambiente</i>	Propósito evolutivo <i>La única manera como organizarse para de un mundo mejor</i>
ESTRATEGIA	Métodos y procesos		Personas
PARADIGMA CULTURAL	DEL LOGRO <i>Materialista</i>	PLURALISTA <i>Verde</i>	EVOLUTIVO <i>Teal/Esmeralda</i>
MODELO ORGANIZATIVO	Piramidal, meritocracia	Híbridos	Fractal, holocracia, sociocracia
EJEMPLOS	Multinacionales/ empresa tradicional	Organizaciones ágiles	Organizaciones holocráticas o sociocráticas
APORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Meritocracia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento.</li> <li>• Valores culturales.</li> <li>• Modelo de grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestión.</li> <li>• Plenitud.</li> <li>• Propósito.</li> </ul>
METÁFORA	Máquina	Familia	Organismo

Fuente: Scrum Manager (2023, pag 24)

Scrum Manager Podcast en su episodio 2x05, menciona algunos puntos importantes sobre la transformación organizacional desde una perspectiva de gestión humana, desarrollando los puntos que se deben trabajar durante el proceso, esperando lograr equipos de trabajos autoorganizados:

**1. Compartir los Objetivos y la Visión de la Empresa:**

- Es esencial que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y la dirección estratégica de la organización.
- La claridad en la comunicación de estos objetivos crea un sentido de propósito compartido y ayuda a guiar las decisiones diarias del equipo.
- Cuando los equipos comprenden profundamente la visión de la empresa, son capaces de tomar decisiones autónomas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

**2. Comunicación Efectiva:**

- La comunicación transparente y frecuente es la columna vertebral de un equipo eficiente y autoorganizado.

- Utilizar herramientas y prácticas como reuniones regulares y tableros visuales garantiza que la información clave esté disponible para todos los miembros del equipo.
- Fomentar un ambiente donde se valoren las opiniones de todos promueve la resolución colaborativa de problemas y fortalece la cohesión del equipo.

### 3. **Empoderamiento y Confianza:**

- Confiar en la capacidad de los miembros del equipo para tomar decisiones relacionadas con su trabajo es fundamental para su empoderamiento.
- Proporcionar los recursos y el apoyo necesarios les permite operar de manera independiente, fomentando la creatividad y la innovación.
- Al construir un ambiente de confianza y reconocer los logros individuales y colectivos, se fortalece el compromiso y la motivación del equipo.

### 4. **Retroalimentación y Mejora Continua:**

- Analizar regularmente el feedback del trabajo realizado es esencial para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Promover una cultura donde la retroalimentación sea bienvenida tanto interna como externamente impulsa la evolución del equipo.
- Convertir los comentarios recibidos en acciones concretas y compromisos tangibles garantiza que el equipo esté constantemente mejorando y adaptándose a las necesidades cambiantes.

### 5. **Formación y Acompañamiento:**

- Proporcionar recursos y orientación para el desarrollo de habilidades clave es fundamental para el crecimiento y la autonomía del equipo.
- El apoyo inicial de facilitadores o mentores puede ayudar al equipo a superar obstáculos y a desarrollar la confianza necesaria para tomar decisiones autónomas.
- Invertir en la capacitación del equipo en áreas como la toma de decisiones colaborativas y la gestión de conflictos asegura que estén equipados para enfrentar los desafíos que puedan surgir.

Siguiendo los pasos antes indicados se busca promover equipos de trabajos autosuficientes, capaces de tomar las decisiones y acciones necesarias para la organización. Los equipos de gestión de talento deben fomentar la autonomía en los equipos. Por ello es importante que los líderes puedan dotar a sus equipos de las herramientas necesarias para operar en la ausencia de su jefe, garantizando la continuidad del negocio y logrando de esta manera formar equipos autónomos y eficientes que no esperen todo el tiempo instrucciones para actuar en su día a día. De igual manera, desde las etapas de reclutamiento se debe buscar talento con

competencias como el liderazgo, autonomía, resolución de problemas y proactividad. En base a ello podemos distinguir desde la perspectiva de la metodología ágil:

- 1) Equipos Dirigidos: los miembros tienen autoridad únicamente en la ejecución de tareas específicas. Los gestores son los responsables de administrar el proyecto, monitorear el avance, diseñar el marco de trabajo y participar en las decisiones estratégicas de la organización.
- 2) Equipos Autogestionados: los miembros tienen autoridad tanto para ejecutar como para gestionar las tareas dentro del proyecto. Este es el caso de equipos que utilizan marcos ágiles como Scrum o Kanban para gestionar el desarrollo.
- 3) Equipos Autodiseñados: tienen la responsabilidad de ejecutar y gestionar las tareas del proyecto, además de diseñar el modelo organizativo interno y el marco de trabajo que emplean.
- 4) Equipos Autogobernados: no solo asumen las responsabilidades de los equipos autodiseñados, sino que también tienen capacidad de decisión en áreas estratégicas de la organización.

Al evolucionar hacia el método ágil, la organización inicia un camino de constante aprendizaje en donde los líderes junto con los colaboradores deben abrirse a nuevas formas de hacer mejor su trabajo e ir haciendo los ajustes necesarios en tiempo real, en atención a necesidades que manifiesten los propios clientes.

Esto se podría llevar a cabo mediante el aprendizaje basado en la acción, desarrollado por Reg, Revans presentado en su libro "The ABC of Action Learning" (1983), su enfoque principal reside en utilizar la experiencia para aprender, abordando problemas reales y reflexionando de manera participativa con el equipo de trabajo. Una herramienta clave en este proceso es el Feedback 360, que establece metas ambiciosas pero alcanzables y permite comparar los objetivos establecidos con los logrados. Se analizan los desvíos y se investigan las causas que los generaron, contribuyendo así al proceso de aprendizaje.

Otro factor importante son los valores organizacionales y su alineación con los individuales, cuando ambos se alinean los empleados tienden a estar más satisfechos, comprometidos y leales. Por el contrario, un desajuste cultural puede resultar en una alta rotación de personal, disminución del compromiso y aumento del estrés y el ausentismo laboral.

Valderrama, (2020), en la revista Recursos Humanos, menciona que los valores ágiles, característicos de las culturas ágiles, promueven una serie de principios fundamentales:

- Adaptabilidad.
- Orientación al Cliente.
- Valoración de las Personas.
- Transparencia y Confianza.
- Aprendizaje y Experimentación.

- Colaboración y Compromiso
- Creatividad e Innovación.
- Diversidad e Inclusión.
- Simplicidad.

### Sistemas de Dirección

Alvarez, (1999), menciona la evolución de los sistemas de dirección, debido a los cada vez más dinámicos entornos económicos, la consecuente incertidumbre y el aumento de la complejidad, indicando que la evolución consta de diferentes etapas:

- 1) Dirección por control: Con énfasis en presupuesto anual, y su cumplimiento como máximo objetivo.
- 2) Dirección por planificación a largo plazo: El mismo consiste en la extrapolación mediante la cual se establecen objetivos a largo plazo.
- 3) Dirección por anticipación: Ante el fracaso de la proyección en base al pasado aparece el paradigma del planeamiento estratégico, este modelo basa los mecanismos de dirección en la anticipación, teniendo como problema principal la formulación de soluciones simplistas.
- 4) Dirección estratégica: se fundamenta en pensamiento estratégico, visión globalista, la adaptación activa de la empresa al entorno, adaptación y desarrollo de cultura que permita a los miembros de la organización crear ventajas competitivas.

En esta realidad que nos acontece, parece claro que un proceso de planificación y ejecución estratégica como el que usamos normalmente, que es lineal, largo y excesivamente analítico, no es el apropiado para un mundo tan dinámico y disruptivo como el actual, justamente por ello, hacer estrategia es más importante que nunca. Solo que como el mundo cambia en forma no lineal, las estrategias deben ser no lineales también. Ello impone una complejidad adicional y una modificación de la forma cómo hacemos estrategia, ahora, ¿eso significa que no hay que planificar? No decimos tal cosa. El acto (y arte) de planificar es vital. La pregunta es: ¿hasta dónde necesitamos planificar? O ¿qué es lo mínimo que necesitamos planificar para dar próximos pasos?

Las compañías tradicionales están construidas en torno a una jerarquía estática, estructural y en silos, mientras que las organizaciones ágiles se caracterizan por una red de equipos que operan en ciclos de aprendizaje y decisión rápidos. Las entidades tradicionales colocan a sus órganos de gobierno en la cúspide, y los derechos de decisión fluyen a través de los múltiples niveles jerárquicos; a diferencia de ello, las organizaciones ágiles comunican un propósito común y emplean nuevos datos para asignar poder de decisión a los equipos más cercanos a las fuentes de información. Idealmente.

Estos nuevos modelos de organizarse tienden a la horizontalidad, la interconexión, la construcción del conocimiento, la colaboración inteligente, el aprendizaje continuo y la innovación. Se trata de organizaciones en red en las que la autoridad deriva del conocimiento, no de la posición jerárquica, abiertas, flexibles, ágiles, formadas por equipos de alto rendimiento que cooperan con otros equipos internos y externos. (Valderrama, 2017)

Cuando son las personas y no los procesos los responsables del resultado, necesitan margen de autonomía y autoorganización, lo que implica estructuras organizativas planas.

Las estructuras organizativas más utilizadas son estructuras descentralizadas, en la cual los equipos de trabajo trabajan en forma autoorganizada, para ello previamente es necesario dotarlos de autonomía, dependiendo del grado de responsabilidad.

Una organización ágil puede combinar velocidad y adaptabilidad con estabilidad y eficiencia. La implementación y puesta en marcha de metodologías ágiles va a impactar directamente en la cultura de una organización, y en gran parte dependerá de ella la viabilidad o no de su aplicación eficaz.

#### Adaptación al Cambio

La adaptación al cambio forma parte de una actitud necesaria dentro de las metodologías ágiles, no solo es la aplicación de prácticas ágiles, sino comprender que es necesario el seguimiento continuo de los procesos para poder realizar los ajustes necesarios a término, a veces impuestos internamente y a veces porque el cliente externo así lo requiere, esta actualización lleva a comprender que es la adaptación al cambio una característica que debe formar parte de la cultura organizacional, ya que es necesario que sea transversal a todos los integrantes de la organización, “Estamos pidiendo tolerancia a la frustración, ingenio, motivación. Estamos pidiendo personas capaces de equivocarse, aprender y mejorar, y un entorno que les permita hacerlo con seguridad”, Berné, (2023), esto que menciona Berné representa uno de los ejes esenciales, no es fácil compatibilizar cambios con desarrollo, pero será necesario una planificación que trate de empoderar al personal para que puedan tomar decisiones sin miedo a la frustración y con seguridad que se encuentran dentro del marco de lo “aprobado” por la organización y tienen el respaldo de ello.

#### Resistencia al Cambio

Todo cambio en una organización conlleva alguna modificación en las actividades cotidianas, relaciones laborales, responsabilidades, hábitos y comportamientos de quienes la componen. Las verdaderas transformaciones empresariales suceden sólo con la participación efectiva de su personal, por lo tanto, es necesario cambiar la mente de los empleados y prepararlos para lo que vendrá. (Chiavenato, 2010)

Ante esta situación la importancia del umbral de sensibilidad a los cambios es un factor a considerar en estos procesos. No todos tenemos el mismo grado de sensibilidad a modificaciones en nuestro entorno. Mientras más suave o bajo es el nivel de cambio menos perceptible es y por tanto menos resistencia encontraremos, al contrario de lo que sucede con cambios abruptos, donde las personas se tensan y prestan más atención (Chiavenato, pag 270).

De acuerdo con Chiavenato podemos enumerar 6 estrategias para esquivar la resistencia al cambio: educación y comunicación, participación y compromiso, facilitación y apoyo, negociación y acuerdo, manipulación y cooptación, coerción explícita o implícita (Chiavenato pag. 274).

Figura 4 Aceptación del Cambio



Fuente: (Chiavenato, pag 272)

Al implementar cambios organizacionales, algunas organizaciones optan por planes estratégicos cuidadosamente diseñados, mientras que otras se ven obligadas a adaptarse a fuerzas internas o externas, lo que puede resultar en cambios rápidos o lentos. Es fundamental que el núcleo administrativo encargado de tomar decisiones estratégicas lidere este proceso, asegurándose de una planificación exhaustiva que permita flexibilidad para ajustes según sea necesario.

El equilibrio entre la velocidad de implementación y la participación de los miembros de la organización es esencial. Un enfoque gradual y participativo puede facilitar una mayor aceptación del cambio en todos los niveles de la organización. Es importante reconocer que la resistencia al cambio puede surgir en diversas áreas y niveles, por lo que es necesario



diagnosticarla adecuadamente para identificar las estrategias más efectivas de implementación.

Algunas condiciones necesarias para lograr introducir la innovación en la organización pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional: simple, compacta, flexible e integradora, constituida más por equipos de alto desempeño que por órganos definidos y definitivos. Permite mejorar el aumento de facultades
- Cultura corporativa: abierta, dinámica, participativa e incluyente, dotada de valores organizacionales impulsores de conceptos como aumento de facultades y equipos.
- Estilo de gestión: acogedor, envolvente e impulsor que, desde el presidente de la empresa hasta el supervisor más elemental, se caracterice por nociones como liderazgo, motivación, comunicación, y ayuda mutua. (Chiavenato: 288, 336)
- Finalmente, se debe considerar los entornos de las organizaciones, los estables requieren pocas modificaciones (poco cambio), mientras que los dinámicos tienen un desafío constante de adaptación y superación.

#### Faceta Operativa

La agilidad operativa de una empresa, en términos de agilidad técnica, no solo depende de las prácticas implementadas, sino también de los principios que sustentan esas prácticas. La efectividad de la agilidad operativa se ve influenciada por la adecuación de las prácticas al tipo de proyecto y empresa, así como por el nivel de conocimiento y experiencia de las personas que las llevan a cabo.

Es crucial evaluar si el producto o propósito de la organización se beneficia de un enfoque evolutivo, que implica un lanzamiento temprano seguido de un crecimiento iterativo e incremental.

Al escalar la agilidad en la faceta operativa de la organización, se deben considerar los principales riesgos, que incluyen la falta de apoyo de la dirección, la insuficiente formación o conocimiento en agilidad, y la falta de alineación e implicación del cliente.

La agilidad de una empresa en su faceta operativa (agilidad técnica) no se debe a las prácticas que emplea sino a los principios cuyo desarrollo facilitan esas prácticas. Cuanto más apropiadas sean las prácticas al tipo de proyecto y empresa, y cuanto mayor el conocimiento y la experiencia de las personas que las ejecutan, mayor será el grado de agilidad operativa. (Scrum Level pag 33)

Para llevarlo a cabo es posible identificar en base al principio operativo que la organización tiene con las prácticas habituales que puede desarrollar.

*Tabla 2 Principios de la agilidad operativa y prácticas comunes*

<b>Principios</b>	<b>Objetivo de las Prácticas</b>	<b>Prácticas</b>
<b>Entrega de Valor</b>	Compartir y comprender la visión del cliente. Colaboración entre cliente y equipo. Variabilidad.	Product Vision Board y Product Canvas: Herramientas que capturan y comunican la visión del producto. PI Planning: Planificación colaborativa para expectativas y objetivos alineales. Reuniones de planificación y revisión de sprint: Facilitan la colaboración directa y el feedback del cliente. Reuniones de refinamiento del backlog: Aseguran que los requisitos del cliente estén siempre actualizados. Tableros Kanban: Visualizan el flujo de trabajo y permiten ajustes rápidos. Backlog de producto: Prioriza y ajusta el trabajo según las nuevas necesidades del cliente.
<b>Mejora Continua</b>	2.1 Mejora continua de las prácticas	Reuniones retrospectivas: Reflexión periódica del equipo sobre su trabajo para identificar mejoras. Talleres de resolución colaborativa de impedimentos: Identificación y eliminación de obstáculos en el proceso de trabajo. Ciclo de desarrollo incremental: Iteraciones breves y frecuentes para integrar mejoras continuas. Reuniones de revisión de producto: Evaluación regular del progreso y determinación de áreas de mejora en puntos de integración.

<b>Desarrollo Iterativo e Incremental</b>	<p>3.1. Arranque desde un mínimo viable.</p> <p>3.2. Puntos de integración frecuentes con análisis de feedback para resolver y despejar el avance.</p> <p>3.3. Hitos basados en la evaluación objetiva de partes del sistema funcionando</p>	<p>Producto mínimo viable (MVP): Iniciar proyectos con una versión mínima del producto que sea útil para el cliente.</p> <p>Integración continua: Pruebas y demostraciones frecuentes de subsistemas y la solución completa para obtener retroalimentación constante.</p> <p>Evaluación basada en incrementos: Establecer hitos en función de los ciclos de incremento, no de fases de desarrollo predefinidas, para reflejar el progreso real y adaptable del proyecto.</p> <p>Priorizar tareas: Mantener la atención del equipo en un único objetivo o conjunto de tareas prioritarias para evitar la dispersión y mantener la productividad.</p> <p>Evitar multitarea: Fomentar que los miembros del equipo se concentren en tareas específicas en lugar de dividir su atención entre Múltiples asuntos.</p>
<b>Ritmo de trabajo sostenible</b>	<p>4.1 Mantenimiento de un flujo de producción continuo.</p> <p>4.2 Enfoque.</p>	<p>Ciclos breves de producción (Sprints): Utilizar sprints para segmentar el trabajo en períodos cortos y manejables, permitiendo un ritmo constante.</p> <p>Kanban: Aplicar la técnica de kanban para visualizar el flujo de trabajo.</p> <p>Priorizar tareas: Mantener la atención del equipo en un único objetivo o conjunto de tareas prioritarias para evitar la dispersión y mantener la productividad.</p> <p>Evitar multitarea: Fomentar que los miembros del equipo se concentren en tareas.</p>
<b>Atención continua a la excelencia</b>	<p>5.1 Uso de técnicas para garantizar la calidad.</p>	<p>Desarrollo por pruebas guiadas (TDD).</p> <p>Integración continua.</p> <p>Refactorización.</p> <p>Propiedad colectiva del código.</p>

		Cree soluciones que sean fáciles de entender y mantener, permitiendo una rápida adaptación a los cambios.
<b>Operativa visible</b>	6.1 Identificación temprana de impedimentos. 6.2 Información relativa al desarrollo compartida.	Revisiones diarias o stand-ups: Breves reuniones diarias donde el equipo discute el progreso y obstáculos, permitiendo la rápida identificación y resolución de problemas. Pizarras o tableros Kanban. Reuniones de producto: Sesiones regulares donde se discute el avance del producto, se revisan los objetivos alcanzados y se planifican los próximos pasos. Protocolos de participación asertiva y abierta: Fomentar una cultura de comunicación abierta y directa, donde todos los miembros del equipo pueden expresar sus ideas y preocupaciones.
<b>Cadencia y sincronización global</b>	7.1 Predictibilidad de reuniones basada en la cadencia del desarrollo. 7.2 Predictibilidad de entregas de incrementos e integraciones.	Sprints sincronizados: Coordinar los ciclos de trabajo de diferentes equipos para que sus sprints comiencen y terminen al mismo tiempo. Reuniones regulares y coordinadas. Entrega regular de incrementos. Sincronización de incrementos
<b>Personas sobre procesos</b>	8.1 Las personas aplican un conocimiento técnico alto en su desempeño. 8.2 Las personas aplican las habilidades sociales necesarias para su desempeño.	Conocimiento técnico sobre agilidad: Promover la formación continua en metodologías ágiles para todos los miembros del equipo. Comunicación efectiva: Fomentar un entorno donde la comunicación abierta y honesta sea la norma. Colaboración y trabajo en equipo: Incentivar la colaboración a través de dinámicas de grupo.

---

Resolución de conflictos: Capacitar a los equipos en técnicas de resolución de conflictos

---

Fuente: Adaptación propia en base a Scrum Level

### **Conclusión**

En conclusión, las metodologías ágiles, formalizadas en 2001 con la creación del Manifiesto Ágil, han revolucionado el desarrollo de software y se han expandido más allá de esta industria, transformando la manera en que las organizaciones operan. Los principios ágiles, que priorizan a las personas, la colaboración con el cliente, la adaptabilidad y la entrega continua de valor, han demostrado ser efectivos para mejorar la productividad y la experiencia del cliente en diversos sectores.

Implementar la agilidad en una organización requiere de un diagnóstico para conocer la viabilidad de su aplicación, asegurando que los principios ágiles se adapten a las necesidades específicas de la empresa, la manera de escalar la misma a faceta operativa, faceta organizativa, o la organización en su totalidad, para ello además resulta fundamental un liderazgo que promueva la autoorganización y el empoderamiento de los equipos, y una cultura que valore la adaptabilidad, la innovación y el aprendizaje continuo.

La resistencia al cambio es un desafío inherente a esta transformación, pero puede ser mitigada a través de estrategias de comunicación, participación y apoyo. Fomentar una cultura corporativa abierta y dinámica es crucial para el éxito de la agilidad. La capacidad de adaptarse al cambio, aprender de la experiencia y alinear los valores organizacionales con los individuales son factores clave para crear organizaciones más eficientes, innovadoras y resilientes.

La agilidad operativa de una empresa, en términos de agilidad técnica, no solo depende de las prácticas implementadas, sino también de los principios subyacentes que sustentan esas prácticas. La efectividad de la agilidad operativa se ve influenciada por la adecuación de las prácticas al tipo de proyecto y empresa, así como por el nivel de conocimiento y experiencia de las personas que las llevan a cabo.

Al escalar la agilidad en la faceta operativa de la organización, es fundamental considerar y mitigar los principales riesgos, tales como la falta de apoyo de la dirección, la insuficiente formación o conocimiento en agilidad, y la falta de alineación e implicación del cliente. El enfoque debe centrarse en aplicar prácticas que faciliten el desarrollo de principios clave de la agilidad operativa, como la entrega de valor, la mejora continua, el desarrollo iterativo e incremental, el mantenimiento de un ritmo de trabajo sostenible, la atención continua a la

excelencia, la operativa visible, la cadencia y sincronización global, y la priorización de las personas sobre los procesos.

En última instancia, la adopción y el dominio de los principios ágiles permiten a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, asegurando su relevancia y éxito a largo plazo.

## **Bibliografía**

Alvarez, H. F. (1999). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Eudecor S.R.L.

Beck, K., Grenning, J., Martin, R., Beedie, M., Highsmith, & Mellor, S. (2001). *Manifiesto for agile software development*.

Berman, S. J. (2 de Marzo de 2012). *Transformación digital: oportunidades para crear nuevos modelos de negocio*. (Leadersh, Editor) doi:<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

Berne, M. (11 de Mayo de 2023). *Cambios positivos: la perspectiva de la agilidad y su valor*. Recuperado el 5 de Mayo de 2024, de <https://www.scrummanager.com/blog/2023/05/cambios-positivos-la-perspectiva-de-la-agilidad-y-su-valor/>

Broce, A., Gutierrez, T., & Jimenez, G. (2023). GILE METHODOLOGY IN HUMAN MANAGEMENT. *Multidisciplinary Journal*.

Business Map. (2 de Mayo de 2024). *¿Cuáles son los 12 principios de la gestión Ágile de proyectos?* Obtenido de <https://businessmap.io/es/agiles/metodologia-agile/principios>

Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. McGrawHill.

Coffin, R. &. (12 de 10 de 2006). *DevX. Retrieved from A practical guide to seven agile*. Obtenido de <http://www.devx.com/architect/Article/32761/1954>

Denning, S. (23 de Mayo de 2019). *Understanding Fake Agile*. (Forbes, Editor) Recuperado el 26 de Abril de 2024, de <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/05/23/understanding-fake-agile/?sh=4b4877494bbe>

Fernandez Romero, J. (Julio de 2017). *¿Qué valor aportan las metodologías ágiles a las compañías?* *Harvard Deusto*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/que-valor-aportan-las-metodologias-agiles-a-las-companias>

Gonçalves, L. (Noviembre de 2021). *Qué es la metodología ágil? Todo lo que necesitas saber. Adapt Methodology*. Obtenido de <https://adaptmethodology.com/es/que-es-la-metodologia-agil/>

Herrera Uribe, E., & Valencia Ayala, L. E. (2007). *Del manifiesto ágil sus valores y principios*. Scientia Et Technica.

Jajamovich, M. J. (2019). *Agilidad en 4 estaciones*. Grupo Temas.

McKinsey. (2019). *The journey to and agile organización*. Recuperado el 26 de Abril de 2024, de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

Reg, R. (1983). *The ABC of Action Learning*. International Foundation.

Rigby, D., Sutherland, J., & Sutherland, H. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review.

Scrum Manager. (30 de Septiembre de 2019). *Scrum Level 3D: guía para evaluar y mejorar la agilidad de la empresa*. Recuperado el 7 de Mayo de 2024, de <https://www.scrummanager.com/blog/2019/08/scrum-level-3d-guia-para-evaluar-y-mejorar-la-agilidad-de-la-empresa/>

Scrum Manager. (2023). *Scrum Level*. Scrum Manager.

Shafer, S. M., Dyer, L., Kilty, J., & Ericksen, J. (2000). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley.

Valderrama, B. (2017). *Coaching de equipos diversos*. EOS.

Valderrama, B. (2018). *Gestión del Talento en la Era Digital*. Pearson.

Venkatraman, V. (2017). The Digital Matrix. En L. Media.

Wittenstein, D. (2022). *Managing Digital Transformation - Evidence from Hidden*. (I. M. Matters, Editor) Recuperado el 27 de Abril de 2024, de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-36695-7>

## **MADHOC: MODELO PARA LA ADOPCIÓN DE LA HOLACRACIA EN CLUSTERS. CASO DE ESTUDIO EN EL CLUSTER TECNOLÓGICO CATAMARCA**

**Autores: Carlos Alberto Acosta Parra - María Alejandra Barrera - Gabriel Domingo Vilallonga**

Facultad de Tecnología y Ciencias Aplicadas - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

carlosacostap@tecno.unca.edu.ar,  
gvilallo@tecno.unca.edu.ar

mbarrera@tecno.unca.edu.ar,

### **Resumen**

En un contexto de acelerados cambios tecnológicos y alta incertidumbre, los clusters enfrentan el imperativo de evolucionar sus modelos organizacionales para ganar agilidad y adaptabilidad. La holocracia ha surgido como un paradigma que promete mayor resiliencia y capacidad de innovación, al distribuir la autoridad en equipos autogestionados. Sin embargo, su adopción en estructuras complejas como los clusters presenta desafíos aún poco explorados.

Este trabajo, enmarcado en la tesis de Maestría en Administración de uno de los autores en la Universidad Nacional de Tucumán, presenta Madhoc, un modelo original diseñado para guiar la implementación gradual de la holocracia en clusters, considerando sus dinámicas particulares. Madhoc fue desarrollado a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la holocracia y su aplicación en diversos contextos organizacionales, combinada con un análisis en profundidad del caso del Cluster Tecnológico Catamarca (CTC).

El trabajo realizado incluyó el diseño del modelo, una implementación piloto focalizada en áreas clave del CTC, y un posterior proceso de transferencia a toda la organización. Los resultados evidenciaron mejoras significativas en indicadores clave de desempeño y satisfacción en los equipos intervenidos.

Se identificaron como factores críticos la planificación rigurosa, los programas de formación extensiva, la participación activa de los colaboradores, y un abordaje integral de la gestión del cambio cultural. El trabajo realiza contribuciones tanto teóricas, expandiendo el conocimiento sobre adopción de la holocracia en clusters, como prácticas, al proveer un marco de referencia para líderes que deseen conducir una transición hacia modelos organizativos más ágiles y adaptables.

**Palabras clave:** Holocracia; Clusters; Innovación organizacional; Agilidad

### **Introducción**



En un entorno cada vez más dinámico y complejo, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse rápidamente a los cambios y mantenerse competitivas. Las estructuras jerárquicas tradicionales, arraigadas en la teoría de la administración clásica (Morgan, 1998), a menudo carecen de la flexibilidad y agilidad necesarias para responder eficazmente a estas demandas (Bravo, 2016). En este contexto, ha surgido la holocracia como un sistema de gobernanza alternativo que promete mayor adaptabilidad y resiliencia al distribuir la autoridad en equipos autoorganizados (Robertson, 2015).

La holocracia ha despertado el interés de investigadores y profesionales como una posible solución a las limitaciones de las estructuras burocráticas. Sin embargo, su implementación en la práctica sigue siendo un desafío, particularmente en organizaciones complejas como los clusters tecnológicos, donde la innovación y la competitividad son imperativas (Krishna, 2017). A pesar de que varios autores han examinado los principios y prácticas de la holocracia (Krasulja et al., 2016; Robertson, 2015), existe una necesidad de más investigación empírica sobre su adopción en diversos contextos organizacionales (Bernstein et al., 2016; Gouveia, 2016; Van De Kamp, 2014).

Este trabajo aborda esta brecha al presentar un modelo original, denominado Madhoc, diseñado específicamente para guiar la implementación de la holocracia en clusters. El modelo fue desarrollado a partir de una exhaustiva revisión de la literatura sobre la holocracia y su aplicación, combinada con un análisis en profundidad del caso del Cluster Tecnológico Catamarca (CTC).

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar un modelo que sirva como guía para la adopción de la holocracia en clusters. Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión de literatura sobre la holocracia.
- Indagar sobre las prácticas actuales del CTC.
- Identificar la brecha existente para la adopción de la holocracia en el CTC.
- Confeccionar el modelo Madhoc.
- Aplicar el modelo mediante una prueba piloto en el CTC.
- Transferir el modelo al CTC mediante actividades de sensibilización y capacitación.

Los resultados de este trabajo contribuyen tanto a la teoría como a la práctica. Por un lado, se expande el conocimiento sobre la adopción de la holocracia en clusters, un área poco explorada. Por otro lado, se provee a los líderes de clusters con un marco de referencia concreto para conducir una transición hacia modelos organizativos más ágiles y adaptables.

## **Marco teórico**

Este trabajo se fundamenta en la intersección de dos áreas clave de la teoría organizacional y la economía regional: las estructuras organizacionales, con un énfasis particular en la holocracia, y los clusters, especialmente aquellos orientados a la tecnología.

### **Estructuras organizacionales tradicionales**

Comenzamos con una revisión de las estructuras organizacionales tradicionales, que han sido el foco de estudio de teóricos como Mintzberg (1980), Galbraith (2014), y Daft (2011). Estas estructuras incluyen la estructura simple, caracterizada por una baja complejidad y una autoridad centralizada; la estructura funcional, que agrupa a los empleados según sus habilidades y conocimientos; la estructura divisional, que organiza a la empresa en términos de productos, servicios o geografía; y la estructura matricial, que combina aspectos de las estructuras funcional y divisional.

Cada una de estas estructuras presenta ventajas y desafíos específicos. Por ejemplo, la estructura simple es efectiva para pequeñas empresas pero puede volverse ineficiente a medida que la organización crece (Daft, 2011). La estructura funcional facilita la especialización pero puede crear silos y dificultar la coordinación entre departamentos (Galbraith, 2014). La estructura divisional permite una mayor autonomía pero puede llevar a duplicación de recursos (Daft, 2011). Y la estructura matricial puede mejorar la flexibilidad pero también aumentar la complejidad y los conflictos de roles (Ford & Randolph, 1992).

Estas estructuras tradicionales se caracterizan por diversos grados de centralización (concentración de la toma de decisiones en la cúspide de la organización), formalización (uso de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento), y especialización (división del trabajo en tareas específicas) (Mintzberg, 1980). Sin embargo, en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, estas estructuras jerárquicas pueden limitar la agilidad, la innovación y la adaptabilidad de las organizaciones (Laloux, 2014).

### **Holocracia: un nuevo paradigma organizacional**

En respuesta a estas limitaciones, ha surgido un nuevo paradigma organizacional: la holocracia, un sistema de gobernanza que distribuye la autoridad y la toma de decisiones a través de una holarquía de equipos autoorganizados, en lugar de una jerarquía de gestión (Robertson, 2015).

La holocracia se basa en principios como la estructura de círculos (equipos autoorganizados que se encargan de aspectos específicos del trabajo), roles dinámicos (responsabilidades que los individuos asumen y que evolucionan con el tiempo), y procesos de gobernanza y operaciones (reuniones y protocolos estructurados para la toma de decisiones y la resolución de tensiones) (Robertson, 2015).

Este modelo busca empoderar a los empleados, permitiéndoles tomar decisiones y actuar con autonomía dentro de sus roles definidos. Esto puede llevar a una mayor agilidad, ya que las decisiones se toman más cerca del trabajo real; una mayor innovación, ya que los empleados tienen la libertad de experimentar y proponer mejoras; y una mayor adaptabilidad, ya que la estructura puede evolucionar rápidamente en respuesta a cambios internos y externos (Laloux, 2014; Robertson, 2015).

Sin embargo, la implementación de la holocracia también presenta desafíos significativos. Estos incluyen la resistencia al cambio cultural, ya que la holocracia requiere un cambio fundamental en la mentalidad y las prácticas de trabajo (Bernstein et al., 2016); la dificultad de adoptar mecanismos de toma de decisiones descentralizadas, especialmente en organizaciones grandes y complejas (Krasulja et al., 2016); y la complejidad de gestionar conflictos y asegurar la responsabilidad en un entorno de autoridad distribuida (Robertson, 2015).

### **Clusters tecnológicos: ecosistemas de innovación**

El segundo pilar teórico de este trabajo son los clusters, un concepto central en la economía regional y la geografía económica. Los clusters se definen como concentraciones geográficas de empresas, instituciones y trabajadores interconectados que operan en un campo particular (Porter, 2008).

La teoría de los clusters se basa en la noción de economías de aglomeración, los beneficios económicos que surgen cuando las empresas y las personas se localizan cerca unas de otras en ciudades y regiones industriales. Estos beneficios incluyen el intercambio de conocimientos, especialmente conocimiento tácito que es difícil de codificar y transmitir a distancia; el desarrollo de un mercado laboral especializado, que permite una mejor coincidencia entre las habilidades de los trabajadores y las necesidades de las empresas; y el surgimiento de proveedores especializados, que pueden proporcionar insumos y servicios adaptados a las necesidades del cluster (Delgado et al., 2010).

Los clusters tecnológicos, en particular, son ecosistemas de innovación que impulsan el desarrollo y la comercialización de nuevas tecnologías. Se caracterizan por una alta densidad de empresas basadas en el conocimiento, instituciones de investigación, y trabajadores altamente calificados (Feldman & Kogler, 2010). Ejemplos icónicos incluyen Silicon Valley para la tecnología de la información, Boston para la biotecnología, y Múnich para la ingeniería avanzada.

La investigación ha demostrado que los clusters tecnológicos facilitan la innovación a través de varios mecanismos. La proximidad geográfica permite el intercambio frecuente de

conocimiento tácito, que es esencial para la innovación (Audretsch & Feldman, 1996). La densidad de actores también facilita la recombinación de ideas y tecnologías de maneras novedosas (Saxenian, 1994). Y la presencia de universidades y centros de investigación proporciona un flujo constante de nuevo conocimiento y talento (Zucker et al., 1998).

Sin embargo, el desarrollo de clusters tecnológicos también enfrenta desafíos. La excesiva especialización puede llevar a un bloqueo tecnológico y una falta de diversidad. La competencia por el talento puede aumentar los costos y la rotación de los empleados (Fallick et al., 2006). Y la dependencia de trayectorias históricas puede dificultar la adaptación a cambios tecnológicos radicales (Storper & Walker, 1989).

### **Holocracia en clusters tecnológicos**

La intersección de estas dos corrientes teóricas, las estructuras organizacionales y los clusters, proporciona un terreno fértil para la investigación. Específicamente, este trabajo explora cómo la holocracia, como un nuevo paradigma organizacional, puede ser adoptada e implementada en el contexto de los clusters tecnológicos.

Los clusters tecnológicos, con su énfasis en la innovación, la agilidad y la adaptabilidad, parecen particularmente adecuados para la holocracia. La naturaleza dinámica y basada en proyectos del trabajo en estos clusters se alinea con la estructura de roles flexibles y equipos autoorganizados de la holocracia. Además, la cultura de apertura y colaboración en muchos clusters tecnológicos puede facilitar la adopción de un modelo que requiere transparencia y participación de los involucrados.

Sin embargo, la implementación de la holocracia en clusters tecnológicos también puede presentar desafíos únicos. La alta rotación de involucrados y la dependencia de miembros clave puede dificultar el mantenimiento de una estructura de gobernanza descentralizada. La necesidad de coordinación entre múltiples organizaciones en el cluster puede complicar la toma de decisiones distribuida. Y la rápida evolución tecnológica puede requerir ajustes frecuentes a los roles y las responsabilidades.

### **Metodología**

Este estudio adoptó un enfoque inductivo y un diseño de investigación cualitativo para explorar en profundidad las motivaciones, procesos y desafíos asociados con la adopción de la holocracia en clusters. La investigación tuvo un carácter principalmente descriptivo, con dos objetivos centrales:

- Explicar de manera general los factores relacionados con la implementación de la holocracia.

- Describir las prácticas actuales del Cluster Tecnológico Catamarca (CTC) en términos de estructura organizacional y gobernanza.

La estrategia metodológica seleccionada fue el estudio de caso, considerada apropiada para comprender fenómenos complejos en su contexto real (Darke et al., 1998; Yin, 2009). El proceso de investigación se estructuró en cinco etapas secuenciales:

1. Revisión de literatura
2. Formulación de preguntas para entrevistas
3. Realización de entrevistas y recolección de datos
4. Análisis de datos y respuesta a los objetivos de investigación
5. Redacción de conclusiones.

La recolección de datos se basó principalmente en entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, diseñadas a partir de la revisión de literatura (Saunders et al., 2009). Este formato permitió capturar respuestas ricas y detalladas de los participantes (Darke et al., 1998). Adicionalmente, se recurrió a fuentes secundarias como libros y artículos para complementar los datos primarios.

Las entrevistas fueron transcritas en su totalidad y analizadas mediante la técnica de codificación (Patton, 2002). Las respuestas se clasificaron en categorías derivadas de los objetivos de investigación, permitiendo una interpretación sistemática de los datos.

Para el desarrollo del modelo Madhoc, se siguió un proceso iterativo que combinó los hallazgos de la revisión de literatura con los insights obtenidos del análisis del caso del CTC. El modelo resultante fue luego aplicado en una prueba piloto en el CTC, lo que permitió refinar sus componentes y validar su efectividad en un contexto real.

Finalmente, se llevaron a cabo actividades de sensibilización y capacitación para transferir el modelo Madhoc al CTC, asegurando así su comprensión y apropiación por parte de los miembros del cluster.

## **Resultados**

La presente investigación ha generado resultados significativos en dos vertientes principales: por un lado, el desarrollo de un modelo original para la adopción de la holocracia en clusters, denominado Madhoc; y por otro, la aplicación exitosa de este modelo en el Cluster Tecnológico Catamarca (CTC), tanto en una prueba piloto inicial como en su posterior transferencia a toda la organización.

### **Creación del modelo Madhoc**

Uno de los resultados más relevantes de esta investigación es la creación del modelo Madhoc (Modelo para la adopción de la holocracia en clusters), un marco de referencia integral y

adaptado específicamente para guiar la adopción de la holocracia en clusters. Este modelo surge como respuesta a la necesidad de contar con una metodología sistemática que considere las particularidades y desafíos de este tipo de organizaciones.

El modelo Madhoc presenta un diseño modular que permite abordar de forma integral todos los aspectos que deben evolucionar para implementar con éxito la holocracia en un cluster.

Consta de 5 módulos principales que cubren las diferentes dimensiones a transformar:

- Módulo 1 - Roles y círculos: se trabaja en el rediseño de la estructura organizacional del cluster, redefiniendo roles y conformando círculos autogestionados con sus respectivos propósitos, responsabilidades y autonomía.
- Módulo 2 - Procesos: se revisan y reformulan los diversos procesos operativos del cluster, tanto administrativos como productivos, con foco en generar mayor agilidad, automatización y medición.
- Módulo 3 - Gobernanza: se instalan nuevos espacios e instancias de gobernanza distribuida dentro de los círculos y entre los mismos, con ritmos de reunión y sincronización claramente definidos.
- Módulo 4 - Evolución: se proveen herramientas y dinámicas específicas para promover el aprendizaje continuo, la innovación y la optimización permanente de la organización holocrática.
- Módulo 5 - Cultura: se realizan intervenciones para comenzar a arraigar los nuevos valores y prácticas en la cultura del cluster, garantizando la sostenibilidad.

La implementación de estos módulos no debe ser necesariamente secuencial y consecutiva, sino que algunos pueden activarse en paralelo con rápida iteración según prioridades y brechas detectadas. Cada módulo involucra una serie de pasos y entregables que deben completarse para darlo por finalizado e institucionalizado. Los módulos están interrelacionados entre sí, de modo que el avance en uno genera externalidades positivas en los demás.

La implementación de Madhoc para guiar la transición hacia la holocracia de un cluster conlleva un proceso integral que comprende las siguientes etapas:

1. Sensibilización: se realizan actividades de difusión de los fundamentos y beneficios de la holocracia para generar conciencia y motivación por el cambio en los integrantes del cluster.
2. Diagnóstico: se efectúa un análisis profundo de la situación actual del cluster, incluyendo un mapeo de sus procesos, dinámicas de trabajo y cultura organizacional. El fin es identificar brechas y oportunidades.

3. Planificación: con base en las brechas detectadas, se define un plan por etapas, estableciendo los módulos y medidas prioritarias a activar en cada período.
4. Formación: se diseña un programa de formación en holacracia y nuevos métodos de trabajo para involucrar y preparar a los distintos actores en el proceso de cambio.
5. Implementación: se ejecutan las iniciativas para introducir los cambios diseñados en la estructura, procesos y prácticas del cluster.
6. Monitoreo: se realiza un seguimiento continuo a través de indicadores y feedback de actores clave, para detectar oportunidades de mejora e impulsar la adopción.
7. Institucionalización: se busca anclar los cambios en la cultura del cluster, ajustando políticas, sistemas de incentivos y procesos para darle sostenibilidad a la nueva forma de operación holacrática.

Este proceso guiado por los módulos de Madhoc permite al cluster transitar la adopción de la autogestión y el trabajo en equipos dinámicos de una manera realista, a un ritmo adecuado a su realidad particular. La clave es darle integralidad, involucrar a los actores, y anclar los cambios en la cultura.

La Figura 1 muestra el diseño de Madhoc, contemplando la relación entre los módulos y el proceso de adopción propuestos.

### **Resultados de la aplicación de Madhoc en el CTC**

La aplicación del modelo Madhoc en el Cluster Tecnológico Catamarca (CTC), conformado por 30 socios de los sectores público, privado y académico, ha generado resultados significativos en términos de organización interna, comunicación, vinculación externa y beneficios para los miembros. El éxito de esta implementación se debe en gran medida a la adecuada gestión de los factores críticos identificados en el modelo.

En primer lugar, el compromiso y liderazgo visible de la alta dirección del CTC fue fundamental para impulsar la adopción de la holacracia. Los líderes transmitieron de forma clara y entusiasta la importancia estratégica de este cambio, predicando con el ejemplo al ser los primeros en adoptar las nuevas prácticas y dinámicas de trabajo. Una encuesta interna reveló que el 80% de los miembros percibió un alto nivel de compromiso y coherencia por parte de la dirección durante todo el proceso.

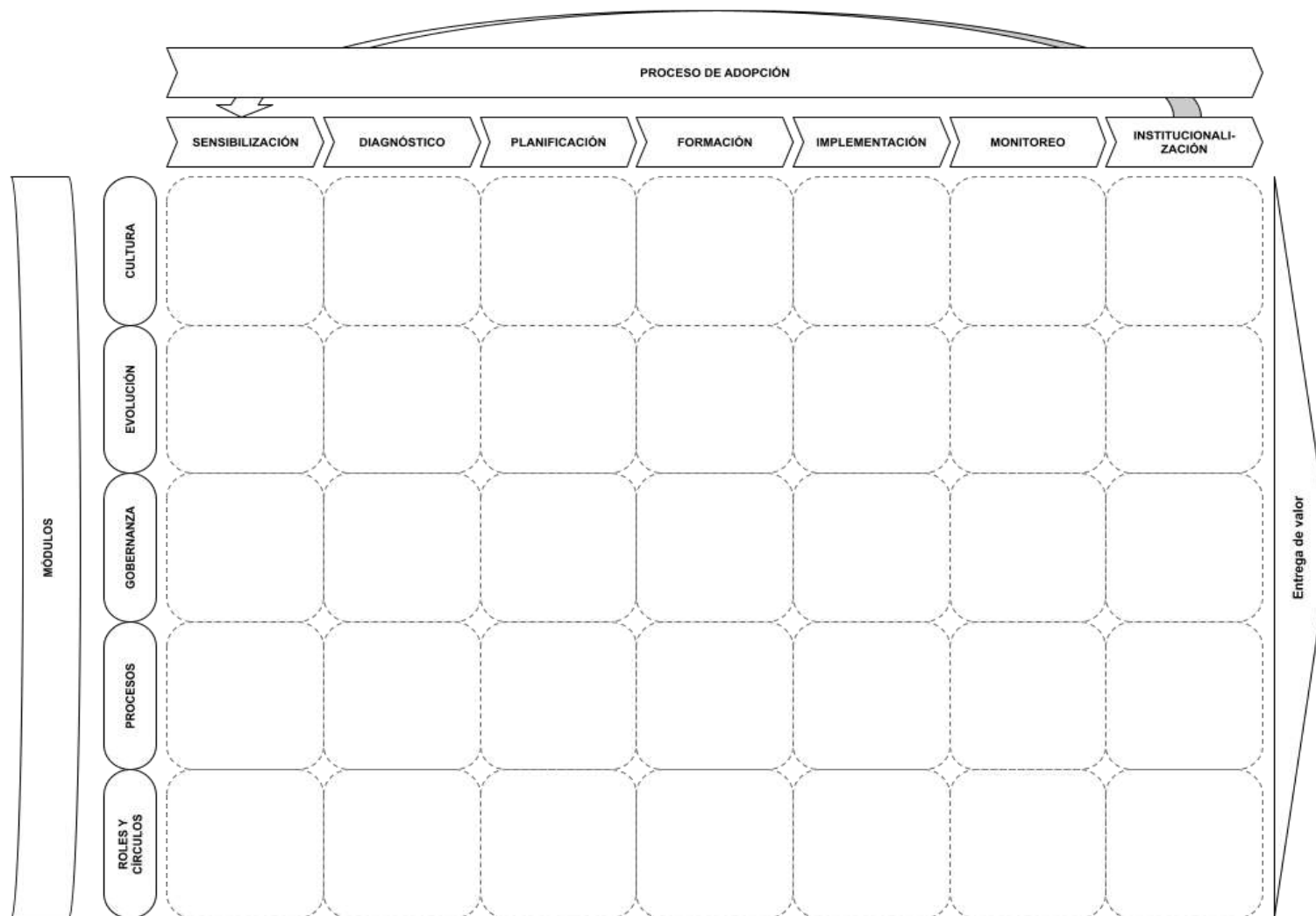


Figura 1: Diseño de Madhoc. Fuente: Elaboración propia



Asimismo, se conformó un equipo guía dedicado exclusivamente a liderar y gestionar el proceso de transición. Este equipo, compuesto por 3 facilitadores, fue clave para planificar los pasos concretos de la hoja de ruta, dar seguimiento a las iniciativas y resolver los obstáculos identificados durante la implementación.

Otro factor crítico fue el diseño e implementación de programas de comunicación interna y formación dirigidos a todos los miembros del CTC. Se realizaron 2 talleres de socialización de conceptos, 4 sesiones de entrenamiento práctico y se difundieron piezas de comunicación a través de diversos canales. Como resultado, el 85% de los integrantes manifestó haber adquirido un sólido entendimiento de los principios y prácticas de la holocracia.

La transición se llevó a cabo con un enfoque participativo e inclusivo, involucrando activamente a todos los miembros en el rediseño e implementación de los cambios. Se realizaron 2 sesiones de co-creación, generando un valioso compromiso distribuido y aprovechando más de 20 ideas de mejora surgidas del conocimiento colectivo.

Además, se adoptaron ritmos de trabajo ágiles, implementando los cambios de forma incremental en ciclos iterativos de 4 semanas. Esto permitió experimentar rápidamente los nuevos diseños, recolectar feedback en tiempo real e incorporar ajustes de forma dinámica a lo largo del proceso.

Finalmente, se comprendió que el factor más determinante para el éxito sostenido era la capacidad de anclar los nuevos valores y prácticas en la cultura organizacional del CTC. Se llevaron a cabo 2 iniciativas específicas de cultura, logrando que el 80% de los integrantes manifestara que la holocracia se ha convertido en el "modo natural de trabajar" en el cluster.

En cuanto a la estructura de círculos adaptada a las necesidades del CTC, se crearon círculos específicos para atender los desafíos y oportunidades de los diferentes perfiles de socios:

- **Círculo de Emprendedores:** Enfocado en las necesidades de los socios del sector privado, principalmente de las industrias de Software, Servicios Informáticos y Telecomunicaciones. Este círculo trabajó en iniciativas para fortalecer la capacidad de innovación, el acceso a mercados y la vinculación con inversores.
- **Círculo de Política Pública:** Orientado a los socios del sector público, este círculo se centró en articular acciones con entidades gubernamentales para mejorar el marco regulatorio, diseñar incentivos para el desarrollo tecnológico y atraer inversiones al cluster.
- **Círculo Académico:** Dirigido a docentes y alumnos, este círculo impulsó proyectos de investigación aplicada, transferencia tecnológica y formación de talento alineados con las necesidades del CTC.

- **Círculo de Coordinación:** Integrado por representantes de los tres círculos anteriores, este círculo se encargó de alinear esfuerzos, gestionar interdependencias y asegurar una comunicación fluida entre los diferentes actores del cluster.

Esta estructura de círculos permitió una mayor focalización en las problemáticas específicas de cada grupo de socios, a la vez que facilitó una coordinación más efectiva a nivel del cluster. Como resultado, se observó un incremento del 25% en la participación activa de los socios en iniciativas y proyectos colaborativos.

Además, la adopción de prácticas de gobernanza distribuida y toma de decisiones colaborativa, propias de la holocracia, contribuyó a una mayor agilidad y capacidad de respuesta del CTC. El tiempo promedio de lanzamiento de nuevas iniciativas se redujo en un 30%, gracias a la mayor autonomía y empoderamiento de los círculos.

Asimismo, la implementación de la holocracia fomentó una cultura de transparencia, confianza y colaboración entre los socios del CTC. A través de reuniones de gobernanza regulares y herramientas de comunicación digital, se logró una mejora significativa en el flujo de información y conocimiento entre los círculos. Un 75% de los socios manifestó sentirse más conectado y alineado con el propósito y las actividades del cluster.

La adopción del modelo Madhoc en el CTC ha generado notables beneficios en múltiples dimensiones:

- **Mayor agilidad y capacidad de adaptación:** La conformación de 8 equipos auto-organizados con alto grado de autonomía permitió mejorar en un 25% la velocidad de respuesta ante cambios en el entorno.
- **Aumento en la innovación:** La interacción frecuente entre roles diversos en los círculos de trabajo fomentó la creatividad, generando un incremento del 30% en la cantidad de ideas innovadoras y la implementación de nuevos proyectos.
- **Mayor compromiso y sentido de propósito:** Al tener clara la contribución de cada rol al propósito evolutivo del CTC, el nivel de compromiso de los integrantes aumentó en un 20%, reflejado en una reducción del ausentismo a reuniones del 45% y una mejora del 18% en las encuestas de clima organizacional.
- **Coordinación y alineación fluidas:** Los nuevos procesos de sincronización entre círculos facilitaron la coordinación, reduciendo en un 35% los cuellos de botella y eliminando la duplicación de esfuerzos en un 15%.
- **Desarrollo de talento:** Al asumir mayor responsabilidad sobre sus roles, los miembros fortalecieron habilidades clave. Un 50% mejoró sus competencias de auto-organización, un 40% potenció su liderazgo y un 45% desarrolló nuevas capacidades técnicas.

- Mejora continua incorporada: Los ciclos de aprendizaje y las herramientas para registrar tensiones creativas permitieron identificar y ejecutar más de 20 oportunidades de mejora en procesos clave, logrando un incremento promedio del 20% en eficiencia.
- Colaboración interna fluida: La disolución de silos funcionales potenció el trabajo en equipo multicapacidades. Se conformaron 8 equipos transversales que aceleraron en un 25% la ejecución de proyectos estratégicos.
- Decisiones situacionales informadas: Al distribuir la autoridad, el 70% de las decisiones se tomaron con mayor pertinencia y velocidad, reduciendo en un 30% los tiempos de respuesta a clientes.
- Clientes más satisfechos: La mayor agilidad y adaptabilidad de los equipos autogestionados permitió mejorar en un 25% los niveles de satisfacción de los clientes, reflejado en un aumento del 20% en la tasa de recomendación.

### **Resultados de la transferencia al CTC**

El proceso de transferencia del modelo Madhoc al CTC se desarrolló de manera gradual y participativa, lo que permitió una adopción más orgánica y sostenible de las prácticas holacráticas.

Se realizaron talleres de co-diseño con representantes de los diferentes círculos para adaptar las estructuras y procesos del modelo Madhoc a la realidad específica del CTC. Este enfoque colaborativo generó un alto nivel de compromiso y apropiación del nuevo modelo de gobernanza por parte de los socios.

Se implementó un programa de formación y acompañamiento continuo para fortalecer las capacidades de liderazgo, facilitación y autogestión en los integrantes de los círculos. A través de mentorías entre pares y comunidades de práctica, se fomentó el intercambio de aprendizajes y la resolución conjunta de desafíos.

Después de 12 meses de iniciada la transferencia, el 80% de los socios del CTC reportó un alto nivel de adopción y satisfacción con el modelo Madhoc. Se evidenció una mejora significativa en la calidad de las relaciones y la confianza entre los actores del cluster, así como un fortalecimiento de la identidad y el sentido de pertenencia colectiva.

### **Conclusiones**

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar y aplicar un modelo integral para la adopción de la holocracia en clusters tecnológicos, atendiendo a las particularidades y desafíos que enfrentan estas complejas organizaciones. A través de una exhaustiva revisión de la literatura y un estudio de caso en profundidad, se diseñó el modelo Madhoc, un marco conceptual y

metodológico que busca guiar a los clusters en su transición hacia estructuras y prácticas basadas en los principios de la holocracia.

La aplicación del modelo Madhoc en el caso del Cluster Tecnológico Catamarca (CTC) ha arrojado resultados alentadores en términos de agilidad organizativa, capacidad de innovación y colaboración entre los diversos actores del cluster. La adopción de una estructura basada en círculos permitió una mayor focalización en las necesidades específicas de los diferentes perfiles de socios, a la vez que la gobernanza distribuida fomentó la autonomía y el empoderamiento de los equipos. Estos cambios se tradujeron en mejoras significativas en aspectos como la velocidad de respuesta a oportunidades y desafíos, y el lanzamiento de nuevas iniciativas.

Más allá de estos resultados tangibles, la experiencia del CTC también evidenció transformaciones profundas en la cultura organizativa del cluster. La mayor transparencia, confianza y sentido de pertenencia que se generó entre los socios es quizás uno de los impactos más valiosos y duraderos de la adopción de la holocracia. Este cambio cultural sienta las bases para formas de colaboración más fluidas y sinérgicas, que son esenciales para la competitividad de los clusters en la economía del conocimiento.

El proceso de transferencia del modelo Madhoc al CTC también dejó aprendizajes valiosos sobre cómo gestionar efectivamente una transición hacia la holocracia en el contexto de un cluster tecnológico. El enfoque gradual y participativo, que combinó espacios de co-diseño, acompañamiento continuo y fomento del intercambio de conocimientos entre pares, demostró ser clave para lograr una adopción más orgánica y sostenible de las nuevas prácticas. Estos aprendizajes refuerzan la importancia de abordar la transformación organizativa como un proceso adaptativo y centrado en las personas, más que como una mera implementación de estructuras y procedimientos.

En términos de contribuciones, esta investigación realiza aportes tanto en el plano teórico como en el práctico. A nivel teórico, expande las fronteras del conocimiento sobre la adopción de modelos organizativos innovadores en clusters tecnológicos, un área que ha recibido escasa atención en la literatura hasta el momento. El modelo Madhoc y los hallazgos de su aplicación abren nuevas avenidas para la investigación sobre cómo las estructuras organizativas pueden evolucionar para potenciar la innovación y la resiliencia en estos ecosistemas empresariales.

A nivel práctico, el modelo Madhoc ofrece a los líderes de clusters una hoja de ruta concreta para emprender el desafiante pero necesario camino hacia formas de organización más ágiles y adaptativas. En un entorno global marcado por la volatilidad, la incertidumbre y la disrupción digital, la capacidad de los clusters para reinventar sus estructuras y dinámicas de

colaboración será un factor determinante de su éxito y supervivencia a largo plazo. El modelo Madhoc aspira a ser una herramienta valiosa en este sentido, pero también una invitación a explorar y co-crear nuevas formas de organización que liberen todo el potencial de innovación y creación de valor de los clusters.

## Bibliografía

- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *The American Economic Review*, 86(3), 630-640. [https://www.researchgate.net/profile/Maryann-Feldman-2/publication/220019658\\_R-D\\_Spillovers\\_and\\_the\\_Geography\\_of\\_Innovation\\_and\\_Production/links/54703f830cf216f8cfa9ec78/R-D-Spillovers-and-the-Geography-of-Innovation-and-Production.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maryann-Feldman-2/publication/220019658_R-D_Spillovers_and_the_Geography_of_Innovation_and_Production/links/54703f830cf216f8cfa9ec78/R-D-Spillovers-and-the-Geography-of-Innovation-and-Production.pdf)
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49. <http://www.hetprogrammahuis.nl/wp-content/uploads/2016/08/Beyond-the-Holacracy-Hype.pdf>
- Bravo, R. (2016). Gerencia cuántica: una visión emergente para las organizaciones. Publicación independiente. <https://www.amazon.com/-/es/Dr-Ruben-Bravo-ebook/dp/B01N63ADBT>
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (10ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: Combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, (8), 273-289.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495-518. [https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/65083/Stern\\_Clusters%20and.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/65083/Stern_Clusters%20and.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fallick, B., Fleischman, C. A., & Rebitzer, J. B. (2006). Job-hopping in Silicon Valley: Some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The Review of Economics and Statistics*, 88(3), 472-481. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w11710/w11710.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w11710/w11710.pdf)
- Feldman, M. P., & Kogler, D. F. (2010). Stylized facts in the geography of innovation. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1, pp. 381-410). North-Holland. [https://scholar.archive.org/work/xjhfv5hvjeundpfxu5zahdviu/access/wayback/http://maryannfeldman.web.unc.edu/files/2011/11/Stylized-Facts-in-Geo-of-Innov\\_2010.pdf](https://scholar.archive.org/work/xjhfv5hvjeundpfxu5zahdviu/access/wayback/http://maryannfeldman.web.unc.edu/files/2011/11/Stylized-Facts-in-Geo-of-Innov_2010.pdf)
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of management*, 18(2), 267-294.

- Galbraith, J. R. (2014). Organizational design challenges resulting from big data. *Journal of Organization Design*, 3(1), 2-13. <https://www.jorgdesign.net/article/download/8856/14687>
- Gouveia, L. B. (2016). Holacracy as an alternative to organisations governance. *Universidade Fernando Pessoa, Portugal*. <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5649/1/holacracy2016.pdf>
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016). Holacracy: the new management system. *International Scientific Conference: The priority directions of national economy development. Faculty of Economics, University of Niš, Serbia*. <http://isc2016.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2016-19.pdf>
- Krishna, S., Ojha, A. K., & Barrett, M. (2017). *Competitive Advantage in the Software Industry: An Analysis of the Indian Experience. Information Technology in Context: Studies from the Perspective of Developing Countries* (pp. 182-197). Routledge.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Morgan, G. (1998). *Images of Organizations*. Sage Publications. <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2019/02/morgan.pdf>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Saxenian, A. (1994). *Regional advantage*. Harvard University Press.
- Storper, M. & Walker, R. (1989). *The capitalist imperative: territory, technology and industrial growth* (Vol. 2). Oxford: Basil Blackwell.
- Van De Kamp, P. (2014). Holacracy: a radical approach to organizational design. In *Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure* (pp. 13-26). *University of Amsterdam*. [https://www.researchgate.net/publication/264977984\\_Holacracy\\_-\\_A\\_Radical\\_Approach\\_to\\_Organizational\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/264977984_Holacracy_-_A_Radical_Approach_to_Organizational_Design)
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Zucker, L. G., Darby, M. R., & Brewer, M. B. (1998). Intellectual human capital and the birth of US biotechnology enterprises. *American Economic Review*, 88(1), 290-306.

# LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL NUEVO MERCADO LABORAL

**Autores: Teresa Carolina Ferreyra - Mónica del Valle Pulido**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán.

EJE 1: Innovación Organizacional y Gestión del Cambio

cferreyra@face.unt.edu.ar mvpulido@face.unt.edu.ar

## RESUMEN

La formación profesional ocupa un lugar destacado como nunca antes, y esto sucede porque se ha convertido en una pieza fundamental para enfrentar los desafíos del futuro, como así también para resolver algunos problemas que se repiten desde el pasado.

En un mundo de negocios incierto y cambiante como el actual, en el cual surgen nuevos puestos de trabajo, en muchos casos en industrias no tradicionales, cabe preguntarse ¿cuál es la perspectiva futura para los profesionales en Ciencias Económicas?

El objetivo del presente trabajo, que forma parte de una investigación más amplia, es compartir algunos resultados obtenidos en base a una encuesta a alumnos próximos a graduarse y jóvenes profesionales, tomando como marco teórico de referencia los “elementos distintivos del talento” o Deltas, por su sigla en inglés (“*distinct elements of talent*”), que la consultora McKinsey, estableció que serán importantes para mantener la empleabilidad, los ingresos y la satisfacción laboral en el mercado laboral del futuro.

Esto nos ayudará a vislumbrar algunas tendencias y previsiones que tendrán un profundo impacto en el mercado laboral y que sin duda modificarán los perfiles profesionales requeridos. Podrá constituirse en un estímulo para pensar en conjunto acciones sostenibles de largo plazo que contribuyan a una mayor empleabilidad de nuestros graduados.

**Palabras Clave:** Formación Profesional – Ciencias Económicas - Empleabilidad

## 1. INTRODUCCIÓN

El efecto sinérgico de la globalización, el vertiginoso desarrollo de nuevas tecnologías y el avance científico sin precedentes, ampliaron los horizontes culturales, sociales y económicos y han generado constantes y profundas reorganizaciones socio productivas, transformando el mundo actual en un entorno dinámico y complejo que exige en los profesionales el desarrollo de nuevas capacidades, así como contar con conocimientos actualizados para afrontar los nuevos desafíos de la vida laboral y productiva.

Las características de esta época demandan que los profesionales adquieran durante la formación de grado los conocimientos y las habilidades adecuados y desarrollen capacidades

que les permitan atender con idoneidad las exigencias cambiantes del mercado laboral. Por otra parte, a fin de mantener las condiciones de empleabilidad luego de la graduación, los profesionales tienen la responsabilidad de mantener y actualizar las competencias adquiridas en el grado participando en procesos de desarrollo y actualización profesional permanente.

Ambos sistemas deben enfocarse en el desarrollo de capacidades más que en la simple acumulación y transmisión de conocimientos. a fin de lograr en los profesionales un adecuado nivel de empleabilidad que les permita insertarse y mantenerse en el mercado laboral.

Según el informe The Future of Work after Covid-19 (2021), de McKinsey, el 25% de los profesionales necesitará encontrar una ocupación diferente para 2030. La formación, en este contexto, resulta fundamental para convertir estos desafíos en oportunidades: se plantea la necesidad de formar recursos humanos para ocupaciones que aún no existen.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, se llevó a cabo una investigación orientada a analizar si los estudiantes próximos a graduarse y jóvenes graduados de las carreras Licenciatura en Administración y Contador Público de esta casa de estudios, cuentan con una formación adecuada para brindar servicios profesionales de calidad y atender los desafíos y oportunidades laborales que se presentan en el mercado laboral actual.

Este trabajo tiene como objetivo difundir algunos resultados de una encuesta realizada en el marco de la investigación mencionada, que tuvo por objetivo conocer la percepción de la muestra analizada respecto al rol que cumple la formación profesional en el desarrollo de estas competencias.

## **2. PROBLEMÁTICA**

Los estudiantes de los últimos años de formación universitaria y los jóvenes graduados que ingresan al mercado laboral se enfrentan a un gran dilema y cambio en sus vidas. Por un lado, dejan temporalmente ese rol de estudiante que venían teniendo desde hace muchos años para adentrarse a un mundo laboral incierto y con nuevas formas de trabajo y gestión. Surgen, por lo tanto, las siguientes preguntas de investigación:

¿En qué grado el nivel de empleabilidad de los estudiantes avanzados y jóvenes egresados se ve influido por el desarrollo de competencias? ¿Cómo perciben los estudiantes próximos a graduarse y los jóvenes profesionales el mercado laboral? ¿Cuáles son las formas más usuales de vincularse con el mismo? ¿Cuáles son las competencias más requeridas en el mercado laboral? ¿Cómo mantienen un nivel adecuado de empleabilidad los graduados en ciencias económicas en etapas posteriores a la graduación?



Disponer de información sobre estos aspectos puede ser útil como insumo en los procesos de planificación, evaluación e innovación para tanto para la Facultad como para las asociaciones profesionales: la gestión del cambio prepara para seguir siendo viable y competitivo en un entorno incierto.

El proyecto se orientó a analizar en qué grado los estudiantes próximos a graduarse y jóvenes profesionales en Ciencias Económicas, en particular de las carreras Licenciatura en Administración y Contador Público Nacional de la FACE de la UNT, tienen las competencias genéricas que se requieren para insertarse en el mercado laboral y mantenerse empleables ante los desafíos y oportunidades que se esperan en el futuro.

### **3. MARCO TEÓRICO**

A partir de la Declaración de Bolonia en 1999, acuerdo firmado por los Ministros de Educación de diversos países europeos, se generaron proyectos internacionales con la participación de universidades del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y del espacio Unión Europea, América Latina y Caribe (UEALC), que tuvieron como objetivo transformar la Educación Superior adoptando para ello el enfoque de competencias como factor principal de reconversión educativa.

Entre los proyectos derivados del proceso de Bolonia se puede mencionar al Proyecto Alfa Tuning para América Latina, que constituyó un espacio de reflexión de actores comprometidos con la Educación Superior que, a través de la búsqueda de consensos, avanzaron en el desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles de forma articulada en toda América Latina, para lo cual se enfocaron en definir las competencias profesionales necesarias para cada una de las titulaciones desarrolladas. El Proyecto involucró a 190 Universidades de 19 países de América Latina y abordó el análisis de 15 profesiones entre las cuales está la Licenciatura en Administración.

Asimismo, se analizó el informe relativo al estudio de McKinsey & Company “*Defining the skills citizens will need in the future world of work*”, en el que se definen los “elementos distintivos del talento” o Deltas, por su sigla en inglés (“*distinct elements of talent*”) que se identificaron como necesarios para que las personas estén cuenten con capacidad de trabajo necesaria para afrontar el futuro laboral. La encuesta fue realizada por McKinsey Global Institute a 18.000 personas de 15 países.

#### **3.1. Concepto de Empleabilidad**

La palabra empleabilidad proviene de la palabra inglesa *Employability* que a su vez fue construida a partir de *employ*, que se traduce como empleo y *ability*, cuya traducción es habilidad. Ya unidas formaron: *Employability*, la cual se ha adaptado sin mayores cambios al español como “empleabilidad”.

El término empleabilidad es un concepto multidimensional, con significado diferentes para distintos propósitos y desde distintos puntos de vista. Algunos autores (Hillage y Pollard), sostienen que “la empleabilidad es la capacidad de los individuos para obtener un empleo inicial, mantener el empleo, moverse entre roles dentro de la misma organización, obtener un nuevo empleo si se requiere, e idealmente, asegurar un trabajo adecuado y suficientemente satisfactorio”.

En términos más restringidos, empleabilidad es la capacidad de estar empleado en un trabajo (Van der Heijden, 2002). Para Weinberg (2004) “la empleabilidad abarca las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida”

### **3.2. Formación por competencias: la educación superior y el mercado laboral**

La vinculación de la Educación Superior con el mundo del trabajo ha sido objeto de numerosos estudios y ha tomado mayor relevancia en los últimos tiempos debido a los importantes cambios ocurridos tanto en el mercado del trabajo como en el ámbito de las universidades. En relación con el mundo laboral, cabe mencionar que asistimos a una constante reestructuración productiva, causada por el avance científico y tecnológico aplicado a la producción de bienes y servicios. Ello genera a su vez una permanente reconfiguración de las formas de organización del trabajo. En tal comprensión, y en opinión de Zalba:

“el actual mercado de trabajo se caracteriza por la primacía del sector servicios y paralelamente por un agudo proceso de desindustrialización, que ha traído aparejada la transformación, e incluso la desaparición de ramas enteras, de la industria. Estas mutaciones del mercado del trabajo han generado el paso del trabajo estandarizado hacia el trabajo autónomo en el área de servicios personales. Así, el fuerte proceso de reestructuración productiva, enmarcado en el fenómeno de globalización de mercados [...] ha traído como consecuencias la escasez de trabajo formal pleno y estable [...], el crecimiento del empleo autónomo, la flexibilización, la polivalencia y la precarización del trabajo (Zalba 2005).

La tendencia a la flexibilidad temporal y espacial en el trabajo, que se ve acentuada por la digitalización e impulsada por la pandemia de Covid 19, ofrece la posibilidad de alcanzar una mayor autonomía laboral y delinea nuevas soluciones de compatibilidad y un abandono de la cultura presencial como única modalidad laboral. Sin embargo, en un marco caracterizado por el home office, aspectos positivos como el horario de trabajo flexible basado en la confianza,

menores costos de traslado y una accesibilidad potencialmente permanente, van acompañados de una “eliminación de las fronteras” del trabajo.

Si bien en Latinoamérica, existe una amplia experiencia en formación profesional, la brecha de habilidades provoca desajustes en el mercado laboral, además de la desactualización de competencias, que surgen por el avance de las transformaciones en el mundo del trabajo. La educación y la formación son herramientas fundamentales para mejorar la empleabilidad de las personas y la productividad, lo que se traduce en aumento del empleo e inclusión social.

Un aspecto importante a plantear acerca de la relación al vínculo entre la universidad y el mundo laboral es si efectivamente la oferta académica que se pretende generar debe responder solamente a una demanda coyuntural del mercado de trabajo o si, adicionalmente, debe abarcar una formación que dé respuesta también a otras necesidades.

Hay perspectivas que consideran que las ofertas educativas estarán condicionadas por los requerimientos del mercado de trabajo. Por otro lado, importantes sectores del mundo académico y educativo miran con recelo la injerencia del mercado laboral en las definiciones curriculares.

Sin embargo, existen también posiciones intermedias a las que adherimos, las cuales consideran que, si bien la formación universitaria debe orientarse al mercado de trabajo, la misma también debe ser flexible y adaptable a las tendencias sociales.

La adopción de la formación por competencias en la educación superior implica abandonar la concepción del aprendizaje como el mero dominio cognitivo de las diferentes áreas disciplinares y centrar el proceso educativo en el desarrollo de capacidades complejas (competencias) que permita a los nuevos profesionales desempeñarse en forma competente ante los desafíos de un mercado laboral en constante transformación.

Este enfoque crea un hilo conductor que integra el conocimiento informal, adquirido en la vida cotidiana personal, laboral o social, con el conocimiento académico y el conocimiento científico, procurando la formación integral del alumno, que abarca conocimientos (saber), habilidades y destrezas (saber hacer), actitudes y valores (saber ser), sin dejar de lado el saber actuar en comunidad y saber trabajar en equipo (saber estar).

### **3.3. Concepto y clases de competencias**

En cuanto a las competencias, estamos ante un término polisémico, que adquiere cada vez más relevancia en el discurso cotidiano actual, a pesar de sus distintos usos y enfoques teóricos. Seguidamente, se presentan algunas definiciones del vocablo competencias:

“(…) posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas

profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.” (Bunk, 1994)

“(…) la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.” (Ibarra, 2000)

“Las competencias son procesos de actuación frente a actividades y problemas de un determinado contexto, integrando actitudes, conocimientos y capacidades, y teniendo como base la excelencia en lo que se hace, con base en criterios de idoneidad establecidos de formación pública.” (Tobón, 2004). Las competencias existen cuando los conocimientos adquiridos durante la formación son transferidos de forma efectiva y a su debido tiempo al lugar de trabajo.

Es entonces que se dice que el concepto de competencias surge de la necesidad de valorar, no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar también su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo.

Ante la complejidad y multiplicidad de aspectos que hacen parte y otorgan significado al concepto competencia, se han elaborado diversas clasificaciones y tipologías que categorizan las competencias para puntualizar diferencias y una posible complementariedad entre sí.

El Proyecto 6x4 UEALC define competencias profesionales como:

*“Una primera aproximación es definirla como la capacidad de un profesional de tomar decisiones, con base en los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de su actividad profesional. Un aspecto clave para el comportamiento competente es la habilidad de coordinar las habilidades constituyentes de la competencia, y usar continuamente el conocimiento para recombinar las habilidades y actitudes de tal forma que sean más útiles para tratar con situaciones nuevas.” (Verdejo; 2008)*

Algunos autores realizan una distinción entre competencias profesionales *técnicas o específicas* y *generales o transversales*. Las competencias profesionales específicas o técnicas son aquellas que permiten al individuo desempeñarse en las actividades propias de su profesión mientras que las genéricas se refieren a las *competencias transversales*, transferibles a multitud de funciones y tareas. Las competencias genéricas o transversales se refieren a comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas organizaciones, entornos sociales, sectores económicos y ramas de actividad productiva, y son necesarias para ingresar y adaptarse a un ambiente laboral, por lo que se requieren en diversas áreas

ocupacionales o son transferibles entre distintas actividades de un sector u organización. Así, este enfoque funcional contribuye a una perspectiva más amplia de las competencias que el enfoque de los puestos de trabajo y las tareas para identificar y relacionar las habilidades transversales.

Siguiendo el modelo del Proyecto Tuning, las competencias transversales pueden dividirse en instrumentales, interpersonales y sistémicas.

Las *instrumentales* son capacidades cognitivas, metodológicas, técnicas y lingüísticas que se consideran necesarias para la comprensión, la construcción, el manejo, el uso crítico y ajustado a las particularidades de las diferentes prácticas profesionales, de los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos profesionales. Por tanto, estas competencias constituyen las capacidades y la formación del graduado.

Las *competencias interpersonales* se relacionan con las habilidades de relación social e integración en distintos colectivos, así como la capacidad de desarrollar trabajos en equipos específicos y multidisciplinares (interacción social y cooperación):

Las *competencias sistémicas* son capacidades relativas a todos los sistemas (combinación de entendimiento, sensibilidad y conocimiento; necesaria la previa adquisición de competencias instrumentales e interpersonales). En general hacen referencia a las cualidades individuales, así como la motivación a la hora de trabajar

### **3.4. Estudio de McKinsey: elementos distintivos del talento**

Por otra parte, para considerar el futuro del mundo laboral, se tomaron las Deltas (siglas en inglés de los “*distinct elements of talent*”, o *elementos distintivos del talento*), en base al estudio de McKinsey & Company “*Defining the skills citizens will need in the future world of work*”. La encuesta fue realizada por McKinsey Global Institute a 18.000 personas de 15 países.

La investigación parte de cuatro categorías de habilidades –cognitivas, digitales, interpersonales y de autoliderazgo– e identifica 13 grupos de habilidades específicas que se correlacionan con esas categorías. Y, buscando aún mayor precisión, se han identificado 56 elementos distintivos de talento (Deltas) dentro de estos grupos de habilidades, que conjugan tanto las capacidades específicas como actitudes “imprescindibles”, como la “adaptabilidad” o la capacidad de “hacer frente a la incertidumbre”, tal como puede verse en la Figura 1

Un mayor dominio de estas Deltas está asociado actualmente a una mayor empleabilidad, mayores ingresos y satisfacción laboral.

Al examinar los resultados de la encuesta en función de la formación de los encuestados, también se ha observado que, en general, los participantes con título universitario obtienen puntuaciones más elevadas en las categorías cognitiva y digital.

Sin embargo, no ocurre lo mismo en las interpersonales y de autoliderazgo, donde no se produce tal asociación. Es el caso de competencias transversales como autoconfianza, afrontar la incertidumbre, coraje y asunción de riesgos, empatía, coaching y resolución de conflictos, por ejemplo.

**Figura 1 – Deltas (elementos distintivos del talento)**



*Fuente: McKinsey, Defining the skills citizens will need in the future world of work, pág.3*

Los autores del estudio también han observado que las personas que poseen más competencias tienden, de media, a tener un empleo con un sueldo más elevado y mayor satisfacción laboral. Ahora bien, también han apreciado que algunas habilidades y actitudes se hallan más vinculadas a unos resultados que a otros, tal como puede observarse en la Figura 2.

**Figura 2** – Ranking de Deltas que predicen mejor la empleabilidad



*Fuente: McKinsey, Defining the skills citizens will need in the future world of work, pág.10*

Por ejemplo, el empleo se halla más asociado a la categoría de autoliderazgo y en concreto, a la capacidad de adaptación, hacer frente a la incertidumbre, ser capaz de sintetizar mensajes y orientarse al logro.

Cabe destacar que la International Federation of Accountants (2019), a partir de los documentos orientadores y guías de implementación de la IAESB, viene bregando por la formación de profesionales en Ciencias Económicas con capacidades requeridas por el cambiante mundo de las organizaciones.

#### **4. OBJETIVOS Y METODOLOGIA**

El proyecto persigue el siguiente Objetivo General:

*Conocer y analizar las competencias de empleabilidad requeridas a los Contadores Públicos y Licenciados en Administración próximos a graduarse y jóvenes egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., ante los cambios producidos en el mercado laboral, particularmente a partir de la pandemia de Covid-19.*

Dadas las características del estudio y sus objetivos, se decidió utilizar la combinación de métodos que es denominada por algunos investigadores como métodos mixtos (Hernández; 2003), a partir de la cual se trata de lograr la complementariedad de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sirviéndose de cada uno de ellos, según convenga a los objetivos propuestos. El enfoque cualitativo demanda preguntas que den flexibilidad y libertad exploratoria y se manifiesta en la obtención de información de agentes estratégicos (en este caso los alumnos

próximos a graduarse y jóvenes egresados), mediante las percepciones y visiones subjetivas que estos nos entregan. Mientras que lo cuantitativo se expresa por el uso de una encuesta estructurada y en función del análisis de los datos obtenidos.

Para construir el marco teórico se hizo una síntesis de los antecedentes y del estado actual del conocimiento a través del análisis bibliográfico y de fuentes de información primaria y secundaria de tipo documental.

Para la recolección de datos se utilizó una combinación de técnicas complementarias, siendo las principales la observación, entrevistas individuales y grupales, focus groups y encuestas.

Las entrevistas semiestructuradas y los grupos de discusión o focales se dirigieron a estudiantes y jóvenes graduados de las carreras bajo estudio, para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Las mismas permitieron una considerable flexibilidad para contestar y expresar libremente conocimientos y percepciones sobre el tema objeto de investigación y sirvieron de insumo para elaborar la encuesta y definir las categorías de análisis. Durante esta etapa se tomó contacto con la Comisión de Jóvenes Profesionales del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán, quienes con muy buena disposición colaboraron con nuestro trabajo de investigación.

En relación a la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico. Recurrimos al método de selección denominado de conveniencia. Esta elección está motivada en las razones frecuentemente evocadas: facilidad de acceso, homogeneidad de experiencias, etc. La población a considerar fueron los alumnos próximos a egresar y jóvenes profesionales de las carreras Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración.

Asimismo, se definieron los siguientes criterios para la categorización de la muestra:

- *Estudiantes avanzados*. El criterio fijado fue que estén cursando los dos últimos años de la carrera. A la vez, se consideró que los alumnos que estén cursando el cuarto o quinto año, debían tener la cantidad mínima de asignaturas aprobadas, a fin de que exista una alta probabilidad de que la formación de grado haya contribuido al desarrollo de las competencias que facilitan la empleabilidad. Para ello se analizaron los planes de estudio de las carreras de Contador Público y de Licenciatura en Administración y se decidió que los alumnos que entrarían en la muestra debían tener como mínimo 21 materias aprobadas, límite con el cual se asegura el cumplimiento de ambos criterios.
- *Jóvenes profesionales*: esta categoría fue definida como aquellos profesionales que tienen hasta 5 años desde su graduación. Se incluyeron en esta categoría a los graduados desde el año 2018 en adelante.



- *Graduados 6 a 10 años*: Se decidió incorporar esta segunda categoría de profesionales, considerando a quienes trabajan en forma independiente o en relación de dependencia, a fin de comparar si existe una diferencia relevante en el nivel de desarrollo de competencias con la primera categoría.

## 5. ENCUESTA: DISEÑO DEL INSTRUMENTO

El trabajo de campo se desarrolló a través de la aplicación de una encuesta a los sujetos de la muestra elaborada en Google Forms.

El instrumento tenía formato de respuesta Likert, con una valoración de uno a cuatro, en la que 1 representa *nada*, 2 *poco*, 3 *bastante* y 4 *mucho*. Se decidió usar este formato para evaluar todas las competencias, aunque en el estudio de McKinsey no se utilizó escala de Likert sino frases descriptivas. No obstante, lo consideramos adecuado teniendo en cuenta la extensión del cuestionario y su facilidad de comprensión.

La consistencia de la encuesta diseñada fue validada mediante el Alfa de Cronbach. Se tomó una prueba piloto con 19 encuestados obteniendo un valor de 0,9532 lo que indica que el instrumento posee una magnitud de robustez.

El cuestionario comienza con algunas preguntas para relevar el perfil sociodemográfico de los encuestados. Con posterioridad se pedía al encuestado que valore el grado en que consideraba tenía desarrolladas las principales Deltas relacionadas con: 1) una mayor empleabilidad, 2) mayores ingresos y 3) mayor satisfacción laboral. (Ver cuadro 1).

Se puede observar que no se puso la denominación de cada una de las Deltas, sino que, para una mejor comprensión por los encuestados, se incluyó su definición tal como lo planteaba el estudio de McKinsey.

**Cuadro 1** - Principales Deltas de Informe McKinsey:

1. Empleo	Capacidad de operar eficazmente en situaciones con alta incertidumbre o cuando las cosas no salen según lo planeado. ( <i>Capacidad de hacer frente a la incertidumbre</i> )
	Capacidad de estar abierto a cambiar la forma de hacer las cosas, incluso si requiere esfuerzo o aprendiendo nuevas habilidades. ( <i>Adaptabilidad</i> )
	La capacidad de comunicar una gran cantidad de información de forma concisa. ( <i>Sintetizar mensajes</i> )
2. Mayores Ingresos	Confianza en las propias capacidades, características personales y juicios. ( <i>Autoconfianza</i> )

	Capacidad de identificar, agrupar y secuenciar las tareas necesarias para lograr un determinado objetivo y asignar plazos y responsabilidades. <i>(Desarrollo del plan de trabajo)</i>
	Capacidad de entender la organización, los procedimientos y roles (formales e informales) involucrados en la mayor parte de la actividad organizacional. <i>(Conciencia organizacional)</i>
3. Mayor satisfacción laboral	Capacidad de operar eficazmente en situaciones con alta incertidumbre o cuando las cosas no salen según lo planeado. <i>(Capacidad de hacer frente a la incertidumbre)</i>
	Confianza en las propias capacidades, características personales y juicios. <i>(Autoconfianza)</i>
	Capacidad de mantener una alta motivación y energía al conocer y perseguir objetivos personales a largo plazo. <i>(Automotivación)</i>
	Capacidad de realizar actividades reparadoras que contribuyan al bienestar <i>(Bienestar)</i>

Fuente: Elaboración Propia

Cabe aclarar que otra decisión tomada por el equipo de investigación fue separar “*Automotivación y Bienestar*” en dos ítems:

- *Automotivación* se expone en el instrumento final como la competencia número 31: *Capacidad de mantener una alta motivación y energía al conocer y perseguir objetivos personales a largo plazo.*
- *Bienestar* se expone como la competencia número 32 “*Capacidad de realizar actividades reparadoras que contribuyan al bienestar*”.

## 6. ANALISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

La recolección de datos se realizó entre los meses de agosto y septiembre del año 2023. El cuestionario se aplicó de forma online para hacerlo de fácil acceso, sobre todo al grupo de graduados que pueden presentar menor vinculación con la Facultad.

El procesamiento y análisis de resultados se realizó utilizando herramientas como el diagrama causa efecto, así como Excel, ya que no fue posible el acceso a un software específico para Ciencias Sociales.

Se recibieron 113 respuestas a la encuesta en línea, de las cuales fueron desechadas 21 por no cumplir con los criterios que definen los grupos de la población a estudiar. Las 92 respuestas analizadas se distribuyen de la siguiente forma:

- ✓ Estudiantes: 52 respuestas (33 de Contador Público y 19 de Licenciatura en Administración)
- ✓ Profesionales hasta 5 años: 25 respuestas
- ✓ Profesionales con más de 5 años: 15 respuestas

De los 92 encuestados 86 trabajan, el 74 % de los cuáles lo hace en actividades relacionadas a su profesión. El 14 % son pasantes (estudiantes). El porcentaje de emprendedores es del 3 %.

Pudo observarse que en todas las categorías las medias más altas se daban en el factor vinculado a mayores ingresos, siendo la “*Capacidad de entender la organización, los procedimientos y roles (formales e informales) involucrados en la mayor parte de la actividad organizacional*” (*Conciencia organizacional*), la que tenía mayor puntuación.

Las Deltas de medias más bajas fueron:

- *Para los estudiantes:* la capacidad de Sintetizar Mensajes, la Autoconfianza y la Capacidad de hacer frente a la Incertidumbre.
- *Para los Jóvenes Profesionales:* la Capacidad de hacer frente a la Incertidumbre: y la Autoconfianza.
- *Para los graduados de entre 6 y 10 años de antigüedad:* la capacidad de Sintetizar Mensajes y la Capacidad de hacer frente a la Incertidumbre.

En el Cuadro N° 2 se expone un resumen de los resultados obtenidos conforme al estudio de McKinsey Co.

**Cuadro 2 – Deltas de McKinsey: media por competencia y por factor**

Grupo	Deltas	Estudiantes		Graduados <=5		Graduados >5	
		individual	p/factor	individual	p/factor	individual	p/factor
1. Empleo	Capacidad de operar eficazmente en situaciones con alta incertidumbre o cuando las cosas no salen según lo planeado	2,96	2,96	2,92	3,12	2,87	3,07
	Capacidad de estar abierto a cambiar la forma de hacer las cosas, incluso si requiere esfuerzo o aprendiendo nuevas habilidades	3,38		3,44		3,47	
	La capacidad de comunicar una gran cantidad de información de forma concisa.	2,52		3		2,87	
2. Mayores Ingresos	Confianza en las propias capacidades, características personales y juicios.	2,92	3,07	2,96	3,16	3,07	3,13
	Capacidad de identificar, agrupar y secuenciar las tareas necesarias para lograr un determinado objetivo y asignar plazos y responsabilidades.	3,00		3,2		3,13	
	Capacidad de entender la organización, los procedimientos y roles (formales e informales) involucrados en la mayor parte de la actividad organizacional.	3,29		3,32		3,20	
3. Mayor satisfacción laboral	Capacidad de operar eficazmente en situaciones con alta incertidumbre o cuando las cosas no salen según lo planeado	2,96	2,98	2,92	2,94	2,87	2,98
	Confianza en las propias capacidades, características personales y juicios.	2,92		2,96		3,07	
	Capacidad de mantener una alta motivación y energía al conocer y perseguir objetivos personales a largo plazo.	3,08		3,12		3,07	
	Capacidad de realizar actividades reparadoras que contribuyan al bienestar	2,96		2,76		2,93	

Fuente: elaboración propia

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si bien existen investigaciones realizadas en el país teniendo como base el Proyecto Tuning América Latina en carreras de Ciencias Económicas, no hemos encontrado antecedentes en vincularlo con los cambios producidos en el mercado laboral, que en esta investigación hemos abordado desde la perspectiva brindada por el estudio de McKinsey, considerando algunos de los elementos distintivos del desempeño que el mismo abarca.

Las características de la muestra y el procedimiento de muestreo utilizado limitan la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos, pero este estudio preliminar permite poner en foco esta temática, generar interés en estudiar la formación del graduado en Ciencias Económicas en función a los cambios en el mercado laboral y pensar en la posibilidad de replicar y ampliar esta investigación en otros grupos de alumnos próximos a graduarse y jóvenes profesionales.

Por otra parte, es ampliamente estudiado que el profesional en Ciencias Económicas debe desarrollar competencias digitales que le permitan utilizar las TICs para ofrecer servicios profesionales pertinentes y de calidad. Esta necesidad se ha profundizado con la pandemia de COVID-2019 y el reciente avance de la Inteligencia Artificial.

Coincidimos con las recomendaciones del estudio de McKinsey para obtener un empleo digno y satisfactorio:

- Revisar los planes de estudio. Sobre todo, para pensar en cómo sería posible desarrollar las habilidades que detectamos que puntúan más bajo.
- Mejorar los sistemas de formación de adultos.
- Garantizar la accesibilidad a sistemas de formación permanente de calidad.

Por último, debe tenerse en cuenta que este estudio considera las percepciones de estudiantes y graduados sobre el nivel en que poseen las competencias genéricas vinculadas a la empleabilidad. Sería necesario tener también la mirada de docentes y organizaciones empleadoras de estudiantes y graduados para lograr un mejor acercamiento al tema estudiado.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga, D., Taledo, R. (2021). *Competencias genéricas y específicas del Proyecto Tuning en el egresado de Administración de Empresas y su influencia en el nivel de empleabilidad*. Ecuador. Editorial Grupo Compás.

- Beneitone, P. et. Al (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final Proyecto Tuning América Latina 2004-2007*. Bilbao. Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- CECYT (2012). Informe N° 1: Área Educación: *Formación y ejercicio profesional. Desarrollo profesional continuo de contadores* dirigido por Juan Carlos Seltzer. - 1a ed. – Buenos Aires: FACPCE, 2012.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2019), *Panorama social de América Latina 2018 (LC/PUB.2019/3-P)*, Santiago de Chile.
- Instituto Global McKinsey (2021). *The future of work after Covid-19*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>
- IAESB. IFAC. (2019). *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Formación. Edición 2019. Federación Internacional de Contadores. IFAC. Nueva York. ISBN: 978-1-60815-485-2*. Disponible en <https://www.iaesb.org/publications/manual-de-pronunciamientos-internacionales-de-formacion-edicion-2019>
- Mc Kinsey Company (2021) *Defining the skills citizens Will need the future world of work*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- OIT-CINTERFOR (2022). *Digitalización, productividad y empleo: elementos para pensar la formación profesional en América Latina*. OIT/Cinterfor Notas N° 14. OIT/Cinterfor, Montevideo. Disponible en: [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/Nota%2014\\_diagramada.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Nota%2014_diagramada.pdf)
- Sarroca, R. y Vargas, F. (2020). *Manual de orientaciones metodológicas para la realización de actividades de aprendizaje para el desarrollo de competencias laborales*. OIT/Cinterfor, 2020. Montevideo. Disponible en [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/vargas.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/vargas.pdf)
- World Economic Forum (2023). *Así será el futuro del empleo en la era de la IA, la sostenibilidad y la desglobalización*. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2023/05/asi-sera-el-futuro-del-empleo-en-laera-de-la-ia-la-sostenibilidad-y-la-desglobalizacion/>

## **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE TUCUMÁN: FACTORES CLAVES PARA EL TRABAJO REMOTO**

**Autores: Gabriela Alejandra Moreira Mora - Marcelo Adrián García**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio - Cultura organizacional para la adaptabilidad

moreiramoragaby@gmail.com

### **Resumen**

En el presente se desarrolla una visión sobre el tema del trabajo remoto y los obstáculos que las PYMES de Tucumán enfrentan para adaptarse y alinearse con esta modalidad de empleo.

La problemática se basa en la falta de alineación entre el trabajo y la vida personal, así como en la rigidez de las estructuras laborales en PYMES de Tucumán. Se presume que la resistencia al cambio por parte de los empleadores sería debido a la falta de confianza y control sobre la productividad de los trabajadores fuera de la oficina.

El objetivo del presente es analizar los requerimientos y necesidades de los profesionales en Ciencias Económicas, identificar las características de la cultura organizacional, determinar las brechas entre las demandas laborales y los perfiles disponibles y proponer oportunidades de mejora en la cultura organizacional para adaptarla a las necesidades actuales. Asimismo, se reflexiona sobre las ventajas de adaptarse a las nuevas formas de trabajo y a las expectativas de las diferentes generaciones, como los Millennials y la Generación "Z", destacando la importancia de crear entornos laborales productivos, inclusivos y satisfactorios para atraer y retener talento.

Se espera como resultado de este trabajo, proponer oportunidades de mejora para que las PYMES de Tucumán adapten su cultura organizacional, con la finalidad de alinearse con las necesidades y expectativas de las generaciones presentes. Esto permitirá promover un entorno laboral que fomente el compromiso, el desarrollo y la eficiencia del talento humano, contribuyendo así al crecimiento y éxito sostenible de las organizaciones en el contexto actual.

Este trabajo se desarrolla en el marco de la realización de la tesis de Maestría en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, UNT) de la co-autora y tiene como objetivo presentar avances de los resultados obtenidos hasta la fecha.

**Palabras Clave:** Cultura Organización - Trabajo remoto - PYMES de Tucumán - Retención del Talento.

## **Introducción**

En la era digital y globalizada en la que vivimos, el entorno laboral ha experimentado una transformación profunda y acelerada. Uno de los cambios más significativos ha sido la creciente adopción del trabajo remoto o teletrabajo, que ha permitido a las personas desempeñar sus labores desde cualquier lugar del mundo, rompiendo las barreras físicas y redefiniendo la noción tradicional de espacio de trabajo. A esta tendencia de cambio, se le suma la jornada laboral de 4 días o “Four Day Week” que ya se empieza a implementar en diferentes países y empresas con una reducción del total de horas trabajadas por semana. Sin embargo, a pesar de los numerosos beneficios que estos ofrecen, tanto a los empleados como a las empresas, muchas de las organizaciones de Tucumán enfrentan desafíos significativos en su adaptación y alineación a esta nueva tendencia laboral.

La falta de alineación se refiere a la desconexión entre políticas, prácticas y valores de una organización y las necesidades y expectativas de sus colaboradores con el trabajo remoto. Esto puede manifestarse en la falta de flexibilidad en los horarios de trabajo, ausencia de herramientas y recursos adecuados para el trabajo a distancia, la falta de políticas claras de comunicación y colaboración, entre otros aspectos. Por otro lado, la falta de adaptación se refiere a la resistencia al cambio y a la falta de voluntad para abordar de manera proactiva los desafíos que surgen con el trabajo remoto, como la gestión del rendimiento, la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores y la creación de una cultura organizacional inclusiva y colaborativa.

A medida que la tecnología avanza y las demandas de los empleados evolucionan, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse con el fin de asegurar su supervivencia y mantener su competitividad en el mercado laboral, así como para atraer y retener talento. Sin embargo, muchas de las empresas de Tucumán en este último tiempo, aún no han logrado establecer una estructura y una cultura laboral adecuadas para los trabajadores remotos, lo que limita la capacidad de las empresas para aprovechar al máximo los beneficios de esta modalidad laboral.

Solo a través de una adaptación efectiva y una alineación estratégica, las organizaciones podrán crear entornos de trabajo inclusivos, flexibles y colaborativos, que permitan a los empleados desarrollarse y contribuir al éxito de la empresa en la era del trabajo remoto.

## **Planteo del problema**

En los últimos años, se ha observado un cambio significativo en las tendencias laborales, según el estudio de Tendencias Globales de Talento de 2018 de Mercer uno de los aspectos más demandados por los trabajadores es lograr un equilibrio entre el trabajo y su vida

personal. Esperan flexibilidad en los horarios, opciones de trabajo remoto o teletrabajo y prácticas que les permitan atender sus responsabilidades familiares y personales.

Uno de los principales aspectos que buscan los colaboradores en su lugar de trabajo es la empatía, una organización que ayude a cuidar la persona y lo que es importante para su vida así lo expresa el mismo estudio citado más arriba, pero para el año 2021.

Sin embargo, muchas empresas aún mantienen estructuras rígidas y tradicionales que dificultan esta armonización, mantienen una cultura de presencialidad donde los trabajadores deben cumplir horarios fijos y largas jornadas de trabajo, donde se valora la cantidad de horas en el lugar de trabajo por sobre la productividad. Además, es problemático para aquellos colaboradores que necesitan flexibilidad para manejar sus responsabilidades, como cuidado personal de hijos, citas médicas u otros compromisos familiares.

Podría ser la falta de confianza y control por parte de los empleadores una de las principales razones detrás de la inflexibilidad en las estructuras laborales. Algunos tienen dudas acerca de la capacidad de los trabajadores para ser productivos fuera de la oficina o con horarios flexibles.

El principal problema que presentarían las empresas de Tucumán sería la falta de alineación y adaptación a los cambios del entorno laboral, en dónde los colaboradores buscan trabajos flexibles para poder lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal y empresas mantienen estructuras rígidas y tradicionales.

Esta situación se estaría convirtiendo en un desafío crucial en el entorno laboral actual, la cual podría estar originada en diversas causas subyacentes que afectarían negativamente tanto a empleados como organizaciones, lo que será analizado en el desarrollo del trabajo.

A través del análisis de las causas y consecuencias de este fenómeno, se espera proporcionar recomendaciones y perspectivas que puedan ayudar a las organizaciones a superar estos desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades que el trabajo remoto ofrece en la actualidad.

Este trabajo se desarrolla en el marco de la realización de la tesis de Maestría en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, UNT) de la co-autora y tiene como objetivo presentar avances de los resultados obtenidos hasta la fecha.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

El objetivo de este trabajo es la divulgación científica de los avances y resultados obtenidos en la tesis de Maestría en Administración de Empresas de una de las autoras, efectuada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (U.N.T.).

### **Objetivos Específico**



- Realizar un análisis exhaustivo de las principales características que definen a las empresas de tecnología, destacando los factores que influyen en su cultura organizacional.
- Identificar y comprender los elementos distintivos de las empresas tecnológicas, incluyendo sus estrategias de innovación, gestión de talento y adaptabilidad a entornos cambiantes.
- Identificar prácticas efectivas para promover un ambiente de trabajo saludable y gratificante que permitan a los empleados gestionar su tiempo y prioridades de manera adecuada.

### **Justificación**

Diferentes generaciones conviven actualmente en las organizaciones. Los que tienen más participación son los Millennials y la Generación Z, quienes tienen diferentes perspectivas, valores y expectativas de su ámbito laboral.

Las organizaciones han ido cambiando a lo demandado por estas generaciones para poder atraer y retener el talento. Las empresas están adoptando estructuras más planas, fomentando la colaboración y la flexibilidad, promoviendo la diversidad e inclusión, y enfocándose en el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

La pandemia de COVID-19 aceleró esta tendencia de trabajar de manera remota y tanto empleados como empleadores se enfrentaron a desafíos y oportunidades asociados con la implementación del teletrabajo. En consecuencia, de ello, en nuestro país, a partir del 1º de abril de 2021 entró en vigencia la Ley 27555 de Régimen Legal del Contrato de Trabajo, la cual tiene por objeto establecer los presupuestos mínimos legales para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades, que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. La cual fue muy criticada por el sector empresarial.

En conclusión, el panorama laboral actual demanda a las organizaciones adaptarse a las necesidades y expectativas de diferentes generaciones. Enfrentar estos desafíos implica encontrar un equilibrio entre la flexibilidad y las regulaciones, con el objetivo de crear entornos laborales productivos, inclusivos y satisfactorios tanto para los empleados como para los empleadores.

### **Análisis de empresas**

La cultura organizacional es un aspecto crucial para el funcionamiento y éxito de cualquier organización. A través de tres entrevistas con responsables de empresas de tecnología, se destacan varios puntos en común y conceptos que delinearán cómo se vive y experimenta la

cultura en estos entornos empresariales, ofreciendo una visión más profunda sobre la importancia de este aspecto en la dinámica laboral contemporánea.

La elección de este tipo de empresas de tecnologías se basa principalmente en las características comunes que suelen presentar muchas de ellas entre las que encontramos: Innovación, agilidad, ambiente colaborativo, cultura de la meritocracia, flexibilidad y autonomía, cultura de aprendizaje y diversidad e inclusión. Las principales características presentadas en las organizaciones analizadas son las siguientes:

## **1. Cultura**

### **1.1. Importancia de una cultura basada en la confianza y la flexibilidad**

Se resalta la importancia de una cultura basada en la confianza y la flexibilidad. Se trascienden las estructuras jerárquicas tradicionales en favor de un ambiente donde los empleados disfrutan de la libertad para ejecutar y donde la comunicación fluye abiertamente, sin importar las posiciones dentro de la empresa. Esta flexibilidad permite adaptarse rápidamente a los desafíos y fomenta la innovación y la toma de decisiones ágil.

### **1.2 El espíritu emprendedor y la innovación**

Ponen énfasis en una cultura que evoca el espíritu emprendedor de un startup. En estos casos, se promueve la mejora continua, el trabajo en equipo y un ambiente donde el feedback constante alimenta el crecimiento tanto individual como colectivo. La excelencia en el trabajo, la innovación y la diversión se consideran pilares fundamentales en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción laboral.

### **1.3 Manifestación en las prácticas diarias y evolución constante**

Es importante destacar que la cultura organizacional no se limita a lo que está escrito en documentos formales. Se manifiesta en las prácticas y comportamientos diarios de los empleados, reflejando cómo se llevan a cabo las tareas y cómo se interactúa en el entorno laboral. Es un fenómeno dinámico y en constante evolución, moldeado por las interacciones y las experiencias cotidianas de los individuos en la empresa.

Estas entrevistas revelan la importancia de una cultura organizacional que promueva la confianza, la flexibilidad, los valores compartidos y una mentalidad de crecimiento continuo. Estos elementos no solo contribuyen al éxito empresarial, sino que también enriquecen la experiencia laboral y fomentan un ambiente de trabajo saludable y gratificante para todos los involucrados.

Se resalta una cultura organizacional que pone a las personas en el centro y fomenta el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva y el desarrollo personal y profesional.

## 2. Valores Compartidos

Los valores compartidos emergen como un elemento crucial en estas culturas organizacionales. Desde la amabilidad hasta la responsabilidad ambiental, estos valores guían el comportamiento y las decisiones de los empleados en su día a día. Además, se observa un énfasis en la conexión humana y el cuidado, tanto hacia los colegas como hacia el medio ambiente, lo que contribuye a un sentido de pertenencia y propósito en el trabajo.

Los valores fundamentales que guían las acciones y decisiones de estas empresas son:

- **Enfoque en el cliente:** en estas empresas resaltan la atención al cliente y la atención de sus necesidades. Esto implica una atención personalizada y una búsqueda constante de la mejor solución posible para satisfacer sus necesidades
- **La mejora continua:** La cultura de las empresas analizadas promueve la mejora continua en todos sus aspectos. Esto se refleja en la capacidad de adaptarse a los cambios, en la búsqueda constante de soluciones innovadoras y en el fomento de un ambiente donde se valora el feedback y la colaboración para identificar las oportunidades de mejora.
- **Amabilidad:** La amabilidad en el contexto laboral va más allá de simplemente ser educado o cortés. Se refiere a un comportamiento genuinamente empático y considerado hacia los demás. Ayuda a un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y respetados, lo que a su vez contribuye a una mayor satisfacción laboral y productividad.
- **La excelencia en el trabajo:** implica que los empleados se esfuerzan por alcanzar los más altos estándares de calidad y desempeño, lo cual implica dedicación, atención al detalle y un compromiso constante con la mejora continua.
- **Innovación:** Estas empresas crean un ambiente donde se valora la creatividad, se fomenta la experimentación y se premia la toma de riesgos calculados, lo que genera nuevas ideas, soluciones o enfoques que agreguen valor a las empresas y sus clientes.
- **Trabajo en equipo:** Se promueve la colaboración efectiva entre los miembros de los equipos para alcanzar los objetivos comunes, lo que implica una comunicación abierta, confianza mutua, respeto por las habilidades de los demás y la capacidad de trabajar de manera coordinada hacia un objetivo en común.
- **Inclusión:** Se destaca la importancia de una cultura inclusiva que valora la diversidad y fomenta un ambiente donde todos los empleados se sientan respetados y valorados por sus contribuciones individuales.
- **Flexibilidad:** estas empresas fomentan la flexibilidad en la forma en que se llevan a cabo las tareas y se organizan los equipos. La misma se promueve a través de horarios

flexibles, adaptación a circunstancias cambiantes y autonomía y responsabilidad, esto va acompañado de la confianza en los empleados para gestionar sus propias tareas y responsabilidades.

### **3. Retención del talento**

#### **.1. Estrategias como flexibilidad laboral, inclusión, bienestar y desarrollo profesional.**

Estas empresas retienen el talento creando entornos de trabajo flexibles, inclusivos y equitativos donde se prioriza el bienestar y el desarrollo integral de las personas.

Entre los programas y prácticas de retención del talento más destacados pudimos relevar los siguientes:

**Flexibilidad laboral:** Ofrecen horarios flexibles y la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar del mundo, lo que permite a los empleados adaptar su trabajo a sus necesidades personales y profesionales.

**Iniciativas de inclusión y diversidad:** Implementan programas y políticas que promueven la diversidad de género y la inclusión en todos los niveles de la empresa con el objetivo de crear un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo.

**Programas de bienestar:** Brindan programas de bienestar que incluyen actividades como meditación, masajes y apoyo para el equilibrio entre la vida laboral y personal. También ofrecen beneficios adicionales a través de la obra social y viajes internos.

**Oportunidades de desarrollo profesional:** Facilitan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a través de programas de capacitación, acceso a recursos educativos y la posibilidad de cambiar de proyecto o posición dentro de la empresa.

**Políticas de compensación:** Implementan políticas de compensación que incluyen ajustes salariales vinculados al movimiento del dólar, así como la opción de recibir parte del sueldo en moneda extranjera. Esto ayuda a compensar la inestabilidad económica y a mantener la competitividad salarial en el mercado.

**Cultura de comunicación efectiva y liderazgo:** Fomentan una cultura de comunicación abierta y efectiva, donde se valoran las conversaciones de calidad y el desarrollo de habilidades de liderazgo. Además, se enfocan en el crecimiento profesional y personal de los empleados a través de la formación continua y el acompañamiento en su carrera.

### **4. Satisfacción de los empleados**

#### **4.1 Comunicación regular, feedback constante y programas de bienestar.**

El éxito y satisfacción de estas empresas no solo se miden en términos de ganancias financieras, sino también el compromiso y satisfacción de los empleados. En un ámbito laboral competitivo y cambiante, y donde el talento es escaso, es crucial para estas organizaciones

tener a sus empleados satisfechos, ya que el talento es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de estas organizaciones.

Para asegurar esa satisfacción, los líderes y gerentes mantienen una comunicación regular con los empleados para estar al tanto de su estado emocional y sus necesidades. Se fomenta la escucha activa donde los empleados se sienten cómodos expresando sus opiniones y preocupaciones y se brinda feedback regularmente a sus empleados sobre su desempeño y se promueve el diálogo entre empleados y líderes. Se realizan reuniones individuales y grupales, así como encuestas, en algunos casos trimestrales, para recopilar información y retroalimentación sobre si los empleados tienen sentimientos positivos sobre la empresa y su trabajo en ella.

Para poder lograr la satisfacción de los empleados estas empresas tienen programas de bienestar que incluyen apoyo en salud mental y consultoría externa para abordar el burnout, ya que reconocen la importancia de cuidar el bienestar integral de los empleados.

#### **4.2 Evaluaciones periódicas y encuestas para monitorear la satisfacción.**

Se llevan a cabo encuestas de clima laboral, como "Working Move" y "Great Place to Work", que evalúan diferentes aspectos del ambiente laboral, el liderazgo, la compensación y otros. Además, se realizan evaluaciones de desempeño y encuestas de pulso esporádicas para monitorear constantemente la satisfacción de los empleados.

La satisfacción de los empleados se asegura a través de un enfoque integral que incluye comunicación abierta, evaluaciones periódicas, feedback constante, desarrollo personal y profesional, y una cultura de equidad e inclusión. Estas prácticas buscan garantizar que los empleados se sientan valorados, escuchados y apoyados en su lugar de trabajo.

Las empresas implementan diversas estrategias para medir y evaluar la satisfacción de los empleados. Esto incluye la realización de encuestas periódicas, tanto trimestrales como semestrales, que abordan aspectos específicos del ambiente laboral, la relación con los líderes y la compensación, proporcionando una instantánea comparativa con otras empresas del sector. Además, se participa en encuestas externas como "Great Place to Work" para evaluar el desempeño global y compararse con otras organizaciones. A su vez, se llevan a cabo evaluaciones de desempeño oficiales y de 360 grados para evaluar el rendimiento y desarrollo de los empleados desde múltiples perspectivas. Para promover el bienestar integral, se ofrecen programas de bienestar que incluyen apoyo en salud mental y consultoría externa, complementando así la comunicación abierta y el feedback constante como pilares fundamentales en la gestión de la satisfacción de los empleados.

Existe una clara correlación positiva entre la satisfacción laboral y el rendimiento general de las empresas. Se destaca que el reconocimiento, la participación, la valorización y el bienestar

de los empleados tienen un impacto positivo en las entregas, el compromiso, las ideas, la innovación y las oportunidades en las empresas.

## **5. Equilibrio trabajo y vida personal**

### **5.1 Políticas de flexibilidad y apoyo al bienestar.**

Estas corporaciones tienen como política el equilibrio entre trabajo y vida personal, se permite a los empleados gestionar su tiempo de trabajo de manera flexible, permitiendo salidas anticipadas, llegadas tardías o la toma de descansos o licencias según sus necesidades personales como el "Be Kind to Yourself Day", que permite a los empleados tomar un día extra al año para cuidar de sí mismos o licencias extendidas por paternidad y maternidad, superando los estándares legales y brindando un mayor tiempo para que los padres y madres puedan cuidar de sus hijos recién nacidos.

### **5.2 Respeto al tiempo fuera del trabajo y promoción de actividades de desconexión.**

Respetan el tiempo fuera del trabajo evitando que los empleados se sientan obligados a responder correos electrónicos o trabajar fuera del horario laboral establecido.

También promueven actividades y espacios para que los equipos puedan desconectar del trabajo y conectar entre ellos, fomentando la colaboración, la creatividad y la innovación.

## **6. Colaboración e Innovación**

### **6.1 Fomento desde la selección del personal hasta la gestión diaria**

Estas acciones tendientes a fomentar la colaboración y la innovación comienzan desde la selección del personal, porque buscan activamente personas proactivas para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo desde el ingreso a la empresa.

### **6.2 Rotación de responsabilidades, formación de equipos interdisciplinarios y cultura de feedback.**

Se promueve la rotación de responsabilidades entre los miembros del equipo, lo que permite que cada miembro asuma diferentes roles y aprenda de sus compañeros. Se organizan juegos y desafíos virtuales para fomentar la colaboración y la creatividad entre los equipos, proporcionando un espacio para compartir ideas y trabajar juntos en proyectos innovadores. Se facilitan charlas de mentoreo entre líderes y empleados para guiar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias. La formación de equipos interdisciplinarios que colaboran en proyectos de innovación permite la conexión entre diferentes áreas de la empresa para generar nuevas ideas y soluciones. La comunicación interna a través de canales oficiales, reuniones regulares y espacios de feedback es clave para facilitar el intercambio de información y la colaboración de equipos. Incluso la estructura de algunas de estas empresas posee un área interna de

innovación encargada de coordinar y promover la colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, facilitando la implementación de nuevas ideas y proyectos.

De esta manera, se crea un entorno dinámico y enriquecedor donde la colaboración y la innovación son impulsadas desde el reclutamiento inicial hasta la gestión diaria de los equipos.

## **7. Inclusión y Diversidad**

Estas empresas reconocen la importancia de la diversidad en todas sus formas: ya sea de género, orientación sexual, etnia o cualquier otra característica y están muy comprometidas con crear entornos inclusivos donde todas las personas sean respetadas, para cumplir con esto lo fundamental es que los trabajadores estén alineados con los valores de las empresas.

### **7.1 Políticas libres de sesgos**

Implementan políticas libres de sesgos en los procesos de contratación y se brinda formación y capacitación para promover entrevistas inclusivas y evitar prejuicios, asegurando que se evalúen a las personas por sus habilidades y competencias profesionales. Además, se desarrollan iniciativas para la reinserción laboral de personas que hayan dejado el trabajo por diversas razones, como la maternidad, con el objetivo de brindarles oportunidades de formación y desarrollo profesional. De manera regular ofrecen formación y capacitación sobre diversidad e inclusión tanto para empleados como para la comunidad en general, evidenciando un compromiso firme con la sensibilización y la educación en estos temas, con el objetivo de promover la inclusión, la diversidad y el respeto en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

### **7.2 Diversidad de Género**

Se promueve activamente la diversidad de género y se trabaja para superar los desequilibrios de género en la industria tecnológica y en el lugar de trabajo en general. Se valoran y celebran los logros alcanzados en términos de inclusión de mujeres en equipos de trabajo.

Estas empresas están 100% comprometidas con la comunidad y trabajan en colaboración con diversas organizaciones para promover la inclusión y apoyar a grupos vulnerables.

## **8. Estrategia de Recursos Humanos**

### **8.1 Retención del Talento**

Uno de los desafíos más importante que enfrentan estas empresas es la retención del talento debido a la competencia del mercado laboral, la escasez de ciertos perfiles profesionales en tecnología y el uso del idioma inglés, en áreas como tecnología y las ciencias económicas, debido a que es un contexto laboral donde la comunicación con clientes y colegas internacionales es fundamental.

Se destaca la importancia de la formación y la capacitación interna para desarrollar habilidades específicas requeridas para ciertos roles, incluso cuando los candidatos no tienen experiencia previa en ciertas tecnologías o herramientas.

Los profesionales, especialmente los jóvenes, buscan experiencias laborales diversas, lo que influye en la rotación del personal. Esta búsqueda de experiencias puede ser común en diferentes áreas profesionales, no solo en ciencias económicas, lo que dificulta la retención de talentos.

Los contextos políticos y económicos también influyen en las actividades de la empresa y afectan la atracción y retención del talento.

Ante estas dificultades que se les presentan a las empresas al momento de atraer y retener talento, tuvieron que implementar estrategias específicas donde entre otras cosas ofrecen capacitaciones específicas donde se ofrece formación en tecnologías relevantes para la empresa, como SAP y Oracle, a profesionales con base en ciencias económicas, se enfatiza la posibilidad de transición y desarrollo interno para empleados con formación en ciencias económicas lo que permite por ejemplo que un perfil que está en la parte administrativa de la empresa pase a desempeñar un papel importante en área de compliance y gobierno. Adicionalmente, ante la escasez de perfiles de ciencias económicas, en estas empresas de tecnologías ofrecen pasantías con posibilidad de contratación efectiva después de un período de formación.

## **8.2 Ventaja competitiva**

Como empleadoras estas empresas ofrecen un conjunto de ventajas competitivas frente a otras empresas, entre las cuales se destacan: seriedad y responsabilidad ante las propuestas y promesas laborales, sueldos competitivos y flexibilidad laboral lo que atrae a profesionales que valoran la remuneración justa y la posibilidad de gestionar su tiempo de trabajo de manera más flexible, a través del trabajo lo cual es una ventaja especial en el contexto actual. Se destaca la estabilidad laboral y la posibilidad de trabajar con una amplia gama de clientes, lo que brinda variedad en los proyectos y oportunidades para crecer en diferentes áreas, la posibilidad de elección de carrera y cambio de proyectos como un valor agregado importante para los empleados.

## **8.3 Reorientación profesional**

Para poder adaptarse a las expectativas cambiantes de los profesionales en ciencias económicas muestran diferentes enfoques. Se destaca la importancia de ofrecer herramientas y oportunidades de formación para que los profesionales puedan perfeccionarse y reconvertir su perfil, especialmente en áreas relacionadas con la tecnología. Esto implica una reorientación de roles y habilidades para satisfacer las demandas del mercado actual. Los cambios y mejoras se centran en proporcionar oportunidades de formación y reorientación



profesional, así como en fomentar una cultura de comunicación abierta y feedback constante para adaptarse a las expectativas cambiantes de los profesionales en ciencias económicas.

## **9. Gestión del Trabajo remoto**

Si bien este tipo de empresas promueven el trabajo remoto en casi la totalidad de su jornada y en todas las líneas de la organización, también consideran que este puede tener impactos negativos en relación con la comunicación y la gestión de horarios en un entorno remoto así también como el riesgo de sufrir burnout asociado con el trabajo desde casa y la necesidad de gestionar el equilibrio entre vida personal y laboral.

En cuanto a la implementación de herramientas o métodos para mitigar estos efectos adversos, estas empresas remarcan la importancia de que la comunicación efectiva es fundamental para abordar problemas relacionados con el trabajo remoto. Se destaca la importancia de generar una cultura que permita a los empleados expresar sus necesidades y solicitar ayuda en caso de sentirse abrumados. Además, se hace hincapié en la necesidad de promover el equilibrio entre distintos aspectos de la vida de los empleados, tanto mental como físicamente.

Aunque no se detallan herramientas específicas, se puede inferir que las empresas están abordando los impactos negativos del trabajo remoto mediante estrategias centradas en la comunicación efectiva, la gestión del equilibrio entre vida personal y laboral, y la promoción de una cultura de apoyo y bienestar.

## **Resultados esperados**

Tras un análisis exhaustivo de las empresas de tecnología y otras empresas en Tucumán, seleccionadas por su conveniencia y pertenencia a diversas industrias para obtener una perspectiva más amplia de la cultura de las PYMES locales, se esperan los siguientes resultados:

1. Se espera que se presente un análisis detallado de la cultura organizacional de las empresas de Tucumán, identificando los elementos que afectan la atracción, retención y satisfacción del talento, así como sugiriendo mejoras potenciales en este sentido.
2. El trabajo se enfocará en examinar las expectativas y necesidades laborales actuales de los profesionales en Ciencias Económicas, abordando aspectos como la cultura organizacional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, las oportunidades de desarrollo profesional y las políticas de flexibilidad laboral.
3. Se espera que se brinde una comprensión clara de los desafíos que enfrentan las empresas de Tucumán en la adaptación y alineación con las nuevas tendencias

laborales, como el trabajo remoto y la jornada laboral de 4 días. Además, se identificarán las oportunidades que estas tendencias ofrecen para mejorar la atracción, retención y satisfacción del talento en el campo de las Ciencias Económicas.

4. El trabajo evaluará las estrategias de retención del talento implementadas por las empresas de tecnología entrevistadas, identificando aquellas que podrían ser aplicables a las empresas de Tucumán y sugiriendo adaptaciones o mejoras potenciales.
5. Se espera que el trabajo ofrezca recomendaciones prácticas y perspectivas útiles para las organizaciones de Tucumán, con el fin de ayudarles a superar los desafíos identificados y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen el trabajo remoto y las nuevas tendencias laborales. Estas recomendaciones podrían incluir sugerencias para mejorar la cultura organizacional, implementar políticas de flexibilidad laboral, promover la inclusión y diversidad, y mejorar la gestión del trabajo remoto, entre otras.

## **Conclusiones**

Hasta el momento se ha logrado abordar el primer objetivo específico planteado en el plan de trabajo de la tesis de maestría: “identificar las características y elementos de la cultura organizacional de las empresas de tecnología que impactan en la atracción, retención y satisfacción laboral, basándose en la observación de organizaciones tomadas como referencias”. El análisis de la cultura organizacional de estas empresas, así como de las estrategias específicas que implementan para la retención y satisfacción del talento, ha permitido:

1. Proporcionar una comprensión detallada de cómo estas empresas gestionan la cultura organizacional, abordando aspectos como su estructura organizacional, valores corporativos, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.
2. Identificar factores claves que influyen en la cultura organizacional de este tipo de empresas, como la innovación, la colaboración y la flexibilidad.
3. Analizar las prácticas de innovación empleadas por las empresas de tecnología.
4. Examinar las prácticas de gestión del talento, como la atracción y retención del talento, la capacitación continua, el fomento del liderazgo y el empoderamiento de equipos.
5. Analizar las políticas y programas de bienestar implementados por estas empresas.
6. Identificar estrategias para fomentar un equilibrio adecuado entre trabajo y vida personal.
7. Analizar el impacto de estas estrategias en la satisfacción el rendimiento de los empleados.

El análisis realizado brinda una comprensión profunda sobre cómo estas empresas gestionan su cultura organizacional y recursos humanos, identifica las mejores prácticas y genera conclusiones y recomendaciones que pueden ser aplicables en otros contextos organizacionales.

Se espera que este trabajo proporcione una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas de Tucumán en el contexto de las nuevas tendencias laborales, y que ofrezca recomendaciones prácticas para mejorar la adaptación y alineación de estas empresas a dichas tendencias, especialmente en lo que respecta a la atracción, retención y satisfacción del talento en el ámbito de las Ciencias Económicas.

Se destaca la importancia de presentar y discutir los resultados parciales de la tesis de maestría en curso, con el propósito de validar las actividades realizadas ante la comunidad científica y recibir puntos de vista diferentes. Asimismo, las opiniones y sugerencias de colegas durante este congreso representarán una oportunidad para mejorar el desarrollo de las actividades futuras y enriquecer el contenido de la investigación.

Finalmente, se hace referencia a que se considera beneficioso compartir los avances de esta investigación con la comunidad científica y académica de facultades en ciencias Económicas de la región, dentro del marco de la disciplina "Administración". De este modo, se busca contribuir con estos resultados al avance de la ciencia mediante su aplicación práctica en organizaciones locales, impulsando así el desarrollo y la innovación en el ámbito organizacional.

## **Bibliografía**

Hatum, Andrés: El futuro del talento. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, 2011. (e.book)

Martín Ibañez-Frocham, M., Hernandez, R., & Londoño, L. F. (2021, March 24). Estudio sobre Tendencias Globales de Talento 2020-2021 - triunfar con - empatía. Mercer Latinoamérica. Retrieved June 10, 2023, from

<https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/latin-america-andcaribbean/la-2021-mercer-webinar-tendencias-globales-de-talento-2020-2021-Latam.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide. ILO. Retrieved Agosto 5, 2023, from

[https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/teletrabajo\\_oit.pdf](https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/teletrabajo_oit.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2022). Working Time and Work-Life Balance Around the World. ILO. Retrieved June 10, 2023, from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_864222.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_864222.pdf)

Robledo, R. (2022, December 14). El trabajo y las generaciones: ¿qué busca la Gen Z? Infobae. Retrieved June 3, 2023, from <https://www.infobae.com/opinion/2022/12/13/el-trabajo-y-las-generaciones-que-busc-a-la-gen-z/>

Sarmiento, A. (2019, August 16). Los 'millennials' representarán el 75% de la fuerza laboral en apenas seis años. *elEconomista.es*. Retrieved June 3, 2023, from <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10042193/08/19/Losmillennials-representaran-el-75-de-la-fuerza-laboral-en-apenas-seis-anos.html>

Soy Freelancer. (n.d.). Qué es un freelancer [y como empezar a trabajar freelance]. *Soy Freelancer*. Retrieved June 12, 2023, from <https://www.soyfreelancer.com/blog/emprendedurismo/que-es-un-freelancer/>

Tendencia Globales de Talento 2018. Retrieved August 7, 2023, from <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=1490488prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>

# **MODERNIZACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ACADÉMICA – ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y SOCIALES – UNSA**

**Autores: Alba Haydeé López - María Carolina Cabezas - Lilia Susana Scillia Navas**

Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - Universidad Nacional de Salta

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

ecodoc@unsa.edu.ar

## **Resumen**

Sin un buen fundamento, no podemos diagnosticar ni mucho menos modificar las distintas conductas organizacionales que conllevan los esquemas, o flujos de datos de las organizaciones, ya que no tendríamos medidas donde verificar sus métodos, ni variables, ni diseños, que guiaran nuestra propuesta.

Es por ello que las diferentes situaciones por las que diariamente atravesamos, ante actos administrativos que nos sirven para interpretar los fenómenos organizacionales y que nos impiden actuar con los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, son las que nos guían y nos sirven de inspiración para proponer nuevas estrategias, modernizando la realidad organizacional, la cual es muy variable, pero no por ello difícil de reformular y readaptar.

**METODOLOGÍA:** Presentación de organigramas y flujos de información con la realidad actual, que dan lugar a un diagnóstico organizacional, continuando con una propuesta de actividades para eficientizar, reparar o cambiar el sistema existente en procedimientos relacionados a las áreas académicas – administrativas de la Unidad Académica elegida.

**RESULTADOS:** Partiendo de un conjunto de propuestas lo suficientemente fundadas y relacionadas, llegamos a una intervención organizacional satisfactoria, que nos permite lograr los objetivos planteados a la hora de reformular los diagramas de flujos, modernizando procesos, rendimientos y desempeño.

**CONCLUSIONES:** Se logró mejorar la cultura organizacional y esto se debió al diagnóstico realizado y a la intervención adecuada.

**Palabras Claves:** CONDUCTA ORGANIZACIONAL – FLUJO DE DATOS - INTERVENCIÓN

## **INTRODUCCIÓN**

Partiendo de la premisa, que siendo partes de una organización, como ser una de las Unidades Académicas de una Universidad Nacional, estamos motivadas por múltiples factores que generaron la necesidad o el deseo de formular e implementar un cambio interior/externo e individual/colectivo en ésta organización pública, de allí que se propuso aplicar herramientas

analíticas y de acción ejecutiva para transformar modernizando/innovando conductas organizacionales en algunos de los circuitos administrativos de las áreas académica-administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta.

Y así como la pandemia nos encontró débiles, poniendo a prueba los desenvolvimientos de las distintas organizaciones del Estado, saliendo a la luz las fortalezas y debilidades de cada una, entre ellas, la de la Unidad elegida, es aquí donde se entablaron las distintas intervenciones socio tecnológicas que fueron necesarias para fortalecer el sistema y así poder tratar de estar a la altura de los países subdesarrollados.

Así podemos mencionar que se promovieron mejoras, reemplazos de sistemas, como así también de algunos procedimientos, que mediante Disposiciones Transitorias permitieron el avance de lo virtual, por ejemplo: dentro de las aulas en carreras que no eran modalidad virtual; también se vio ésta modernización en las sustanciaciones de los concursos docentes donde continúa en un constante avance, más aún por la situación económica actual de nuestras Universidades Públicas.

A través de planeamientos estratégicos, como en el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - UNSa, se realizó cambios en la visión de la organización: nuevos programas, nuevos procesos, nuevos planes, nuevas formas de capacitación, nuevas modalidades de inscripciones para convocatorias de concursos docentes, entre otras actividades.

El Estado fue el facilitador, y esto se considera muy importante, ya que movilizó los procesos de un cambio para poder resolver los problemas centrales, asegurando el desenvolvimiento del desarrollo, logrando la participación, el compromiso de todos los responsables de cada área y ellos a su vez con el resto de los miembros de la organización.

Cabe resaltar aquí que la modernización iniciada tuvo como esencia el sentido de la pertenencia a la organización, la involucración, el desarrollo del interés y la responsabilidad de cada uno de los agentes.

Se tiene la convicción de que podemos acompañar aún más esa modernización modificando algunas de las conductas organizacionales que conllevan los esquemas, circuitos, diagramas o flujos de datos de la organización, se puede favorecer la realidad organizacional, la cual es muy variable, pero no por ello difícil de reformular y readaptar, se puede dar una acertada modificación, en este caso, en los circuitos administrativos.

Toda organización es una forma social que tiene características que la diferencian de otras formas sociales, para definirla se elige citar la definición que el autor De Zuani, Elio, docente jubilado de nuestra Facultad, hace al respecto: ... *“cuando varias personas con determinados medios, se unen y coordinan sus esfuerzos para alcanzar un fin u objetivo común dan vida a una organización”*. (DE ZUANI, 2016:26)

Se adhiere a ésta definición que rescata principalmente a los integrantes de la organización en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y a la población usuaria externa, en nuestro caso, el alumno, el docente, en cuanto a sus demandas. También agrega que se debe incorporar otro aspecto más: *“El sistema de relaciones y de distribución de tareas.”* (DE ZUANI, 2016:26)

## **OBJETIVO PRINCIPAL**

Construir el conocimiento de los pasos, que constituyen la secuencia lógica: Metodología teórica – realidad organizacional - diagnóstico del problema – medidas correctivas – reformulación de la teoría,

A partir del análisis y evaluación se diseñan los cambios organizacionales que permiten resolver los conflictos, encarar y desarrollar las situaciones de cambio optimizándolas; en este caso se optó por modernizar el diagrama de los flujos de información/circuitos administrativos, con un diagnóstico y una adecuada modificación organizacional.

## **METODOLOGÍA**

El primer paso que se decidió dar es reconocer la realidad, analizarla y desarrollar un diagnóstico organizacional, que tenía como fin resolver diferentes situaciones por las que diariamente atravesamos y que tienen como finalidad la emisión de actos administrativos.

Se eligió algunos circuitos administrativos que sirven para interpretar los fenómenos de ésta organización y que se encuentran, en una manera de ver, incompletos y por lo tanto impiden actuar con los criterios de eficacia, eficiencia, más bien con efectividad, a la hora de elaborar proyectos de resoluciones y resoluciones mismas, es decir, éste diagnóstico indicó los cursos de acción a seguir para desarrollar las modificaciones necesarias.

Una cadena jerárquica constituye una red eficiente de interconexiones a la hora de emitir un acto administrativo como lo son las resoluciones, siempre y cuando el flujo de información esté dado eficazmente entre las áreas y con la información completa.

Este flujo debe permitir que los mensajes/informes se muevan no sólo fácil y rápido sino también con efectividad, es decir debe haber una comunicación eficaz, para que pueda existir una acertada disposición a la hora de emitir un acto administrativo, cabe aclarar que se refiere a una red de información y no a una red de autoridad, es decir, la red de información incluye todos los datos necesarios, dentro de la organización prescindiendo de la función.

El diseño organizacional de esta Unidad Académica presenta diferentes características y prácticas organizacionales que dejan ver un modelo orgánico de organización, ya que la *“interacción es abierta y extensa”*. (GIBSON, 2016:410) lo que permite modernizar los circuitos.

El organigrama jerárquico de la organización elegida, está formalizado de la siguiente manera:

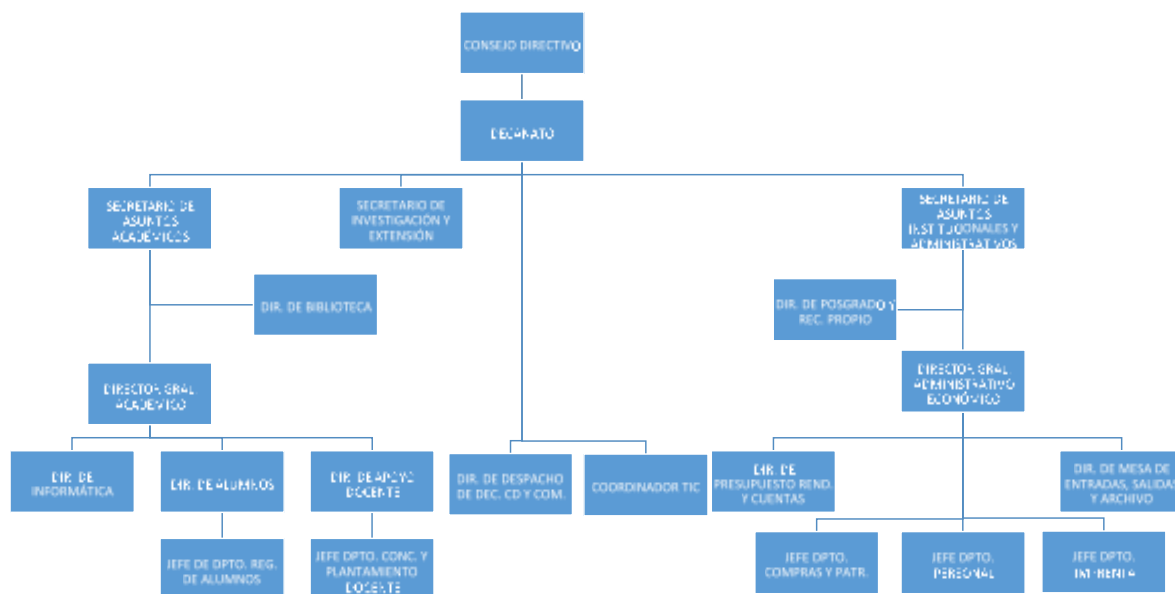


Figura 1: Organigrama Jerárquico Consejo Directivo

Entre los actores de la organización, en este caso las áreas académica y administrativa de la Unidad elegida, se presentan distintos tipos de interacción, ya sea a nivel interno, como a nivel externo, paralelamente a estos tipos de interacción se producen unas interdependencias que se pueden dar en tres formas:

1 - Interdependencia común: no requiere interacción de ningún grupo de actores ya que cada grupo, en efecto, se desempeña en forma separada, como, por ejemplo: las licitaciones públicas solamente se realizan en el área administrativa-económica, por un lado, y el otorgamiento del espacio físico para las clases teóricas-prácticas, por otro, atañe solo al área académica.

2 - Interdependencia recíproca: requiere la producción de cada grupo de una organización para servir como insumo para los otros grupos dentro de ella, como, por ejemplo: para una resolución de llamado a concurso público que es realizada en el área académica, se necesita el informe de la partida presupuestaria, que la realiza indefectiblemente el área administrativa- económica.

3 - Interdependencia secuencial: requiere que un grupo complete su tarea antes de que otro grupo pueda completar la suya, como por ejemplo: para una resolución de designación de un Profesor Regular (área Administrativa Económica), se necesitará un informe de la partida presupuestaria, (área Administrativa Económica), sumado al Dictamen del jurado que intervino en el concurso docente (área Académica), el Despacho de una



Comisión de Docencia (área Académica) y la aprobación de los órganos máximos: Consejo Directivo y Consejo Superior. (GIBSON, 2007: 530)

En la organización elegida, para el caso de una designación interina, se observó el siguiente circuito:

Inicio	Mesa de Entrada (ME)	Secretaría de Asuntos Académicos (SAA)	Secretaría de Asuntos Institucionales y Administrativos (SAIYA)	Dirección General Administrativa Económica (DGAE)	Dpto. Personal (DP)	Director de Presupuesto y Rendición de Cuentas	Dirección General Académica (DGA)	Dirección de Apoyo Docente (DAD)	Comisión de Docencia, Investigación y Disciplina	Consejo Directivo (CD)
1 - Inicia el pedido una nota del responsable de la asignatura	2 - Registra el pedido y elabora caratula de expediente	3 - Toma conocimiento y pasa al SAIYA pidiendo informe (1) de Vacancia y Partida Presupuestaria	4- Recibe y Pasa a DGAE a sus efectos	5- Recibe y Pasa al Dpto. Personal para el informe de Cargo Vacante	6- Adjunta informe (1) y pasa al Director de Presupuesto para informe de Partida Presupuestaria	7- Emite informe de Partida Presupuestaria (Memo 5) y pasa a DGAE				
				8- Recibe Informe (1) del Dpto. Personal y del Dir. Presupuesto y gira actuaciones a SAIYA						
			9-Recibe y Pasa a SAA							
		10- Recibe Expte. Y pasa a Dirección General Académica (DGA)						11- Recibe Expte. y pasa a Dirección de Apoyo Docente		
								12- Recibe Expte. Y devuelve a DGA para tramitar en DP informe (2) sobre Auxiliares Regulares en condiciones de acceder a la convocatoria JTP cerrada.		
								13- Recibe Expte. Y devuelve a SAA		
		14- Recibe Expte y pasa a SAIYA pidiendo informe (2) solicitado por DAD	15-Recibe y pasa a DGAE	16- Recibe y pasa a DP para el informe (2) solicitado	17- Recibe, completa informe (2) y devuelve a DGAE					
				18- Recibe y pasa a SAIYA						
			19-Recibe Expte con informe (2) y pasa a SAA							
		20- Recibe y pasa a DGA y por su intermedio a DAD						21- Recibe Expte. Y pasa a DAD para elaborar proyecto	22- Recibe Expte y con los informes (1) y (2) elabora proyecto. Pasa a DGA	
								23- Recibe Expte. Y Pasa a SAA		
		24- Recibe Expte y Pasa a Comisión de Docencia								
	25- Registra pase del Expte a Com. Docencia								26- Aconseja al CD la aprobación del Proyecto	
		27- Recibe Expte. Y pasa al CD								28- Aprueba la convocatoria

Para trabajar se eligió un circuito administrativo referente a una convocatoria cerrada para cubrir un cargo de Jefe de Trabajos Prácticos, en el marco del Artículo 14 del Convenio Colectivo Docente. Realizado el análisis se encontró barreras relacionadas a:

✓ la comunicación eficaz y el tiempo utilizado en recabar la información para la elaboración del proyecto de resolución.

Éste trámite en estado actual demora, desde su inicio y hasta la aprobación del Proyecto en el Consejo Directivo, un término promedio de 60 (sesenta) días.

La modificación/modernización del mencionado circuito para eficientizar el trámite académico/administrativo elegido, se basa en cambiar el lugar de inicio y agregar la utilización de una plantilla/formulario que permite obtener toda la información necesaria, una comunicación eficaz en un solo paso, agilizando el proceso, que, según los cálculos realizados, pasará a implementar un tiempo promedio de 30 (treinta) días.

Comparación	Movimientos Realizados	Tiempo utilizado (días)
Circuito Original (1)	28	60
Circuito Propuesto (2)	18	30

## **CONCLUSIONES**

Partiendo de la propuesta lo suficientemente fundada y relacionada, se llega a ésta modificación organizacional satisfactoria, que permite lograr los objetivos planteados a la hora de reformular los diagramas de flujos, modernizando procesos, rendimientos y desempeño. Se logra mejorar la cultura organizacional y esto se debe al diagnóstico realizado y a la intervención adecuada. Se espera que pueda ser aplicado en otros circuitos administrativos de la organización elegida, previo análisis, posterior diagnóstico e intervención.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DE ZUANI, E.R. (2016), Introducción a la Administración de Organizaciones, Hanne, Salta.  
 DE ZUANI, E.R., RUIZ, E.R. (2023), Administración de Organizaciones, Buyatti, Bs.As.  
 GIBSON, J.L. (2007), Organizaciones, Mc Graw Hill, México.

## **“MEJOR RIOJANAS”: ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS COMO ACTIVIDAD DE DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LA RIOJA**

**Autores: Natalia Albarez Gómez - Iván Sánchez - Brisa Verón Álvarez**

IAPP- Universidad Nacional de La Rioja

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

nataliaalbarezgomez@hotmail.com; sanchezivan@unlar.edu.ar;

brisaveronalbarez@gmail.com

### **Resumen / Abstract**

Las administraciones públicas en Argentina se enfrentan cada vez más a situaciones sociales complejas y heterogéneas. Particularmente, los sectores socio-productivos se encuentran afectados por las dinámicas económicas y políticas de las unidades subnacionales en nuestro país. Por tanto, las formas de gestión en las provincias de nuestro país requieren cada vez más de articulaciones público-privadas para llevar adelante los procesos de toma de decisión pública. Por tanto, hacemos lugar a las siguientes preguntas. ¿Qué estrategias despliega el gobierno provincial de La Rioja para avanzar en su desarrollo estratégico? ¿Cuáles son los mecanismos estatales mediante los cuales se contemplan las demandas de los sectores socio-productivos? ¿Cómo se puede pensar la trayectoria de los actores intervinientes en torno al desarrollo estratégico en la provincia?

En este trabajo nos interesa indagar en la gestión del gobierno provincial de La Rioja en relación a las articulaciones público-privadas, como forma innovadora del proceso de toma de decisión pública. Por lo cual, se anticipa que hay una relación intrínseca entre los procesos de toma de decisión pública desde el Estado provincial, el desarrollo de actividades socio-productiva y los actores sociales involucrados.

**Palabras Claves:** Desarrollo Estratégico – La Rioja – Políticas Públicas- Empresa

### **Introducción**

Los sectores socio-productivos ocupan un rol fundamental en el entramado social, pues se constituyen como un actor que nuclea las capacidades productivas de una economía determinada, en este sentido, la provincia de La Rioja se posiciona como un claro ejemplo donde el desarrollo estratégico ha abarcado a estos actores y sectores a través, por ejemplo, de la constitución de empresas del Estado.

Estas empresas estatales no solo poseen una finalidad productiva financiera que alcanzan las empresas privadas en su conjunto, sino que también buscan establecer igualdad y equilibrio en la estructura productiva de la provincia al disminuir las brechas existentes en el campo de la economía y el desarrollo, pues se busca el crecimiento de la de la provincia a partir de poner en valor el trabajo a manos riojanas considerando las demandas socioproductivas.

Siguiendo la misma línea que lo anterior, el desarrollo estratégico se vuelve crucial a la hora de ejecutar las políticas públicas destinadas a resolver los problemas en el marco de la estructura productiva.

### **Estrategias del gobierno provincial de La Rioja para avanzar en su desarrollo estratégico**

A lo largo del tiempo, el Estado ha virado su posicionamiento respecto a su intervención en la economía, puesto que existen autores que opinan que la intervención entorpece el crecimiento, mientras que, del otro lado se plantea que es necesario que el Estado actúe para disminuir las desigualdades que son creadas por el mercado, pues el objeto que tiene este último es el de generar ganancias de capital en detrimento de las estructuras sociales.

Según lo planteado por Nielsen y Delaux (2019), las empresas son aquellos “agentes económicos y sociales cuyo objetivo es la transformación de recursos o la prestación de un servicio, combinando factores productivos como trabajo, capital y recursos naturales con el fin de obtener un beneficio económico” (p. 24). En este sentido, se puede observar cómo las empresas son una parte fundamental de la complejidad social, ya que, las demandas de bienes y servicios son moneda corriente en la economía capitalista en la cual se encuentran insertos los diferentes Estados.

A partir de esto, se considera que las empresas públicas son aquellas de las cuales el Estado es propietario, y, siguiendo la línea de las autoras anteriores, Nielsen y Delaux (2019) plantean que “son sustancialmente propiedad del Estado y a ello atribuyen su denominación de “públicas” sea el Estado nacional, provincial o municipal, ya sea de un modo total o parcial” (p. 24). La Unión Europea plantea que una empresa es pública siempre y cuando pueda recibir la influencia directa o indirecta de los poderes públicos, en su propiedad, participación financiera o normas que la rigen (Nielsen y Delaux, 2019).

Tomando a Agustín Gordillo (s.f.), las empresas del Estado se caracterizan porque

no pueden ser declaradas en quiebra, porque sus actos son administrativos, sus directivos superiores son funcionarios públicos, sus títulos tienen fuerza ejecutiva, sus

bienes no son embargables cuando están afectados directa o indirectamente al uso público, etc., y porque al mismo tiempo escapan al estricto control contable, tienen un régimen propio de contrataciones, pueden realizar cierto número de contratos bajo el derecho privado... (p. 473).

En este sentido, en Argentina considerado la forma federal de Estado, cada provincia mantiene sus diferencias respecto a la actividad estatal en las empresas. En el caso de La Rioja estas se originaron bajo el nombre de SAPEM (Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria), lo que dio el pie para que después fueran agrupadas bajo la denominación de Mejor Riojanas con el gobierno de Ricardo Quintela.

La provincia de La Rioja cuenta con una superficie de 89.680km<sup>2</sup><sup>1</sup>, localizada en el NOA, por su territorio se extienden montañas, valles y mesetas que se elevan en el noroeste, mientras que los llanos se extienden por el sureste. Según la CEPAL (2021) las montañas riojanas albergan minerales y recursos hidrocarburíferos, mientras que los llanos favorecen la producción del ganado bovino y caprino, viñedos, nuez y oliva. También la energía eólica se ve impulsada por La Rioja con la creación del Parque Arauco.

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021), postula que:

La iniciativa de las SAPEM es heterogénea, en términos no solamente de las actividades productivas involucradas, sino también del grado de desarrollo y consolidación de los modelos de negocio propuestos. Mientras algunas SAPEM han logrado un buen funcionamiento económico-financiero y dinamismo productivo, tecnológico o del empleo; otras enfrentan las restricciones transversales de todas las actividades productivas en la provincia, en particular problemas de gestión; y existen algunas que requieren una revisión integral de su modelo de negocios e inserción provincial. En todos los casos, pareciera existir un margen importante para una mayor articulación sistémica entre las SAPEM y la estructura productiva e institucional riojana y del NOA en su conjunto. (p. 13).

La heterogeneidad de las SAPEM se debe a que actualmente son 36 las empresas que se encuentran en funcionamiento, y están agrupadas estratégicamente de acuerdo a “las demandas comerciales dentro del mercado local, y algunas internacionales, de productos y servicios: hay 7 empresas de alimentos, 6 industriales, 7 agronómicas, y 18 de servicios” (Solano, 2022, párr. 5).

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos del Informe Productivo Provincial de La Rioja, agosto de 2018, realizado por el Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación.

Esta iniciativa comenzó durante la gobernación de Beder Herrera, quien accedió al poder en el año 2007, tras la destitución del exgobernador Angel “Didí” Masa, y que se consolidó al ganar la gobernación con la fórmula “Beder Herrera gobernador – Teresita Luna vicegobernadora”-; puesto que desempeñó hasta el año 2014. De acuerdo a medios provinciales, su gestión se caracterizó, entre otras cosas, por “la planificación de grandes obras con alta trascendencia social como el Parque de la Ciudad, la germinación y puesta en marcha del concepto de empresas del Estado (SAPEM)” (Nueva Rioja, 2023, párr. 2).

A la pobreza y la falta de desarrollo del Parque Industrial, se le sumaba la necesidad de una herramienta que articulara el rol de Estado, con las empresas y la sociedad; por ello, una vez en el poder, Herrera le encargó a su Ministro de Economía Sánchez, la elaboración de un plan que consolidara al Estado como promotor de la producción y la economía, “convirtiéndolo en política de Estado” (El Independiente, 2007, pág. 4). De acuerdo al ministro, la mayor concentración de empleo se daba en la administración pública provincial, seguida del comercio, que nucleaba para ese entonces a 20.000 empleados, y en tercer lugar las industrias del Parque Industrial con alrededor de 10.000 puestos de trabajo (El Independiente).

A nivel nacional, simultáneamente, el gobierno de Herrera coincidió con la gestión de Cristina Fernández de Kirchner. Esto se constituye como un punto significativo a considerar, puesto que fue durante su primera presidencia que se desarrolló en conflicto de la “**Resolución 125**”, donde el sector agropecuario nacional se vio afectado por el aumento a las retenciones, lo que se tradujo en una huelga de comercialización y desabastecimiento interno que se extendió por **130 días** (Perfil, 2018).

La encargada de Cerdos de los Llanos, una de las empresas que integran la lista de las SAPEM, actualmente Mejor Riojanas, sostuvo ante un medio nacional que el gobierno provincial de La Rioja propuso en 2008;

crear empresas públicas para salir del conflicto de la 125 y generar soberanía alimentaria. La idea fue usar las SAPEM como figura jurídica, en busca de que un privado se asocie al Estado. Por eso al principio fue pollo y cerdo a la vez, que eran carnes complementarias, en busca de generar puestos de trabajo y empezar a alivianar un poco al Estado, que es donde la mayoría consiguen trabajo ahí. Hay muy pocas posibilidades de incorporarse a una empresa privada. Así fueron naciendo primero las empresas productivas, y después llegaron las de servicios, como la de Internet. Lo que buscamos es generar valor agregado y desarrollo local. (Solano, 2002, párr. 5).

De esta forma, las Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria SAPEM, “como generalmente se denomina a la intervención económica del Estado Provincial a través de empresas con participación estatal mayoritaria” (Fuentes Oro, 2016, párr. 2) fueron impulsadas con el fin de “generar puestos de trabajo e incrementar la actividad económica de la provincia de La Rioja” (párr. 2), nucleando en ella, para el año 2016, a 2.217 trabajadores empleados en forma directa, registrados bajo un Convenio Colectivo de Trabajo, y 4.000 en forma indirecta, incluyendo proveedores de bienes y servicios.

Entre la escasez de agua, la aridez del clima, los conflictos nacionales, la pobreza y la importante carga que el empleo público representaba para la provincia, Herrera se preguntaba “¿quién va a venir a invertir a La Rioja?” (Perfil, 2018, párr. 4), interrogante que parecería en principio desalentador, pero que se convertiría en impulsor de “un proyecto de desarrollo económico con trabajo genuino a través de la puesta en marcha de empresas estatales, que continúa creciendo hasta el día de hoy más allá de los cambios de gestión y los cuadros administrativos” (párr. 4).

Tal es así que la iniciativa de las SAPEM se desarrolló durante las dos gobernaciones de Beder Herrera (2007-2011; 2011-2015), siguiendo en la gestión de Sergio Casas (2015-2019), y se sostiene en la gestión del gobernador Ricardo Quintela, quien por decisión política cambió su denominación, sosteniendo que “para jerarquizar el sello de riojaneidad que les otorga garantía de calidad, la marca pasó a denominarse `Mejor Riojanas`” (Solano, 2022, párr. 5).

Pese a las dificultades que puede generar el contexto nacional, dado que comenzó, como se mencionó anteriormente, durante la gestión de Cristina Fernandez de Kirchner, atravesando el gobierno de Mauricio Macri, para quien el entonces gobernador Sergio Casas oficiaba de oposición, continuó con Alberto Fernandez, cuyo gabinete en varias oportunidades reconoció el trabajo que realizan las SAPEM, y se sostiene con Javier Milei en el poder; y considerando incluso las limitaciones sociopolíticas, económicas y geográficas que La Rioja posee como provincia, los tres gobernadores han sostenido la política de empresas del Estado. Esto podría deberse a que las mismas se plantean como una respuesta posible a las demandas de los sectores socio-productivos, generando empleo, abaratando costos de logística, fomentando la producción local y regional, mientras que se pone en valor el uso de recursos disponibles en cada zona donde estas se instalan y desarrollan su actividad.

### **Mecanismos estatales mediante los cuales se contemplan las demandas de los sectores socio-productivos**

El rol del Estado según Emilio Graglia (2019) debe planificarse a través de una lógica de innovación en donde se busque reafirmar el rol del Estado en tanto, como responsable principal de llevar a cabo políticas públicas de interés general, sobre todo dirigidas a los sectores más necesitados. Pero innovar es, también, recobrar el diálogo, la comunicación franca, la solidaridad, al igual que apostar por un desarrollo sostenible y que respete el medio ambiente.

En las últimas décadas, a pesar del avance del sector de los servicios, en particular de la economía digital, el sector manufacturero ha continuado siendo una de las principales fuentes de expansión de la economía mundial. La incorporación creciente de tecnologías digitales a la manufactura, como en el caso de Internet industrial, pone de manifiesto la importancia de la industria manufacturera en el impulso del progreso técnico y el aumento de la productividad general de las economías.

Beder Herrera, en una entrevista al diario El Independiente (2007) declaraba que para el año 2007, “el 70 por ciento de la población en la Provincia está bajo la línea de pobreza, según un relevamiento que se realizó” (pág. 6), por lo cual, la solución sería promover el desarrollo local, potenciando a los sectores regionales y pequeños productores, declarando además que él era “partidario de que trabaje y produzca la gente, de que viva con dignidad” (pág. 7). Y, en la misma línea, luego de visitar el Parque Industrial, la entonces candidata Teresita Luna sostenía que “uno de los temas prioritarios del próximo gobierno será lograr las condiciones para generar una provincia productiva e innovadora” (El Independiente, 2007, pág. 5), convencida de que se debería “poner el eje central en reducir la dependencia de los recursos nacionales y la única forma es fortalecer el sector productivo privado, lograr las condiciones para que los emprendedores y las empresas puedan desarrollarse en un marco de respeto mutuo” (El Independiente, 2007, pág. 5).

Por iniciativa del ex gobernador Luis Beder Herrera, se impulsa desde La Rioja en torno a los mecanismos de intervención económica, la puesta en marcha de emprendimientos productivos estatales bajo la figura de SAPEM, que tendrán como eje directriz movilizar la economía de la provincia a través de la inversión.

Es por ello que se identifican en el siguiente apartado tres grandes ejes que permitieron interpelar las restricciones y oportunidades que posee la provincia para complejizar su perfil productivo: 1) la lejanía de La Rioja con respecto al Puerto de Buenos Aires y la barrera cordillerana que limita el acceso a los puertos de Chile. 2) El perfil geográfico, climático y la dotación de recursos naturales de la provincia. 3) El legado institucional, productivo y tecnológico de la promoción industrial de los años ochenta, y de la creación de Sociedades Anónimas con participación mayoritaria del Estado.



Según el diario El Independiente (2016):

“Una gran productora” cataloga al modelo SAPEM, en conferencia Rogelio Frigerio, Ministro del Interior junto al gobernador, Sergio Casas. Luego de conocer las instalaciones del ambicioso emprendimiento eólico, afirmó Frigerio, que La Rioja tiene un gran potencial y hay que perfilarla como una gran productora de energía renovable. (p.4).

Las SAPEM, como se ha mencionado anteriormente, fueron impulsadas con el fin de generar trabajo, fortaleciendo la actividad económica de la provincia, a fin de disminuir la carga que concentra la Administración Pública Provincial con respecto al empleo, potenciando la producción local. En este sentido, múltiples fueron las acciones del Gobierno de la Provincia de La Rioja para comenzar a acrecentar el número de empresas incorporadas bajo esta lógica.

Así, para el año 2009, el gobierno compraba el paquete accionario de una empresa preexistente en la ciudad de Chilecito: AgroAndina; generando que la empresa comenzará a crecer con una fuerte inversión en infraestructura, tecnología y capacitación del personal.

Según el diario El Independiente (2015): 2.217

Hasta el momento la empresa AgroAndina ya alcanzó 17 millones de kilos procesados, lo que marca un crecimiento importante en comparación a igual fecha del año pasado y la expectativa de la temporada es poder superar los 30 millones de kilos de pimiento y tomate. (p.2)

De esta forma, Agroandina como empresa del Estado, buscó generar valor agregado en las economías regionales de la Provincia, aumentando la producción y pudiendo expandir sus ventas a las principales góndolas de supermercados nacionales.

La Empresa del Estado AgroAndina, a través de su planta industrial considerada el pulmón del sector productivo y económico del Valle Antinaco-Los Colorados, cumple un rol fundamental, no solo como modelo de desarrollo productivo adoptado por el Gobierno Provincial, sino también, por la articulación de mercado que establece entre pequeño y mediano productor con el fin de incluir otros rubros de la matriz base como el olivícola y sus diferentes procesados al circuito nacional de góndolas, entre otros.

El Gobernador de la Provincia de La Rioja por ese entonces, Luis Beder Herrera, en conferencia con el Diario El Independiente (2015) respaldaba a las empresas del Estado diciendo: “este es un modelo económico de producción, esto da trabajo y significa dignidad, bienestar y orgullo para la gente” (p.3).

En 2019 se inició una resignificación de las empresas estatales de la Provincia de La Rioja, donde se estableció como premisa principal la visibilización y transparencia de las mismas, buscando lograr una identificación y sentido propio de los y las riojanas. En tal sentido fueron creándose empresas con diversos perfiles productivos, industriales, alimenticios y de servicios, tomando siempre como premisa incentivar la economía provincial y lograr una fuerte interacción entre el Estado y los privados que deseaban invertir en La Rioja. Según el diario Nueva Rioja (2021) “Mejor Riojanas llegó para renovar la imagen de estas entidades que ofrecen distintos productos y servicios trabajados netamente por manos riojanas” (p. 5). De esta forma, las empresas del Estado se constituyen como elementales a la hora de establecer lazos con la producción para el desarrollo local y regional.

Las empresas del Estado en la provincia de La Rioja, se despliegan en los 18 departamentos promoviendo el movimiento económico interdepartamental que impulsa la generación de puestos de trabajo. El modelo riojano conjuga, desde hace 15 años, desarrollo, innovación, y tecnología, puesta a disposición de un proyecto federal y regional ambicioso. Con él, busca convertirse en una alternativa competitiva al modelo de producción y consumo de alimentos concentrado y extranjerizado, para dar respuesta a la compleja situación económica y social que se presenta a nivel nacional y provincial (Nueva Rioja, 2021).

El cambio de denominación de SAPEM a Mejor Riojanas, impulsado por el actual gobernador de la provincia Ricardo Quintela, pretende, bajo esta línea, generar un sentido de pertenencia para La Rioja, considerando a las empresas y proyectos en la formación de un polo productivo que mejore el desarrollo de la sociedad riojana.

En el año 2021, en una nota periodística realizada por el diario Nueva Rioja (2021) al Subsecretario de Inversiones Público-Privadas, Gerardo Sanchez Volpini, planteó que las empresas del Estado cumplen un papel fundamental en la economía riojana. Para ese momento, la provincia de La Rioja contaba con 36 empresas, en las cuales en gran parte conformaban Sociedad Anónima Unipersonal (SAU) para garantizar trabajo a los ciudadanos de la provincia. Estas se encuentran en los 18 departamentos de la provincia y aproximadamente 2.500 puestos de trabajo. Además, en determinadas temporadas este número se multiplica considerando la época del año, creando un circuito económico provincial.

Las empresas del Estado que conforman Mejor Riojanas están agrupadas de acuerdo a su rubro y las actividades que realizan con el objeto de lograr un trabajo coordinado en base a las necesidades que surjan en la economía local. En diálogo con Nueva Rioja (2021), Sanchez Volpini expresó que:

las empresas estatales generan un aporte significativo al circuito económico provincial, no solo por las ventas e ingresos que registran por operaciones en otras regiones, sino también por las inversiones que realizan dentro de la provincia (...) nuestras empresas compran a proveedores riojanos, sujetos privados que también colaboran en el desarrollo económico. (párr. 4)

La intervención del Estado en el fomento de las empresas establece la existencia de una visión comprometida con la comunidad riojana. Los pilares fundamentales del gobierno liderado por Ricardo Quintela son “Pan, Techo y Trabajo” por lo que las empresas llevan acciones que se encuentran bajo la subordinación de dicha planificación estratégica en el marco de la gobernabilidad (Nueva Rioja, 2021). Tal es así que, en enero del 2024, el diario Nueva Rioja planteaba que nuevos proyectos se han puesto en marcha, entre los que se destaca Kallpa, que se encuentra situada en el Parque Eólico Arauco y, por otro lado, Acción Verde, empresa dedicada a forestar distintas partes de la provincia con el objetivo de parquizar espacios como, por ejemplo, el Parque de las Juventudes de la provincia, ubicado estratégicamente en zona próxima a la Universidad Nacional de La Rioja.

Cabe recalcar que, el Parque Eólico Arauco es un actor clave para el fortalecimiento de la matriz energética del país y un referente en la generación de energías renovables de Argentina. De acuerdo a la CEPAL (2021) “en la actualidad constituye el principal generador de energías limpias del noroeste del país, su potencia instalada genera el 4% de la energía demandada en la red nacional y el 30% del consumo de la provincia de La Rioja” ( p.35).

Por su parte, Ledlar, una empresa nacida en el año 2010, se destaca por tener dos plantas de producción, dos parques solares y tres unidades de trabajo (una división de motocicletas, bicicletas y tricargos; una división led; una división de paneles solares), que generan productos de última tecnología que son fabricados por manos riojanas. Asimismo, esta SAPEM plantea la iniciativa conocida como “cultivos energéticos para zonas áridas”, que busca el uso eficiente de agua y la generación eléctrica, creando recursos económicos. En una entrevista realizada en el 2022 al presidente de LedLaR, Duilio Castro, planteó que “las empresas sostenibles se han convertido en una alternativa de crecimiento y desarrollo para regiones como la nuestra” (Nueva Rioja, 2022, párr. 9).

La pretensión del gobierno provincial de cumplir las demandas de los sectores socio-productivos se puede observar en la sectorización de las actividades económicas, la mirada estratégica del aprovechamiento de recursos naturales de acuerdo a la geografía de La Rioja, y la tendencia a seguir fortalecimiento políticas destinadas a juventudes, con una perspectiva de cuidado ambiental (como la tendencia a energías verdes). Empresas como Riodeco, Rioja

Vial, Edelar, Aguas Riojanas e Internet para Todos colaboran directa e indirectamente en distintas locaciones de la provincia, considerando cuales son sus objetivos particulares.

### **Trayectoria de los actores intervinientes en torno al desarrollo estratégico en la provincia**

En la estructura social se encuentran presentes diversos actores que participan en la economía y poseen diversos intereses. La creación de las SAPEM, es la confluencia de dichos intereses que unen a los actores; por un lado, se encuentra el Estado, por el otro, el sector privado con su aporte de capital financiero y, también en algunas ocasiones se encuentra presente el Consejo Federal de Inversiones<sup>2</sup>, con la intervención del Estado a través de políticas públicas para garantizar el desarrollo estratégico y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia de La Rioja. Es notable la participación que el mismo tiene en las SAPEM. En este sentido el autor Guerra (2012), sostiene que:

Como consecuencia de la escasa inversión del sector privado, el Estado ha cobrado relevancia en su participación en la economía. Ello ha provocado que el mismo se vea compelido a dar trabajo a una porción de la población económicamente activa que anualmente se incorpora al mercado laboral ante la falta de generación de empleo genuino. (p.156)

En el marco de las políticas públicas de desarrollo productivo que lleva adelante el gobierno de la Provincia de La Rioja, el Parque Eólico Arauco se encuentra en desarrollo y producción de energía renovable, constituyéndose de esta manera, en el emprendimiento más grande del país, ya que es uno de los productores de energía que se encuentra en muy favorables condiciones geoestratégicas en cuanto a la producción de energía solar y eólica. La ubicación óptima del parque presenta vientos de excelente calidad, cuyas velocidades no exceden los 30/mseg con muy buenos accesos y junto a la traza de una línea de transmisión de 132 kv (El Independiente, 2016, p.4).

La conciencia ambiental y la necesidad de disminuir la dependencia de los combustibles fósiles, lleva a un crecimiento exponencial de la energía del viento y el sol, como fuente de energía limpia e inagotable, que contribuye a disminuir los efectos del calentamiento global y el efecto invernadero. Los esfuerzos realizados por diversificar la matriz energética se traducen en el aprovechamiento de condiciones naturales para la producción de energía eólica y solar. Dentro de este marco es que se desarrolla una de las tantas empresas en las cuales participa el Estado riojano, como lo es Parque Eólico Arauco SAPEM, cuya misión,

---

<sup>2</sup> El organismo desarrolla y pone a disposición de las provincias argentinas herramientas técnico-financieras que les permitan desplegar y enriquecer potencial en productividad, comercio exterior, gestión de gobierno, innovación tecnológica, industrias culturales y empleos del futuro. (Gobierno de la Nación Argentina, 2022).

además es generar energía limpia y obtener recursos genuinos a través de la venta de energía al Sistema Interconectado Nacional.

En este sentido el Parque Eólico Arauco Sapem, cuenta con inversiones tanto públicas como privadas. En razón a esto, según el sitio oficial del Ministerio de Hacienda de la Nación (2018), este

cuenta con una participación mayoritaria del capital accionario en propiedad del Estado Provincial. En 2017 el Gobierno de La Rioja realizó una emisión de bonos verdes por US\$ 300 millones, a una tasa del 7,53% con un plazo de siete años, destinando el 85% de dicho monto al financiamiento de la firma P.E.A. S.A.P.E.M. Holding Fides Group S.A.: A través de las distintas firmas, el grupo es propietario del 18% de la potencia solar adjudicada en el Programa RenovAr (Rondas 1; 1,5 y 2). En el territorio provincial concentra la totalidad de los proyectos basados en tecnología solar fotovoltaica adjudicados tanto en el Programa RenovAr, como asignados con prioridad de despacho en el marco del MATER. (p.25)

Este es un claro ejemplo de innovación y desarrollo pues el Parque Eólico, según el Informe Productivo Provincial de La Rioja (2018), cuenta con una potencia de 50,4 MW siendo el primer parque de gran escala en conectarse al SADI (2011). En los primeros siete meses de 2018 generó el 2,4% del total de energía renovable nacional, representando 7% de la potencia instalada de este tipo. Se destaca por ser el único generador de energía eléctrica, a partir de fuentes renovables, interconectado de la provincia. (p.25)

El Consejo Federal de Inversiones (CFI) realiza su aporte en determinadas ocasiones, a través de créditos financieros destinados a pequeñas y medianas empresas abocadas a los sectores productivos. con el fin de promover la innovación y el desarrollo en las provincias argentinas. De esta manera se podría pensar que la triangulación que se realiza entre el sector público, el sector privado y un actor que en este caso también está presente: el Consejo Federal de Inversiones, contribuyen a la innovación y al desarrollo de la provincia, en el marco de la transparencia.

## **Conclusión**

En razón a lo expuesto anteriormente podemos dilucidar que las empresas del Estado SAPEM tuvieron lugar desde el gobierno de Beder Herrera, cuando se planteó la posibilidad de que existiera un desarrollo basado en la producción y en la evolución del Parque Industrial.

Con el gobierno venidero de Sergio Casas y, posteriormente, con el de Ricardo Quintela se ha visto una expansión de las empresas del Estado en torno al desarrollo estratégico,

considerando las demandas de los sectores socioproductivos y la trayectoria de los actores intervinientes.

En este sentido, se han analizado casos como los de Ledlar, AgroAndina, Parque Eólico Arauco que dan cuenta de la importancia estratégica que han tenido estos sectores y la mirada del Estado para poder ejecutar políticas públicas que resuelvan problemas suscitados en la estructura social. Considerar la relevancia del desarrollo estratégico, los actores que intervienen y las problemáticas que resuelven se hace necesario para la evaluación posterior de dichas directrices.

## Referencias

Abeles, M., Cimoli, M. & Lavarello, P.(eds.) (2017) "Manufactura y cambio estructural: aportes para pensar la política industrial en la Argentina" Libros de la CEPAL, N° 149 (LC/PUB.2017/21-P). Pp. 32-33. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021) "La Rioja en el siglo XXI: desafíos y oportunidades para su transformación productiva", documentos de proyectos, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Pág 23

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). "La Rioja en el siglo XXI: desafíos y oportunidades para su transformación productiva", Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/164;LC/BUE/TS.2021/5), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021.

El Independiente (Lunes 6 de agosto de 2007) "El Frente del Pueblo adelantó bases de su plan productivo de desarrollo sustentable" Pág. 4.

El Independiente (Jueves 16 de agosto de 2007) "El desarrollo local es exportarlas potencialidades que nuestra Provincia tiene en todos los sectores y regiones" Pp. 6-7

El Independiente (Viernes 10 de agosto de 2007) "Tere Luna: "El progreso de La Rioja está en nuestros emprendedores y empresarios" Pág. 5.

El Independiente (Viernes 17 de agosto de 2007) "La Rioja ya tiene su Plan de Desarrollo Productivo Sustentable" Pág. 4

El Independiente (2 de Febrero de 2015). "Aseguran que Agroandina ya alcanzó 17 millones de kilos de tomates procesados." Pág. 2 párr.1

El Independiente (27 de marzo de 2015) "Beder defendió el modelo de las Empresas del Estado" pág. 3 párr.7

El Independiente (2 de Abril 2016). "Parque Eólico es el más grande en Sudamérica en producción de energía renovable del país". Pág. 4

El Independiente (2 de Abril 2016). "Parque Eólico es el más grande en Sudamérica en producción de energía renovable del país". Pág.4, párr.12/ "Una gran productora"

El Independiente (2 de Febrero de 2015). "Aseguran que Agroandina ya alcanzó 17 millones de kilos de tomates procesados." Pág. 2 párr.1

El Independiente (27 de marzo de 2015) "Beder defendió el modelo de las Empresas del Estado" p.3 párr.7

El Independiente (2 de Abril 2016). "Parque Eólico es el más grande en Sudamérica en producción de energía renovable del país". Pág.4

El Independiente (2 de Abril 2016). "Parque Eólico el más grande en Sudamérica en producción de energía renovable del país". Pág.4, párr.12/ "Una gran productora"

Fuentes Oro, M. (2016) "Las SAPEM: una política pública exitosa" Economía Riojana. Recuperado de: <https://economiariojana.com.ar/columnista-invitado/las-sapem-una-politica-publica-exitosa>

Gobierno de la Nación Argentina. (2022). *Consejo Federal de Inversiones - CFI*. Argentina.gob.ar. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/red-opp/recursos/consejo-federal-de-inversiones-cfi>

Gordillo, A. (s.f.). *Tratado de Derecho Administrativo*. Capítulo XXIII. Fundación de Derecho Administrativo: Recuperado de: [https://www.gordillo.com/pdf\\_tomo9/libroi/capitulo23.pdf](https://www.gordillo.com/pdf_tomo9/libroi/capitulo23.pdf)

Graglia, J. Emilio, 2019, "Innovación Política: 7 llaves para recuperar la confianza perdida" /1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2019. Pág 9

GUERRA, R. A. (2012). Generación de empleo: Políticas económicas activas – SAPEM. Revista OIKONOMOS [en línea] 1 de Abril de 2012, Año 2, Vol. 1. pp.149-160. Recuperado (02 de mayo del 2024) de: <http://oikonomos.unlar.edu.ar>

Infobae. (09 de noviembre de 2021). La Rioja se posiciona a la vanguardia de la generación de empleo en la industria del software. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2021/11/09/la-rioja-se-posiciona-a-la-vanguardia-de-la-generacion-de-empleo-en-la-industria-del-software/>

Nielsen, M., y Delaux, H. (s.f.). *El control de las empresas y sociedades del Estado. El caso de la Municipalidad de Rosario*. Facultad de Ciencias Económicas del Rosario. Universidad Católica Argentina.

Nueva Rioja. (2021). Ledlar: comprometida con el crecimiento del país. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/ledlar-comprometida-con-el-crecimiento-del-pais.htm>

Nueva Rioja. (2022). Ledlar cumple 12 años a la vanguardia en el sector tecnológico. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/ledlar-cumple-12-anios-a-la-vanguardia-en-el-sector-tecnologico.htm>

Nueva Rioja. (19 de diciembre de 2022). AgroAndina incrementó durante el 2022 su producción y tecnología. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/agroandina-incremento-durante-2022-su-produccion-y-tecnologia.htm>

Nueva Rioja. (24 de julio de 2021). Las empresas estatales generan un aporte significativo al circuito económico provincial. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/las-empresas-estatales-generan-un-aporte-significativo-al-circuito-economico-provincial.htm>

Nueva Rioja. (19 de marzo de 2021). Mejor Riojanas: la marca que identifica a las 36 empresas estatales. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/mejor-riojanas-la-marca-que-identifica-a-las-36-empresas-estatales.htm>

Nueva Rioja. (2 de enero de 2024). Mejor Riojanas: un 2023 altamente productivo. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/mejor-riojanas-un-2023-altamente-productivo.htm>

Nueva Rioja (Viernes 17 de marzo de 2023) “Los ocho años de mandato de Luis Beder Herrera: el hito de las SAPEM y las históricas movilizaciones populares”. Diario Nueva Rioja. Recuperado de: <https://nuevarioja.com.ar/politica/los-ocho-anos-de-mandato-de-luis-beder-herrera-el-hito-de-las-sapem-y-las-historicas-movilizaciones-populares.htm>

Periferia. (15 de noviembre de 2022). La Rioja creó una empresa estatal para extracción de litio y energías renovables. Recuperado de: <https://periferia.com.ar/newsletter/la-rioja-creo-una-empresa-estatal-para-extraccion-de-litio-y-energias-renovables/>

Informe Productivo de La Rioja. (2018). Ministerio de Hacienda de la Nación Argentina. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_productivo\\_la-rioja.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_productivo_la-rioja.pdf)

Solano, F. (14 de mayo de 2022) “Empresas y Estado: el modelo riojano para la soberanía alimentaria. Eldestape. Recuperado de: <https://www.eldestapeweb.com/economia/la-rioja-puede-ser-la-rioja-el-modelo-para-garantizar-nuestra-soberania-alimentaria--20225141908>



## **CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE INTERNACIONALIZACIÓN TEMPRANA**

**Autor: Sergio Gabriel Giannice**

Universidad Nacional de La Matanza

Eje 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

sgiannice@gmail.com

### **Resumen**

Las empresas de internacionalización temprana, también denominadas Born Global o INV (international new venture), se caracterizan por su rápida internacionalización, la cual en general se produce no más allá de los cinco años desde su creación, siendo un fenómeno que ha captado la atención de investigadores y empresarios en las últimas décadas. Este tipo de empresas se distingue por su capacidad para competir en mercados internacionales desde sus etapas iniciales, así como por su tendencia a la innovación. El estudio realizado permite analizar y evaluar la relación entre la condición de empresa de internacionalización temprana y su capacidad de absorción de conocimiento (ACAP), utilizando datos recopilados del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) durante los años 2004 a 2016. El análisis estadístico evalúa la relación entre la condición de empresa de internacionalización temprana, su capacidad de absorción de conocimiento y los resultados en términos de innovación. Tales resultados indican que las empresas de internacionalización temprana tienden a tener una mayor capacidad de absorción de conocimiento en comparación con las empresas que no tienen tal condición. Asimismo, se encuentra una relación positiva entre la condición de empresa de internacionalización temprana y el nivel de innovación. Los hallazgos sugieren que la condición de empresa de internacionalización temprana puede constituir un factor importante para impulsar la capacidad de absorción de conocimiento y fomentar la innovación en las empresas desde las etapas iniciales de su desarrollo.

**Palabras clave:** Born global, international new ventures, internacionalización, innovación.

### **Las empresas de internacionalización temprana**

El desarrollo de los negocios internacionales se constituye en uno de los factores de los cuales depende el crecimiento de los países. Detrás de tal desarrollo se encuentran las empresas que se internacionalizan, siendo actores principales del fenómeno de la globalización. En ese marco emergen las empresas de internacionalización temprana (EIT), comúnmente denominadas en la bibliografía como “Born Global” o “International New Ventures (INV)”. Estas

empresas desafían las teorías tradicionales de la internacionalización, las cuales sugieren una expansión gradual y progresiva en los mercados globales. En su lugar, las empresas de internacionalización temprana operan más allá de sus fronteras desde sus primeros días de existencia, adoptando una estrategia internacional.

El término born global fue difundido por McKinsey & Company en un estudio del año 1993, en el cual se exhibió el caso de empresas australianas que mostraban un enfoque global poco después de su creación. Según McKinsey, las born global son empresas que, dentro de sus primeros años de operación, generan una parte significativa de sus ingresos a partir de los mercados internacionales.

Knight y Cavusgil (1996) definieron a las born global como empresas que adoptan una orientación global y buscan oportunidades internacionales desde el inicio de sus operaciones. Estas empresas, usualmente pequeñas y medianas, logran un crecimiento rápido a través de la explotación de nichos específicos en mercados externos, utilizando tecnologías avanzadas y redes internacionales para superar las barreras de entrada.

Oviatt y McDougall (1994) introdujeron el concepto de international new ventures (INV), refiriendo a organizaciones que, desde su fundación, buscan obtener una ventaja competitiva significativa mediante el uso de recursos y la venta de productos en distintos países. Esta definición enfatizó la estrategia y las capacidades internas que permiten a las INV operar eficazmente en un contexto global desde sus primeras etapas de funcionamiento.

Una de las principales características de estas empresas es su visión y estrategia de carácter global. Esto tiene su génesis en la mentalidad global de sus fundadores, lo cual se refleja en sus modelos de negocio.

Por otro lado, la tecnología juega un papel crucial en la capacidad de estas empresas para competir globalmente. Las born global utilizan de manera intensiva las tecnologías de la información y comunicación para gestionar operaciones, marketing y ventas internacionales en forma eficiente.

En cuanto a la innovación, estas empresas suelen enfocarse en nichos de mercado específicos, ofreciendo productos o servicios altamente diferenciados e innovadores que satisfacen necesidades particulares de los consumidores globales.

Las born global también desarrollan y mantienen redes internacionales de socios, proveedores y clientes que les permiten acceder a recursos y conocimientos esenciales para operar en mercados externos, diferenciándose de las empresas tradicionales. Cuentan con la capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado global, ya

que su estructura organizativa suele ser más ágil y menos jerárquica, lo que facilita una toma de decisiones rápida y eficiente.

El surgimiento de las born global ha cuestionado las teorías tradicionales de internacionalización, como el modelo de Uppsala, el cual postula una expansión internacional gradual basada en la acumulación de conocimiento y experiencia en mercados externos. En contraste, las firmas born global demuestran que es posible lograr una rápida internacionalización mediante la explotación de oportunidades globales desde el inicio, apoyadas por avances tecnológicos y redes globales.

### **Capacidad de absorción de conocimiento**

Los actuales niveles de competencia internacional hacen que la capacidad de una organización para adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimientos externos se haya convertido en un factor crucial para su desarrollo. Este concepto, conocido como Capacidad de Absorción de Conocimiento (Absorptive Capacity - ACAP), ha sido objeto de extensos estudios y es fundamental para entender cómo las empresas pueden innovar y mantenerse competitivas en el entorno global.

La teoría de la Capacidad de Absorción de conocimiento fue introducida por Cohen y Levinthal (1990), quienes la definieron como la capacidad de una empresa para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla para fines comerciales. Esta capacidad se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad de la organización para aprender, y es decisiva para el desarrollo de innovaciones y la mejora de procesos internos.

Cohen y Levinthal destacaron que la ACAP no representa solo un proceso de adquisición de conocimiento, sino que se erige como un proceso dinámico que involucra varias etapas. En primer lugar se encuentra la adquisición, la cual se refiere a la capacidad de identificar y adquirir conocimiento externo relevante para la organización. Luego sigue la asimilación, que implica analizar, procesar, interpretar y comprender la información adquirida. La tercera etapa es la transformación, donde se combina el conocimiento nuevo con el existente y se adapta a las necesidades y contextos específicos de la empresa. Por último, la explotación consiste en la aplicación del conocimiento asimilado y transformado para crear valor, ya sea mediante la innovación de productos, servicios o procesos.

La Capacidad de Absorción se encuentra influenciada por diversos factores internos y externos, de los cuales depende su nivel de efectividad. Los conocimientos previos de una organización juegan un rol fundamental, ya que facilitan la absorción de nuevos conocimientos al actuar como un referente que permite entender y contextualizar la nueva información.

Además, la inversión en investigación y desarrollo resulta esencial para desarrollar la ACAP, ya que fomenta un entorno de aprendizaje continuo, potenciando la capacidad de innovación.

La estructura organizacional también se presenta como un factor importante. Una estructura flexible y menos jerárquica facilita la comunicación y el flujo de información, lo cual es esencial para la ACAP. Junto a esto, una cultura organizacional que valora el aprendizaje, la innovación y la cooperación entre los empleados resulta fundamental para desarrollar y mantener una alta capacidad de absorción. Las redes y colaboraciones externas aparecen como vitales para que se produzca el proceso que favorece la capacidad de absorción de conocimientos. Las alianzas estratégicas y las colaboraciones con otras empresas, universidades y centros de investigación amplían el acceso a nuevos conocimientos y tecnologías, mejorando así la ACAP.

La Capacidad de Absorción presenta un impacto directo en los niveles de innovación de las empresas, así como en la capacidad de éstas para mantener su competitividad en el mercado. Las empresas con alta ACAP cuentan con mayor capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios, utilizando el conocimiento externo para innovar y satisfacer mejor las necesidades del mercado. Además, estas empresas pueden mejorar sus procesos internos aplicando nuevas tecnologías y métodos para optimizar sus operaciones, reduciendo costos y mejorando la eficiencia.

La ACAP también permite a las empresas adaptarse mejor a los cambios del entorno, ya que pueden integrar rápidamente nuevos conocimientos y responder favorablemente a las nuevas demandas del mercado. En última instancia, las empresas con alta ACAP pueden transformar el conocimiento adquirido en ventajas competitivas sostenibles que les permiten diferenciarse de sus competidores.

## **Metodología**

El estudio realizado se centró en analizar la relación entre la condición de empresa de internacionalización temprana (EIT) y la capacidad de absorción de conocimiento (ACAP), utilizando datos recopilados del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) durante los años 2004 a 2016. Este Panel es elaborado por el INE (Instituto Nacional de Estadística) de España junto a la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) y la Fundación Cotec, y se constituye en una herramienta estadística de referencia en el análisis del desarrollo de las actividades de I+D+i en el ámbito empresarial de España.

El análisis estadístico permitió evaluar la relación entre la condición de empresa de internacionalización temprana, la capacidad de absorción de conocimiento y los resultados en términos de innovación.

Se trabajó en base a los resultados de la encuesta PITEC de los años 2003 a 2016 inclusive, seleccionando un total de 4.800 empresas, las cuales presentaron resultados en las encuestas de todos estos años. Para llegar a esa muestra, se excluyeron las empresas que por diferentes motivos evidenciaron irregularidades en el relevamiento (cierres, absorciones, fusiones, escisiones, problemas de confidencialidad, entre otras causas) o aquellas que por tener casas matrices en el exterior no permitían reconocer si contaban o no con características de empresa de internacionalización temprana.

A partir de tal universo de empresas se realizó la división en dos grupos con el fin de separar a las que se lograron identificar como empresas de internacionalización temprana (EIT). Fueron consideradas empresas de internacionalización temprana aquellas que mostraron ventas hacia el exterior dentro de los primeros cinco años de su creación. De esta forma, se seleccionaron 66 empresas que cumplieron con las condiciones para ser reconocidas como EIT, quedando dos grupos de empresas a saber: empresas EIT con 66 registros, y empresas no-EIT con 4.734 registros.

Respecto de todas estas empresas se evaluaron las siguientes variables:

- Gastos totales en innovación (GTINN)
- Logro de patentes (PAT)
- Cifra de gastos internos en I+D (GINTID)
- Innovación en productos (INNPROD)
- Innovación en servicios (INNOSERV)
- Introducción de productos nuevos para el mercado (NOVEDAD)
- Porcentaje de cifra de negocios de productos nuevos para el mercado (NEWMER)

Se utilizó el software RStudio para el procesamiento de la base de datos resultante con ambos grupos de empresas, en un análisis longitudinal para el período 2003-2016.

## Resultados

El análisis descriptivo permitió obtener el cálculo de medidas descriptivas para cada variable de interés, respecto de ambos grupos de empresas, exponiendo las diferencias entre las dos poblaciones, lo cual se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1: Análisis descriptivo <sup>(3)</sup>

INV	Media_NEWMER	Media_GINTID	Proporcion_INNPROD	Desv_Estandar_NEWMER	Desv_Estandar_GINTID	Desv_Estandar_INNPROD
0	8,597817745	47,40386237	0,525707428	21,27615629	43,7759397	0,499342633
1	19,03038991	68,79701835	0,754587156	29,56306157	36,64853257	0,430578672

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

<sup>3</sup> La columna INV refiere a las empresas EIT con valor 1 y a las no-EIT con valor 0.

Las empresas del grupo EIT mostraron una media más alta en la proporción de su cifra de negocios por parte de productos nuevos para el mercado (NEWMER), en comparación con las empresas no identificadas como EIT.

A su vez, las empresas EIT evidenciaron una media más alta en la proporción de gastos en actividades internas de investigación y desarrollo (GINTID) en comparación con las empresas que no reúnen características de EIT.

Por su parte, la proporción de empresas que han innovado (INNPROD) es mucho mayor en el grupo de empresas EIT en comparación con el grupo de empresas no identificadas como EIT.

La desviación estándar del porcentaje de cifra de negocios de productos nuevos para el mercado (NEWMER) es más alta en el grupo de empresas EIT que en el grupo de empresas no identificadas como EIT, lo que indica una mayor variabilidad en la proporción de cifra de negocios de productos nuevos para el mercado en el grupo de empresas EIT.

La desviación estándar en la cifra de gastos internos en I+D (GINTID) también es más alta en el grupo de empresas EIT que en el grupo de las no EIT, lo que indica una mayor variabilidad en la proporción de gastos en actividades internas de investigación y desarrollo en el grupo de empresas EIT.

La desviación estándar en innovación en productos (INNPROD) es más baja en el grupo de empresas EIT que en el resto de las empresas, lo que indica una menor variabilidad en la proporción de empresas que han innovado en el grupo de empresas EIT.

En resumen, las empresas del grupo EIT tienden a tener una mayor proporción de cifra de negocios de productos nuevos para el mercado, una mayor proporción de gastos en actividades internas de investigación y desarrollo, y una proporción más alta de empresas que han innovado en comparación con las empresas no identificadas como EIT.

Es también interesante el resultado hallado al realizar la prueba chi-cuadrado. Se evidencia que el valor calculado de la estadística de chi-cuadrado es 179.92. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Se utilizó para el análisis la Prueba de Chi-cuadrado de Pearson con corrección de continuidad de Yates, versión ajustada de la prueba de chi-cuadrado para tablas de contingencia de 2x2, utilizando el Software RStudio.

Tabla 2: Resultados de la prueba chi-cuadrado

Chi_cuadrado	Grados_de_libertad	Valor_p	Método
179,9235487	1	5,03631E-41	Pearson's Chi-squared test with Yates' continuity correction

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

Se observa en este caso 1 grado de libertad y un valor  $p$  muy bajo. El valor  $p$  muestra la probabilidad de observar una estadística de prueba (chi-cuadrado) al menos tan extrema como la que se observó, bajo la suposición nula de que no hay diferencia entre los grupos de empresas. En este caso, el valor  $p$  es extremadamente pequeño, lo que indica que hay una diferencia significativa entre las proporciones de innovación de los grupos de empresas. Esto revela que existe una asociación significativa entre la variable EIT (si la empresa es EIT o no lo es) y la proporción de innovación. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula de que no hay diferencia en la proporción de innovación entre las empresas EIT y las no-EIT.

Al continuar el análisis mediante el test t de Welch se compararon las medias de la variable introducción de productos nuevos para el mercado (NOVEDAD) entre los grupos EIT y no-EIT.

Figura 1: Test de Welch (variable NOVEDAD)

```

Welch Two Sample t-test

data: datos_largo$NOVEDAD by datos_largo$INV
t = -5.7775, df = 687.66, p-value = 1.149e-08
alternative hypothesis: true difference in means between group 0 and group 1 is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.14143752 -0.06968856
sample estimates:
mean in group 0 mean in group 1
 0.5818421    0.6874052
    
```

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

Los resultados del test t de Welch para comparar las medias de la variable introducción de productos nuevos para el mercado (NOVEDAD) entre los grupos de empresas EIT y no-EIT son los siguientes:

Estadístico t: -5.7775

Grados de libertad: 687.66

Valor p: 1.149e-08

El valor  $p$  es extremadamente pequeño ( $p < 0.001$ ), lo que indica que hay una diferencia significativa entre las medias de NOVEDAD para los dos grupos. A su vez, la diferencia de las medias entre los dos grupos (EIT y no-EIT) es aproximadamente  $-0.105$ , con un intervalo de confianza del 95% entre  $-0.142$  y  $-0.070$ . Esto sugiere que las empresas EIT tienden a presentar una proporción de introducción de nuevos productos para el mercado (NOVEDAD) significativamente mayor que las empresas del grupo no caracterizado como EIT.

Posteriormente, el estudio de regresión logística permitió determinar la probabilidad de una empresa de ser EIT en función de otras variables.

**Figura 2: Regresión logística para determinar la probabilidad de ser EIT en función de otras variables**

```

Modelo logístico Call: glm(formula = INV ~ NOVEDAD + INNOSERV + INNPROD + PAT,
family = "binomial", data = datos_largo)
Coefficients:

```

	Estimate	Std. Error	z	value	Pr(> z )
(Intercept)	-4.86627	1.00399	-4.847	1.25e-06	***
NOVEDAD	0.44278	0.08976	4.933	8.11e-07	***
INNOSERV	-0.11348	0.08208	-1.383	0.167	
INNPROD	0.59774	1.00710	0.594	0.553	
PAT	0.44123	0.09090	4.854	1.21e-06	***

```

---
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)
Null deviance: 6195.8 on 32578 degrees of freedom Residual deviance: 6136.8 on
32574 degrees of freedom (34621 observations deleted due to missingness)
AIC: 6146.8
Number of Fisher Scoring iterations: 7

```

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

Los resultados obtenidos muestran los coeficientes estimados para el modelo de regresión logística, donde el intercepto representa el valor estimado del logaritmo de la razón de momios cuando todas las variables independientes son cero. En cuanto a la variable novedad, se identificó que un incremento de una unidad en la variable NOVEDAD incrementa el logaritmo de la razón de momios en 0,44 unidades, manteniendo todas las demás variables constantes. El valor  $p$  indica que la variable NOVEDAD es significativa para predecir la variable EIT.

Por otro lado, un incremento de una unidad en la variable Innovación en servicios (INNOSERV) decrementa el logaritmo de la razón de momios en 0,11 unidades, pero no es estadísticamente significativo ( $p > 0,05$ ), por lo que no se puede considerar como un predictor significativo de EIT. Lo mismo ocurre con la variable innovación en productos (INNPROD), ya que no es estadísticamente significativo ( $p > 0.05$ ).



En contrario, al analizar la variable relacionada con la consecución de patentes (variable PAT), un incremento de una unidad en tal variable incrementa el logaritmo de la razón de momios en 0,44 unidades, manteniendo todas las demás variables constantes. El valor  $p$  indica que PAT es una variable significativa para predecir la variable EIT.

De tal forma, si bien en general el modelo parece ser significativo ( $p$ -valor del modelo  $< 0.05$ ), las variables INNOSERV e INNPROD no parecen ser predictores significativos de EIT.

#### Resultados de la tendencia temporal de las variables NOVEDAD y PAT

Al analizar la variable NOVEDAD (introducción de productos nuevos para el mercado) se identifica una ligera tendencia a la baja en la proporción de empresas que introducen nuevos productos en el mercado a lo largo de los años, tanto para las empresas EIT como las no-EIT. No obstante, la tendencia resulta menos pronunciada para las empresas EIT, las cuales muestran una proporción de NOVEDAD generalmente más alta en comparación con las empresas no-EIT.

**Tabla 3: Tendencia temporal de las variables NOVEDAD y PAT**  
(El valor 1 representa a las empresas EIT y el valor 0 a las no-EIT)

<b>Año</b>	<b>EIT</b>	<b>Mean_NOVEDAD</b>	<b>Mean_PAT</b>
2003	0	0.519781718963165	0.141564318034906
2003	1	0.46875	0.21875
2004	0	0.593385214007782	0.173532440782698
2004	1	0.641025641025641	0.26530612244898
2005	0	0.583958020989505	0.13186347254611
2005	1	0.647058823529412	0.169230769230769
2006	0	0.605026256564141	0.1285140562249
2006	1	0.653061224489796	0.212121212121212
2007	0	0.613328167376986	0.125264494286923
2007	1	0.705882352941177	0.242424242424242
2008	0	0.613569321533923	0.125820800677823
2008	1	0.745454545454545	0.287878787878788
2009	0	0.598147488421803	0.123860021208908
2009	1	0.777777777777778	0.257575757575758
2010	0	0.588317107093185	0.125185972369819
2010	1	0.732142857142857	0.272727272727273
2011	0	0.59983429991715	0.120921305182342
2011	1	0.708333333333333	0.318181818181818
2012	0	0.580529385374607	0.118778038880581
2012	1	0.727272727272727	0.272727272727273
2013	0	0.574141048824593	0.116199443612241
2013	1	0.695652173913043	0.242424242424242
2014	0	0.548769771528998	0.100428265524625
2014	1	0.711111111111111	0.196969696969697
2015	0	0.541056369285397	0.0977491961414791
2015	1	0.681818181818182	0.227272727272727
2016	0	0.541780199818347	0.0867511273351943
2016	1	0.622222222222222	0.212121212121212

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

En los primeros años del análisis (2003-2005), las empresas EIT mostraron una proporción de NOVEDAD ligeramente más baja en comparación con las empresas no-EIT. Sin embargo, a partir de 2007, las empresas EIT superaron a las empresas del grupo opuesto en términos de proporción de NOVEDAD.

La proporción de NOVEDAD tiende a fluctuar más para las empresas EIT en comparación con las empresas no-EIT, donde la tendencia parece ser más estable y con una menor variabilidad a lo largo de los años. A pesar de la fluctuación, las empresas EIT mantienen una proporción de NOVEDAD generalmente más alta que el resto de las empresas durante todo el período de estudio.

La mayor diferencia en la proporción de NOVEDAD entre empresas EIT y no-EIT se observa en los últimos años del período bajo estudio (aproximadamente desde 2008 en adelante), lo que sugiere una mayor capacidad de innovación de las empresas que forman parte del grupo EIT.

Al observar la tendencia temporal de la variable PAT, se logró notar que la proporción de empresas con patentamientos (variable PAT) parece haber aumentado en ambos grupos de empresas a lo largo de los años. En el grupo de empresas no-EIT, la proporción de empresas con patentamientos parece ser más baja que en el grupo EIT en la mayoría de los años. La diferencia en la proporción de empresas con patentamientos entre los dos grupos parece haberse mantenido relativamente constante a lo largo del tiempo.

Al calcular las medias de la variable PAT para cada grupo a lo largo del tiempo se encontró lo siguiente:

Figura 3: Test de Welch de la variable PAT

```
Welch Two Sample t-test
data: PAT by INV
t = -8.3324, df = 884.96, p-value = 3.002e-16
alternative hypothesis: true difference in means between group 0 and group 1 is not
equal to 0
95 percent confidence interval:
-0.15023388 -0.09295261
sample estimates:
mean in group 0 mean in group 1
  0.1215260    0.2431193

Prueba t de dos muestras (PAT):
Valor t = -8.3324
Grados de libertad = 884.96
Valor p < 0.001
Intervalo de confianza del 95% para la diferencia de medias: (-0.1502, -0.0930)
Media del grupo INV = 0: 0.1215
Media del grupo INV = 1: 0.2431
```

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

Esto permitió observar que existe una diferencia significativa en las medias de la variable PAT entre los grupos de empresas EIT y no-EIT.

También resultó interesante el resultado de la diferencia de medias de la variable gastos totales en innovación (GTINN) utilizando la prueba t de Student.

Figura 4: Comparación de las medias de GTINN entre los dos grupos utilizando una prueba t de Student

```
Prueba T Student
Welch Two Sample t-test

data: GTINN by INV
t = 2.6013, df = 1154.4, p-value = 0.009406
alternative hypothesis: true difference in means between group 0 and group 1 is not
equal to 0
95 percent confidence interval:
 64990.78 463922.29
sample estimates:
mean in group 0 mean in group 1
 1156798.8    892342.3
```

Fuente: Elaboración propia con software RStudio

El valor de la estadística t resultó en 2,6013 con grados de libertad de 1154,4 y valor  $p$  ubicado en 0,009406. El intervalo de confianza del 95% para la diferencia de medias va desde 64.990,78 hasta 463.922,29. La media del grupo de empresas no-EIT es aproximadamente 1.156.798,8 y la media del grupo EIT es aproximadamente 892.342,3.

Se evidencia que existe una diferencia significativa entre los dos grupos en términos de inversión en I+D (GTINN). El valor  $p$  (0,009406) es menor que 0,05, lo que indica que la

diferencia entre las medias es estadísticamente significativa. Se concluye que las empresas del grupo no-EIT tienden a invertir más en I+D (GTINN) en comparación con las empresas del grupo EIT.

## **Discusión**

El análisis descriptivo mostró que las empresas del grupo EIT tienen una media más alta en la proporción de cifra de negocios de productos nuevos para el mercado (NEWMER), en comparación con las empresas no identificadas como EIT.

Las empresas del grupo EIT tienen una media más alta de la proporción de gastos en actividades internas de investigación y desarrollo (GINTID) en comparación con las empresas del grupo no-EIT.

Por otro lado, la proporción media de innovación en productos es significativamente mayor en el grupo EIT (1.9039) en comparación con el grupo no-EIT (0.8598), lo que sugiere que las empresas de internacionalización temprana tienden a tener una proporción más alta de innovación en productos en comparación con aquellas que no lo son.

La proporción de patentamientos, indicó que el grupo de empresas EIT tiene aproximadamente el doble de probabilidad de generar patentes en comparación con el grupo no-EIT.

Al realizar el análisis chi-cuadrado se encontró que hay una diferencia significativa en las proporciones de innovación entre los grupos, existiendo suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula de que no hay diferencia en la proporción de innovación entre ambos grupos de empresas.

Las conclusiones sugieren que las variables más influyentes en la diferencia entre los grupos son la introducción de nuevos productos (NOVEDAD), la innovación en procesos (INNPROC) y la posesión de patentes (PAT). Estas variables se evidencian más prominentes en el grupo de empresas EIT.

En el contexto de la globalización y el dinamismo del mercado internacional, las empresas de internacionalización temprana enfrentan desafíos que requieren una alta capacidad de absorción para adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimientos nuevos. La teoría de ACAP sugiere que la habilidad de una empresa para innovar y mantenerse competitiva depende de estas cuatro capacidades clave (Cassol, A., Reis, C., Santos, A., Lima, R. 2016).

En el análisis estadístico realizado se encontraron diferencias significativas en el desempeño innovador y en la capacidad de absorción de los grupos de empresas comparados. Las

empresas del grupo EIT mostraron una mayor proporción de inversión en actividades de I+D, indicando una mayor capacidad de adquisición de conocimientos. Además, estas empresas presentaron mayores tasas de innovación en productos y servicios, reflejando una superior capacidad de asimilación y transformación del conocimiento. La mayor proporción de patentes en empresas del grupo EIT sugiere una mejor explotación del conocimiento adquirido y transformado.

Las empresas del grupo EIT no solo se evidencian como más activas en la búsqueda y adquisición de conocimientos nuevos, sino que también son más eficientes en asimilar, transformar y explotar este conocimiento para desarrollar productos innovadores. Esta mayor capacidad de absorción podría ser un factor clave en su éxito en los competitivos mercados internacionales.

### **Conclusión**

Los resultados indican que las empresas EIT generan una mayor proporción de su cifra de negocios sobre la base de productos nuevos para el mercado, mayores gastos en I+D y una mayor proporción de innovación en productos en comparación con las empresas no-EIT. Asimismo, las empresas EIT muestran una mayor variabilidad en la proporción de gastos en I+D y en la cifra de negocios de productos nuevos. La proporción de empresas que han innovado y que han logrado patentes es significativamente mayor en el grupo EIT. La prueba de chi-cuadrado y el test t de Welch confirmaron diferencias significativas en términos de innovación y capacidad de absorción entre los dos grupos.

La regresión logística reveló que la introducción de nuevos productos (NOVEDAD) y la posesión de patentes (PAT) son predictores significativos de la condición de EIT. Las empresas EIT demostraron una mayor capacidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimientos, según lo postula la teoría de ACAP. Esta capacidad superior de absorción es un factor clave para su éxito en los mercados internacionales, permitiéndoles mantenerse competitivas y ser más innovadoras.

En conclusión, las empresas EIT no solo se destacan por su mayor inversión en I+D y su capacidad innovadora, sino también por su efectividad en la absorción y explotación del conocimiento. Estas capacidades surgen como esenciales para enfrentar los desafíos del mercado global y mantener una ventaja competitiva sostenible.

### **Referencias**

Cassol, A., Reis, C., Santos, A., y Lima, R. (2016). Absorptive capacity: An analysis in the context of Brazilian firms. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 22-42.

- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (4<sup>a</sup> ed.)*. Sage Publications.
- Gabrielsson, M., Servais, P. (2005). Born global: Definition, characteristics and preliminary evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1), 31-49.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Instituto Nacional de Estadística, Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, y Fundación Cotec. (2004-2016). Panel de Innovación Tecnológica (PITEC).
- Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Madsen, T. K., Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Prashantham, S. (2011). Social capital and Indian micromultinationals. *British Journal of Management*, 22(1), 4-20.
- R Core Team. (2020). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing. Recuperado de <https://www.R-project.org/>
- Singer, J. D., Willett, J. B. (2003). *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. Oxford University Press.
- Zahra, S. A., George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA APLICADA A LAS PYMES

**Autor: Diego Emiliano Ponce**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

emilianoponce734@gmail.com

## **Resumen:**

La revolución digital está redefiniendo radicalmente la forma en que las organizaciones gestionan sus operaciones, y el campo de la administración financiera no es una excepción. Con la proliferación de herramientas informáticas accesibles a costos considerablemente reducidos e incluso gratuitas, se presenta una oportunidad para las empresas de aprovechar al máximo estas tecnologías y sus beneficios.

Este estudio se adentra en el impacto que tiene la adopción de estas tecnologías en la gestión financiera, centrándose en su capacidad para optimizar y automatizar el manejo del capital de trabajo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Uno de los aspectos destacados de esta transformación es la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, donde la digitalización permite una supervisión más precisa de los flujos de efectivo.

Además, se examinará la generación automatizada de informes financieros, la cual proporciona a las empresas acceso a información en tiempo real. Esta disponibilidad de datos precisos y actualizados facilita la toma de decisiones estratégicas informadas, lo que resulta crucial en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Por último, se destacará como el uso de estas tecnologías pueden ayudar a las PYMES incluso a cumplir con los requisitos regulatorios. Al permitir disponer de registros detallados y actualizados, facilitando así la generación de informes y la presentación de documentación necesaria para cumplir con las normativas vigentes.

**Palabras Claves:** Gestión financiera, automatización, optimización, tecnologías de información.

## **I. Introducción**

En las últimas décadas, el avance tecnológico ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan sus operaciones, y el ámbito financiero no ha sido una excepción. La transformación digital en la gestión financiera implica la integración de tecnologías digitales en todos los

aspectos de la función financiera de una organización, desde la contabilidad y el control de costos hasta la gestión de riesgos y el análisis financiero.

La transformación digital en las organizaciones involucra tanto la adaptación como la reconversión de tecnologías digitales en el corazón de las empresas, y a través de estas, la sociedad en general, con el objetivo de mantenerse actualizada para alcanzar nuevos niveles de competitividad (Páez, Sanabria, Gauthier, et al., 2021).

Hace unos años, según Nava Rosillón (2009), los avances tecnológicos, la automatización de procesos y el desarrollo económico creaban un entorno desafiante para las pequeñas y medianas empresas (PyMES)<sup>5</sup>, dificultando su permanencia y progreso. Sin embargo, en la actualidad, la brecha tecnológica que antes era gigante ha disminuido considerablemente. Incluso los emprendimientos más pequeños tienen acceso a una variedad de sistemas de información que automatizan numerosos procesos empresariales. Estos sistemas, a pesar de sus costos insignificantes, representan beneficios significativos para la organización.

Este cambio fundamental está siendo impulsado por la creciente disponibilidad y accesibilidad de herramientas informáticas avanzadas, como software de gestión financiera en la nube, análisis de datos en tiempo real, inteligencia artificial y automatización de procesos. La contextualización de esta transformación digital implica comprender cómo estas tecnologías están redefiniendo los roles y responsabilidades dentro de los departamentos financieros, así como su impacto en la eficiencia operativa, la toma de decisiones estratégicas y la competitividad empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen una parte fundamental de la economía global, pero históricamente han enfrentado desafíos significativos para competir con empresas más grandes en términos de recursos y capacidades. La transformación digital ofrece a las PYMES una oportunidad única para nivelar el campo de juego al proporcionar acceso a herramientas tecnológicas avanzadas que anteriormente estaban fuera de su alcance. Al adoptar la transformación digital en la gestión financiera, las PYMES pueden mejorar su eficiencia operativa, reducir costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Las empresas digitales tienen la capacidad de recopilar y analizar grandes volúmenes de información, lo que les da una posición más ventajosa para tomar decisiones informadas y estratégicas de gestión financiera (Insight Financiero, 2024). La disponibilidad de datos es fundamental para seguir y medir los avances en la transformación digital.

Un proceso de transformación digital invita a reconsiderar la relación, no solo virtual, sino también física, de la organización con sus proveedores, clientes, propietarios, colaboradores,

---

<sup>5</sup> Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Para el caso de argentina puede consultarse más información en [argentina.gob.ar](http://argentina.gob.ar)



competidores y la industria en general, con el fin de agregar más valor a cada una de ellas. Lo anterior implica considerar las oportunidades de innovación que la firma posee en relación con los bienes que produce y los servicios que presta. El proceso impulsa también a la compañía, de manera más amplia, a mejorar su eficiencia operativa y el modelo de negocio como un todo (Aguilar, 2020).

Este estudio se centra en el impacto que tiene la adopción de estas tecnologías en la gestión financiera, centrándose en su capacidad para optimizar y automatizar el manejo del capital de trabajo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Uno de los aspectos destacados de esta transformación es la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, donde la digitalización permite una supervisión más precisa y detallada y de forma instantánea.

Además, se examinará la generación automatizada de informes financieros, la cual proporciona a las empresas acceso a información en tiempo real. Esta disponibilidad de datos precisos y actualizados facilita la toma de decisiones estratégicas informadas, lo que resulta crucial en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Por último, se destacará como el uso de estas tecnologías pueden ayudar a las PYMES incluso a cumplir con los requisitos regulatorios. Al permitir disponer de registros detallados y actualizados, facilitando así la generación de informes y la presentación de documentación necesaria para cumplir con las normativas vigentes.

## **II. Tecnologías de la información para las PYMES en gestión financiera.**

En la actualidad, las PYMES tienen acceso a una amplia gama de herramientas informáticas diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia y la productividad en diversas áreas de su gestión financiera. Estas herramientas abarcan desde software de contabilidad y gestión financiera hasta plataformas de análisis de datos y soluciones de pago en línea. Por ejemplo, en el ámbito de la contabilidad, existen programas de contabilidad en la nube que permiten llevar un registro preciso de ingresos y gastos, generar informes financieros automatizados y facilitar la colaboración entre diferentes departamentos.

Asimismo, las PYMES pueden beneficiarse de herramientas de gestión de tesorería que les ayuden a optimizar la gestión de efectivo, controlar el flujo de caja y gestionar riesgos financieros. Además, las soluciones de análisis de datos proporcionan a las PYMES indicadores valiosos sobre el rendimiento financiero de su empresa, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y estratégicas.

A continuación, se describe brevemente los nuevos tipos de tecnologías que pueden ayudar a digitalizar y automatizar funciones de administración financiera en las PYMES.

- ✓ **Inteligencia Artificial (IA):** La IA puede automatizar tareas repetitivas, analizar grandes conjuntos de datos financieros y predecir tendencias, lo que permite una toma de decisiones más informada y eficiente. La IA es una tecnología tan disruptiva y relevante y con tan elevado potencial de impacto en la sociedad que, de hecho, algunos analistas consideran que será el centro de la que ya se vislumbra como la quinta revolución industrial. Esta última establecería un nuevo momento de cambio profundo, más bien cercano a nuestros días, que, como en el caso de las revoluciones precedentes, se basará en la anterior y cambiará la situación socioeconómica de toda la humanidad (Muir, 2018). Ejemplos de herramientas:

Chatgpt: Puede ser útil en la administración financiera de una PYME proporcionando asesoramiento financiero, realizando análisis de datos básicos, generando informes y documentos financieros, educando sobre conceptos financieros clave y ayudando en la automatización de tareas simples. Aunque no reemplaza la experiencia de profesionales financieros, puede ser una herramienta complementaria para obtener información y apoyo en diversas áreas financieras.

Kairos: Plataforma de IA que puede predecir el flujo de efectivo futuro y proporcionar recomendaciones para optimizar la gestión financiera.

- ✓ **Blockchain:** La tecnología blockchain ofrece un registro seguro y transparente de transacciones financieras, lo que mejora la confianza y reduce los costos de intermediación. El uso de criptomonedas y su tecnología como forma de pago, puedes llegar a un nuevo segmento de clientes que prefieren o tienen acceso a este tipo de moneda digital. Las criptomonedas eliminan las barreras geográficas y facilitan las transacciones internacionales sin la necesidad de conversiones de divisas costosas o demoras en los procesos de liquidación, lo que puede beneficiar a clientes internacionales y a empresas con operaciones globales.
- ✓ **Internet de las cosas (IoT):** Los dispositivos IoT pueden recopilar datos en tiempo real sobre activos físicos, inventario y procesos financieros, lo que permite una gestión más eficiente y precisa. Algunas empresas, por ejemplo, han comenzado a utilizar sensores IoT para monitorear el inventario en tiempo real y generar alertas automáticas cuando los niveles de existencias son bajos.
- ✓ **Computación en la nube:** permite acceder a herramientas y datos financieros desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que facilita la colaboración entre equipos y reduce los costos de infraestructura. Ejemplos de herramientas:  
Increase<sup>6</sup>: es una plataforma de gestión financiera diseñada para pequeñas empresas y emprendedores. Ofrece funciones que facilitan la cobranza, el seguimiento y

---

<sup>6</sup> Puede ver más a detalle los servicios en [Increase.app](https://increase.app)

centralización de cupones de tarjetas pendientes de cobro y brindan información financiera de utilidad.

Contragram<sup>7</sup>: es un software de contabilidad en línea diseñado para PyMEs y autónomos. Ofrece funciones como contabilidad general, facturación electrónica, gestión de inventario y reportes financieros.

Hubspot<sup>8</sup>: es una plataforma de marketing, ventas y servicio al cliente todo en uno. Ofrece herramientas para la gestión de clientes, automatización de marketing, seguimiento de ventas y análisis de datos.

- ✓ **Big Data y Ciencia de Datos:** Aunque el vocablo recomendado en español para referirse a este es “macrodatos”, el concepto de “Big Data” suele ser hoy ampliamente utilizado en nuestro idioma. Este da cuenta de “activos de información de alto volumen, alta velocidad o variedad que exigen formas costo efectivas e innovadoras de procesamiento de información que permiten una mejor comprensión, toma de decisiones y automatización de los procesos” (Gartner, 2020)

Estas tecnologías permiten analizar grandes volúmenes de datos financieros para identificar patrones, tendencias y oportunidades de optimización.

Power BI: Plataforma de análisis de datos que permite visualizar y analizar grandes conjuntos de datos financieros para obtener perspectivas valiosas.

- **Ventajas y desventajas de la adopción de tecnología en las PYMES.**

La adopción de tecnología en las PYMES permite mejorar la eficiencia operativa al automatizar tareas repetitivas y reducir la carga administrativa. Esto libera tiempo y recursos que pueden ser reasignados a actividades más estratégicas y de mayor valor agregado. Además, la tecnología facilita la colaboración y la comunicación entre equipos, incluso en entornos de trabajo remoto, lo que contribuye a una mayor productividad y agilidad empresarial. Otra ventaja importante es la capacidad de acceder a datos en tiempo real y obtener información actualizada sobre el rendimiento financiero de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de mejora.

Sin embargo, la adopción de tecnología también presenta ciertos desafíos para las PYMES. Uno de los principales obstáculos radica en los posibles costos iniciales de implementación y mantenimiento de las herramientas tecnológicas, así como en la necesidad de proporcionar formación y capacitación adecuadas al personal para garantizar su uso efectivo. Además, es común que los empleados, pueden sentirse incómodos o inseguros al adaptarse a nuevas

---

<sup>7</sup> Existen distintos planes de servicio de acuerdo a las necesidades de cada cliente. Ver más en su [página web](#).

<sup>8</sup> Servicio de CRM que cuenta incluso con pruebas gratuitas. Se pueden consultar planes y más información en su [página web](#).

tecnologías. Esto puede requerir un cambio en la cultura organizacional para fomentar una actitud receptiva hacia la innovación tecnológica.

Los empleados no siempre tienen el conocimiento sobre las nuevas tecnologías, ni el tiempo suficiente para aprenderlas sobre la marcha. Por esta razón, es importante que los líderes los apoyen con entrenamiento y les proporcionen los recursos necesarios (en tiempo y en tecnología) para que se puedan adaptar a los nuevos requerimientos (Kane et al., 2019).

Asimismo, existe el riesgo de depender en exceso de la tecnología y descuidar aspectos fundamentales de la gestión empresarial, como la atención al cliente personalizada o la creatividad en la resolución de problemas. Es crucial reconocer que la tecnología es una herramienta que debe complementar y potenciar las habilidades humanas, en lugar de reemplazarlas por completo.

- **Estrategias para la implementación de la transformación digital en la gestión financiera**

La gestión financiera de las PyMES se ha beneficiado enormemente de la implementación de estrategias digitales que permiten una mayor eficiencia, precisión y visibilidad en los procesos financieros. A continuación, se presentan algunas estrategias y “pasos” clave para la implementación exitosa de la transformación digital en la gestión financiera de las PyMES:

- ✓ **Evaluación de las necesidades y objetivos financieros:** Antes de embarcarse en cualquier iniciativa de transformación digital, es crucial que las PyMES realicen una evaluación exhaustiva de cuál es su situación actual y cuáles serán las necesidades de datos financieros y, en base a ello, se establezcan objetivos claros. No es lo mismo una PYME que a la fecha no se encuentra registrando ninguna o casi ninguna operación a otra que al menos cuenta con herramientas y realizan algunos registros. También puede darse el caso de emprendimientos que cuentan con un buen volumen de datos registrados pero que no saben bien como procesarlos para obtener información útil para la toma de decisiones.
- ✓ **Selección de herramientas y tecnologías adecuadas:** Una vez identificadas las necesidades y objetivos financieros, las PyMES deben seleccionar las herramientas y tecnologías digitales que mejor se adapten a sus requerimientos. Esto puede incluir software de contabilidad en la nube, sistemas de gestión financiera integrados, plataformas de análisis de datos, entre otros. Es fundamental elegir soluciones que sean escalables, fáciles de usar y compatibles con los objetivos planteados. Será innecesario contratar un software costoso con múltiples funciones si el objetivo de la empresa, en primera instancia es solo comenzar a registrar operaciones y tener un control básico de las cuentas por cobrar y por pagar.

La transformación digital inicia con la visión del líder sobre un nuevo modelo empresarial, en busca de que este consiga integrar en la organización las novedades tecnológicas que considere necesarias y relevantes para adaptar el funcionamiento de la firma a las exigencias identificadas con los avances en la digitalización de los mercados y la sociedad, lo cual implica estudiar el entorno, identificar tendencias y empaparse de los temas de actualidad. No se requiere que el líder conozca en profundidad el funcionamiento detallado de la tecnología, sino que esté en capacidad de entender su importancia y de saber cómo usarla (Sainger, 2018), para idear formas en que la organización pueda responder a las tendencias más predominantes.

- ✓ **Capacitación y desarrollo de habilidades:** La implementación exitosa de la transformación digital requiere que el personal esté capacitado y tenga las habilidades necesarias para utilizar eficazmente las nuevas herramientas y tecnologías. Las PyMES deben asegurarse de que sus recursos humanos estén debidamente capacitados en el manejo de los nuevos sistemas de información. Es fundamental reconocer que la adquisición de soluciones tecnológicas no garantiza automáticamente mejoras; es esencial que quienes recolectan los datos estén completamente versados en su uso y estén dispuestos a abrazar un cambio en la cultura de trabajo. Sin esta capacitación y compromiso, el potencial de las nuevas tecnologías podría quedar subutilizado, limitando así los beneficios que la transformación digital puede ofrecer a la gestión financiera de la empresa.

La formación del talento humano en lo que respecta a las disciplinas digitales es un tema crucial, en efecto, puesto que hoy se estima que el 14% de las ocupaciones laborales tienen un aumento en el riesgo de automatización y el 32 % sufrirán cambios o, incluso, transformaciones radicales en el transcurso de los próximos años. Como resultado, el 46 % de los trabajos que existen en la actualidad sufrirán algún tipo de cambio a corto y mediano plazo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019).

- ✓ **Seguridad y cumplimiento normativo:** En la era digital, la seguridad de los datos financieros es una prioridad. Las PyMES deben implementar medidas de seguridad robustas, que incluyan el cifrado de datos, la autenticación de dos factores y la realización de copias de seguridad regulares, para proteger la información financiera confidencial contra posibles amenazas. Es importante reconocer que la seguridad de los datos no es solo una responsabilidad tecnológica, sino también una responsabilidad compartida por todo el equipo humano de la empresa. Por lo tanto, es esencial integrar la conciencia y la participación de los empleados en la estrategia de seguridad, como parte del cambio cultural hacia una mayor protección de los datos financieros.

- ✓ **Evaluación y mejora continua:** La transformación digital es un proceso continuo que requiere una evaluación regular y ajustes según sea necesario. Las PyMES deben monitorear el rendimiento de sus iniciativas digitales, recopilar retroalimentación de los usuarios y realizar mejoras continuas para garantizar que sus sistemas financieros sigan siendo eficientes y relevantes en un entorno empresarial en constante evolución. Se destaca nuevamente la importancia de proponer soluciones iniciales que sean escalables para que, a medida que los requerimientos de información sean mayores, se pueda obtener sin tener que deshacer lo implementado anteriormente.

### **III. Optimización y Automatización del Manejo del Capital de Trabajo**

La digitalización permite a las empresas optimizar sus procesos financieros, desde la gestión de inventario hasta la administración de cuentas por pagar y por cobrar, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y maximizar la liquidez disponible.

En este contexto, la implementación de sistemas ERP<sup>9</sup> o software de gestión financiera en la nube juega un papel fundamental. Estas herramientas permiten a las PYMES automatizar tareas relacionadas con la gestión del capital de trabajo, como la emisión de facturas, el seguimiento de pagos de clientes, la gestión de inventario y la proyección de necesidades de efectivo. Al automatizar estos procesos, las empresas pueden reducir errores humanos, minimizar los tiempos de procesamiento y mejorar la precisión en la gestión del capital de trabajo.

Además, la digitalización facilita la integración de sistemas de gestión financiera con otras áreas funcionales de la empresa, como ventas y operaciones, lo que permite una coordinación más eficiente y una visibilidad mejorada de los flujos de efectivo en toda la organización. Esto permite a las PYMES tomar decisiones más informadas y rápidas sobre la asignación de recursos financieros y la gestión del capital de trabajo, lo que puede conducir a una mejora significativa en la rentabilidad y el rendimiento financiero general.

### **IV. Eficiencia en la Gestión de Cuentas por Cobrar y por Pagar**

La digitalización transforma la forma en que las empresas gestionan sus cuentas por cobrar y por pagar al ofrecer algunos de los beneficios como la automatización de procesos. Por ejemplo, los sistemas pueden generar y enviar facturas de manera automática, hacer seguimiento de los pagos pendientes y enviar recordatorios automáticos a los clientes con saldos vencidos. Esto reduce significativamente el tiempo y los recursos dedicados a la

---

<sup>9</sup> Un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) es un software integral diseñado para ayudar a las empresas a gestionar y automatizar una amplia gama de procesos empresariales, incluyendo finanzas.

gestión manual de cuentas por cobrar y por pagar, liberando al personal para que se enfoque en tareas más estratégicas.

Además, la digitalización proporciona una mayor visibilidad y control sobre el estado de las cuentas por cobrar y por pagar. Mediante el uso de sistemas de gestión financiera integrados, las empresas pueden monitorear en tiempo real el flujo de efectivo y tener una vista completa de las transacciones financieras entrantes y salientes. Esto les permite identificar rápidamente áreas de mejora, como clientes con problemas de pago o proveedores con condiciones de pago desfavorables, y tomar medidas correctivas de manera proactiva.

Existen numerosas herramientas y estrategias disponibles para ayudar a las empresas a mejorar la gestión de cuentas por cobrar y por pagar y optimizar los flujos de efectivo. Por ejemplo, los sistemas de facturación electrónica y los softwares de gestión<sup>10</sup> de clientes permiten a las empresas crear, enviar y dar seguimiento a las facturas de manera eficiente. Del mismo modo, los sistemas de gestión de cuentas por pagar automatizan el procesamiento de facturas entrantes, agilizando el proceso de aprobación y pago.

Asimismo, las empresas pueden utilizar herramientas de análisis financiero para realizar un seguimiento detallado de los flujos de efectivo y prever futuros problemas de liquidez, permitiéndoles tomar medidas preventivas para evitar problemas financieros.

## **V. Toma de Decisiones Estratégicas Informadas.**

La transformación digital en la gestión financiera proporciona a las PYMES acceso a datos precisos y actualizados, lo que influye de manera significativa en su capacidad para tomar decisiones estratégicas informadas, aumentando así las probabilidades de alcanzar mejores resultados.

La disponibilidad de datos precisos y actualizados tiene un impacto transformador en la toma de decisiones estratégicas de las PYMES. En primer lugar, los datos proporcionan una visión clara y detallada del rendimiento financiero de la empresa, incluyendo información sobre ingresos, gastos, flujo de efectivo, rentabilidad y rendimiento de activos. Esto permite a los líderes empresariales comprender mejor la salud financiera de la empresa y evaluar el impacto de diferentes decisiones en su rendimiento financiero.

La disponibilidad de datos también facilita la evaluación de riesgos y oportunidades asociadas con diferentes cursos de acción. Al tener acceso a datos precisos y actualizados, las PYMES pueden realizar análisis de escenarios y modelado financiero para evaluar el impacto potencial de diferentes decisiones en su rentabilidad y solidez financiera. Esto les permite mitigar los riesgos asociados con la incertidumbre del mercado.

---

<sup>10</sup> Para argentina principalmente se puede consultar la página [sistemasdefacturacionygestion.com.ar/](http://sistemasdefacturacionygestion.com.ar/) que brinda un análisis de los software de gestión y ERP disponibles que más se adecuan a cada tipo de negocio.

La toma de decisiones basadas en intuición, experiencia y enfoques analíticos tradicionales resulta ser insuficiente. La adaptación, el aprendizaje y la coevolución se convierten en características organizacionales deseadas. Por tanto, se requieren nuevos modelos y herramientas congruentes con esta realidad. Es allí donde la interconexión inteligente de sistemas de información con las tecnologías ofrece valor para la gestión de las organizaciones contemporáneas y, en particular, de sus cadenas de suministro (Páez, Sanabria, Gauthier, et al., 2021).

Con respecto al manejo de cuentas por cobrar y pagar, imaginemos una PYME que ha implementado un sistema de gestión financiera digital que le proporciona datos precisos y actualizados sobre sus cuentas por cobrar y pagar. Con esta información, el equipo financiero podría:

- ✓ Identificar patrones de pago de los clientes: Analizando los datos históricos de pagos, la empresa puede identificar cuándo y cómo pagan sus clientes. Por ejemplo, si observan que un cliente específico tiende a pagar tarde regularmente, pueden tomar medidas proactivas para abordar la situación, como enviar recordatorios de pago antes de la fecha de vencimiento.
- ✓ Gestionar el flujo de efectivo de manera más eficiente: Con acceso a datos actualizados sobre cuentas por cobrar y pagar, la empresa puede prever con mayor precisión sus necesidades de flujo de efectivo. Por ejemplo, si saben que varios clientes importantes pagarán sus facturas al final del mes, pueden planificar con anticipación y asegurarse de tener suficiente efectivo disponible para cubrir sus obligaciones financieras.
- ✓ Negociar términos de pago favorables: Con datos precisos sobre el comportamiento de pago de los clientes, la empresa está en una posición más sólida para negociar términos de pago favorables con proveedores y clientes. Por ejemplo, si se prevé con tiempo que no se podrá afrontar el pago a término de algunas facturas de nuestros proveedores, podremos negociar de mejor manera que al momento del vencimiento.

## **VI. Cumplimiento de Requisitos Regulatorios**

El cumplimiento de requisitos regulatorios es un aspecto crítico de la gestión financiera de las PYMES, ya que el no cumplimiento puede resultar en multas, sanciones e incluso la clausura de la empresa. Los sistemas de información pueden brindarnos soluciones que faciliten el cumplimiento y reducen el riesgo de infracciones.

- **Impacto de la transformación digital en el cumplimiento de normativas.**



En primer lugar, las soluciones tecnológicas, como los sistemas de gestión financiera en la nube, permiten a las PYMES almacenar, gestionar y acceder a documentos financieros de manera segura y organizada. Esto facilita la generación de informes y la presentación de documentación necesaria para cumplir con las normativas vigentes, como declaraciones de impuestos, informes financieros anuales y estados financieros auditados.

Además, la digitalización ha mejorado la precisión y la integridad de los datos financieros, lo que es esencial para el cumplimiento regulatorio. Los sistemas automatizados de contabilidad y gestión financiera reducen los errores humanos y garantizan que la información financiera sea precisa y confiable, lo que es fundamental para cumplir con los estándares de informes financieros y auditoría.

Otro aspecto importante es la capacidad de las tecnologías digitales para mantener registros detallados y actualizados de transacciones financieras y operativas. Esto facilita la trazabilidad y la auditoría de datos, lo que es esencial para cumplir con cualquier requerimiento fiscal que se le realice a la empresa.

Además, las herramientas de análisis de datos avanzados pueden ayudar a las PYMES a identificar posibles desvíos que no guarden conformidad con las regulaciones y tomar medidas correctivas proactivas para evitar infracciones. Por ejemplo, el sistema podría generar una alerta cuando se detecte que las ventas declaradas son inferiores a las acreditaciones bancarias. En este caso se debería hacer una depuración de las acreditaciones para controlar si existen ventas efectivamente no declaradas o si se trata de acreditaciones bancarias por otros motivos (devoluciones, créditos, etc.).

## **VII. Conclusiones y Recomendaciones**

Es crucial que las PYMES reconozcan y aprovechen el potencial de las herramientas de transformación digital en la gestión financiera para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Aquí hay algunos puntos clave para resaltar la importancia de esta adopción:

- **Competitividad:** En un mercado dinámico y altamente competitivo, las PYMES que adoptan tecnologías digitales en su gestión financiera pueden ganar una ventaja competitiva significativa. La eficiencia operativa mejorada, la toma de decisiones más informadas y la capacidad para cumplir con los requisitos regulatorios de manera más efectiva les permiten destacarse en un panorama empresarial saturado.
- **Eficiencia y Productividad:** La digitalización de procesos financieros permite a las PYMES optimizar sus operaciones, reducir los tiempos de ciclo y aumentar la productividad del personal. La automatización de tareas rutinarias libera tiempo y

recursos que se pueden reinvertir en actividades más estratégicas y de mayor valor añadido.

- **Acceso a Información en Tiempo Real:** Las herramientas digitales proporcionan acceso instantáneo a datos financieros actualizados y precisos. Esto permite a las PYMES tomar decisiones más rápidas y fundamentadas, identificar tendencias del mercado, detectar oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos de manera proactiva.
- **Gestión de Relaciones con Clientes y Proveedores:** La digitalización facilita una comunicación más fluida y eficiente tanto con clientes como con proveedores. Las PYMES pueden mejorar la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, mantener relaciones más sólidas con sus socios comerciales y garantizar un flujo de efectivo más predecible y estable.

En resumen, las PYMES que no se suban al tren de la transformación digital corren el riesgo de enfrentar una serie de desafíos que podrían poner en peligro su supervivencia a corto plazo. Es crucial que estas empresas reconozcan la importancia de la digitalización y tomen medidas para adoptar tecnologías que les permitan mantenerse competitivas en un mercado cada vez más digitalizado y exigente.

## **VIII. Referencias**

### **IX.**

- Aguiar, Y. B. (2020). *Digital (r)evolution: Strategies to accelerate business transformation*. Wiley.
- Gartner. (2020). Big data. En *Gartner glossary*. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/big-data>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. y Andrus, G. (2019). How digital leadership is(n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Insight Financiero. (2024). Insight Financiero. Obtenido de <https://insightfinanciero.com/transformacion-digital/>
- Muir, G. (2018). *AI - The Fifth Industrial Revolution*. *AI Business*. Obtenido de [https://aibusiness.com/document.asp?doc\\_id=760736&site=aibusiness](https://aibusiness.com/document.asp?doc_id=760736&site=aibusiness)
- Nava Rosillón, M. (2009). *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131599842009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131599842009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *OECD Employment outlook 2019: The Future of Work*. [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019\\_9ee00155-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019_9ee00155-en)

Paéz Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez Romero, R. A., & Rivera Virquez, L. (2021). *Transformación digital en las organizaciones*. Ed. Universidad del Rosario.

Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/60686981/120190924-7274-n4072j.pdf>

# **INNOVACIÓN FINANCIERA EN LA ERA DIGITAL: EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO GASTRONÓMICO. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA (RSL)**

**Autores: Karen Estefanía Maldonado Godoy- Juan Fernando Farfán Morocho- Johanna Catalina Armijos Cordero**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Carrera de Contabilidad y Auditoría - Cuenca, Ecuador.

EJE 1: Innovación organizacional y gestión del cambio

## **Resumen**

Con la llegada de la era digital, la innovación financiera en el turismo gastronómico ha sufrido cambios significativos. La inteligencia artificial (IA) se ha convertido en una poderosa herramienta que está cambiando la forma en que las empresas gestionan sus finanzas y operaciones. La IA puede ser aplicada en diversas áreas dentro del sector turístico gastronómico. En primer lugar, en la gestión de reservas y el servicio al cliente, los sistemas de IA pueden analizar grandes cantidades de datos para predecir las preferencias de los clientes y brindar recomendaciones personalizadas. En la gestión financiera, la IA se utiliza para realizar previsiones y tomar decisiones. Los sistemas de IA pueden analizar datos financieros históricos y actuales para predecir tendencias futuras y ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas sobre inversiones, precios y estrategias financieras. Por ello, el presente artículo tiene la finalidad de proponer soluciones de IA en la gestión financiera, para mejorar la eficiencia operativa como la toma de decisiones en los negocios relacionados con la floreciente industria del turismo gastronómico, a través de una revisión sistemática de literatura de 25 artículos científicos. Mediante esta información, se puede establecer el potencial que tiene la IA para impulsar la gestión financiera en el sector turístico gastronómico, promoviendo la innovación y competitividad, así como los desafíos que la misma trae consigo.

**Palabras clave:** inteligencia artificial, gestión financiera y turismo gastronómico.

## **Abstract**

With the arrival of the digital era, financial innovation in gastronomic tourism has undergone significant changes. Artificial intelligence (AI) has become a powerful tool that is changing the way companies manage their finances and operations. AI can be applied in various areas within the gastronomic tourism sector. Firstly, in reservation management and customer service, AI systems can analyze large amounts of data to predict customer preferences and provide personalized recommendations. In financial management, AI is used for forecasting and decision-making. AI systems can analyze historical and current financial data to predict

future trends and help companies make informed decisions about investments, pricing, and financial strategies. Therefore, this article aims to propose AI solutions in financial management to improve operational efficiency and decision-making in businesses related to the thriving gastronomic tourism industry, through a systematic review of literature comprising 25 scientific articles. Through this information, the potential of AI to drive financial management in the gastronomic tourism sector can be established, promoting innovation and competitiveness, as well as the challenges it brings with it.

**Keywords:** artificial intelligence, financial management and gastronomic tourism.

## **Introducción**

La supervivencia de las Pymes en un mercado competitivo se ha convertido en un desafío crucial para el desarrollo económico. Sin embargo, la falta de comprensión de los factores determinantes de la competitividad puede ser una trampa mortal para muchas empresas. En un entorno donde una única ventaja ya no garantiza el éxito, la incapacidad para optimizar cada función y departamento de la empresa puede ser un factor determinante en su fracaso (Morante & Holguín, 2021).

América Latina se ha convertido en un destino turístico gastronómico de clase mundial, cautivando a paladares exigentes con su rica diversidad culinaria y experiencias únicas (Organización Mundial del Turismo, 2019). Desde los sabores ancestrales de las culturas indígenas hasta la fusión de tradiciones culinarias europeas, africanas y asiáticas, la región ofrece un panorama gastronómico vibrante y en constante evolución (Villalva Guevara & Inga Aguagallo, 2021). El auge del turismo gastronómico en Latinoamérica ha impulsado un crecimiento significativo en el sector, generando empleos, estimulando la economía local y promoviendo el intercambio cultural (Muñoz Fernández, Uribe Lotero, Pérez Gálvez, & Ríos Rivera, 2017).

Sin embargo, el éxito del turismo gastronómico en Latinoamérica también presenta desafíos, particularmente en el ámbito de la gestión financiera. La naturaleza fragmentada y competitiva del sector, junto con la complejidad de las operaciones y la necesidad de adaptarse a las tendencias cambiantes, dificulta la optimización de los recursos financieros y la maximización de la rentabilidad (Bárcena, Cimoli, García, & Shaw, 2020). Los restaurantes, hoteles y operadores turísticos enfrentan desafíos en áreas como la fijación de precios, la gestión de inventarios, el análisis de datos y la toma de decisiones estratégicas (Salazar Duque & Burbano Argoti, 2017).

En este contexto dinámico, la IA emerge como una herramienta transformadora con el potencial de revolucionar la gestión financiera en el turismo gastronómico de Latinoamérica (Villacorta Vidal, Enciso Suárez, & Mendoza de los Santos, 2023). La IA ofrece una gama de

soluciones innovadoras que pueden optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y generar nuevas oportunidades de negocio (Rivera Godoy & Ruiz Acero, 2011). Esta revisión sistemática de la literatura (SLR) profundiza en el papel multifacético de la IA en la configuración de la innovación financiera del sector turismo gastronómico. A través de esta exploración exhaustiva, el SLR tiene como objetivo establecer las soluciones de la IA que aportan a la gestión financiera del sector turístico gastronómico. Además, el SLR identifica áreas clave para futuras investigaciones y prácticas innovadoras, allanando el camino para una integración más informada y estratégica de la IA en el sector del turismo gastronómico.

### **Fundamentos teóricos y antecedentes**

En este apartado se explorarán los conceptos clave sobre el sector turístico gastronómico, la gestión financiera y la IA. Además, se detallarán los componentes fundamentales para una buena gestión financiera y las soluciones que podría proporcionar la IA para mejorar la gestión financiera en el sector turístico gastronómico.

#### *El sector turístico gastronómico*

Según (Gutierrez de Alva, 2012), la gastronomía mantiene relación entre la cultura y el alimento. En ocasiones, se suele relacionar al término gastronomía con el arte de cocinar y los platos alrededor de la mesa. Sin embargo, la gastronomía estudia varios componentes culturales alrededor de la comida. A través de esto se vincula a las bellas artes, ciencias sociales, ciencias naturales e incluso las ciencias exactas relacionadas al sistema alimenticio del ser humano. Mediante esto se llega a definir a la gastronomía desde el punto de vista etimológico que deriva del griego “gaster o gastros” que significa estómago, y “gnomos”, conocimiento o ley.

A raíz de esto nace una nueva forma de turismo que toma su propia autonomía. Este tipo de turismo, se concreta en los mecanismos que generan una relación de los productos con su tierra de origen. A partir de aquí, es de relevancia generar una diferencia entre lo que es la gastronomía y el turismo gastronómico, que se enmarca en el contexto del consumo. Hoy en día se puede degustar de un producto en cualquier parte del mundo, pero adquiere su particularidad cuando se genera en las personas el deseo por descubrir el origen de dicho producto.

Por lo tanto, la referencia territorial se convierte en uno de los elementos básicos para diferenciar los intereses y las modalidades de comportamiento de consumo (Pedote, 2023). Además, la gastronomía se relaciona con la relajación, la interrelación con otras personas, el aprendizaje de nuevas habilidades y la hospitalidad lo que refuerza la importancia dentro del turismo en los últimos años (Muñoz Fernández G. A., Uribe Lotero, Pérez Gálvez, & Ríos Rivera, 2017).

De este modo, (Mitchell, Cartas , & Albrecht, 2012), clasifican a los turistas gastronómicos a través de una segmentación psicológica, basada en su nivel de interés y conocimientos culinarios.

**Tabla 1.**  
*Tipologías del turista gastronómico*

<b>Amantes de la gastronomía</b>	<b>Conocedores de la gastronomía</b>	<b>Interesados en gastronomía</b>	<b>Iniciados en la gastronomía</b>
Aquellos que son verdaderos expertos en el tema y disfrutan viajar para descubrir y probar productos locales, así como para deleitarse en restaurantes de prestigio.	Ponen en práctica su sabiduría adquirida a través de revistas especializadas durante sus viajes.	Muestran curiosidad sin formación técnica, incorporando experiencias culinarias como complemento a sus actividades turísticas.	Se aventuran en este ámbito sin conocimientos previos, pero dispuestos a explorar la gastronomía local como parte de su experiencia.

*Elaborado por: Autora. Fuente: (Mitchell, Cartas , & Albrecht, 2012)*

Por último, (Organización Mundial del Turismo, 2024) destaca que el aumento del turismo gastronómico se debe a la promoción de la identidad regional y el patrimonio tradicional. Los destinos buscan posicionarse como centros gastronómicos, ya que se logró identificar que representan una gran ventaja competitiva. Según la OMT, más del 30% del gasto turístico se destina a la alimentación consolidando así a la gastronomía como un motivador clave para viajar.

### *Gestión Financiera*

La gestión financiera es un proceso ligado a la planificación, organización, dirección y control de las actividades financieras de una empresa. Lo que implica administrar de manera eficiente los recursos financieros de la empresa y que los mismos estén dirigidos a alcanzar los objetivos tanto financieros como operativos de la organización (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). Así pues, los autores establecen tres áreas principales de interés dentro de una correcta gestión financiera respondiendo a las siguientes preguntas:

1. Presupuesto de capital: ¿Qué inversiones a largo plazo debería realizar la empresa?
2. Estructura de capital: ¿Dónde obtendrá la empresa el financiamiento a largo plazo para pagar sus inversiones? De igual manera, ¿Qué mezcla de deuda y capital debería usar la empresa para financiar sus operaciones?
3. Administración de capital de trabajo: ¿Cómo debería administrar la empresa sus actividades financieras cotidianas?

Por ende, una de las formas para evaluar la situación financiera y el desempeño financiero y económico real de una empresa, es a través del análisis financiero, que permite detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas (Nava Rosillón, 2009).

Por ello, (Terrazas, 2009) sostiene que la gestión financiera juega un papel central al garantizar que todas las acciones se reflejan en resultados económico financieros concretos. Es esencial realizar este proceso con eficiencia y transparencia para impulsar la competitividad y generar confianza en la proyección de las empresas a la sociedad.

Finalmente, (Rivera Godoy & Ruiz Acero, 2011) destaca que uno de los factores claves que muestra el comportamiento de la eficiencia en las empresas innovadoras es la rotación de los activos operacionales, es decir, la rotación de inventarios. Por su parte las empresas no innovadoras muestran eficiencia a partir de lograr un mayor margen bruto, fruto de ventas en crecimiento constante y unos costos fijos inferiores. En resumen, la efectividad en el desempeño financiero de las empresas innovadoras depende del uso de sus activos, mientras tanto, en las empresas no innovadoras depende de la eficacia con la que manejen sus costos y gastos.

#### *Inteligencia artificial (IA)*

El desarrollo moderno de la IA comienza a partir del año 1950, cuando investigadores como Alan Turing y John McCarthy sentaron las primeras bases teóricas. Alan Turing, incluye el concepto de máquina universal, un modelo que propondría que un dispositivo de cálculo podría simular cualquier algoritmo computacional, dando paso así a la computación moderna y sentando las bases sobre lo que implicaría la IA (McCulloch & Pitts, 1943).

Por otro lado, John McCarthy incluye el término IA, a partir del desarrollo de lenguajes de programación como Lisp, que fueron utilizados en la investigación de IA. Además, McCarthy generó la idea de que las máquinas podrían tener una programación que simulara a la inteligencia humana, lo que dio un impulso significativo al campo de la IA (McCulloch & Pitts, 1943).

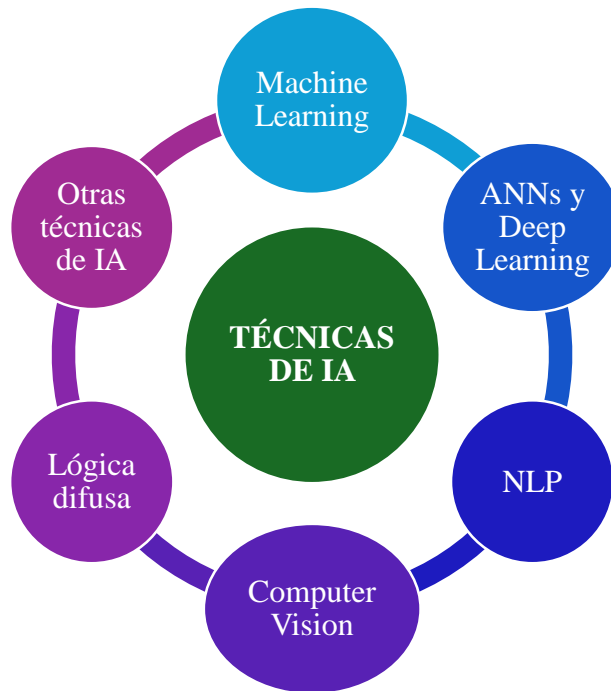
Ahora bien, la IA forma parte de los sistemas de información, que dicho de paso son sistemas que recopilan, organizan y almacenan datos para facilitar la toma de decisiones, es decir, son sistemas de información que actúan como facilitadores de la función organizacional, en la toma de decisiones y la comunicación, transformando datos en información útil mediante la entrada, procesamiento y salida (Laudon & Laudon, 2016).

Las técnicas de IA utilizan varios métodos, desde algoritmos de aprendizaje supervisado y no supervisado hasta redes neuronales profundas y algoritmos de aprendizaje por refuerzo. Cada una de estas técnicas permiten que las máquinas puedan aprender patrones complejos, tomar decisiones y solucionar problemas por sí mismas. Esto ha revolucionado en gran medida varios campos, entre ellos la medicina, la logística y la manufactura (Russell & Norvig, 2004).



## Gráfico 1.

### Técnicas de inteligencia artificial



Elaborado por: Autora. Fuente: (Russell & Norvig, 2004)

### Machine learning

También conocido como aprendizaje automático, es un método que posibilita que los sistemas aprendan de los datos sin necesidad de ser programados de manera explícita. Se fundamenta en la noción de entrenar un modelo estadístico con un conjunto de datos de entrenamiento, para después aplicar ese modelo en la realización de predicciones o la toma de decisiones de nuevos datos (Russell & Norvig, 2004).

## Tabla 2.

### Tipos de machine learning

<b>Aprendizaje supervisado</b>	<b>Aprendizaje no supervisado</b>
Entrenar un modelo con un conjunto de datos etiquetados, donde cada ejemplo - tiene una etiqueta que indica su categoría o valor correcto.	Entrena un modelo con un conjunto de datos sin etiquetar. El objetivo que tiene este enfoque es que descubra por sí solo la estructura y patrones subyacentes en los datos.
Utilizado en: Clasificación y regresión.	Utilizado en: Agrupación, reducción de dimensionalidad y detección de anomalías.

Elaborado por: Autora. Fuente: (Russell & Norvig, 2004)

### Redes neuronales artificiales (ANNs) y aprendizaje profundo (Deep Learning)

Las redes neuronales artificiales se basan en el cerebro humano y se componen de capas de neuronas artificiales interconectadas que procesan y transmiten información. Su habilidad para aprender patrones complejos en grandes cantidades de datos hace que se convierta en una herramienta ideal para tareas como el reconocimiento de imágenes, el procesamiento del lenguaje natural y la toma de decisiones (Haykin, 2009).

Por otro lado, el aprendizaje profundo o Deep Learning, se enfoca en el uso de redes neuronales con múltiples capas ocultas para modelar relaciones complejas en los datos. Esto hace que estas redes neuronales profundas sean aún más efectivas en tareas de aprendizaje automático complejas (Haykin, 2009).

#### *Procesamiento del lenguaje natural (NLP)*

Esta técnica de IA, se enfoca en un campo que se ocupa de la interacción entre computadoras y el lenguaje humano. El objetivo primordial que persigue es la de desarrollar sistemas que puedan entender, procesar y generar un lenguaje humano, que permita la realización de actividades como el análisis del sentimiento, extracción de información, traducción automática, resumen automático y respuesta a preguntas (Bird, Klein, & Loper, 2009).

#### *Visión por computadora*

Este campo de la IA, tiene la capacidad de que las computadoras puedan ver e interpretar el mundo a su alrededor, es decir, utilizan algoritmos que les permiten analizar imágenes y videos y a través de estos poder extraer información y tomar decisiones. Este tipo de técnica permite realizar ciertas actividades que constan en reconocimiento de objetos, detección de objetos, seguimiento de objetos e interpretación de imágenes (Forsyth & Ponce, 2012).

#### *Lógica Difusa*

Es una forma de razonamiento que puede manejar información incompleta o imprecisa. A diferencia de la lógica booleana, que solo permite respuestas verdaderas o falsas, la lógica difusa permite grados de verdad. Esta característica resulta muy práctica en sistemas de control y en la toma de decisiones cuando la información disponible es incierta o ambigua (Zadeh, 1965).

### **Tabla 3.**

#### *Otras técnicas de inteligencia artificial*

<b>Búsqueda heurística</b>	<b>Sistemas expertos</b>	<b>Robótica</b>
Se trata de una técnica que utiliza reglas generales o estrategias para encontrar de una manera eficiente soluciones a los problemas presentados.	Son un tipo de sistema que imitan el conocimiento y la experiencia de un experto humano, con el fin de resolver problemas de un dominio específico.	Relacionado directamente al diseño, construcción, operación y aplicación de robots.

---

*Elaborado por: Autora. Fuente: (Russell & Norvig , 2017).*

En síntesis, la IA emerge como una herramienta clave para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones. Algunas soluciones de IA incluyen recomendaciones personalizadas, gestión de reservas y horarios, análisis de comentarios, automatización de marketing, optimización de menús y precios, y experiencias de realidad aumentada y virtual (Vandeputte, y otros, 2023). Estas soluciones no solo pueden mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, sino que también diferencian a los establecimientos gastronómicos en un mercado competitivo en constante evolución (Gondaliya & Sharma, 2023).

### **Materiales y métodos**

Esta investigación se lleva a cabo siguiendo el método de revisión sistemática, con el objeto de responder a la pregunta de investigación con un proceso replicable (Martínez Comesaña, y otros, 2023). Una revisión sistemática de la literatura trata de un medio que permite identificar, evaluar e interpretar toda la investigación relevante que se encuentra disponible para una pregunta de investigación. En tal sentido todos aquellos estudios realizados de forma individual que contribuyen a la revisión sistemática son considerados estudios primarios, mientras que la revisión sistemática es considerada como estudio secundario (Kitchenham, 2004).

De este modo, toda revisión sistemática requiere de la realización de algunas actividades que permiten seguir un proceso riguroso, que permita alcanzar la finalidad de la investigación. El proceso que establece (Kitchenham, 2004), está basado específicamente en tres fases.

**Tabla 4.**

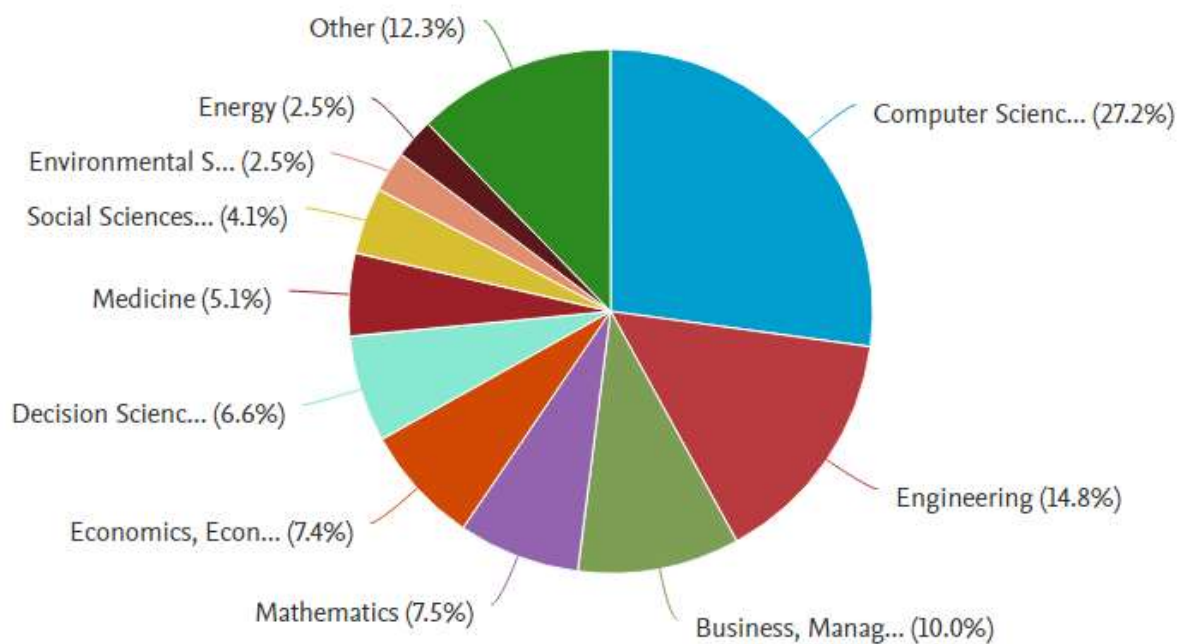
*Fases de la revisión sistemática de literatura*

<b>Planificación de la revisión</b>	<b>Realización de la revisión</b>	<b>Informe de la revisión</b>
En esta etapa, se empieza por definir el protocolo a seguir para la revisión. Partimos, por establecer las preguntas de investigación, las cuales servirán para establecer las fuentes y extraer los estudios primarios. Posteriormente, se planea la estrategia de búsqueda y, por último, los criterios de inclusión y exclusión para extraer estos estudios primarios.	Una vez establecidos los criterios y lineamientos en la fase 1, se procede a extracción de los estudios primarios, teniendo en cuenta la relevancia y los niveles de calidad de los estudios, de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión.	En esta fase final, se procede a sintetizar la información de los estudios primarios y proceder a difundir los resultados de la revisión sistemática.

*Elaborado por. Autora. Fuente: (Kitchenham, 2004).*

Dentro de este marco, para llevar a cabo esta RSL, se empleó una rigurosa estrategia de búsqueda en una amplia gama de bases de datos académicas incluidas ScienceDirect, scopus, Redalyc y Dialnet. Los términos de búsqueda abarcaron un amplio espectro de conceptos relacionados con la IA, gestión financiera y turismo gastronómico ((artificial intelligence) AND (financial management) AND (gastronomic tourism)).

**Gráfico 2.**  
*Áreas en las que se han investigado*



*Fuente:* (ScienceDirect , 2024)

En el Gráfico 2, podemos observar en base a los términos de búsqueda inteligencia artificial y gestión financiera, los campos en los que ha sido investigados hasta la actualidad, siendo las ciencias computacionales la más explorada dentro de este campo.

Para iniciar con esta metodología, se establece la siguiente interrogante para la investigación: ¿De qué manera la implementación de herramientas de inteligencia artificial puede mejorar la gestión financiera en el sector turístico gastronómico?

Para responder a la pregunta de investigación planteada con anterioridad se definen los siguientes objetivos:

**Objetivo general**

Establecer las herramientas de inteligencia artificial que aportan a la gestión financiera del sector turístico gastronómico.

### Objetivos específicos

- Identificar las herramientas de inteligencia artificial que benefician al sector turístico gastronómico.
- Analizar los componentes de la gestión financiera del sector turístico gastronómico.
- Evaluar la interacción entre las herramientas de la inteligencia artificial y los componentes de la gestión financiera.

Esta revisión se centra en trabajos de investigación que describen las herramientas de IA que se pueden servir de complemento para la gestión financiera de las empresas del sector. La selección incluye trabajos de investigación publicados entre el 2020 y 2024 y considerando estudios tanto en inglés como español. Además, con la búsqueda inicial ya realizada los filtros utilizados para la inclusión y exclusión de estudios se presentan en la tabla 3.

**Tabla 5.**  
*Criterios de inclusión y exclusión*

<b>Inclusión</b>	<b>Exclusión</b>
Publicados entre 2020 y 2024	Publicados antes del 2020
Disciplina administración y contabilidad	No incluidos dentro de esta disciplina
Herramientas de IA	No incluyen las herramientas de IA
Investigación empírica	No empírico como una revisión

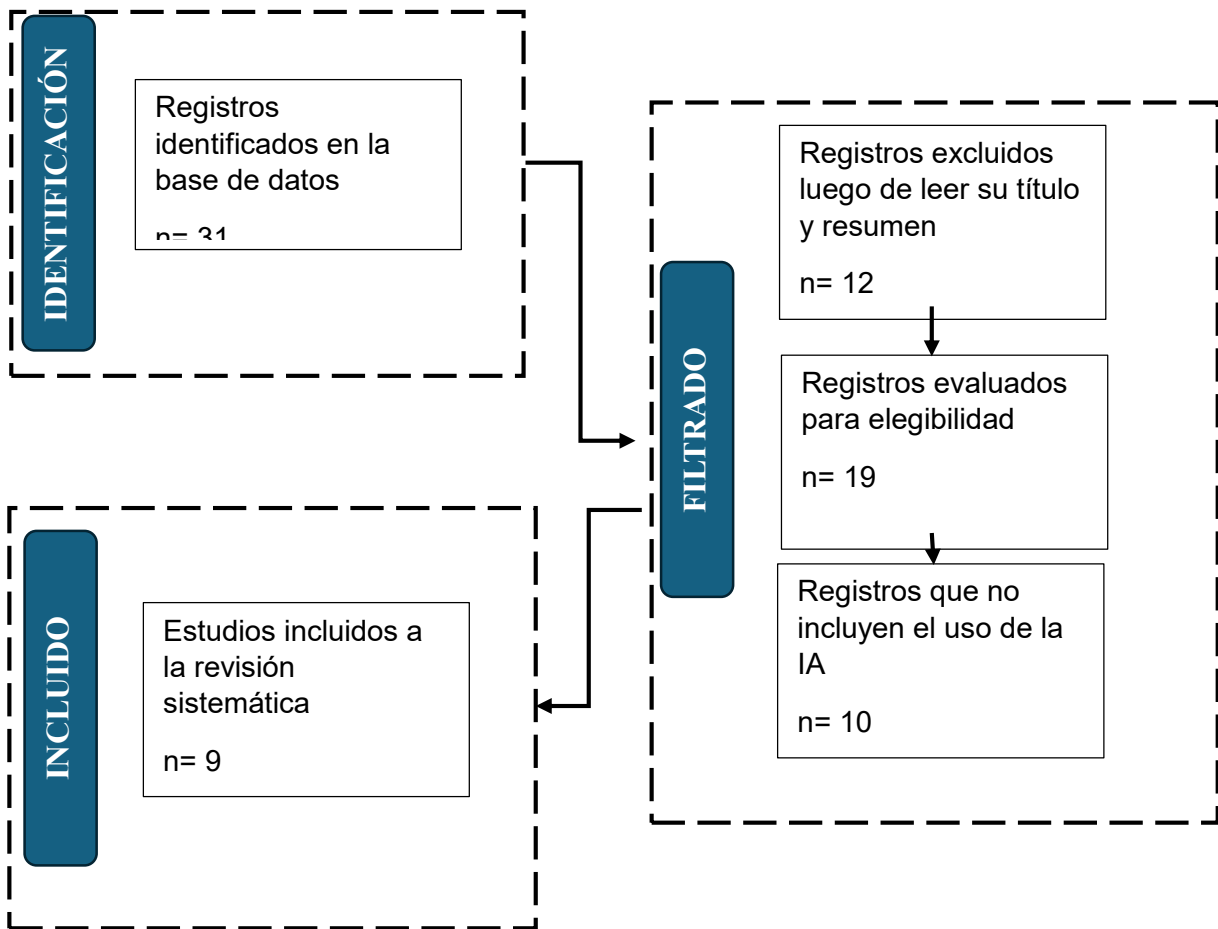
*Elaborado por:* Autora.

Los artículos encontrados bajo toda la metodología antes mencionada, se evalúan de forma independiente. Primeramente, se analizan los títulos y resúmenes para seleccionar los más apropiados. Consiguientemente, los artículos restantes se evalúan leyendo su texto completo y comprobando si los mismos se relacionan con los criterios de la investigación. Además, la gestión de los artículos seleccionados, junto a los eliminados se van evaluando con la ayuda del programa informático Mendeley.

### Resultados

Considerando el total de artículos que fueron incluidos inicialmente (31), se procede a hacer una revisión exhaustiva de los cuales se descartan 12 artículos por no cumplir con los requisitos de búsqueda tras leer su título y resumen. Es así que se analizan 19 artículos a través de su texto completo de los cuales se excluyen 10 artículos debido a que no cuentan con las especificaciones antes mencionadas.

**Gráfico 3.**  
Selección de estudios primarios



Elaborado por: Autora.

A continuación, se detallan cada uno de los artículos que han sido seleccionados para la presente investigación y lo que cada uno aporta al cumplimiento de los objetivos analizando dentro de ellos su objetivo, el diseño que utilizaron para cada una de sus investigaciones, así también sus limitaciones y resultados obtenidos.

**Tabla 6.**  
Resumen de los estudios seleccionados

Refs	Año	Objetivo	Diseño	Limitaciones	Resultados	Nivel
------	-----	----------	--------	--------------	------------	-------

(Huertas & Iglesia , 2023)	2023	Investigar y profundizar en el conocimiento de las posibles limitaciones que aún presentan las aplicaciones de realidad aumentada (RA) en el sector turístico.	Encuesta a usuarios, entrevistas en profundidad y un grupo focal (GF) para analizar una plataforma de RA llamada Imageen Tarraco en Tarragona, España.	Falta de conocimiento o sobre la RA por parte de los usuarios. Los problemas técnicos de la aplicación.	El estudio se centró en ofrecer recomendaciones útiles tanto para los creadores de plataformas de RA como para las organizaciones de gestión de destinos que las implementan, ya que, aunque ofrecen un sinnúmero de beneficios, las aplicaciones de RA aún no han logrado una adopción generalizada, en parte por sus altos costos de implementación y diversas limitaciones.	Primaria
(Ramos de Santis, 2024)	2024	Analizar el impacto potencial de los chatbots en la mejora del servicio al cliente en la industria logística.	Estudio que incluyó a 1250 usuarios individuales tipo B2C (empresa a consumidor) de chatbots. Análisis de regresión múltiple para identificar los elementos clave que afectan a la satisfacción del cliente.	Fidelidad y retención de clientes, la calidad de respuestas de los chatbots, la personalización de las interacciones y el equilibrio óptimo entre el soporte de chatbot y el humano.	Los resultados muestran que el modelo de regresión, con 19 variables predictoras, explica el 78,77% de la variabilidad en la eficacia de los chatbots, respaldado por un p-valor significativo. El modelo ajustado, con cinco variables específicas, explica el 72,29% de la variabilidad	Primaria

					<p>con un p-valor también significativo. La investigación respalda la utilidad de los chatbots en la satisfacción del cliente en la industria logística, destacando la importancia de aspectos como la resolución de problemas y el conocimiento de productos o servicios.</p>	
(Lellis Moreira, y otros, 2022)	2022	<p>Explorar las alternativas viables como forma de apoyo tecnológico en el análisis de transacciones fraudulentas a partir de una serie de la historia de la organización bancaria.</p>	<p>Análisis estadístico, explorando los datos para aclarar observaciones omitidas en la base de datos con más de seis millones de transacciones.</p>	<p>Tiempo de procesamiento de cada algoritmo, considerando que el modelo debe operar de forma real en la empresa.</p>	<p>Este enfoque basado en machine learning permitió generar un análisis detallado de los datos incluyendo el tratamiento y preparación para modelos de clasificación de aprendizaje automático predictivo. Emplearon Python para generar cuatro tipos de algoritmos en cuatro bases de datos las mismas que una era balanceada y el resto no balanceadas. De las cuales se obtuvo que tanto los</p>	Primaria



					modelos de regresión logística como knn mostraron ser favorables para la detección de fraudes bancarios.	
(Guerra Montenegro, y otros, 2021)	2021	Explorar completamente el campo de la industria hotelera y turística para comprender cómo se está aplicando la inteligencia computacional (CI)	Clasificación de doce diferentes áreas de investigación que se encontraban en cuatro bloques que son: gestión y estimación de ingresos, sistemas de elaboración de perfiles y recomendaciones, previsión de la demanda turística y predicción meteorológica y evaluación de riesgos ambientales.	El uso de análisis predictivos con Big Data sigue siendo un paradigma para poder obtener conocimiento a partir de datos en tiempo real.	El uso de métodos de IC aplicados al sector hotelero y turístico arroja resultados positivos en diversas áreas, como la previsión de demanda turística o el consumo energético. El uso de estas técnicas, además de crear mayores márgenes de beneficio para el sector, aumenta la calidad de los servicios ofrecidos a turistas y visitantes.	Secundaria
(Bretos, Ibáñez Sánchez, & Orús, 2023)	2023	Investigar cómo la literatura previa ha analizado el papel de la realidad aumentada y la realidad virtual en el ámbito del turismo.	Revisión crítica para valorar y sintetizar la literatura sobre la realidad aumentada y realidad virtual en turismo. Con un análisis de 84 artículos.	Fragmentación de la literatura sin un enfoque en común, debido a las primeras etapas en las que se encuentra el tema.	Los resultados arrojan que la utilización de AR y VR permiten crear diferentes experiencias turísticas con el objetivo de crear valor añadido a los turistas.	Secundaria

(Halder, Lim, Chan, & Zhang, 2024)	2024	Planificar una ruta óptima para maximizar las métricas globales, como la popularidad de los puntos de interés y las preferencias de los usuarios estáticos.	Revisión de resultados obtenidos por otros investigadores en base a los itinerarios que se han planteado, a través de una taxonomía que describe el campo de investigación de las recomendaciones de itinerarios separada en dos direcciones: satisfacción del usuario y satisfacción del proveedor.	Limitaciones relacionadas al enfoque en el mundo real y el tiempo presupuestado para la satisfacción del cliente.	Los resultados obtenidos se enmarcan en el desafío y oportunidades en la recomendación de itinerarios de viaje personalizados. Se discuten problemas de optimización, como las limitaciones de tiempo y el presupuesto, y se exploran soluciones tecnológicas, como el aprendizaje profundo, para mejorar la equidad en las recomendaciones de puntos de interés.	Secundaria
(Chaudhuri, Sarma, & Samanta, 2022)	2022	Diseñar un modelo de recomendación que satisfaga la demanda actual de los investigadores y proporcione una recomendación mejor personalizada.	La estrategia de implementación propuesta se compara con 18 enfoques más avanzados.	El rastreador utilizado de SHARE lo hace con tan solo 3 páginas. No se considera la escalabilidad en SHARE.	Los resultados llevan a que SHARE propuesto justifica adecuadamente el problema del análisis de contenido de los enfoques de FC. Capta con éxito las demandas de los usuarios con prontitud y proporciona servicios personalizado.	Primaria

(Vlačić , Corbo, Costa e Silva, & Dabić , 2021)	2021	Ofrecer un análisis más objetivo sobre el desarrollo de la IA y el marketing, complementando las revisiones basadas en expertos.	Utilización del método de análisis de correspondencias múltiples (ACM), para revelar los fundamentos del campo de investigación y permitir la representación de la estructura intelectual del campo.	El uso de la IA en marketing.	Los resultados obtenidos se reflejan en el apoyo que ofrece la IA para la toma de decisiones en pronósticos, entre otros. La IA ayuda a los especialistas en marketing a predecir el comportamiento del cliente, la creación de valor para el cliente y la automatización de procesos comerciales.	Secundaria
---	------	--	--	-------------------------------	--	------------

*Elaborado por:* Autora

## Discusión

En esta sección, se detallarán las posibles aplicaciones de IA en el sector turístico gastronómico que se relacionan de forma positiva a mejorar la gestión financiera de los establecimientos.

### *Avances en la aplicación de la IA en el sector turístico gastronómico*

Se ha llevado a cabo una revisión minuciosa de la literatura existente, que ha revelado un futuro prometedor de la IA dentro del sector turístico gastronómico. Se ha descubierto múltiples técnicas de IA que potencializarían al sector, tomando desde la gestión financiera hasta la creación de experiencias personalizadas para los turistas.

La IA impulsa a la innovación financiera dentro del sector turístico gastronómico de diferentes maneras, una de ellas es relacionada al análisis de datos y toma de decisiones, la IA dentro de este aspecto permite que las empresas puedan analizar grandes volúmenes de datos de diversas fuentes para obtener información importante tanto de sus clientes, como del mercado en el que opera hasta sus operaciones (Huertas & Iglesia , 2023). Esta información generada por la IA esta direccionada a una toma de decisiones informada sobre las estrategias de marketing, precios, gestión financiera y desarrollo de productos.

Además, se puede acceder a herramientas como los chatbots que además de ofrecerle información al cliente, estas herramientas crean un acceso a una comprensión mucho más profunda sobre las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes, mediante el

análisis de gran cantidad de datos provenientes de fuentes como redes sociales, las reseñas online y las encuestas de satisfacción (Ramos de Santis, 2024).

Sin embargo, es importante destacar la capacidad que tiene la IA para ayudar a las empresas a detectar riesgos dentro de las empresas, identificando y evaluando riesgos financieros como fraude. Esto puede ayudar a las empresas a tomar medidas preventivas y con ello proteger sus finanzas (Lellis Moreira, y otros, 2022).

Otro aspecto importante a tomar en cuenta son los beneficios que trae consigo la consideración de complementar las tareas cotidianas con IA y con ello beneficiar no solo a las empresas, sino a los clientes y a la economía general. De acuerdo a los autores (Guerra Montenegro, y otros, 2021) y (Chaudhuri, Sarma, & Samanta, 2022), algunos de los beneficios que proporciona la IA están: mayor eficiencia operativa, reducción de costos, toma de decisiones mas eficiente, aumento de la rentabilidad, mayor satisfacción al cliente, fidelización de los clientes a la empresa, desarrollo de nuevos productos y la diferenciación dentro del mercado.

No obstante, a pesar del sinnúmero de beneficios que proporciona la IA al sector es importante el tomar en cuenta los desafíos que la misma presenta, es así que (Halder, Lim, Chan, & Zhang, 2024), ponen en contexto que los desafíos que más se pueden presentar dentro del sector se enmarcan en: costo de implementación y mantenimiento de la tecnología, capacitación al personal sobre el uso adecuado de la IA, privacidad y seguridad de datos y el potencial impacto negativo en el empleo, cuestiones que con un manejo adecuado y una buena gestión en la misma generan una maximización de los beneficios y una minimización en los riesgos.

## **Conclusiones**

En la revisión sistemática de la literatura presentada, el enfoque se centra en la implementación de herramientas de IA para mejorar la gestión financiera en el sector turístico gastronómico, a través de artículos publicados en bases de datos relevantes, a partir del año 2020. Teniendo en cuenta el objetivo planteado en la investigación, encontramos 31 artículos relacionados al tema en cuestión, sin embargo, luego de una minuciosa revisión de cada uno de ellos se llego a determinar que 8 artículos presentaban aplicaciones originales de la IA dentro del sector y relacionadas a la mejora de la gestión financiera. Por un lado, la principal conclusión a la que se llega luego de esta investigación es que la IA cuenta con un gran potencial para transformar el sector turístico gastronómico y promover la innovación financiera. La adopción de estas herramientas tecnológicas dentro del sistema operativo de las empresas genera beneficios significativos en cuanto a eficiencia, toma de decisiones, satisfacción al cliente, y rentabilidad. Sin embargo, las empresas deben tomar en cuenta los

desafíos que presentan la misma y abordarlos de forma responsable y ética para que de esa forma puedan obtener los beneficios que se esperan.

Esta revisión sistemática se limita a los estudios publicados en las bases de datos sciencedirect y redalyc. Es posible que existan otros estudios que puedan contribuir a la profundización del tema y que no se los haya tenido en cuenta dentro de esta investigación.

### Referencias bibliográficas

Bárcena, A., Cimoli, M., García, R., & Shaw, S. (2020). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: CEPAL. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>

Bird, S., Klein, E., & Loper, E. (2009). *Natural Language Processing with Python*. United States: O'Reilly Media, Inc. Obtenido de <https://tjzhifei.github.io/resources/NLTK.pdf>

Bretos, M., Ibáñez Sánchez, S., & Orús, C. (2023). Applying virtual reality and augmented reality to the tourism experience: a comparative literature review. *University of Zaragoza*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-03-2023-0052/full/pdf?title=applying-virtual-reality-and-augmented-reality-to-the-tourism-experience-a-comparative-literature-review>

Chaudhuri, A., Sarma, M., & Samanta, D. (2022). SHARE: Designing multiple criteria-based personalized research paper recommendation system. *Information Sciences*, 617, 41-64. doi:10.1016/j.ins.2022.09.064

Fache, T., & Cárcamo, P. (2002). *Modelo de inteligencia artificial para la valoración de empresas*. Chile: Universidad de Chile. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108149/ec-fache\\_t.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108149/ec-fache_t.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Forsyth, D. A., & Ponce, J. (2012). *Computer vision: A modern approach*. Prentice Hall. Obtenido de [https://cdn.preterhuman.net/texts/science\\_and\\_technology/artificial\\_intelligence/Computer%20Vision%20A%20Modern%20Approach%20-%20Forsyth%20,%20Ponce.pdf](https://cdn.preterhuman.net/texts/science_and_technology/artificial_intelligence/Computer%20Vision%20A%20Modern%20Approach%20-%20Forsyth%20,%20Ponce.pdf)

Gondaliya, S., & Sharma, A. (2023). A review: Artificial Intelligence in Restaurant Business. *ICAMIDA*, 397-402. doi:10.2991/978-94-6463-136-4\_33

Guerra Montenegro, J., Sanchez Medina, J., Laña, I., Sanchez Rodriguez, D., Alonso Gonzalez, I., & Del Ser, J. (2021). Computational Intelligence in the hospitality industry: A systematic literature review and a prospect of challenges. *Applied Soft Computing*, 102. doi:10.1016/j.asoc.2021.107082

Gutierrez de Alva, C. I. (2012). *Historia de la gastronomía*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio S.C. Obtenido de

[https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/370/1/Historia\\_de\\_la\\_gastronomia.pdf](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/370/1/Historia_de_la_gastronomia.pdf)

Halder, S., Lim, K. H., Chan, J., & Zhang, X. (2024). A survey on personalized itinerary recommendation: From optimisation to deep learning. *Applied Soft Computing*, 152. doi:10.1016/j.asoc.2023.111200

Haykin, S. (2009). *Neural Networks and Learning Machines*. Ontario, Canada: Pearson. Obtenido de <https://dai.fmph.uniba.sk/courses/NN/haykin.neural-networks.3ed.2009.pdf>

Huertas, A., & Iglesia, J. G. (2023). AUGMENTED REALITY LIMITATIONS IN THE TOURISM SECTOR. *Disertaciones*, 16(1), 1-18. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.11991

Kitchenham, B. (July de 2004). Procedures for performing systematic reviews. *Joint technical report*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/228756057\\_Procedures\\_for\\_Performing\\_Systematic\\_Reviews/link/618cfae961f09877207f8471/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7InBhZ2UiOiJw dWJsaWNhdGlvbilInByZXZpb3VzUGFnZSI6bnVsbH19](https://www.researchgate.net/publication/228756057_Procedures_for_Performing_Systematic_Reviews/link/618cfae961f09877207f8471/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7InBhZ2UiOiJw dWJsaWNhdGlvbilInByZXZpb3VzUGFnZSI6bnVsbH19)

Laudon, K., & Laudon, J. (2016). Los sistemas de información en los negocios globales contemporáneos. En K. Laudon, & J. Laudon, *Sistemas de información gerencial* (pág. 7). México: Pearson. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/ld-Sistemas\\_de\\_informacion\\_gerencia\\_14%20edicion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/ld-Sistemas_de_informacion_gerencia_14%20edicion.pdf)

Lellis Moreira, M. Â., Rocha Junior, C. d., de Lima Silva, D. F., Pinto de Castro Junior, M. A., de Araújo Costa, I. P., Simões Gomes, C. F., & dos Santos, M. (2022). Exploratory analysis and implementation of machine learning techniques for predictive assessment of fraud in banking systems. *Procedia Computer Science*, 214, 117-124. doi:10.1016/j.procs.2022.11.156

Martínez Comesaña, M., Rigueira Díaz, X., Larrañaga Janeiro, A., Martínez Torres, J., Ocaranza Prado, L., & Kreibel, D. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en los métodos de evaluación en la educación primaria y secundaria: revisión sistemática de la literatura. *Revista de Psicodidáctica*, 28(2), 93-103. doi:10.1016/j.psicod.2023.06.001

McCulloch, W., & Pitts, W. (1943). Un cálculo lógico de las ideas inmanentes a la actividad nerviosa. *Boletín de Biofísica Matemática*, 115-133. doi:10.1007/BF02478259

Mendonça, M., Netto, S., Diniz, P., & Theodoridis, S. (2024). Chapter 13 - Machine learning: Review and trends. *Signal Processing and Machine Learning Theory*, 869-959. doi:10.1016/B978-0-32-391772-8.00019-3

Mitchell, R., Cartas, S., & Albrecht, J. N. (2012). Cultural systems and the wine tourism product. 39(1), 311-335. doi:10.1016/j.annals.2011.05.002

Morante, J., & Holguín, A. (2021). Factores internos de competitividad de las pymes del sector transporte y almacenamiento de Manabí: ampliación. *ECA Sinergia*, 12(2), 96-103. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075009/html/>

Muñoz Fernández, G. A., Uribe Lotero, C. P., Pérez Gálvez, J. C., & Ríos Rivera, I. C. (2017). Festivales Gastronómicos y Turismo en Latinoamérica. El Festival Raíces de Guayaquil, Ecuador. *Rosa dos Ventos*, 9(3), 356-376. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4735/473552033025/>

Muñoz Fernández, G., Uribe Lotero, C., Pérez Gálvez, J., & Ríos Rivera, I. (2017). Gastronomic Festivals and Tourism in Latin America. Raíces Festival of Guayaquil, Ecuador. *Universidade de Caxias Do Sul*, 9(3), 356-376. doi:10.18226/21789061.v9i3p356

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). Obtenido de [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1315-99842009000400009](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-99842009000400009)

Organización Mundial del Turismo. (29 de mayo de 2019). *Organización Mundial del Turismo*. Obtenido de OMT: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420995>

Organización Mundial del Turismo. (2024). *UNWTO*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284420995>

Pedote, G. S. (2023). History of some tourism denominations in Spain: Turismo deportivo, turismo cultural, turismo marinerero and turismo gastronómico. *Universidad de Murcia*(51), 405-408. doi:10.6018/turismo.571471

Ramos de Santis, P. (2024). Satisfacción del cliente en la logística: un análisis de chatbots en las empresas líderes de Colombia, Perú y Ecuador. *RETOS*, 14(27), 115-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504577303008>

Rivera Godoy, J., & Ruiz Acero, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*(31), 109-136. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762011000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000200007)

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). Introducción a las finanzas corporativas. En S. Ross, R. Westerfield, & J. Jaffe, *Finanzas Corporativas* (págs. 1-19). México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/libro-finanzasross.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf)

Russell, S. J., & Norvig, P. (2004). *Inteligencia artificial. Un enfoque moderno*. Madrid: Pearson Educación S.A. Obtenido de <https://luismejas21.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/inteligencia-artificial-un-enfoque-moderno-stuart-j-russell.pdf>

Russell, S., & Norvig, P. (2017). *Artificial Intelligence. A Modern Approach* (4ª ed.). Prentice Hall. Obtenido de

<https://dl.ebooksworld.ir/books/Artificial.Intelligence.A.Modern.Approach.4th.Edition.Peter.No.rvig.%20Stuart.Russell.Pearson.9780134610993.EBooksWorld.ir.pdf>

Salazar Duque, D., & Burbano Argoti, C. (2017). Analysis of the gastronomic offer, a commercial perspective through service marketing: The case of La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(1), 14. doi:10.4067/S0718-235X2017000100002

ScienceDirect (2024). *ScienceDirect*. Obtenido de <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sort=plf-f&src=s&sid=7b5091b7c0453eddc5ccd68404512a2a&sot=a&sdt=a&sl=88&s=%28TITLE-ABS-KEY%28artificial+AND+intelligence%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28financial+AND+management%29%29&origin=resultslist&count=10&analyzeResu>

Terrazas, R. A. (2009). Modelo de Gestión Financiera para una organización. *Perspectivas*, 55-72. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Vandeputte, J., Herold, P., Kuslii, M., Viappiani, P., Muller, L., Martin, C., . . . Darcel, N. (2023). Principles and Validations of an Artificial Intelligence-Based Recommender System Suggesting Acceptable Food Changes. *The Journal of Nutrition*, 598-604. doi:10.1016/j.tjn.2022.12.022

Villacorta Vidal, C. A., Enciso Suárez, J. R., & Mendoza de los Santos, A. C. (2023). Impacto de la inteligencia artificial en la gestión de servicios de tecnología de información en una organización. *Ingeniería investiga*, 5, 794. doi:10.47796/ing.v5i0.794

Villalva Guevara, M., & Inga Aguagallo, C. (2021). SABERES ANCESTRALES GASTRONÓMICOS Y TURISMO CULTURAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. *Chakiñan*(13), 129-142. doi:10.37135/chk.002.13.08

Vlačić, B., Corbo, L., Costa e Silva, S., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187-203. doi:10.1016/j.jbusres.2021.01.055

Zadeh, L. A. (june de 1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338-353. doi:10.1016/S0019-9958(65)90241-X



## CAPITULO II

### Eje temático: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y NEGOCIOS 4.0



# RELATORÍA

**Relator: Daniel Alejandro Medina Walther**

Las ponencias relativas a este eje temático fueron expuestas en el Aula 4 del Anexo de Posgrado de la FCEyA de la UNCa., entre las 8 hs y las 9:20 hs del día viernes 24 de mayo de 2024. Cada ponencia contó con 15 minutos para su exposición y con 5 minutos para preguntas y respuestas relacionadas con las mismas. A continuación, se hará un breve resumen de lo sucedido durante las correspondientes exposiciones.

Hacia un sistema de gestión de seguridad de la información en un grupo exportador de la provincia de Tucumán: GAP ANALYSIS ISO 27001.

Esta ponencia fue expuesta por Inés Aceñolaza Chamorro y Marcelo Adrián García. Primeramente, los expositores explicaron lo que es la seguridad de la información y la necesidad de que las organizaciones adopten medidas al respecto. A continuación, los expositores describieron la empresa sobre la que se trabajó, el problema planteado y el objetivo del trabajo. Posteriormente se hizo referencia al marco teórico que se utilizó y al enfoque metodológico empleado. Avanzada la exposición se hizo referencia a lo que es un análisis GAP y la forma en la que se llevó adelante el mismo en la organización objeto de estudio. Finalmente, los expositores hicieron referencia a las conclusiones del trabajo, sosteniendo que es factible la implementación de un sistema de gestión de seguridad de la información en la organización que se analizó, brindando recomendaciones al respecto. Finalizada la exposición, no se registraron preguntas por parte del público.

Elementos de gamificación aplicados al comercio electrónico B2C, que influyen positivamente en la intención de compra del consumidor.

Esta ponencia fue expuesta por María Virginia Gallo Pilatti y Nazarena Lucía Erbarcha. En primer lugar, las expositoras hicieron referencia a que la forma de comprar cambió significativamente con el transcurso del tiempo y a la importancia de que en la actualidad las empresas analicen el comportamiento de los consumidores. Posteriormente las expositoras conceptualizaron al comercio B2C, la tecnología persuasiva y la gamificación. Adentrándose en esta última, analizaron las etapas que es necesario llevar adelante para su implementación, los beneficios que la misma brinda y algunos ejemplos de aplicación en Argentina. Finalizada la exposición surgieron diversas preguntas por parte del público. Al ser consultadas sobre los motivos que las llevaron a presentar su ponencia en el Congreso, las expositoras manifestaron que son emprendedoras, forman parte de equipos de investigación y tienen la intención de elaborar un producto digital en el que se pueda aplicar la gamificación, siempre con la idea de colaborar con las PYMES en general. Asimismo, cuando se les consultó si conocían casos de gamificación aplicados en Catamarca, las expositoras indicaron que la implementación de la

misma en la provincia es todavía muy escasa. Al ser consultadas sobre la interdisciplinariedad en la actividad que llevan adelante, las expositoras señalaron que en sus grupos de trabajo ellas son las únicas con su perfil, mientras que el resto de los integrantes pertenecen al sector de la informática.

#### Administración fiscal digital: desafíos para los contribuyentes.

Esta ponencia fue expuesta por María Fernanda Bayón, Mirna Elizabeth Costa Robles y Juan Pablo Melnik. En primer lugar, los expositores explicitaron el objetivo del trabajo, el que según lo indicado consiste en analizar los desafíos que enfrentan los contribuyentes a nivel nacional y provincial, debido a la digitalización que se está produciendo en materia fiscal. Seguidamente se hizo referencia la brecha digital existente, a la complejidad que presentan las normas legales y a la desatención de los derechos de los contribuyentes por parte de las plataformas fiscales. Posteriormente los expositores concluyeron en la necesidad de definir de manera clara los derechos de los contribuyentes, estableciendo para ello un consejo consultivo. Finalizada la exposición, varios asistentes hicieron referencia a la falta de actualización de las normas legales por parte del Estado, lo que fue avalado por los expositores.

#### IA y Tecnologías 4.0 en el mundo empresarial: perspectivas, desafíos y oportunidades.

Esta ponencia fue expuesta por Susana Marilyn Pozivilko y Gustavo Alberto Rodríguez. Primeramente, los expositores hicieron referencia la transversalidad de la inteligencia artificial y señalaron que a través del trabajo buscaban analizar la situación en la que se encuentra Argentina en relación a la implementación de la tecnología 4.0. Posteriormente señalaron que trabajaron con una metodología descriptiva, basándose en material bibliográfico y en conferencias sobre inteligencia artificial. Seguidamente los expositores señalaron que la sociedad actualmente se encuentra en la revolución industrial 4.0 e hicieron referencia a todas las tecnologías que involucra la misma, con una mención especial a la inteligencia artificial. Posteriormente los expositores se concentraron en las oportunidades, desafíos y perspectivas que se desprenden de a partir de la revolución industrial 4.0 y el uso de la inteligencia artificial, con especial énfasis en Argentina. Finalizada la exposición, se dio lugar a la participación del público, desde el cual se hizo mención a dificultad que genera el Estado en la implementación de tecnologías innovadoras, imponiendo cargas impositivas elevadas a los efectos de evitar la implementación de esas nuevas tecnologías, con la excusa de que ello generaría pérdida de puestos de trabajo, cuando la historia en realidad demuestra que la implementación de tecnologías innovadoras ha mejorado la calidad de vida de las personas y ha terminado generando más puestos de trabajo de los que había antes de su implementación, a lo que los expositores asintieron, señalando inclusive la necesidad de que los seres humanos tengamos que reinventarnos constantemente para irnos adaptando a las cambiantes demandas que va

a haber en el mercado laboral como consecuencia de la constante implementación de nuevas tecnologías.

# HACIA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN UN GRUPO ECONÓMICO EXPORTADOR DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN: GAP ANALYSIS ISO 27001

**Autores: Inés Aceñolaza Chamorro - Marcelo Adrián García**

Universidad Nacional de Tucumán

EJE 2: Transformación Digital y Negocios 4.0.

ineace12@gmail.com ; mgarcia@face.unt.edu.ar

## RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional con un enfoque en el análisis de brecha (*GAP analysis*) para evaluar la preparación de la empresa tucumana y la factibilidad de implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) basado en la norma ISO 27001 en sus procesos administrativos.

La organización objeto de estudio utiliza gran cantidad de activos de información para su operación normal y carece de un panorama claro de las deficiencias y las áreas de riesgo en términos de seguridad de la información.

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo explicativo y descriptivo. Los datos cualitativos recopilados de las entrevistas y documentos serán sometidos a un análisis de contenido haciendo un análisis GAP para ver las brechas que se tiene entre lo que tiene la organización y lo que señala las normas ISO 27001.

Se ha demostrado que es factible la implementación de un SGS, debido a que la empresa cuenta con los recursos y el compromiso necesario para cumplir con los requisitos de la norma tomada como marco de cumplimiento. Sin embargo, se identifican algunas áreas a mejorar, los cuales serán descritos en el presente.

**PALABRAS CLAVE:** Diagnóstico Organizacional – ISO 27001 – Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

## INTRODUCCIÓN

La creciente amenaza de ciberataques, la fuga de datos confidenciales y las interrupciones en los servicios han subrayado la necesidad imperante de salvaguardar la integridad, la confidencialidad y la disponibilidad de la información. En este contexto, la norma internacional ISO/IEC 27001 emerge como un faro de guía, proporcionando un enfoque estructurado y sistemático para establecer, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

El propósito de este trabajo es explorar en profundidad el contexto en el que se encuentra la

empresa estudiada para ver la posibilidad de implementación en de un SGSI basado en la norma ISO/IEC 27001:2022.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El grupo económico en el que forma parte la organización objeto de estudio opera en los sectores Industrial y Agrícola, utilizando gran cantidad de activos de información para su operación normal. Aunque reconoce la importancia de proteger la seguridad de la información en sus procesos administrativos, carece de un panorama claro de las áreas de riesgo en términos de seguridad de la información dentro de la organización. Esta falta de visión dificulta la toma de decisiones informadas sobre los recursos, los cambios operativos y las inversiones necesarias para establecer un SGSI eficaz. Esto podría resultar en una implementación costosa y problemática.

## **MARCO TEÓRICO**

Para poner en contexto, se define el siguiente marco teórico.

- **Diagnostico organizacional:** según Elizabeth Vidal Arizabaleta (2004), autora del libro "Diagnóstico Organizacional," el diagnóstico se concibe como un proceso de comparación entre dos situaciones: la primera es la situación presente, la segunda es una situación previamente definida y supuestamente conocida, que actúa como pauta o modelo de referencia. La brecha resultante de esta comparación o contraste es precisamente lo que se denomina diagnóstico.
- **Activos de Información:** los "Activos de la Información" se definen como cualquier información o sistema relacionado con su tratamiento que tenga valor para una organización, tales como procesos de negocio, datos, aplicaciones, equipos informáticos, personal, soportes de información, redes, equipamiento auxiliar o instalaciones. Estos activos son susceptibles de ser atacados deliberada o accidentalmente, lo que podría dar lugar a consecuencias económicas, legales o reputacionales para la organización (Instituto Nacional de Ciberseguridad [INCIBE], 2021).
- **Seguridad de la Información:** el Instituto Nacional de Ciberseguridad del gobierno de España, en su plataforma web define a la Seguridad de la Información como "el conjunto de medidas aplicadas para la protección de los activos de la información" (INCIBE, 2021).
- Esta definición se puede desarrollar de forma más amplia, Tipton y Krause (2009) definen la seguridad de la información como un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas diseñadas para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información de una organización.

- **Sistema de Gestión**: el glosario de términos de ciberseguridad de INCIBE, por su parte indica que, Un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información es para una organización el diseño, implantación, mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información minimizando a la vez los riesgos de seguridad de la información (INCIBE, 2021, pág. 70).
- **Norma ISO/IEC 27001**: la norma ISO/IEC 27001, oficialmente titulada "Tecnología de la Información - Técnicas de seguridad - Sistemas de gestión de seguridad de la información - Requisitos," es una norma internacional que establece los requisitos y las directrices para la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en una organización.

La norma se compone de una serie de secciones, incluyendo:

1. **Alcance y objetivos**: Define el alcance del SGSI y sus objetivos.
2. **Referencias normativas**: Enumera las normas y documentos de referencia.
3. **Términos y definiciones**: Proporciona una lista de términos y definiciones clave.
4. **Contexto de la organización**: Comprensión del contexto interno y externo, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
5. **Liderazgo y compromiso**: Establece los roles y responsabilidades de la alta dirección en relación con el SGSI.
6. **Planificación**: Identificación de riesgos, evaluación y establecimiento de objetivos de seguridad de la información.
7. **Apoyo**: Se refiere a los recursos, competencia y comunicación necesarios para el SGSI.
8. **Operación**: Describe la implementación y operación de controles de seguridad.
9. **Evaluación del desempeño**: Monitorear, medir, analizar y evaluar el SGSI.
10. **Mejora**: Acciones para mejorar continuamente el SGSI.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo explicativo y descriptivo. El enfoque exploratorio permitirá la obtención de información detallada y rica en experiencias y perspectivas de los participantes.

Para la recopilación de datos, se utilizarán principalmente dos métodos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Además, se analizarán documentos como políticas, procedimientos y reportes de auditorías internas. Los datos cualitativos recopilados de las entrevistas y documentos serán sometidos a un análisis de contenido haciendo un análisis

GAP para ver las brechas que se tiene entre lo que tiene la organización y lo que señala las normas ISO 27001.

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de este trabajo es realizar un diagnóstico organizacional con un enfoque en el *GAP Analysis* para evaluar la preparación de la empresa Tucumana y la factibilidad de implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) basado en la norma ISO 27001 en sus procesos administrativos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar el marco de cumplimiento específico requerido para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en la empresa, en base a los estándares y regulaciones pertinentes, como la norma ISO 27001.
2. Definir claramente el alcance del análisis de brecha, identificando los procesos administrativos y las áreas de la empresa que serán objeto de evaluación, así como los activos de información crítica que deben ser protegidos.
3. Diseñar un plan informe que incluya acciones y proyectos específicos para la implementación efectiva del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en la empresa.

## **APLICACIÓN**

En primer lugar, se llevará a cabo una minuciosa identificación del marco normativo aplicable, centrado en la norma ISO 27001. Esta fase no solo busca comprender en detalle los requisitos de la norma, sino también adaptarlos al contexto particular de la empresa y definir su alcance en los procesos administrativos. Esto sentará las bases para la segunda parte del proyecto. La segunda parte del proyecto consiste en el análisis Gap ISO 27001, donde se evaluará exhaustivamente la diferencia entre las prácticas y medidas de seguridad de la información existentes en la empresa y los requisitos establecidos por la norma ISO 27001. Este análisis permitirá identificar las brechas críticas que deben abordarse para cumplir con los estándares de seguridad de la información. Se estructuró en diversas fases:

- **Fase I:** Revisión de las funciones organizativas: Se examinó el organigrama y las funciones de los puestos que se relacionan con la Seguridad de la Información.
- **Fase II:** Revisión de política y marco normativo: Observar la presencia de una política de seguridad de la información y el conjunto de normativas que rigen en la organización.
- **Fase III:** Revisión de la existencia de planes de concientización: Se examinó la existencia de planes de concientización enfocados en la seguridad y la protección de los datos



personales.

- **Fase IV:** Revisión de seguimiento y control: Se revisaron las prácticas de seguimiento y control adoptadas para supervisar el desempeño organizacional.
- **Fase V:** Análisis de Gap de Seguridad: Se ejecutó un análisis detallado para identificar las discrepancias entre las medidas de seguridad de la organización y los requisitos de seguridad definidos. Utilización de herramienta de diagnóstico en Excel.

Para el análisis de los datos, se emplea una metodología *Capability Maturity Model Integration (CMMi®)*. Este enfoque proporciona un marco estructurado para medir la madurez de los procesos dentro de la organización en relación con la gestión de la seguridad de la información.

**Tabla 2: Modelo de Madurez de Procesos CMMI**

Madurez	Grado	Valor	Descripción	Clave	Aspectos
N/A - No Aplica	N/A	NA	No aplica al ámbito de estudio / Organización	N/A	Implementación
0 - Inexistente	0	0%	No se realiza ningún aspecto de la actividad.	Sin Acciones	
1 - Inicial	1	3%	Estado donde el éxito de las actividades se basa, la mayoría de las veces, en el esfuerzo personal. Los procesos son desorganizados, totalmente reactivos y los roles y responsabilidades están mal o poco definidos.	Esfuerzo Personal	
2 - Gestionado	2	15%	Se normalizan las buenas prácticas en base a la experiencia y el método. Están definidos los productos a realizar, y los hitos para su revisión. Las definiciones no aplican a nivel corporativo, ni existe normalización.	Buenas Prácticas	Formalización
3 - Definido	3	60%	La Organización entera participa en el proceso. Existen métodos y templates bien definidos y documentados. Existen normativas y procedimientos aprobados que regulan la actividad. Los correspondientes actores han sido formados.	Procedimientos	
4 - Cuantitativo	4	85%	Se puede seguir con indicadores numéricos y estadísticos la evolución de los procesos.	Indicadores	
5 - Optimizado	5	100%	En base a criterios cuantitativos, se pueden determinar las desviaciones más comunes y optimizar los procesos. En lo sucesivo, se reducirán costos gracias a la reducción de problemas y a la continua revisión de los procesos.	Mejora Continua	

*Fuente: Elaboración propia en Excel*

## EMPRESA OBJETO ESTUDIO

La empresa en cuestión es un conglomerado que engloba diversas empresas con un enfoque en las actividades industriales y agrícolas. Su sede principal se encuentra en Yerba Buena, Tucumán, Argentina. Este grupo empresarial se destaca por su diversidad de operaciones en dos sectores distintos pero complementarios: la producción de materiales de construcción y la agricultura.

El compromiso con la calidad y la atención al detalle es un pilar fundamental en todas las operaciones de este grupo empresarial. Su capacidad para diversificar sus actividades en dos sectores estratégicos, la construcción y la agricultura, refleja una visión empresarial sólida y una adaptación inteligente a las oportunidades del mercado.

Por último, la empresa reconoce la relevancia de la información como un activo crítico, y este proceso de recolección y análisis nos proporciona una base sólida para avanzar hacia una

gestión más eficiente y segura de nuestros recursos y operaciones. En las secciones siguientes, se explorará en detalle los resultados de la investigación y las acciones que se plantean.

**RESULTADOS**

En este apartado se exponen los valores de las métricas relevadas teniendo en cuenta la documentación aportada, así como los conocimientos y el criterio profesional.

El número de métricas o controles evaluados para el proyecto de acuerdo a la norma ISO/IEC 27001:2022 es de cuarenta y nueve (49). Sobre dichas métricas se han identificado hallazgos y observaciones destinadas a la mejora continua de la organización con respecto a la seguridad de la información.

Se obtuvo un cumplimiento general de 58.55%. Si bien este valor es bastante razonable, se considera que existen aspectos a mejorar para la implementación exitosa.

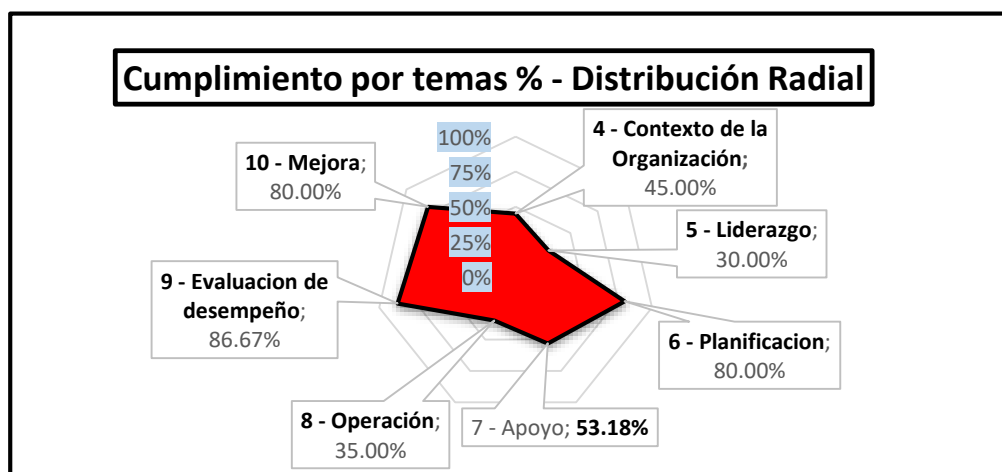
**Tabla 3: Diagnóstico de Cumplimiento Global**



*Fuente: Elaboración propia*

Al desglosar los resultados por temas, se logra una comprensión más clara de las posibles brechas entre las expectativas teóricas y la realidad operativa.

**Tabla 4: Cumplimiento por temas – Distribución radia**



*Fuente: Elaboración Propia*

Se puede observar que los temas que requieren mejoras se centran especialmente en el requisito 8 de Operación y el requisito 5 de Liderazgo. Estos dos requisitos indican un nivel de madurez inferior que los demás. Se destaca la necesidad de dedicar esfuerzos para fortalecer aspectos relacionados con la operación y el liderazgo en seguridad de la información.

## REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SGSI

Luego de haber realizado un diagnóstico global, se analiza detalladamente cada punto de los requerimientos del marco ISO 27001, para ver la factibilidad de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

### 1. Contexto de La Organización. Apartado 4 de ISO 27001

La organización deberá determinar los asuntos externos e internos que sean relevantes para su propósito y que afecten su capacidad, por lo que es de suma importancia comprender y conocer a la organización en su contexto interno y externo.

**1.1. Contexto y Comprensión de las necesidades y las expectativas de las partes interesadas:** en el contexto estratégico, se realizó un análisis FODA al elaborar la misión y visión hace aproximadamente 4 o 5 años. Este documento, que incluye la misión, visión y valores, aborda a las partes interesadas, pero no se encuentra actualizado. La empresa demuestra una práctica para comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas, aunque se requiere una revisión y actualización periódica.

**1.2. Determinación del alcance del SGSI:** la empresa objeto de estudio ha realizado un inventario de los activos, incluyendo bienes de uso y de capital. En cada área, los procesos principales como cobrar, pagar, comprar y vender están definidos

y documentados. Se verifica que existen algunas definiciones, pero faltan puntos para cumplir adecuadamente con los requisitos de la norma.

## **2. Liderazgo. Apartado 5 de ISO 27001**

La alta dirección deberá demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGSI y comunicar la importancia de su gestión efectiva.

**2.1. Liderazgo y Compromiso:** se debe tener en consideración la cultura organizacional y los recursos disponibles

**2.2. Política:** debe establecer una “Política de Seguridad de la Información” (PSI) acorde al objeto social de la organización. La misma debe contener los objetivos de seguridad e incluir el compromiso de cumplimiento de los requerimientos aplicables y de mejora continua.

Se verifica que la empresa tiene una política general que maneja recursos humanos sobre distintos aspectos de las distintas áreas. Pero no cuenta con una PSI, por lo que deberá establecer una política específica para abordar aspectos relacionados con la SI.

**2.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización:** la alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y los roles relacionados a la seguridad de la información se determinen y se comuniquen.

Actualmente, la empresa no ha designado un representante en el área de seguridad, a pesar de contar con un nuevo departamento de innovación y tecnología que se ocupa de aspectos relacionados con TI y datos. En este sentido, se sugiere incorporar las responsabilidades específicas de seguridad de la información en dicho departamento, estableciendo roles claros y pertinentes.

## **3. Planificación. Apartado 6 de ISO 27001**

La organización deberá establecer objetivos de seguridad de la información en funciones y niveles pertinentes.

**3.1. Metodología de evaluación y tratamiento de riesgos:** se verifica que la empresa demuestra contar con un proceso integral para evaluar riesgos en diferentes circuitos de sus operaciones comerciales. Se han identificado los riesgos y se planifica el tratamiento priorizando según su criticidad. Sin embargo, se sugiere la adición de riesgos específicos de seguridad de la información para asegurar el cumplimiento total de los requisitos de ISO 27001.

**Tabla 8: Mapa de riesgos y detalle**



*Fuente: Área de Innovación y tecnología de la empresa*

#### 4. Apoyo. Apartado 7 de ISO 27001

La organización debe determinar la competencia necesaria de las personas bajo su control y asegurarse que sean competentes en función a sus antecedentes documentados de educación, capacitación y experiencia previa.

**4.1. Competencia:** la empresa cuenta con un organigrama definido, perfiles de puesto y legajos del personal adecuadamente resguardados tanto en formato digital como físico. No obstante, se sugiere la inclusión de procedimientos específicos de Seguridad de la Información (SI) para cumplir cabalmente con los requisitos establecidos por ISO 27001.

**4.2. Concientización:** no se cuenta con un “Plan Anual de Capacitaciones”, si bien la empresa tiene capacitaciones cubiertas que están consideradas dentro del esquema de beneficios, no hay nada específico. Se proyectó la realización de un taller inicial de ciberseguridad, lo cual es un paso positivo hacia el fortalecimiento de la conscientización.

**Tabla 9: Imagen de la Portada del Taller de conscientización**



*Fuente: Área de Innovación y tecnología de la empresa*

**4.3. Comunicación:** aunque se está configurando el departamento de comunicación, ya existe un plan de comunicación interno y externo. Este plan

proporciona una base sólida para cumplir con los requisitos de comunicación de ISO 27001 y es un componente fundamental para mantener una cultura organizacional informada y comprometida con la seguridad de la información.

**5. Operación. Apartado 8 de ISO 27001**

**5.1. Planificación y control operativos:** la organización deberá planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y llevar a cabo las acciones determinadas en la Cláusula 6, mediante criterios para los procesos. No se han identificado y documentado los procesos críticos para los procesos operativos, pero si se tiene definido los propietarios responsables de cada activo y de su propia información.

**5.2. Evaluación del riesgo a la Seguridad e la Información:** la organización deberá realizar evaluaciones de riesgos de seguridad de la información en intervalos planificados o cuando se propongan o produzcan cambios significativos.

La empresa no ha realizado una revisión exhaustiva de sus activos de información críticos y de los riesgos asociados a su pérdida, pero si efectúan una evaluación del riesgo de los circuitos de negocios.

**5.3. Tratamiento del riesgo a la Seguridad de la Información:** se deberá implementar el plan de tratamiento de riesgos de seguridad de la información.

Aunque la empresa ha realizado evaluaciones de riesgos en los circuitos de negocios, se sugiere extender este análisis a los activos de información críticos. Una vez identificados, los riesgos deben ser tratados según la tolerancia y los objetivos de la organización. Estas acciones deben ser documentadas de manera sistemática y detallada. De esta manera cumpliría los requisitos de la norma ISO 27001:2022.

**Tabla 10: Gantt de proyecto de tratamiento de riesgos**



*Fuente: Área de Innovación y tecnología de la empresa*

**6. Evaluación de Desempeño. Apartado 9 de ISO 27001**

La Alta Dirección debe revisar el SGSI de la organización a intervalos planificados para asegurar que continúa siendo pertinente, adecuado y eficaz

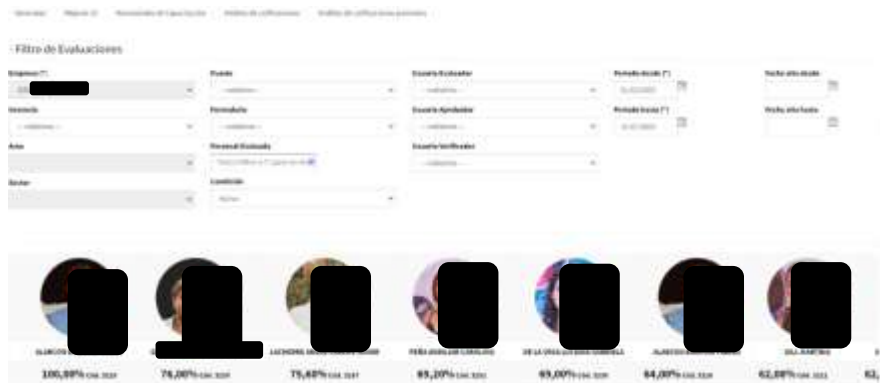
**6.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación:** aunque la empresa

actualmente utiliza un sistema para gestionar el rendimiento del personal, este no aborda específicamente los requisitos de seguridad de la información. Se sugiere la integración de la evaluación del desempeño en SI en el sistema existente. Esta incorporación proporcionaría una herramienta integral para medir y analizar el desempeño individual y colectivo en relación con los requisitos de seguridad de la información.

Al integrar la evaluación del desempeño en SI en el sistema existente, la organización podría aprovechar la estructura y los procesos ya establecidos.

La implementación de este enfoque integrado no solo cumpliría con los requisitos de ISO 27001, sino que también promovería una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

**Tabla 11: Reporte de desempeño de los mejores 10**



*Fuente: Área de Innovación y tecnología de la empresa*

**6.2. Auditoría Interna:** en la empresa, existe un área de auditoría interna que ha establecido un plan anual que actualiza a medida que transcurre el tiempo. Debería efectuarse una adecuación a los requisitos de la Norma ISO 27001, en cuanto a los objetivos de Seguridad de la Información. Esto implica integrar criterios de evaluación y focos de auditoría que se centren explícitamente en los controles y procesos clave de seguridad de la información.

## 7. Mejora. Apartado 10 de ISO 27001

Cuando ocurra una “no conformidad”, la organización debe reaccionar ante ella y evaluar la necesidad de acciones para eliminar sus causas y evitar que se repita. La organización debe mejorar continuamente la pertinencia, adecuación y eficacia del SGSI.

**7.1. No conformidad y acción correctiva:** la empresa no lleva una evaluación formal de no conformidades y le falta la toma de acciones correctivas. Para alinearse con los requisitos de ISO 27001, se propone implementar un proceso estructurado de evaluación y seguimiento de las no conformidades abordando la identificación, registro, análisis y tratamiento.

**7.2. Mejora continua:** la organización deberá mejorar continuamente la idoneidad,

la suficiencia y la eficacia del sistema de gestión de seguridad de la información.

A partir del criterio profesional se puede concluir que la empresa tiene un principio de mejora continua, optimizado y actualizado en cuanto a los temas para su funcionamiento y continuidad de negocio.

## **CONCLUSIONES**

La evaluación realizada respalda la factibilidad de implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en una organización de un grupo económico exportador de la provincia de Tucumán. El grupo cuenta con una estructura sólida y un equipo de profesionales calificados, lo que le permite cumplir con los estándares de la norma ISO 27001. Sin embargo, también se han identificado algunas áreas a mejorar. Estas se centran, principalmente, en los aspectos de liderazgo (Apartado 5 de la ISO 27001), operación (Apartado 8) y apoyo (Apartado 7).

En el ámbito del liderazgo, se ha observado la necesidad de consolidar aún más el compromiso de la alta dirección con la implementación efectiva del SGSI. Esto incluye el establecimiento de una Política de Seguridad de la Información (PSI) específica y la designación de un representante en el área de seguridad (CISO), elementos cruciales para liderar y respaldar la integración de la seguridad de la información en toda la organización.

En cuanto a las operaciones, se ha identificado la importancia de documentar y definir de manera más detallada los procesos críticos para las operaciones comerciales, así como la necesidad de ampliar las evaluaciones de riesgos a los activos críticos de información.

En el ámbito del apoyo, se sugiere la inclusión de procedimientos específicos de seguridad de la información y la implementación de un plan anual de capacitaciones en Seguridad de la Información. Estas medidas respaldarán el desarrollo de una cultura organizacional consciente y proactiva en materia de seguridad de la información.

Con el compromiso de la dirección y la implementación de acciones correctivas adecuadas, se considera que la organización está bien posicionada para transformar estas áreas en pilares sólidos que sustenten un SGSI eficaz.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arévalo Ascanio, J. G., Bayona Trillos, R. A., & Rico Bautista, D. W. (2015). Implantación de un sistema de gestión de seguridad de información bajo la ISO 27001: Análisis del riesgo de la información. *Revista Tecnura*.
- Arizabaleta, E. (2004) *Diagnóstico Organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Gómez Vietes, A. (2014). *Auditoría de seguridad Informática*. Starbook
- Hernández Sampieri, A. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill educación.



- INCIBE, Instituto Nacional de Ciberseguridad de España (18 de mayo de 2021). “Glosario de términos de ciberseguridad: una guía de aproximación para el empresario”. Recuperado de Protege tu empresa: <https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/guias/glosario-terminos-ciberseguridad-guia-aproximacion-el-empresario>
- IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2018). Norma ISO 31000. “Gestión del riesgo. Principios y Directrices”. Argentina
- IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2021). Norma ISO 27002. “Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Código de buenas prácticas para los controles de la seguridad de la información”. Argentina.
- ISO/IEC 27000. (2018). “Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la información. Descripción general y vocabulario”. Vernier, Geneva, Switzerland: ISO.
- ISO/IEC 27001. (2022). “Tecnología de la Información. Técnicas de seguridad. Sistemas de gestión de la seguridad de la información. Requisitos”. Capital Federal, Argentina: Subcomité de Seguridad de la Información, Ciberseguridad y Protección de la Privacidad (IRAM). Argentina.
- Laudon, K. C. (2016). “Sistemas de Información Gerencial”, 14<sup>o</sup> edición. México: Pearson.

# ELEMENTOS DE GAMIFICACIÓN APLICADOS AL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C, QUE INFLUYEN POSITIVAMENTE EN LA INTENCIÓN DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

**Autores: María Virginia Gallo Pilatti - Nazarena Lucia Elbarcha**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 2: Transformación Digital y Negocios 4.0.

mvirginiagp5@gmail.com; nazarenaluciaelbarcha@gmail.com

## RESUMEN

El comercio electrónico B2C ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, convirtiéndose en un pilar económico fundamental en muchas regiones. Este fenómeno ha transformado los hábitos de consumo, brindando nuevas oportunidades para mejorar la experiencia del usuario.

En este contexto, la gamificación emerge como una herramienta poderosa para potenciar la interacción y fidelización del cliente en plataformas de comercio electrónico B2C. Investigaciones recientes han demostrado que la implementación efectiva de estrategias de gamificación puede aumentar las ventas y competitividad. Sin embargo, a pesar del creciente interés en este campo, persiste la necesidad de investigaciones que profundicen en el impacto específico de la gamificación en los comportamientos de compra del consumidor B2C, enfocándose en la ética de la persuasión en lugar de la manipulación.

Mediante la comprensión de cómo estas estrategias influyen en el comportamiento del consumidor, las empresas pueden diseñar estrategias más efectivas para atraer y retener a los clientes en un mercado digitalmente competitivo y en constante evolución.

**Palabras claves:** Consumidor - Comercio electrónico - Gamificación - Experiencia del usuario - Tecnología Persuasiva.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el comercio electrónico ha crecido abruptamente debido a las medidas de bloqueo derivado del brote de COVID-19, convirtiendo este comercio, en un contribuyente clave para la economía de muchos países (García-Jurado, 2021). De acuerdo con Statista Research Department (2022), las ventas de comercio electrónico B2C en América Latina registraron un valor de aproximadamente 68.000 millones de dólares estadounidenses en 2020 y estiman que para el 2025 esta cifra podría ascender a unos 160.000 millones de dólares, lo que implicaría un incremento de casi 88% en relación a 2020.

Por otro lado, el comercio electrónico B2C ha modificado ciertos comportamientos de consumo, abriendo todo un nuevo mundo de posibilidades que podrían hacer que las compras

sean aún más adictivas, divertidas y emocionantes, desde la comodidad del hogar. Es aquí donde la gamificación realiza su aporte, mejorando la experiencia de compra y haciendo que el usuario se sienta bien con sus decisiones de compra, siempre que se apliquen estrategias de persuasión, es decir, estrategias que influyen a las personas a cambiar la forma en que actúan y se comportan, sin coerción (Fogg, 2003).

El presente proyecto parte de la siguiente hipótesis: *“Si se tiene conocimiento de los elementos de gamificación que influyen positivamente en la intención de compra de un consumidor B2C, es posible aplicarlos en la plataforma de comercio electrónico B2C de la PyME para proporcionarle una mejor experiencia al comprador de bienes y/o servicios.”* Para mantener su competitividad, las PyMEs deben apuntar a innovar y crear otras formas de conocer, retener y comunicarse con sus clientes. Incorporar elementos de gamificación a las plataformas Web comerciales, crear entornos divertidos, desafiantes y persuasivos, alienta y motiva a los clientes a usar más sus productos/servicios, comprometerse con la marca y persuadirlos a dejar los productos/servicios de la competencia.

De esta manera, se pretende contribuir al objetivo de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030: *Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todo.*

## **FUNDAMENTACIÓN**

El comercio electrónico (también conocido como e-commerce) hace referencia a las transacciones comerciales realizadas a través de medios electrónicos, principalmente Internet. Entre muchos otros modelos de negocio en Internet, el de empresa a consumidor (B2C), es el más común y se refiere a una transacción realizada a través de Internet entre empresas y consumidores finales (Huseynov, 2020).

El e-commerce ofrece a las empresas la capacidad de operar globalmente, por medio de nuevas formas de mostrar sus productos/servicios o reducir las barreras de entradas a nuevos mercados, dando la posibilidad de fomentar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) al tener un medio masivo para ofrecer sus bienes y/o servicios, llevando a que las empresas no tengan un valor diferencial de sus competidores. Con muchas más empresas que ahora tienen presencia en línea, se deben idear nuevas formas de superar a sus competidores, ideando nuevas estrategias para influir en la decisión de compra de sus clientes de comercio electrónico B2C (Adaji, Oyibo y Vassileva, 2020). Para ello, varios investigadores (Helmeffalk y Marcusson, 2019; Raman, 2020; Yu y Huang, 2022) sugieren utilizar la gamificación -que es considerada un tipo de tecnología persuasiva- para motivar a las personas a actuar de cierta manera en entornos que no son de juego (Deterding et al, 2011; Bittner y Shipper, 2014, Huseynov, 2020).

Diversos autores (Xu, et al., 2020; Yu y Huang, 2022; Helmfalk y Marcusson, 2019; Balakrishnan y Griffiths, 2018) coinciden en que la gamificación tiene efectos positivos en el comercio electrónico, ya que mejoran la tasa de conversión, el compromiso del usuario con la marca o la plataforma y promover el aumento de las ventas.

En el comercio electrónico, la gamificación se emplea para lograr un impacto positivo en el comportamiento de compra de los consumidores, construir relaciones interpersonales, iniciar la creación de valor, promover la generación de contenidos, aumentar la conversión y ventas, mejorar la fidelidad, motivación y satisfacción del consumidor, proporcionando una mejora competitiva en el mercado (Deterding, Sicart, et al., 2011, García-Jurado et al., 2017; Zichermann y Cunningham, 2011).

Existen varios casos de éxito en la aplicación de la gamificación en comercio electrónico como Amazon, eBay, American Airlines, Blue Banana Brand y Bonobos. Amazon y eBay en donde se aplican puntos, insignias y tablas de clasificación de sus clientes. American Airlines permite a los clientes, obtener millas al viajar con la compañía y canjearlos por viajes, estadías en hoteles, alquileres de autos, paquetes vacacionales y otros productos. Blue Banana Brand, creó una campaña en la que regalaban un viaje para dos personas y una remera cada 100 segundos. Crearon una mecánica de juego que implicaba a la audiencia poniendo diferentes destinos para que eligiera y mencionase a un amigo en historias para aumentar su alcance. Bonobos, utilizó la mecánica búsqueda del tesoro, poniendo distintos cupones de descuento que fueron saliendo de forma aleatoria mientras los usuarios iban navegando por la plataforma Web.

Como puede observarse, cada empresa en su comercio electrónico, aplica diferentes elementos de gamificación en función de los objetivos y resultados que desean conseguir. Entre los elementos de gamificación que pueden utilizarse para influir en el comportamiento de los consumidores se pueden mencionar: puntos, niveles, insignias, tablas de clasificación, sistemas de ofertas competitivas, comentarios en tiempo real, desafíos, barras de progreso, cuentas regresivas, loterías, entre otros (García-Jurado, 2021; Chou, 2013).

## **OBJETIVOS**

**General:** Analizar el impacto de la gamificación y las tecnologías persuasivas en la persuasión de los consumidores en el comercio electrónico B2C, centrándose en los elementos específicos de estas técnicas y su influencia en la intención de compra.

### **Específicos:**

1. Identificar y analizar los diferentes elementos de gamificación y tecnologías persuasivas aplicados al comercio electrónico B2C, evaluando su potencial impacto positivo en la intención de compra del consumidor mediante un mapeo sistemático de la literatura existente.

2. Desarrollar una taxonomía de los elementos de gamificación y tecnologías persuasivas identificados, delineando sus características clave y su contribución al comercio electrónico B2C a través de técnicas semánticas.
3. Implementar una prueba de concepto que demuestra la inclusión de los elementos de gamificación y tecnologías persuasivas previamente identificados en una plataforma de comercio electrónico B2C, evaluando su capacidad para aumentar la intención de compra de los consumidores mediante un experimento práctico.
4. Evaluar el impacto de la gamificación y las tecnologías persuasivas en la intención de compra del consumidor en el comercio electrónico B2C mediante la observación y análisis de los cambios en su comportamiento de compra.

## **METODOLOGÍA**

El presente proyecto se basa en una investigación exploratoria. La primera etapa consiste en la definición del estado del arte, para ello se realizará una revisión crítica del estado de la cuestión en la cual se identifican, evalúan e interpretan todas las investigaciones disponibles relevantes sobre los elementos que aporta la gamificación para la persuasión de un consumidor de comercio electrónico B2C, con el fin de definir la variación de su intención de compra al aplicar dichos elementos en las plataformas comerciales de las pequeñas y medianas empresas. Para ello, se realizarán las siguientes fases propuestas por Pemberty Granados et al. (2019):

1. **Preparación de la investigación:** esta fase se centra en saber específicamente, cuál es el tema o las temáticas asociadas al tema de investigación para realizar las respectivas búsquedas, dando respuesta a los objetivos de la búsqueda, las fuentes para búsquedas de estudios primarios, las restricciones tenidas en cuenta, los criterios de inclusión, la calidad de los estudios primarios, la extracción de los datos, síntesis de los datos, entre otros.
2. **Especificación de la investigación:** en esta fase se busca analizar el detalle de investigación a través de la población a la que irá dirigida la revisión, los resultados a obtener con la revisión, el diseño experimental planteando el experimento, la identificación de la fuente de estudios, la selección de los estudios, la evaluación de la calidad, la extracción de los datos y el seguimiento del proceso.
3. **Hallazgos:** en esta fase se definen tendencias de la temática, los logros obtenidos, los vacíos hallados, las limitaciones y las dificultades encontradas en la documentación.
4. **Planteamiento de otra pregunta a resolver:** Si dentro de la búsqueda de los pasos 1, 2 y 3, no se logra hacer un hallazgo que aporte a la pregunta de investigación, se hace un ajuste a ella, definiendo otra pregunta a resolver.
5. **Conclusiones del estado crítico del arte:** esta fase corresponde a las conclusiones encontradas de los análisis de la búsqueda realizada.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. PERFIL DEL CONSUMIDOR**

El perfil del consumidor es un área crucial en el estudio del comportamiento humano relacionado con la adquisición y uso de bienes y servicios. Este análisis busca comprender las decisiones individuales y los factores que influyen en ellas, desde necesidades básicas hasta preferencias personales y sociales.

El comportamiento del consumidor aborda cómo, cuándo y por qué se realizan las compras. Este enfoque es esencial para las empresas, ya que les permite comprender las necesidades del mercado y diseñar estrategias de marketing efectivas. A lo largo del tiempo, el proceso de compra ha evolucionado significativamente, desde la influencia de la publicidad impresa hasta el impacto de la tecnología digital. Los consumidores modernos tienen acceso a una vasta cantidad de información a través de internet y smartphones, lo que ha transformado el proceso de toma de decisiones en un modelo más iterativo y rápido.

Éste comportamiento está influenciado por una variedad de factores que van más allá del precio. Aspectos culturales, sociales, personales y psicológicos desempeñan un papel crucial en las decisiones de compra. La publicidad, el servicio al cliente y la opinión pública son solo algunas de las influencias externas que pueden afectar las decisiones individuales.

#### **Comportamiento del Consumidor y Proceso de Toma de Decisiones:**

El proceso de toma de decisiones del consumidor es un aspecto dinámico que se encuentra en constante evolución, especialmente en la economía actual, donde los consumidores tienen acceso a una amplia gama de opciones. Este proceso implica una serie de decisiones clave que incluyen qué comprar, cuánto comprar, dónde comprar, cuándo comprar y cómo comprar. El comportamiento del consumidor se ve influenciado por las decisiones que debe tomar en relación con la adquisición de productos y servicios. Estas decisiones abarcan aspectos como la selección de productos, la cantidad a adquirir, el lugar y el momento de la compra, así como el método de pago.

El proceso de toma de decisiones del consumidor consta de cinco etapas distintas:

1. Reconocimiento del problema o necesidad: El consumidor identifica una brecha entre su estado actual y el estado deseado, lo que genera la necesidad de adquirir un producto o servicio.
2. Búsqueda de información: El consumidor busca activamente información sobre las diferentes alternativas disponibles para satisfacer su necesidad, ya sea a través de fuentes internas o externas.
3. Evaluación de la información: Se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de las alternativas disponibles, considerando diferentes atributos y criterios de selección.

4. Decisión de compra: El consumidor elige una opción de entre las alternativas evaluadas y forma una intención de compra.
5. Comportamiento posterior a la compra: Después de realizar la compra, el consumidor experimenta niveles variables de satisfacción o insatisfacción, lo que puede influir en su comportamiento futuro.

Como se observa, comienza con el reconocimiento de una diferencia entre su situación actual y la deseada. Este reconocimiento lleva al consumidor a buscar información para evaluar alternativas y seleccionar la mejor opción. La búsqueda puede ser interna, basada en experiencias pasadas, o externa, utilizando fuentes como medios de comunicación, comunicación personal y otras independientes de las empresas.

La búsqueda de información y su evaluación están vinculadas al conocimiento de las alternativas en el mercado, las características y atributos de cada opción. Si la información interna es insuficiente, el consumidor busca externamente, utilizando fuentes determinadas por sus características individuales.

Este proceso destaca la importancia de comprender las necesidades del consumidor y las fuentes de información que utilizan para tomar decisiones de compra, lo que ayuda a las empresas a adaptar sus estrategias de marketing de manera más efectiva.

Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2010) Giraldo, J. A. (n.d.)

## **2. COMERCIO B2C**

El comercio B2C, o Business to Consumer, es una práctica comercial cada vez más común que implica la interacción directa entre una empresa y un consumidor final a través de medios digitales. Esta forma de comercio electrónico puede presentarse de diferentes maneras, dependiendo del grado de digitalización del producto, el proceso de compra/venta y la entrega. En su forma más pura, el comercio electrónico B2C se caracteriza por la digitalización completa de todos los elementos involucrados, como la compra de un libro electrónico que se realiza y entrega de manera digital. Por otro lado, el comercio electrónico B2C también puede ser parcial, donde sólo uno de los elementos no es digital, como la compra de una camisa en línea con entrega física.

El concepto de B2C está estrechamente relacionado con el marketing digital y el eCommerce, ya que todas las acciones comerciales están dirigidas directamente al consumidor final. A diferencia del comercio B2B, donde las decisiones comerciales suelen ser más racionales, en el B2C el factor emocional juega un papel crucial. Los consumidores en el mercado B2C tienden a tomar decisiones de compra más impulsivas, centrándose en los beneficios emocionales y la experiencia de compra, más que en las características objetivas del producto.

B2C - SEO en Mexico

Existen diversos tipos de comercio electrónico, cada uno con características específicas. El B2B es uno de los más habituales y consiste en transacciones de empresa a empresa, pudiendo ser una venta única a empresas, una venta indistinta a empresa y cliente, o una venta diferenciada entre empresas y clientes. Por su parte, el B2E establece una relación entre empresa y empleado, el B2A es un modelo por el cual las empresas prestan servicios a la administración pública, el B2I se refiere a la relación comercial que busca ofrecer servicios a los inversores, el C2B es un modelo de negocio en el que el consumidor crea valor para la empresa, el C2C establece una relación comercial de cliente a cliente, el A2C implica trámites que implican a la administración pública y al ciudadano final, y el A2B se refiere a cuando la administración ofrece servicios a las empresas a través de internet que implican transacciones.

#### Tipos de comercio electrónico: ejemplos | EmpresaActual

Normalmente hay cinco tipos de modelos de negocio B2C en línea que la mayoría de las empresas utilizan para dirigirse a los consumidores.

1. Vendedores directos. Este es el modelo más común, en el que la gente compra productos de los minoristas en línea. Estos pueden incluir fabricantes o pequeñas empresas, o simplemente versiones online de grandes almacenes que venden productos de diferentes fabricantes. experiencias pasadas, o externa, utilizando fuentes como medios de comunicación, comunicación personal y otras independientes de las empresas.
2. Intermediarios en línea. Se trata de enlaces o intermediarios que no poseen realmente productos o servicios que ponen en contacto a compradores y vendedores. Sitios como Expedia, Trivago y Etsy entran en esta categoría.
3. B2C basado en la publicidad. Este modelo utiliza contenido libre para conseguir visitantes a un sitio web. Esos visitantes, a su vez, se encuentran con anuncios digitales u online. Básicamente, grandes volúmenes de tráfico web son usados para vender publicidad, que vende bienes y servicios. Sitios de medios de comunicación como el Huffington Post, un sitio de alto tráfico que mezcla la publicidad con su contenido nativo es un ejemplo.
4. Basado en la comunidad. Sitios como Facebook(Meta), que construye comunidades en línea basadas en intereses compartidos, ayudan a los comercializadores y anunciantes a promover sus productos directamente a los consumidores. Los sitios web se dirigirán a los anuncios basados en los usuarios demografía y ubicación geográfica.
5. Basado en la tarifa. Los sitios directos al consumidor como Netflix cobran una tarifa para que los consumidores puedan acceder a su contenido. El sitio también puede ofrecer contenido gratuito, pero limitado, mientras que cobra por la mayor parte del mismo. El New York Times y otros grandes periódicos a menudo usan un modelo de negocios B2C basado en cuotas.

#### Business-to-Consumer (B2C) Definición · Startupedia



### 3. TECNOLOGÍA PERSUASIVA

La tecnología persuasiva se define como el diseño de tecnologías interactivas que buscan influir en el comportamiento humano a través de la motivación, la persuasión y el enfoque en las emociones y el contexto social. Se ha convertido en una herramienta poderosa para influir en el comportamiento humano, particularmente en el ámbito del consumo.

Al comprender los principios de la tecnología persuasiva y las teorías que la sustentan, los diseñadores y desarrolladores pueden crear sistemas persuasivos efectivos que promuevan cambios de comportamiento positivos y sostenibles.

La tecnología persuasiva funciona mediante la aplicación de técnicas de persuasión para influir en las actitudes, comportamientos y decisiones de los usuarios. Estas técnicas se aplican a través de sistemas tecnológicos diseñados específicamente con ese fin.

(Fogg, B. J. 2003) (Oinas-Kukkonen y Harjuma, 2009)

Jesse Schell en "El arte del diseño de juegos" aborda la transformación de una actividad en juego, utilizando una serie de características propuestas. Este enfoque define elementos esenciales como la participación voluntaria, la existencia de metas claras, la presencia de reglas y la interacción entre los jugadores o entre el jugador y el juego en sí. Estos elementos, combinados, definen la naturaleza lúdica de una actividad. (Jesse Schell, 2019)

Caillois, por su parte, categoriza el juego en cuatro tipos: Agón, centrado en la competencia; Alea, basado en el azar; Mimicry, que involucra la adopción de roles o simulaciones; e Illinx, que busca perturbar la percepción de la realidad. Estas categorías ofrecen una visión amplia de las diferentes formas en que el juego puede manifestarse, desde competencias deportivas hasta experiencias que desafían la percepción sensorial. (Caillois, 2015)

Los escenarios de juego pueden dividirse en análogos, digitales e híbridos. Los juegos análogos se basan en la interacción física directa, mientras que los digitales incorporan tecnología para ofrecer experiencias virtuales. Los juegos híbridos combinan elementos de ambos, creando experiencias que trascienden los límites de lo físico y lo digital.

El juego también influye en diversas dimensiones humanas, como la afectividad, la motricidad, la inteligencia, la creatividad y la sociabilidad. Estas dimensiones se ven potenciadas por la participación en actividades lúdicas, tanto en entornos educativos como recreativos.

La gamificación, emplea elementos y mecánicas de juego en contextos no tradicionalmente lúdicos para motivar y comprometer a los participantes. Se basa en la teoría de la motivación de Maslow y utiliza componentes, mecánicas y dinámicas para generar experiencias estimulantes y gratificantes. (David Gaviria, 2021)

El diseño de experiencias de juego con gamificación implica identificar claramente los problemas o áreas de mejora en el compromiso y la participación de clientes o empleados. Desde el punto de vista del marketing y el consumidor, estos problemas pueden incluir la falta de uso de programas de fidelización, baja participación en comunidades en línea o tasas de

conversión mejorables. Desde la perspectiva de la empresa o los empleados, pueden ser la baja participación en procesos, la gestión inadecuada de la información en sistemas de información o una baja calidad de datos, y la falta de participación en herramientas corporativas como intranets.

Una vez identificados estos problemas, se diseñan dinámicas y mecánicas de juego para desarrollar los comportamientos deseados, utilizando plataformas y tecnologías. La originalidad y la diversión son cruciales para conectar con el usuario, ahora convertido en jugador.

La gamificación se centra en modificar comportamientos mediante elementos y pensamientos de juego, mientras que la experiencia de usuario (UX) busca envolver emocionalmente a las personas con productos, servicios o procesos. Las mecánicas de juego se convierten en una forma de interacción con los usuarios, que interactúan con la arquitectura de engagement a través de la experiencia de usuario.

Es fundamental alinear la arquitectura de engagement basada en el juego con la experiencia de usuario, desde la llamada a la acción hasta la representación del flujo de acción y el feedback. Aunque son disciplinas diferentes, el diseño de juego, la gamificación y la experiencia de usuario pueden solaparse y aprovecharse como oportunidad para construir experiencias altamente participativas. (Werbach & Hunter, 2012) (Høgenhaug, 2012).

## REFERENCIAS

- Fogg, B. J. (2003). *Persuasive technology: Using computers to change what we think and do*. Morgan Kaufmann Publishers.
- Oinas-Kukkonen, H. & Harjumaa, M. (2009). *Persuasive systems design: Key issues, process model, and system features*. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). *Does gamification work?—A literature review of empirical studies on gamification*. In *Proceedings of the 2014 47th Hawaii international conference on system sciences*
- Adaji, I., Oyibo, K., & Vassileva, J. (2020). *E-Commerce Shopping Motivation and the Influence of Persuasive Strategies*. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 3, 67.
- Balakrishnan, J., & Griffiths, M. D. (2018). *Loyalty towards online games, gaming addiction, and purchase intention towards online mobile in-game features*. *Computers in Human Behavior*, 87, 238-246.
- Chou, Y. K. (2021). *The 10 best eCommerce and shopping examples that use Gamification*.

- García-Jurado, A., Torres-Jiménez, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Castro-González, P. (2021). Does gamification engage users in online shopping?. *Electronic Commerce Research and Applications*, 48, 101076.
- Huseynov, F. (2020). Gamification in E-Commerce: Enhancing Digital Customer Engagement through Game Elements. In *Digital Innovations for Customer Engagement, Management, and Organizational Improvement* (pp. 144-161). IGI Global.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Naciones Unidas (2020) *Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible*.
- Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (6th ed.). ESIC Editorial.
- MD Consulting. (2018, October 9). *Evolución del comportamiento del consumidor*.
- Giraldo, J. A. (n.d.). *Comportamiento del consumidor, cómo toma sus decisiones*.
- Javier Alonso Rivas, Ildefonso Grande Esteban (2010). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*.
- [Business-to-Consumer \(B2C\) Definición · Startupedia](#) ● [Tipos de comercio electrónico: ejemplos | EmpresaActual](#) ● De la Torre & Torralba, (2017).
- World Economic Forum, (2019).
- Jesse Schell, (2019). *The Art of Game Design*.
- Roger Caillois (2015) *Los Juegos y los Hombres*.
- David Gaviria (2021) *Pedagogía de la Gamificación*.

## **ADMINISTRACIÓN FISCAL DIGITAL: DESAFÍOS PARA LOS CONTRIBUYENTES**

**Autores: María Fernanda Bayon - Mirna Elizabeth Costa Robles - Juan Pablo Melnik**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 2: Transformación Digital y Negocios 4.0

pmbayon@eco.unca.edu.ar; mirnacr69@gmail.com; melnikjuanpablo@gmail.com

### **Resumen**

En el contexto de las organizaciones públicas, uno de los aspectos más relevantes es la adopción de herramientas digitales por parte de los organismos de recaudación. El lema del presente congreso “Los desafíos en la administración del futuro” invita a reflexionar sobre las oportunidades y obstáculos que enfrentan los contribuyentes al utilizar estas nuevas tecnologías para gestionar sus obligaciones fiscales. Por un lado, el avance tecnológico ofrece una mayor facilidad de acceso a los servicios públicos y optimiza los procesos administrativos. Sin embargo, también plantea desafíos relacionados con la brecha digital, la capacidad de adaptación y los conocimientos técnicos de los contribuyentes. Los organismos de recaudación, como AFIP están implementando diversas herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y administración de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. Estos avances incluyen la creación de portales web, aplicaciones móviles y asistentes virtuales como el chatbot TINA, destinados a facilitar y agilizar los trámites. En este contexto, se evidencian casos en los que los contribuyentes gestionan los trámites por su cuenta, sin recurrir a un profesional, ya sea por razones económicas o porque poseen conocimientos básicos que les permiten manejar el trámite requerido. El objetivo del presente trabajo es analizar las diferentes situaciones que enfrentan los contribuyentes al usar las herramientas digitales ofrecidas por los organismos de recaudación como AFIP y la Agencia de Recaudación de la provincia de Catamarca (ARCA). El marco metodológico de esta investigación será de naturaleza exploratoria y descriptiva, basado en un enfoque cualitativo. Para ello, se llevará a cabo un análisis de fuentes normativas y bibliográficas, proporcionando una visión holística del tema abordado.

**Palabras clave:** Contribuyentes, herramientas tecnológicas, recaudación tributaria

### **Introducción**

En la dinámica relación entre el fisco y los contribuyentes, se están produciendo cambios significativos que redefinen las reglas del juego. La constante introducción de reformas por parte del Estado, el crecimiento exponencial de las resoluciones generales emitidas por la AFIP año

tras año, así como la amplia gama de posibilidades que ofrecen los sistemas de cruzamiento de datos, marcan una nueva era en la administración tributaria.

La digitalización de la administración tributaria permite integrar los procesos de las administraciones impositivas, desde la recaudación hasta la fiscalización y el control. Al mismo tiempo, habilita brindar mejores servicios al contribuyente a través de plataformas ágiles e intuitivas. Una ciudadanía empoderada mediante el acceso a información clara potencia la recaudación voluntaria.

La tecnología brinda una oportunidad invaluable a las administraciones tributarias para transformarse en entidades modernas, transparentes y centradas en las necesidades del contribuyente. El aprovechamiento de estas posibilidades es un desafío crucial en la actualidad.

Sin embargo, la digitalización también presenta aspectos negativos para los contribuyentes. La transición hacia sistemas digitales puede ser costosa y complicada para aquellos que no están familiarizados con la tecnología, especialmente para personas mayores o quienes viven en áreas con acceso limitado a internet. Además, la dependencia de sistemas digitales aumenta la vulnerabilidad frente a ciberataques y brechas de seguridad, poniendo en riesgo la información personal y financiera de los contribuyentes. Asimismo, los errores en los sistemas automatizados pueden generar problemas significativos, como cálculos incorrectos de impuestos o dificultades para corregir información errónea.

En el actual escenario digital y dinámico, las posibilidades infinitas que ofrece la tecnología se entrelazan con normativas concebidas en un contexto donde las relaciones de poder eran diametralmente opuestas a las actuales. En esta nueva realidad, el fisco dispone de una cantidad de información sobre el contribuyente que supera, con creces, el conocimiento que este último tiene sobre sí mismo.

En definitiva, se evidencia una transformación profunda en la relación entre el fisco y los contribuyentes, impulsada por la digitalización y la automatización de los procesos. Este cambio no solo afecta la forma en que se gestionan los impuestos, sino también la percepción de justicia y equidad en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Es fundamental abordar estos desafíos con una visión integral que combine la eficiencia administrativa con el respeto por los derechos y la realidad de los contribuyentes.

### **Marco referencial**

En las últimas dos décadas, las Administraciones Tributarias de América Latina y el Caribe han experimentado avances sustanciales en sus procesos de modernización tecnológica e institucional. Este esfuerzo tiene como objetivo principal reducir la evasión y elusión fiscal, así como combatir los fraudes aduaneros. Gracias a la implementación intensiva de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) más avanzadas, se ha logrado no solo un progreso

significativo en este sentido, sino también una disminución de los costos transaccionales para el sector privado en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

El punto de partida de este proceso en la región fue la Factura Electrónica (F-e) utilizada para la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que se convirtió en el pilar fundamental. Esta iniciativa dio paso a una serie de Documentos Tributarios Electrónicos (DT-e) que aceleraron la automatización de las ATyA. Estos documentos no solo eliminaron el uso del papel, sino que también redujeron la discrecionalidad en la interacción entre funcionarios públicos, contribuyentes y operadores de comercio exterior. Asimismo, agilizaron los trámites y mejoraron la transparencia de las transacciones tributarias.

En poco más de una década, América Latina y el Caribe ha liderado a nivel mundial el desarrollo de los documentos tributarios electrónicos y la aplicación de estas tecnologías con fines de administración tributaria y gestión aduanera. Este proceso inició en la primera década del milenio, destacándose casos como la factura electrónica en Chile desde 2002, en Brasil desde 2003 y en Argentina desde 2005.

Sin embargo, en la era digital, los contribuyentes enfrentan una serie de desafíos sin precedentes en su interacción con las autoridades fiscales. Si bien la digitalización ha prometido mayor eficiencia y transparencia en la gestión fiscal, también ha impuesto una carga significativa sobre los contribuyentes, quienes deben adaptarse rápidamente a un entorno tecnológicamente avanzado y normativamente complejo. La implementación de sistemas automatizados y la adopción de plataformas digitales han transformado profundamente el proceso de cumplimiento fiscal, exigiendo a los contribuyentes no sólo un conocimiento técnico sofisticado sino también una inversión considerable en términos de tiempo y recursos.

Uno de los principales desafíos es la complejidad y frecuencia de los cambios normativos, que requiere una constante actualización y adaptación. Además, la seguridad de la información se ha convertido en una preocupación crítica, ya que los contribuyentes deben proteger sus datos personales y financieros de ciberataques y fraudes. La brecha tecnológica también juega un papel crucial, ya que no todos los contribuyentes tienen acceso equitativo a las tecnologías necesarias, lo que puede generar disparidades en el cumplimiento.

En este contexto, es preocupante observar que las autoridades fiscales, en su afán por maximizar la recaudación y optimizar procesos, a menudo pasan por alto los derechos de los contribuyentes. La presión por un cumplimiento preciso y constante, potenciada por el uso de Big Data e inteligencia artificial para la detección de irregularidades, puede llevar a situaciones en las que los contribuyentes se sienten vigilados y penalizados de manera injusta. Además, la falta de asistencia adecuada y la complejidad de las plataformas digitales pueden generar confusión y errores involuntarios, que a menudo resultan en sanciones desproporcionadas.

Es fundamental, por tanto, que en el avance hacia una administración fiscal digitalizada, se preste igual atención a la protección de los derechos de los contribuyentes. Esto incluye garantizar un acceso justo y equitativo a las herramientas digitales, proporcionar apoyo educativo y técnico adecuado, y asegurar que los procesos de fiscalización sean transparentes y respeten los principios de equidad y justicia. Solo así se podrá establecer una relación de confianza y cooperación mutua entre el fisco y los contribuyentes en la era digital.

### **Desafíos y desigualdades que se presentan en la interacción entre el fisco y los contribuyentes:**

- Acceso Inequitativo a la Tecnología: No todos los contribuyentes tienen acceso a la tecnología adecuada o a una conexión a internet fiable.
- Interacción Digital y Asistencia Insuficiente: La migración a plataformas digitales puede resultar confusa para algunos contribuyentes, especialmente aquellos menos familiarizados con la tecnología. La asistencia y el soporte proporcionados por las autoridades fiscales pueden ser insuficientes o no estar adecuadamente adaptados a las necesidades de todos los contribuyentes.
- Falta de Conocimiento Técnico: No todos los contribuyentes poseen las habilidades técnicas necesarias para utilizar las herramientas digitales eficientemente. La curva de aprendizaje puede ser empinada, lo que lleva a errores y omisiones en el cumplimiento fiscal.
- Complejidad Normativa y frecuencia de Cambios: Las regulaciones fiscales se actualizan con frecuencia, lo que exige a los contribuyentes mantenerse al día con las nuevas normativas y procedimientos. La complejidad de las normas fiscales puede ser difícil de manejar sin asesoramiento profesional.
- Seguridad de la Información: Los contribuyentes deben proteger sus datos fiscales y personales contra ciberataques y fraudes, lo que implica implementar medidas de seguridad avanzadas. El riesgo de filtraciones de datos y ataques cibernéticos es mayor en un entorno digitalizado. Esto puede crear una brecha digital, donde ciertos grupos de contribuyentes se ven desfavorecidos.
- Falta de Consideración por los Derechos de los Contribuyentes: Las políticas y prácticas fiscales pueden priorizar la eficiencia y la recaudación sobre los derechos y la equidad para los contribuyentes.

En esta era digital es necesario un enfoque equilibrado que considere tanto las ventajas de la digitalización como las dificultades que enfrentan los contribuyentes, garantizando al mismo tiempo la protección de sus derechos.

En relación con los derechos de los contribuyentes es importante mencionar algunos principios constitucionales.

- **Principio de Razonabilidad:** La Constitución Nacional certifica la supresión de toda arbitrariedad o irrazonabilidad en la ejecución de las facultades de los poderes públicos al momento de dictar normativas. Art. 28 y 33 de la CN. El principio de razonabilidad que se basa en estos artículos constitucionales es un concepto fundamental en diversas ramas del derecho y de la administración pública, que establece que las decisiones y acciones de las autoridades deben ser proporcionales, justas y adecuadas a los fines que persiguen, busca garantizar que el ejercicio del poder no sea arbitrario y que las decisiones sean tomadas con fundamento en criterios objetivos y razonables. Dentro de la administración implica que las autoridades deben tomar decisiones que estén debidamente justificadas, basándose en hechos y en la normativa aplicable. Que las medidas que se adopten deben ser proporcionales al objetivo que se pretende alcanzar, evitando excesos o insuficiencias. No deben ser discriminatorias o arbitrarias, aplicando criterios justos e imparciales. Este principio busca ser una protección contra el abuso de poder, asegurando que las acciones de las autoridades sean equitativas y justas, y que respeten los derechos de las personas.
- **Debido Proceso:** para Bidart Campos (1996) el debido proceso es una garantía irrenunciable de la que gozan todas las personas que, al establecer límites y condiciones al ejercicio del poder de los distintos órganos estatales frente a los individuos, representa la protección más fundamental para el respeto de sus derechos. Para poder afirmar que un proceso, regulado por la ley, satisface esta garantía que denominamos debido proceso legal, tiene que cumplir el requisito indispensable de otorgarle al individuo la oportunidad suficiente de participar con utilidad en dicho proceso. El debido proceso incluye:
  - Una Notificación Adecuada: Las personas deben ser informadas de manera clara y oportuna sobre las acusaciones o acciones legales en su contra.
  - Derecho a Ser Escuchado: Las personas deben tener la oportunidad de presentar sus argumentos y pruebas ante un tribunal imparcial.
  - Proceso Justo e Imparcial: El proceso debe ser conducido por alguien imparcial, sin prejuicios y con la oportunidad de presentar testigos y conainterrogar a los testigos en su contra.
  - Asistencia Legal: En muchos casos, las personas tienen derecho a ser asistidas por un profesional.
  - Decisiones Basadas en la Normativa: Las decisiones deben basarse en la normativa y en los hechos presentados, y no en factores arbitrarios o discriminatorios.
- En resumen, el debido proceso es la garantía de defensa en un proceso que debe culminar en una decisión fundada, justa y razonable.



- **Propiedad Privada:** la definición técnica dice que la propiedad privada es un concepto económico y del ámbito legal. Este establece el derecho del individuo, o las organizaciones, a la posesión, el control y la disposición de un bien. Éste es un concepto primordial en muchas sociedades y sistemas económicos, especialmente en el capitalismo, sostiene que los individuos tienen el derecho de poseer, controlar y disponer de bienes y recursos sin interferencia indebida del gobierno u otras entidades. Los aspectos clave del principio de propiedad privada son:
  - La Posesión: Los individuos tienen el derecho de adquirir y poseer bienes, sean estos muebles o inmuebles, tangibles o intangibles.
  - Uso y Control: Los propietarios tienen la libertad de usar y controlar sus propiedades de la manera que deseen, siempre que no infrinjan las leyes o los derechos de otras personas.
  - Disposición: Los propietarios pueden transferir su propiedad a otros mediante venta, donación, intercambio o herencia.
  - Protección Legal: El sistema legal protege el derecho de propiedad privada, proporcionando mecanismos para resolver disputas y penalizar la apropiación indebida o el uso ilegal de la propiedad.
- **Realidad Económica:** el Art. 2 de la Ley 11.683 reza que “Para determinar la verdadera naturaleza del hecho imponible se atenderá a los actos, situaciones y relaciones económicas que efectivamente realicen, persigan o establezcan los contribuyentes. Cuando éstos sometan esos actos, situaciones o relaciones a formas o estructuras jurídicas que no sean manifiestamente las que el derecho privado ofrezca o autorice para configurar adecuadamente la cabal intención económica y efectiva de los contribuyentes, se prescindirá, en la consideración del hecho imponible real de las formas y estructuras jurídicas inadecuadas, y se considerará la situación económica real como encuadrada en las formas o estructuras que el derecho privado les aplicaría con independencia de las escogidas por los contribuyentes o les permitiría aplicar como las más adecuadas a la intención real de los mismos.” Es una noción que representa la necesidad de tomar decisiones basadas en las condiciones reales de la economía

En tal sentido las nuevas herramientas tecnológicas que presenta AFIP, sirven para simplificar la vida del contribuyente, pero también le permiten ejercer un mayor control sobre los ciudadanos, vulnerando de cierta manera algunos principios constitucionales como los que se mencionaron.

En consecuencia, algunas de las transformaciones digitales más significativas que experimentaron los contribuyentes y que afectaron principios constitucionales fueron las siguientes:

- **Factura Electrónica (FE):** La factura electrónica reemplaza a las facturas físicas, pero su emisión puede verse afectada por el posible bloqueo de la aplicación, la caída de la página

de AFIP y otros problemas tecnológicos. Esto demuestra que no se tiene un total control sobre la emisión de una factura según las necesidades del contribuyente, lo que vulnera el principio de propiedad privada. Esta situación es aún más difícil para quienes están en la brecha tecnológica, ya que, al no contar con los conocimientos necesarios para utilizar estas herramientas, dependen completamente de los profesionales. Aunque el contribuyente necesita sustentar sus servicios mediante el comprobante, no tiene la potestad absoluta para hacerlo.

- **Domicilio Fiscal Electrónico:** Es una casilla de mensajería privada entre AFIP y cada contribuyente, única para cada persona y accesible mediante autenticación con clave fiscal, equivalente a un correo electrónico oficial. El acceso a este domicilio es gratuito, seguro y obligatorio.
- El medio de comunicación establecido por AFIP es de uso obligatorio y constituye una herramienta eficaz para el fisco. Sin embargo, para el contribuyente, representa una dificultad, ya que requiere una verificación constante. Las notificaciones enviadas por este medio activan los plazos legales en el momento de la recepción, sin dar al contribuyente la oportunidad de hacer reclamos si los plazos se vencieron, lo cual vulnera el principio del debido proceso.
- **Algoritmo de Control:** El algoritmo de control es una herramienta del fisco que monitorea todas las transacciones realizadas por el contribuyente en diversas plataformas, como cuentas bancarias o billeteras virtuales. Bajo esta normativa, un contribuyente puede ser categorizado en un determinado nivel del monotributo. Sin embargo, si recibe un ingreso en alguna de sus cuentas que no está relacionado con su actividad económica, el fisco puede excluirlo de dicha categoría al interpretar que manifiesta una capacidad económica superior a la declarada. Este monitoreo vulnera su derecho al debido proceso, ya que no le permite explicar la procedencia de ingresos no relacionados con su actividad declarada.

### **Avance e impacto de la transformación digital de la relación fisco-contribuyente**

La relación jurídica tributaria se ve interpelada por la creciente incidencia de las nuevas tecnologías, es decir, se avanza a gran velocidad hacia la digitalización integral de la interacción entre el fisco y el contribuyente. Aunque este avance es loable y promueve la eficiencia y la transparencia en la administración tributaria, también puede conllevar ciertos desafíos y problemáticas, especialmente para la parte más vulnerable de dicha relación: el contribuyente o sujeto pasivo. Algunos de los aspectos clave de la transformación digital incluyen:

- Automatización de procesos: Utilizar la tecnología para automatizar tareas y procesos manuales, lo que puede aumentar la eficiencia y reducir los errores.
- Recopilación y Análisis de datos: para obtener información valiosa que pueda guiar la toma de decisiones informadas y estratégicas.

- Big Data: desempeña un papel esencial al permitir la recopilación, almacenamiento y análisis de grandes volúmenes de datos, incluidos datos estructurados y no estructurados, de diversas fuentes digitales.
- Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático: Implementarlos para mejorar la capacidad de predecir tendencias, personalizar experiencias y optimizar procesos.
- Nube: Migrar aplicaciones y datos a la nube para ganar flexibilidad, escalabilidad y acceso a recursos de forma más ágil.
- Experiencia del cliente: usar la tecnología para mejorar la experiencia del cliente a través de canales digitales, como aplicaciones móviles, sitios web y chatbots.
- Cultura organizacional: Fomentar una cultura que promueva la innovación, la colaboración y la adaptabilidad.
- Seguridad informática: Proteger los activos digitales y los datos sensibles de la organización contra amenazas cibernéticas.

Las administraciones fiscales de nuestro país, y especialmente la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) han experimentado una transformación digital significativa a lo largo de los años, implementando muchos de los aspectos clave mencionados anteriormente. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los contribuyentes y las empresas no han adoptado internamente la transformación digital al mismo ritmo. Aquellos que sí lo han hecho, en su mayoría, no han alcanzado el nivel de avance de los fiscos. Este desfase ha creado una 'brecha digital' entre el fisco y los contribuyentes, lo cual afecta negativamente la relación entre ambas partes.

Es importante destacar que la transformación digital de las administraciones fiscales persigue múltiples objetivos, entre los cuales se consideran prioritarios tres: a) reducir la carga de trabajo, b) aumentar la recaudación, y c) mejorar el control fiscal. No obstante, es fundamental que la consecución de estos objetivos nunca sea en detrimento de los derechos de los contribuyentes.

Es evidente que la relación jurídico-tributaria actual difiere significativamente de la que existía en tiempos antiguos. Según diversos autores, en la antigüedad, esta relación se caracterizaba por una sujeción al poder estatal, enfocada exclusivamente en el pago del tributo. Con el paso del tiempo, se han establecido diversos derechos para los contribuyentes. Sin embargo, uno de los problemas que observamos es que estos derechos no siempre están codificados en artículos específicos y continuos del ordenamiento tributario, sino que están dispersos. Por ejemplo, se encuentran en la Constitución Nacional, en la legislación nacional (como la ley 11.683 de procedimiento tributario y la ley 19.549 de procedimientos administrativos), y en las distintas leyes que regulan los diferentes impuestos que se recaudan y aplican a nivel nacional

En virtud de lo expresado, consideramos necesario que la legislación tributaria comience a incorporar normativas específicas relacionadas con los derechos de los contribuyentes. A partir de un pequeño sondeo, hemos detectado que, en los códigos tributarios provinciales y municipales de nuestro país, prácticamente no existen artículos dedicados específicamente a los derechos de los contribuyentes. Una de las excepciones a dicha “regla” es el Código Tributario de la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, el cual en su artículo 25 se refiere a los derechos de los sujetos pasivos de la relación jurídica tributaria con el siguiente texto:

- Derechos. Los sujetos pasivos tienen derecho a:

a) Ser informados y asistidos por el Organismo Fiscal acerca del contenido y alcance de las obligaciones tributarias.

b) El adecuado ejercicio de su derecho de defensa y el debido procedimiento previo, en la sustanciación y resolución de cualquier reclamo o petición que interpongan.

c) Conocer el estado de tramitación de los procedimientos en los que sea parte y tomar vista de las actuaciones en cualquier estado en que se encuentren.

d) Ser informados de la identidad de las autoridades y personas con competencia en materia tributaria, y tener acceso a los actos que los han designado en sus cargos.

e) Solicitar y obtener certificación y copia de las declaraciones, documentación y escritos que presenten ante la Municipalidad.

f) Acceder sin restricciones a las normas municipales y obtener copias de ellas sin dilaciones de ninguna índole, a su costa.

g) Que se les proporcione trato digno.

h) Formular alegaciones y aportar documentos en cualquier estado del procedimiento en forma previa a su resolución, ello, sin perjuicio de las excepciones expresas que prevea este Código en salvaguarda de la seguridad jurídica y el orden de las actuaciones entre otros valores de idéntica relevancia.

i) Ser informado, al inicio de las actuaciones de verificación o fiscalización llevadas a cabo por el Organismo Fiscal, acerca de la naturaleza y alcance de estas, así como de sus derechos y obligaciones en el curso de aquellas.

j) Formular quejas y sugerencias en relación con el funcionamiento del Organismo Fiscal.

k) Realizar consultas vinculantes al Organismo Fiscal conforme al régimen establecido en este Código.

l) A que se les otorgue un plazo razonable para el cumplimiento de sus deberes formales y materiales.

Quienes vieran vulnerado sus derechos establecidos en los incisos “a”, “c”, “d”, “e”, “f” y “g” de este artículo, podrán interponer el recurso establecido en el artículo 122°.” Si bien dentro de ese artículo quedan comprendidos varios derechos de los contribuyentes, podemos ver que hay otros no previstos, tales como:

- Derecho a conocer las hipótesis de fiscalización, tanto en cuanto a lo que hizo originar la misma (por ejemplo, detallando las inconsistencias detectadas), como a lo que el fisco prevé recaudar estimativamente en concepto de ajuste.

- Derecho a que las fiscalizaciones se desarrollen en plazos razonables.

- Derecho a que los recursos que presente el contribuyente contra cualquier actuación del fisco tengan efecto suspensivo y no devolutivo.

- Derecho a que los requerimientos que realice el fisco sean vinculados a información con estricta trascendencia tributaria.

- Derecho a no autoincriminarse, y a ejercer el derecho de exclusión.

- Derecho a que se le comunique fehacientemente el cierre de la fiscalización.

Por otra parte, es necesario establecer expresamente un principio que está adquiriendo cada vez mayor relevancia, considerando la debilidad del sujeto pasivo mencionada anteriormente: este principio es el de 'in dubio pro contribuyente' (en caso de duda, a favor del contribuyente) o, dicho de otra forma, 'in dubio contra fiscum' (en la duda, contra el Fisco). Además, lo óptimo sería que estos derechos se agrupen en una o pocas disposiciones dentro de un mismo cuerpo normativo, por ejemplo, en uno, dos o tres artículos dentro de la ley de procedimiento tributario. Esto facilitaría al fisco la identificación de las reglas que debe respetar y los derechos del contribuyente que no debe violar. Así, tener estos derechos consolidados en un solo conjunto normativo sería mucho más eficiente y evitaría la dispersión de normas, la cual es perjudicial para el pleno ejercicio de esos derechos.

### **¿Facultades del fisco sí, derechos del contribuyente no?**

En contraposición, se observa que la gran mayoría de los códigos tributarios municipales y provinciales, así como la ley de procedimiento tributario, incluyen artículos específicos que detallan las facultades del fisco. Por lo tanto, en este caso no existe dispersión normativa, lo que provoca un desequilibrio en la relación entre ambas partes.

En relación con los derechos del contribuyente ante la transformación digital del fisco es necesario legislar no solo sobre los derechos actuales del contribuyente, sino también considerar esos derechos en el futuro. Es decir, resulta menester establecer derechos y principios que deben ser respetados a medida que se avanza en la digitalización de la relación entre el fisco y el contribuyente.

Otros principios relevantes en relación con los contribuyentes en el marco del derecho administrativo son:

- Principio de explicabilidad: Este principio establece que debe conocerse la secuencia lógica en la toma de decisiones administrativas (por ejemplo, al aplicar una sanción al contribuyente) y cómo se alcanzaron determinados resultados (como la calificación del sujeto pasivo en el SIPER). Además, busca evitar que la administración tome decisiones basadas exclusivamente en la automatización de datos.
- Principio de interdicción a la arbitrariedad algorítmica: Al operar con algoritmos, es fácil para la administración afirmar que "no fue una decisión de un funcionario, sino del sistema". Este principio pretende evitar arbitrariedades derivadas de la aplicación de algoritmos.
- Principio de transparencia algorítmica y trazabilidad y acceso a la información pública algorítmica: Los algoritmos utilizados en decisiones administrativas deben ser públicos, abiertos y transparentes, para que se conozcan las reglas del juego.
- Principio de supervisión humana o principio de reserva de humanidad: No todo debe dejarse en manos de algoritmos, ya que estos pueden fallar. Siempre debe existir la oportunidad para que el contribuyente afectado pueda recurrir una decisión, y tiene derecho a que esto sea resuelto por una persona. Es pertinente mencionar el Art. 20 de la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales, titulado "Impugnación de valoraciones personales", que establece:
  1. Las decisiones judiciales o los actos administrativos que impliquen apreciación o valoración de conductas humanas no podrán tener como único fundamento el resultado del tratamiento informatizado de datos personales que suministren una definición del perfil o personalidad del interesado.
  2. Los actos que resulten contrarios a la disposición precedente serán insanablemente nulos."

Este artículo se refiere al principio de explicabilidad mencionado anteriormente.

### **Otros derechos vinculados: la desconexión digital**

La reciente ley 27.555 regula el contrato de teletrabajo y aunque esta ley se enfoca en el ámbito laboral, ofrece reflexiones útiles para la relación entre el fisco y el contribuyente. El Artículo 5° de esta ley menciona el derecho a la desconexión digital: "La persona que trabaja bajo la modalidad

de teletrabajo tendrá derecho a no ser contactada y a desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias. No podrá ser sancionada por hacer uso de este derecho.

En tal sentido es importante señalar que este derecho también debería aplicarse a la relación jurídica tributaria. Existen al menos dos caminos a seguir. Por un lado, el fisco debe enviar las notificaciones al domicilio fiscal electrónico (DFE) en horarios hábiles, tanto para la administración como para el contribuyente.

Actualmente, los servicios de envío de correos electrónicos de cortesía y notificaciones al DFE están configurados para hacerlo en el primer minuto del día, especialmente en casos de intimaciones por falta de presentación de declaraciones juradas o falta de pago de los saldos correspondientes. Esto no es inteligencia artificial, sino una simple automatización de procesos por parte del fisco, que implica un cruce de bases de datos para identificar a los contribuyentes que no han presentado las debidas declaraciones juradas, a quienes se les envía una notificación al DFE.

En tal sentido cada contribuyente podría configurar, dentro del servicio de DFE, si desea recibir las notificaciones en el horario mencionado anteriormente o en un horario específico (por ejemplo, en su horario comercial o en el horario hábil de la administración tributaria). Lo mismo aplica para el envío de los denominados "correos electrónicos de cortesía", que son aquellos enviados por la administración tributaria a una dirección de correo designada por el contribuyente, avisándole que ha recibido una notificación en su DFE.

Por lo general los contribuyentes suelen tener su correo electrónico abierto en su PC, notebook, tablet o celular de manera permanente. Por razones de comodidad, se prefiere que cuando el fisco envíe una notificación al DFE del contribuyente o de sus representados, se le avise por esta vía, para evitar que el contribuyente tenga que verificar continuamente su DFE. Es importante señalar que no es saludable para el contribuyente estar en un estado de alerta constante, esperando notificaciones del fisco. Es por ello por lo que, para una relación sana entre el fisco y el contribuyente, los correos de cortesía deben enviarse en horarios comerciales o empresariales.

### **¿Que esperamos a futuro?**

Sin lugar a duda, estos cambios distan de ser una "moda". Por el contrario, denotan un objetivo que se va acrecentando día a día. La información, producto de los ingentes avances en tecnología y manejo de datos, sumada a procesos de inteligencia artificial hará que la determinación de los impuestos se pueda efectuar a futuro "en tiempo real" por parte de los fiscos. La tecnología y el control de los contribuyentes avanzan en la misma dirección.

¿Están las normas tributarias y los derechos de los contribuyentes protegidos ante este cambio de paradigma?

¿Están dadas las condiciones para que los contribuyentes tengan acceso a la información que poseen las autoridades tributarias con relación a ellos?

Es evidente que no que no es así; en este sentido, es crucial que, en paralelo a la implementación de mejoras en los mecanismos de control, los sistemas políticos de cada jurisdicción avancen de forma inmediata. Actualmente, están rezagados al menos tres décadas en la actualización de la legislación y en la salvaguarda de los derechos de los contribuyentes. Como se mencionó resulta infructuoso hablar de estas 'buenas intenciones' si no se traducen en cambios legislativos concretos y jurídicamente válidos. Es imperativo abogar por estas modificaciones en aras de una relación fisco-contribuyente más equitativa y eficiente. Solo a través de cambios legislativos será posible adaptar esta relación a los desafíos y demandas de la actualidad.

### **Propuestas para una posible solución**

Repasemos las condiciones que se están presentando:

1. La transformación digital, tarde o temprano, atravesará todas las actividades.
2. Esto, al igual que las revoluciones industriales, generará cambios económicos y sociales, quizás aún no previstos.
3. El uso incipiente que se está dando respecto de la inteligencia artificial potenciará todavía más los efectos previstos.
4. Las Administraciones Fiscales requerirán de más recursos ya sea para paliar los problemas que tienen en cuanto a déficit fiscales como para apoyar a aquellas personas y empresas que queden fuera del campo laboral producto de la transformación digital.
5. Las Administraciones Fiscales utilizarán los recursos disponibles de estos cambios, lo que generará una mayor determinación tributaria basada en algoritmos y promedios que solo genera más inseguridad jurídica, apoyados en la inmensa cantidad de información que, asimismo, deberán enviar las empresas.
6. El Fisco determinará y embargará de manera casi instantánea la obligación por él determinada. No es sano que, ante los cuestionamientos que realicen los contribuyentes para evitar ese inmediato reclamo o la imposibilidad de declarar de acuerdo con lo que se considera la materia imponible, siguiendo el principio de la autodeterminación, deban irremediablemente acudir a la justicia a través de medidas cautelares con resultados más que inciertos.
7. El régimen recursivo no está adecuado a estas nuevas situaciones. De acuerdo con estas condiciones, las normas tributarias deben necesariamente proveer protecciones ciertas y concretas contra ese accionar, a efectos de proteger los derechos fundamentales de orden constitucional.



## Conclusiones

Es importante establecer derechos claros para los contribuyentes a través de una legislación actualizada que reflejen los cambios en la tecnología y los sistemas administrativos. Es evidente que la digitalización y la automatización de los procesos tributarios presentan tanto oportunidades como desafíos tanto para el fisco como para el contribuyente. Por un lado, pueden mejorar la eficiencia y la transparencia, pero por otro, pueden aumentar la brecha entre ambos si no se implementan mecanismos acordes al contexto actual. Es fundamental que los sistemas políticos actúen con celeridad para adaptarse a estos cambios y garantizar una relación fisco-contribuyente justa y equitativa. Solo mediante la colaboración entre las autoridades, los contribuyentes y la sociedad en general, junto con una legislación actualizada y transparente, se podrá construir un sistema tributario que promueva el cumplimiento voluntario y contribuya al desarrollo económico sostenible.

El fisco debe estar en condiciones de utilizar todos los medios a su alcance para garantizar que el control sobre los contribuyentes sea más preciso y justo. Si algunos no pagan el impuesto que les corresponde, otros deberán pagar más, lo que transformará el sistema tributario en desproporcionado e injusto. Las nuevas herramientas informáticas permitirán al fisco llegar a todos los contribuyentes a un costo ínfimo, eliminando la necesidad de “recaudar en la cúpula” o designar agentes de recaudación y fiscalización gratuitos, como se ha hecho hasta ahora, trasladando las obligaciones fiscales a los contribuyentes.

Con estas herramientas, el fisco podrá identificar el 99,99% de los hechos imposables, localizar a sus generadores y aplicar las normas tributarias para percibir los impuestos en tiempo y forma. Sin embargo, también deberá evitar legislar mediante medios prohibidos y apoyarse en las facultades delegadas. La administración tributaria debe ser una tarea conjunta con los contribuyentes, como solía ser en el pasado, contando con un consejo asesor integrado por destacados profesionales y representantes de colegios o consejos profesionales.

Ley N°11.683: es necesario establecer mecanismos que permitan discutir la legalidad de una norma de manera concreta, rápida y eficaz, sin dilaciones, y acatar los resultados determinados por estamentos intermedios, como los consejos asesores. Además, es crucial mantener, como se hace en España con los grandes contribuyentes, una actitud de diálogo constante y permanente para poner fin a la conflictiva relación entre el fisco y los contribuyentes. Esta relación, en la actualidad, está marcada por la voracidad fiscal, que a su vez genera una alta tasa de evasión fiscal. Esta evasión es soportada mayoritariamente por los contribuyentes inscriptos y cumplidores, en beneficio de aquellos que se mantienen al margen de la ley. ¿Será posible lograrlo?

Se pretende presentar la posición del contribuyente frente al fisco y cómo los principios constitucionales se ven protegidos ante los avances tecnológicos y el cambio de paradigma que ha llevado a la incorporación de estas nuevas tecnologías en las prácticas de gobierno. Es fundamental destacar la importancia de la observancia de estos principios, ya que son muy pocos los cambios en las leyes que regulan el uso de estas tecnologías.

### **Bibliografía**

BIDART CAMPOS, Germán, Manual de la Constitución reformada, t. II, Buenos Aires, Ediar, 1996, p. 327. Citado por FEDERICO GASTÓN THEA 2009 La Ley, Suplemento Administrativo (junio 2009), p. 11. Id SAIJ: DACF090047

Bravo, J. (2023). Documentos tributarios electrónicos y big data económica para el control tributario y aduanero: potencial de uso de la factura electrónica de comercio exterior en América Latina y el Caribe, tomo 2

Libro Sueldo Digital, libro IVA digital, SIACE y sanciones impropias: EL AVANCE EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA RELACIÓN FISCO-CONTRIBUYENTE Autores: Dr. C.P. Marcelo Condit, T 182 F 215 CPCE CABA Dr. C.P. Marcos David Kon, T 397 F 61 CPCE CABA Dr. C.P. Juan Pablo Melnik, Matr. C-1117, CPCE Catamarca. XXXV JORNADA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD, AUDITORIA Y DE GESTION Y COSTOS Organizada por el COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS Ciudad de Buenos Aires, 8, 9 y 10 de noviembre de 2023

MARIO CHICHIZOLA (1983) - El debido proceso como garantía constitucional - Tomo La Ley Nro. 1983, pág. 910 La Ley S.A.E. e I. Id SAIJ: DACN870129

### **Normativas**

Constitución Nacional

Ley 11.683 (t.o. en 1998)- Procedimiento Fiscal - Publicada en el Boletín Oficial del 12-ene-1933 Número: 11586

Ley 24.977 (1998) - Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes - Publicada en el Boletín Oficial del 06-jul-1998 Número: 28931 Página: 2

### **Sitios web consultados**

Agencia de gobierno - Portal principal de Administración Federal de Ingresos Públicos Disponible en <https://www.afip.gob.ar/landing/default.asp>

ARCA – Agencia de Recaudación de Catamarca – Disponible en <https://arca.gob.ar/>

Dirección General de Rentas de la Municipalidad de San Fernando del Valle de Catamarca Disponible en <https://rentas.catamarcaciudad.gob.ar/ui/>

## **IA Y TECNOLOGÍAS 4.0 EN EL MUNDO EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES**

**Autores: Susana Marilyn Pozywilko - Gustavo Alberto Rodríguez**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 2: Transformación Digital y Negocios 4.0

mpozywilko@eco.unca.edu.ar ; grodriguez@eco.unca.edu.ar

### **Resumen**

En la actualidad, el mundo se encuentra inmerso en lo que se conoce como la cuarta revolución industrial, marcada por el avance vertiginoso de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), la robótica avanzada y colaborativa, el análisis de datos (Big Data, Data Science o Data Mining), la computación en la nube (cloud computing), el aprendizaje automático (Machine Learning), la impresión aditiva o 3D, la realidad virtual y aumentada y Blockchain. Estas innovaciones están transformando diversos aspectos de la sociedad, desde la producción y el consumo hasta el comercio y el empleo.

Esta revolución tecnológica no solo trae consigo desafíos, sino también oportunidades de crecimiento para países en desarrollo como Argentina, especialmente en el ámbito empresarial. La IA emerge como una herramienta transformadora que ofrece perspectivas innovadoras, aunque al mismo tiempo plantea retos significativos. La adopción rápida de tecnología no es automática: requiere de empresas dinámicas capaces de absorber las tecnologías asociadas con IA y, sobre todo, de una fuerza laboral con habilidades, capacidades y conocimientos compatibles y complementarios a esas tecnologías.

El objetivo de este trabajo es proporcionar un análisis actualizado de la implementación de las tecnologías 4.0 en el entorno empresarial, así como identificar los desafíos, oportunidades y amenazas asociados a ellas. Para comprender en profundidad este fenómeno, se llevó a cabo un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, basado en una revisión bibliográfica de artículos científicos, libros y revistas especializadas.

Los resultados revelan la tendencia global en cuanto al tema y, en particular, el grado de difusión de estas tecnologías en Argentina, así como también los recursos disponibles para su implementación y si existe una fuerza laboral capacitada en este campo. Por último, se destaca la importancia que esta temática tiene para economías periféricas como las latinoamericanas.

**Palabras Clave:** Tecnologías 4.0, Inteligencia Artificial, Empresas, Ética, Argentina.

### **Introducción**

La Industria 4.0 implica la integración de diversas tecnologías digitales en los procesos de producción, marcando una nueva etapa en la evolución industrial. El término "4.0" hace referencia

a una cuarta revolución industrial, sucediendo a las anteriores en la línea temporal de la historia industrial.

La primera revolución industrial, iniciada alrededor de 1750, se caracterizó por la introducción de la máquina de vapor, un hito que transformó radicalmente los métodos de producción. La segunda revolución, un siglo después, se distinguió por el avance en las técnicas energéticas, especialmente el empleo de petróleo, gas y electricidad. La tercera revolución industrial se centró en la electrónica y las tecnologías de la información, dando lugar a sistemas de producción automatizados y flexibles. La cuarta revolución industrial, en la que nos encontramos, se caracteriza por la automatización inteligente de los procesos industriales.

Esta cuarta revolución industrial está definiendo la forma en que vivimos, trabajamos e interactuamos, impulsada por la convergencia de diversas tecnologías disruptivas. Entre estas tecnologías destacan el Internet de las Cosas (IoT), la robótica avanzada, el Big Data, la impresión 3D, la computación en la nube, la realidad aumentada, la tecnología blockchain y la inteligencia artificial.

Todas estas innovaciones tecnológicas conforman el entramado de la Industria 4.0, generando cambios profundos en la economía, la sociedad y la cultura. Si bien ofrecen nuevas oportunidades, también plantean desafíos significativos en términos de empleo, privacidad, seguridad y equidad. La cuarta revolución industrial está en pleno desarrollo y su impacto continuará expandiéndose en las próximas décadas.

El propósito de este estudio es analizar la implementación de las tecnologías 4.0 en el ámbito empresarial, con un enfoque particular en el caso de Argentina. A través de una revisión exhaustiva de la literatura científica, libros y revistas especializadas, se pretende identificar los principales desafíos, oportunidades y amenazas asociadas con la adopción de estas tecnologías. Asimismo, se busca evaluar el grado de difusión de estas innovaciones en el país, así como los recursos disponibles para su implementación y la preparación de la fuerza laboral.

En particular, se destaca la importancia de establecer estrategias coordinadas entre el sector público y privado para superar las barreras existentes y maximizar los beneficios de esta revolución tecnológica.

## **Marco Referencial**

### **¿Qué entendemos por Industria 4.0?**

A pesar de su creciente popularidad, el concepto de "Industria 4.0" es bastante reciente, toma su nombre de una iniciativa lanzada en Alemania en 2011, liderada por hombres de negocio, políticos y académicos que la definieron como "un medio para aumentar la competitividad de la industria manufacturera (de fabricación) de Alemania a través de la creciente integración de los sistemas ciberfísicos (CPS, Cyber-Physical Systems) en los procesos de fabricación". CPS es un término genérico utilizado para representar la integración de las máquinas inteligentes, conectadas a Internet, y la mano de obra humana. Esta iniciativa se plasmó en la publicación en 2013 del informe Industria 4.0 Working Group, realizado por un gran conglomerado, en cantidad

y calidad, de profesionales de la industria, expertos de inteligencia artificial, economistas y profesores universitarios, impulsados por la ACATECH (Academia de Ciencias e Ingeniería de Alemania). El gobierno alemán aprobó con rapidez la idea y anunció que adoptaría una estrategia de alta tecnología para preparar a la nación para esta nueva revolución industrial (Joyanes, 2017). Esta transformación se basa en la digitalización y la integración de diversas tecnologías avanzadas que están cambiando la manera en que las empresas operan y compiten.

### **Características de la Cuarta Revolución Industrial<sup>13</sup>**

- **Robotización:** Permite crear cadenas de suministro más ágiles, ya que las máquinas cuentan con autonomía para decidir. Se basa en sistemas programados para monitorear los cambios de la línea de producción y se replican las acciones humanas.
- **Virtualización:** Consigue que los procesos sean mucho más eficientes, pudiendo actuar mediante sensores conectados con aplicaciones de análisis predictivos o mediante modelos de simulación.
- **Descentralización:** Se basa en la idea de que las máquinas son capaces evaluar las necesidades de la producción, facilitar información sobre el ciclo de trabajo en tiempo real y tomar decisiones autónomas.

### **Tecnologías 4.0**

La adopción de las tecnologías 4.0 promete una mayor eficiencia operativa, una personalización más precisa de productos y servicios, y una toma de decisiones mejor informada. Esto otorga a las empresas una ventaja competitiva significativa en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y globalizado. Pero veamos un breve concepto de cada una de ellas:

La **inteligencia artificial** se refiere a la capacidad de las máquinas para realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el reconocimiento de patrones, el aprendizaje y la toma de decisiones. Según Rouhiainen (2018, p. 17), la IA es la "habilidad de los ordenadores para realizar actividades que normalmente requieren inteligencia humana". Para ofrecer una definición más detallada, podríamos decir que la IA es la capacidad de las máquinas para emplear algoritmos, aprender de los datos y aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones, de manera similar a los seres humanos. Sin embargo, a diferencia de las personas, los dispositivos basados en IA no necesitan descanso y pueden analizar grandes volúmenes de información simultáneamente. Además, las máquinas que realizan tareas humanas tienden a cometer significativamente menos errores. La IA se utiliza en diversas aplicaciones empresariales, desde la automatización de procesos hasta el análisis predictivo y la mejora de la experiencia del cliente. El **aprendizaje automático** (machine learning) es una rama de la IA que se centra en el desarrollo de algoritmos que permiten a las máquinas aprender y mejorar a partir de datos sin ser explícitamente programadas para ello. Se utiliza en aplicaciones como la detección de fraudes, la personalización de contenido y el análisis predictivo.

---

<sup>13</sup> <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/cuarta-revolucion-industrial/index.cshtml>

El **internet de las cosas** (IoT) se refiere a la interconexión de dispositivos físicos a través de internet, lo que permite la recolección y el intercambio de datos. En el ámbito empresarial, el IoT se utiliza para monitorear y optimizar operaciones, gestionar inventarios y mejorar la eficiencia energética.

La **robótica avanzada** incluye robots que pueden realizar tareas complejas con alta precisión y velocidad. Los robots colaborativos, o cobots, están diseñados para trabajar junto a los humanos en entornos de producción, mejorando la seguridad y la productividad.

El **Big Data** se refiere a conjuntos de datos extremadamente grandes y complejos que requieren tecnologías avanzadas para su procesamiento y análisis. La **Data Science** combina técnicas de estadística, informática y conocimiento del negocio para extraer insights valiosos de estos datos. La **computación en la nube** permite el acceso a recursos informáticos a través de internet, eliminando la necesidad de infraestructura local. Esto facilita la escalabilidad, la flexibilidad y la reducción de costos operativos.

La **impresión 3D**, o fabricación aditiva, permite la creación de objetos tridimensionales a partir de un modelo digital. Esta tecnología se utiliza en la prototipación rápida, la producción personalizada y la fabricación de piezas complejas (Deloitte, 2020).

La **realidad virtual** (VR) y la **realidad aumentada** (AR) son tecnologías que proporcionan experiencias inmersivas y aumentadas, respectivamente. En el ámbito empresarial, se utilizan para la formación de empleados, el diseño de productos y la mejora de la experiencia del cliente. El **Blockchain** es una tecnología de registro distribuido que asegura la transparencia y la seguridad de las transacciones digitales.

Se utiliza en aplicaciones como las criptomonedas, la gestión de la cadena de suministro y los contratos inteligentes.

#### **Ventajas y desventajas de la industria 4.0**

Implementar nuevas tecnologías siempre implica hacer comparaciones. Este proceso nos permite entender si los cambios son beneficiosos o no. Por ello, es importante analizar las ventajas y posibles desventajas de este modelo de producción moderno:

#### **Principales Ventajas:<sup>14</sup>**

Mayor eficiencia y productividad gracias a la automatización de procesos y la integración de sistemas inteligentes.

- Reducción de costos operativos al eliminar procesos manuales y reducir errores y tiempos de inactividad.
- Personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca.

---

<sup>14</sup> <https://www.iebschool.com/blog/industria-cuarta-revolucion-industrial-business-tech-logistica/>

- Mejora de la calidad de los productos gracias a la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos.
- Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las cambiantes demandas del mercado gracias a la implementación de sistemas inteligentes y automatizados.
- Mayor seguridad y protección de datos gracias a la implementación de tecnologías avanzadas de seguridad cibernética.
- Mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a la integración de datos en tiempo real y a la generación de informes automatizados.
- Posibilidad de crear nuevos modelos de negocio y de expandirse a nuevos mercados.

#### **Principales Desventajas:**

- Alto costo de implementación
- Escasez de talento, en algunos países y sectores, es apreciable la inexistencia de mano de obra cualificada, la cual es esencial para aplicar eficientemente las nuevas tecnologías.
- Velocidad de los cambios, la velocidad de desarrollo y la actualización de las soluciones que se brindan a los problemas pueden traer consigo que varias empresas se queden desactualizadas.
- Desigualdades sociales, los avances industriales pueden dar al traste con que se incremente la desigualdad social en varias partes del mundo.
- Incremento de los residuos, a medida que se van creando nuevas versiones de productos, varios objetos se vuelven obsoletos. Por lo tanto, aumenta el riesgo de que estos sean desechados y tratados inadecuadamente, propiciando la contaminación ambiental.
- Ciberseguridad, todo lo que se encuentre en la red y sea electrónico es hackeable. La ciberseguridad avanza cada vez más, pero las estrategias maliciosas para perjudicar sistemas modernos nunca descansan. Esta guerra entre vulnerabilidades y ciberseguridad es sin dudas un gran reto 4.0 a resolver.

#### **Panorama Mundial de la Implementación de Tecnologías 4.0**

Como se muestra en el mapa de la Figura 1, un gran número de países están implementando estrategias de Industria 4.0 en la última década.

**Figura 1:** Iniciativas nacionales de transformación digital para la industria por país



**Fuente:** Franco, S. F., Graña, J. M., Rikap, C., & Robert, V. (2023)

En Alemania, es un pionero en la Industria 4.0, impulsando el concepto desde sus inicios. El término cobró relevancia política en 2013, el gobierno alemán ha implementado estrategias nacionales y políticas de apoyo, como la plataforma "Industrie 4.0", que promueve la digitalización de la industria manufacturera. Las empresas alemanas, especialmente en el sector automotriz y de ingeniería, han adoptado ampliamente estas tecnologías para mejorar la eficiencia y la productividad.

En los Estados Unidos, la adopción de tecnologías 4.0 es liderada por grandes corporaciones tecnológicas y manufactureras. La IA y el Big Data son áreas clave de enfoque, con empresas invirtiendo en el desarrollo de sistemas autónomos y analíticos avanzados. Además, la robótica y el IoT están transformando la producción y la logística en sectores como la automoción, la electrónica y la atención médica.

Japón es otro líder mundial en la implementación de tecnologías avanzadas. Con una fuerte tradición en robótica y automatización, las empresas japonesas están integrando tecnologías 4.0 para mejorar la calidad y la eficiencia de la manufactura. La iniciativa "Society 5.0" del gobierno japonés busca crear una sociedad superinteligente mediante la convergencia de lo físico y lo digital.

China ha hecho grandes avances en la adopción de tecnologías 4.0, impulsada por el plan "Made in China 2025", que tiene como objetivo modernizar la industria manufacturera del país. China está invirtiendo masivamente en IA, IoT y robótica, con el objetivo de convertirse en un líder



global en estas áreas. Además, las ciudades chinas están implementando soluciones de ciudades inteligentes basadas en Big Data y IoT.

También otros países que lanzaron programas en la materia son el Reino Unido (Catapult UK) en 2012, Francia (Industrie du futur) en 2016 e Italia (Impresa 4.0) en 2017.

### **Impacto en la Sociedad y la Economía**

- **Transformación del Mercado Laboral:** La adopción de tecnologías 4.0 está cambiando la naturaleza del trabajo. La automatización y la IA están eliminando ciertos tipos de empleo, especialmente aquellos que implican tareas repetitivas y de baja cualificación. Sin embargo, también están creando nuevas oportunidades laborales que requieren habilidades avanzadas en tecnología y análisis de datos.
- **Cambios en los Modelos de Negocio:** Las empresas están adoptando nuevos modelos de negocio basados en la digitalización y la personalización. Por ejemplo, el uso de Big Data permite a las empresas ofrecer productos y servicios más personalizados y adaptados a las necesidades específicas de los clientes.
- **Innovación y Competitividad:** La implementación de tecnologías 4.0 está impulsando la innovación en productos, procesos y servicios. Las empresas que adoptan estas tecnologías pueden mejorar su competitividad en el mercado global, reducir costos y aumentar la eficiencia operativa.
- **Desafíos y Oportunidades para Países en Desarrollo:** Para países en desarrollo como Argentina, la cuarta revolución industrial presenta tanto desafíos como oportunidades. Los desafíos incluyen la necesidad de inversiones en infraestructura tecnológica, la formación de una fuerza laboral calificada y la adaptación de las regulaciones y políticas. Las oportunidades incluyen el potencial de mejorar la productividad, fomentar la innovación y aumentar la competitividad en el mercado global.

### **¿Qué necesita Argentina para aprovechar la oportunidad de la inteligencia artificial?<sup>15</sup>**

Según Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., y Sorrentino, A. (2018), en Argentina, la capacidad de la inteligencia artificial para fomentar la innovación y el crecimiento parece ser significativa y abarca diversas industrias. Aprovechar esta oportunidad podría tener un impacto considerable en el bienestar de la población. Sin embargo, el cambio tecnológico no ocurre automáticamente: se requiere la presencia de empresas dinámicas capaces de adoptar las tecnologías asociadas con la IA, así como una fuerza laboral con habilidades, capacidades y conocimientos compatibles y complementarios. ¿Qué acciones son necesarias para ingresar en

---

<sup>15</sup> Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A. (2018). Inteligencia artificial y crecimiento económico. Oportunidades y desafíos para Argentina.

este círculo virtuoso, donde las empresas adopten rápidamente nuevas tecnologías y los trabajadores adquieran habilidades para potenciarlas?

Para avanzar en una trayectoria de alta adopción de tecnologías relacionadas con la IA y acelerar el crecimiento económico, se proponen los siguientes lineamientos de política pública:

### **El primer lineamiento general se refiere al ritmo del cambio tecnológico**

Es crucial implementar estrategias de desarrollo productivo que fomenten una adopción más amplia y rápida de las tecnologías relacionadas con la IA y la cuarta revolución industrial. En Argentina, aunque algunos sectores están cerca de la vanguardia tecnológica global, en general, la capacidad para incorporar los últimos avances digitales es limitada. Por ejemplo, el índice de adopción digital compilado por el Banco Mundial muestra que la penetración de las tecnologías digitales en Argentina y otros países de la región es considerablemente menor que en líderes en la transformación digital, como Japón, Alemania y Estados Unidos.

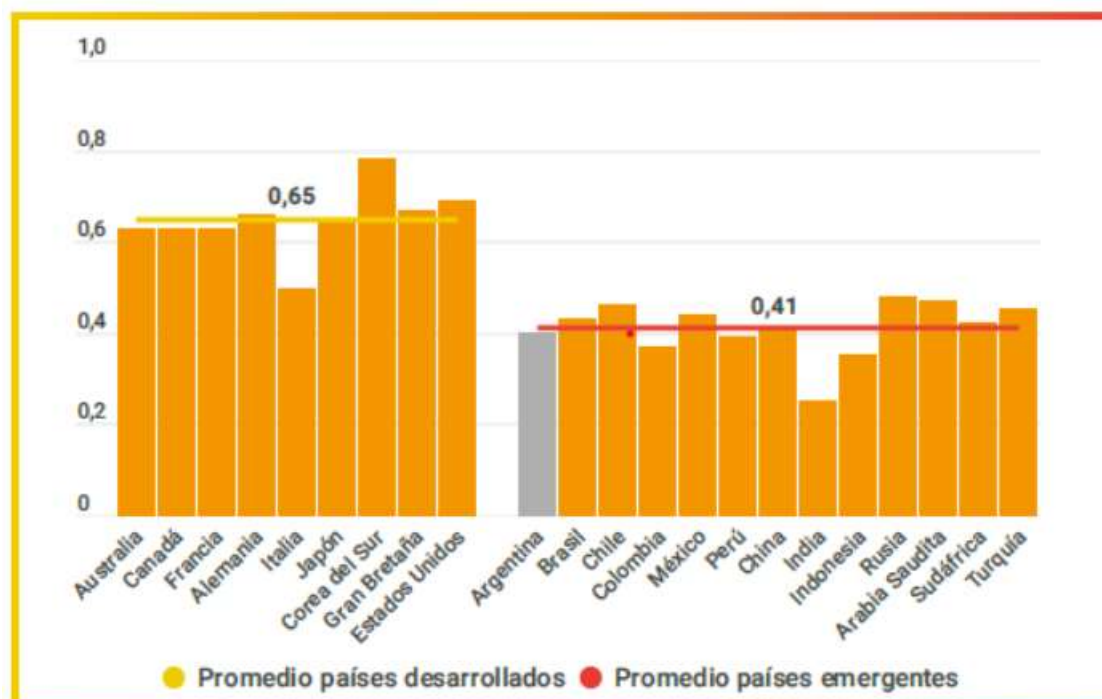
¿Qué políticas pueden facilitar la adopción de la IA? Aunque aún hay mucho por descubrir sobre el impacto exacto del cambio tecnológico actual, podemos aprender de las acciones de otros países y adaptarlas a nuestras necesidades. Por ejemplo, Alemania inició su programa "Industria 4.0" en 2013, seguido por programas similares en China ("China 2025"), Estados Unidos ("Advanced Manufacturing"), Francia ("Nouvelle France Industrielle") y Suecia ("Smart Industry"), entre otros.

Estos planes de política industrial 4.0 tienen como objetivo principal reestructurar la industria hacia modelos más integrados, flexibles, conectados y colaborativos. Esto implica invertir en innovaciones para crear y adaptar tecnologías digitales críticas para la modernización del sistema productivo, como el análisis de Big Data, la robótica avanzada, la manufactura aditiva y el Internet Industrial de las Cosas (IIoT).

Otro objetivo es aumentar la competitividad para fortalecer el perfil exportador de cada economía, lo cual es especialmente relevante para Argentina. Además, se centran en comprender y abordar los impactos en el mercado laboral, reconociendo que la capacitación y desarrollo de habilidades deben ir de la mano con la adopción de tecnologías como la IA.

Por último, estos planes resaltan la importancia de mejorar la infraestructura digital como un bien público fundamental para impulsar la transformación industrial.

**Figura 2: Índice de Adopción Digital según el Banco Mundial (2016)**



Fuente: Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A. (2018)

Nota: el Índice de Adopción Digital (IAD) para empresas es el promedio simple de cuatro indicadores normalizados: el porcentaje de empresas con sitios web, la cantidad de servidores seguros, la velocidad de descarga y la cobertura 3G en el país.

### **El segundo lineamiento se refiere a la inversión en capital humano**

Según Albrieu, Rapetti, Brest López, Larroulet y Sorrentino (2018), siguiendo a Frey y Osborne (2017), a medida que avanza la tecnología, muchas tareas actualmente realizadas por trabajadores podrían ser automatizadas en el futuro. Sin embargo, otras tareas serán altamente demandadas ya que complementarán la IA y facilitarán su expansión. Aunque el panorama laboral futuro es incierto, hay tres habilidades clave que serán esenciales: 1) capacidad para percibir y manipular en entornos complejos, 2) creatividad, y 3) habilidades sociales. Ejemplos de ocupaciones que destacan en estas áreas incluyen roles relacionados con la educación, la salud, la psicología y la gestión de equipos. Por otro lado, ocupaciones con menor demanda en estas habilidades, que probablemente necesitarán adaptación, abarcan roles como capturadores de datos, vendedores telefónicos y operadores de máquinas en varios sectores.

**Figura 3:** Las 10 ocupaciones más susceptibles de ser automatizadas en Argentina

Oficinistas
Vendedores ambulantes de servicios y afines
Empleados contables y encargados del registro de materiales
Ensambladores
Peones agropecuarios, pesqueros y forestales
Ayudantes de preparación de alimentos
Operadores de instalaciones fijas y máquinas
Otro personal de apoyo administrativo
Trabajadores forestales calificados, pescadores y cazadores
Conductores de vehículos y operadores de equipos pesados móviles

Fuente: Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A. (2018)

El listado en la Figura 2 tiene importantes implicaciones para el mercado laboral argentino. Siguiendo la literatura convencional, podemos estimar la probabilidad de automatización de las ocupaciones actuales en dicho mercado laboral. Este indicador proporciona una orientación sobre el grado de esfuerzo requerido para readaptar las habilidades de los trabajadores, ya que muestra en qué medida poseen las cualidades mencionadas anteriormente, que son relevantes para las nuevas tecnologías.

**Figura 4:** Las 10 ocupaciones menos susceptibles de ser automatizadas en Argentina

Profesionales de la salud
Profesionales de la enseñanza
Directores ejecutivos, personal directivo de la administración pública y miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos
Directores y gerentes de producción y operaciones
Profesionales de tecnología de la información y las comunicaciones
Gerentes de hoteles, restaurantes, comercios y otros servicios
Profesionales de las ciencias y de la ingeniería
Profesionales en derecho, en ciencias sociales y culturales
Directores administradores y comerciales
Especialistas en organización de la administración pública y de empresas

Fuente: Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A. (2018)

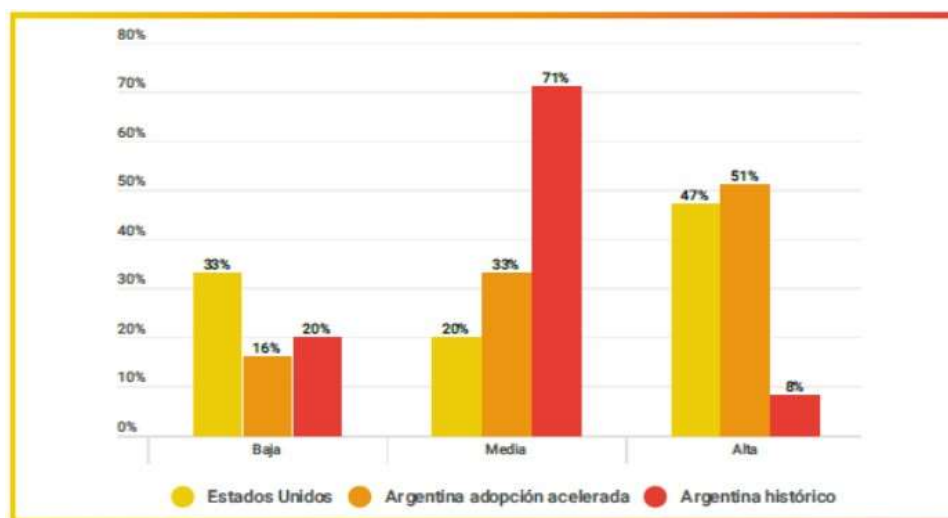
Esta clasificación se basa en el influyente trabajo de Frey y Osborne (2017), que estima las probabilidades de automatización para el mercado laboral estadounidense. Dado que las nuevas tecnologías suelen implementarse con cierto retraso en países en desarrollo como Argentina, se puede inferir que la probabilidad de automatización de los empleos en Argentina, y la consecuente necesidad de readaptación de sus trabajadores, sean menores, al menos en el corto y mediano plazo.

Sin embargo, este escenario no consideraría la posibilidad de una rápida adopción de tecnologías asociadas a la IA, como sugiere el escenario positivo de nuestro análisis. En otras palabras, si la adopción de tecnología sigue siendo baja como en el pasado, tal como se asume en los escenarios neutral y negativo, las probabilidades de automatización de los empleos serían mucho más bajas que en países desarrollados con rápida adopción tecnológica. Por el contrario, si Argentina lograra promover una rápida adopción de la IA y otras tecnologías relacionadas, las probabilidades de automatización serían similares a las de los países avanzados, lo que implicaría un esfuerzo mucho mayor para readaptar la mano de obra.

El escenario positivo implica una rápida adopción de tecnologías avanzadas, pero podría generar escasez de mano de obra con habilidades complementarias a la IA y otras tecnologías, lo que podría obstaculizar el crecimiento económico. Es crucial que Argentina se prepare para este escenario para evitar dificultades en el mercado laboral.

En Argentina, aproximadamente 1.9 millones de trabajadores, que representan alrededor del 16% del total de ocupados, están en ocupaciones con alta susceptibilidad a la automatización. Esto significa que el 84% restante requerirá algún nivel de inversión en su desarrollo de habilidades para adaptarse a un entorno laboral con tecnología avanzada. Comparado con Estados Unidos, donde el 33% de los trabajadores tienen habilidades complementarias a la IA y otras tecnologías, el porcentaje en Argentina es considerablemente menor.

**Figura 5: Estructura del mercado de trabajo por probabilidad de automatización.**



Fuente: Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A. (2018)

Nota: el escenario histórico supone que la adopción y difusión de IA reproduce el patrón registrado en Argentina con las TIC en la década de los 1990 mientras que el escenario de adopción acelerada supone un ritmo de cambio técnico similar la de los Estados Unidos.

La Figura 5 muestra la estructura del mercado laboral argentino en dos escenarios: uno con adopción acelerada de tecnología y otro con continuidad histórica. Está dividido en tres grupos

según la probabilidad de automatización de los empleos: alta, media y baja, según la metodología de Frey & Osborne (2017).

Los sectores muestran contrastes significativos en términos de susceptibilidad a la automatización. Por ejemplo, en el sector comercial, que emplea alrededor del 18% de la fuerza laboral, el 84% de los empleos tienen alta probabilidad de ser automatizados. En la construcción, que representa alrededor del 9% del empleo total, el 86% de los puestos tienen alta probabilidad de automatización. En contraste, las ocupaciones en educación, salud y servicios sociales muestran menores probabilidades de automatización debido a la naturaleza poco automatizable de las tareas y la capacidad de adaptación a circunstancias imprevistas. En actividades profesionales, científicas, técnicas e inmobiliarias, la proporción de ocupaciones con alto riesgo de automatización oscila entre el 20% y el 30%.

En general, las ocupaciones que requieren mayor calificación y educación tienden a ser menos susceptibles a la automatización. Por el contrario, las ocupaciones que implican tareas menos calificadas y más rutinarias, como ensambladores u operadores de máquinas, tienen más probabilidades de ser automatizadas. Es importante destacar que una alta probabilidad de automatización no significa que el empleo desaparecerá, sino que muchas de las tareas asociadas pueden ser automatizadas con nuevas tecnologías. Esto puede liberar tiempo y capacidad del trabajador para realizar otras tareas más complejas, aumentando así la productividad, como se explicó en la sección anterior.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de los cajeros automáticos en los bancos, que automatizaron muchas tareas, pero no redujeron el número de empleados bancarios. Esto se debió a la reducción del costo de abrir nuevas sucursales y a que los empleados pudieron dedicarse a tareas más valiosas, como la atención al cliente y la venta de productos. Aunque esto debería disminuir la preocupación por el desempleo asociado con la IA y otras nuevas tecnologías, destaca la importancia de readaptar las habilidades de la fuerza laboral en países como Argentina. La capacidad de una empresa para adoptar nueva tecnología y automatizar tareas depende en gran medida de que los empleados tengan habilidades complementarias a la IA. Solo el 16% de la fuerza laboral argentina cuenta actualmente con estas capacidades.

Facilitar la actualización de habilidades de los trabajadores para complementarse con las nuevas tecnologías es un desafío complejo que abarca diversas etapas de formación, desde la primera infancia hasta la capacitación en el lugar de trabajo.

En la primera infancia, es crucial desarrollar habilidades cognitivas y socioemocionales básicas, ya que este período es fundamental para la estructura cerebral. Además, se requiere mejorar la calidad de la educación básica para incorporar habilidades y conocimientos más avanzados. La educación terciaria y universitaria también necesita ser revisada para facilitar la transición al mundo laboral. Es importante fortalecer los mecanismos de educación técnica y profesional, fomentando la interacción entre el mundo laboral y empresarial. Además, las empresas deben

actualizar periódicamente sus programas de capacitación y entrenamiento debido a la rápida evolución tecnológica.

Es importante reconocer que la IA y otras nuevas tecnologías pueden automatizar algunas tareas, lo que podría llevar a la desaparición de ciertas ocupaciones. En estos casos, será necesario reubicar a los trabajadores en nuevas ocupaciones, lo que requerirá una estrategia sólida de inversión en capital humano.

Es probable que algunos trabajadores enfrenten dificultades para encontrar nuevos empleos, especialmente aquellos de mayor edad. En estos casos, el gobierno debe considerar políticas de protección social, como la extensión de los seguros de desempleo o la implementación de un ingreso básico universal, para apoyar a aquellos que tengan dificultades para reintegrarse al mercado laboral.

### **Difusión de las tecnologías 4.0 en Argentina**

Distintos instrumentos se implementaron desde diversos ministerios en los últimos años para promover la incorporación de las tecnologías 4.0 en nuestro país.

- Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0, año 2021, Ministerio de Desarrollo Productivo. Primer Plan Nacional que focaliza en incorporación y desarrollo de tecnologías 4.0 para la producción. Incluye sensibilización y capacitación al sector PyME, asistencia técnica, financiamiento en adopción y/o desarrollo de soluciones e infraestructura institucional (Feldman, 2021)
- Transformación digital y economía del conocimiento, año 2022<sup>16</sup>. Ministerio de Economía. Incluye el instrumento Argentina Programa<sup>17</sup>. Es un programa para acceder a capacitaciones gratuitas en: programación, testing y habilidades digitales, destinado a todas las personas que, con o sin conocimientos previos, quieran empezar a trabajar en el sector tecnológico con el objetivo de formar y promover la generación de trabajo y el desarrollo de la economía del conocimiento. Ya realizados más de 160 cursos con más de 80.000 personas aprobadas.

Los nombrados son los instrumentos más específicos pero también desde el año 2021 están activos:

a) Programa de Competitividad de Economías Regionales (PROCER) para financiar Centros Tecnológicos, Agencias de Desarrollo, Centro de Servicios Empresariales y a integrantes de las Universidades estatales con experiencia en soporte técnico a MiPyMES locales; b) Aplicativos y herramientas digitales de apoyo a empresas y emprendedores; y, c) Financiamiento a la innovación empresarial y al sector productivo. (Versino, 2023)

### **Desarrollos de Inteligencia Artificial en Argentina: casos de éxito**

---

<sup>16</sup> <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-630-2022-371955/texto>

<sup>17</sup> <https://www.argentina.gob.ar/economia/conocimiento/argentina-programa>

- S4Agtech es una empresa argentina que creó el primer índice mundial para gestionar los efectos de la sequía y el riesgo climático usando información satelital. Este proyecto pionero utiliza datos de satélites de la NASA y herramientas de Machine Learning de Microsoft Azure para predecir condiciones climáticas futuras y sus impactos en la producción agrícola. Con esta tecnología, los agricultores pueden acceder a información detallada y precisa con antelación, permitiéndoles usar los recursos de manera más eficiente, mejorar los rendimientos y gestionar mejor los riesgos.<sup>18</sup>
- Caramel Point SAS trabaja en la Detección temprana de incendios y tres casos que abordan la tecnología IA en las Industrias: Alpha-Gcon casos concretos locales donde se implementa Inteligencia Artificial Aumentada en Industria para potenciar el trabajo de los colaboradores.<sup>19</sup>
- Conversa Lab fue otra de las start-up argentinas que contaron su experiencia. Desarrolla soluciones con inteligencia artificial para responder de manera inmediata a los usuarios. "Trabajamos con asistentes virtuales que, a partir de un programa diseñado para simular una conversación, permiten mejoras en el servicio y la comunicación entre la empresa y el cliente", afirmó Andrés Auguspach, CEO de la compañía. "Además -explicó- brinda herramientas que permiten crear un modelo de lenguaje propio, que permita que cualquier aplicación o bot lo entienda adecuadamente. Y, por otro lado, utilizan una herramienta que permite construir y conectar bots inteligentes para que la empresa se pueda comunicar con sus usuarios/clientes de manera natural desde donde se encuentren, a través de sitios web, llamadas telefónicas, mensajes de texto y vía Facebook, siempre de manera gratuita".<sup>20</sup>
- CONIN, Tambero.com, Algeiba, Ctrl365, InMotion, Prisma, PROS, Redhat, Movistar y VU Security también son casos exitosos de aplicación de inteligencia artificial, que está generando una revolución tecnológica en la Argentina.

## Conclusión

La transformación digital hacia el modelo de "empresas 4.0" representa un proceso estratégico y gradual, que demanda una combinación de concienciación, evaluación interna, diagnóstico especializado, financiamiento y la implementación de soluciones adaptadas. Al recorrer este camino, las empresas pueden elevar su nivel de madurez digital, optimizar sus operaciones y modelos de negocio, y fortalecer su posición competitiva en un entorno digitalmente exigente. Es imperativo que las empresas reconozcan la trascendencia de esta transformación y se comprometan con un enfoque estructurado y centrado en el cliente para alcanzar el éxito sostenible en la era digital.

<sup>18</sup> <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/gestion-empresaria/casos-de-exito-de-la-inteligencia-artificial-aplicada-en-el-agro>

<sup>19</sup> <https://comercioyjusticia.info/tecnologia/desarrollos-de-inteligencia-artificial-en-cordoba-siete-casos-de-exito/>

<sup>20</sup> <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/11/24/los-proyectos-de-inteligencia-artificial-que-lideran-la-innovacion-en-argentina/>



Argentina, al igual que muchos países latinoamericanos en desarrollo, se enfrenta a un desafío significativo con la Revolución 4.0. La ausencia de una planificación adecuada y políticas públicas proactivas para la adopción y desarrollo de soluciones sostenibles podría resultar en un estancamiento económico basado en recursos naturales y un aumento del desempleo. No basta con confiar únicamente en el libre mercado o en iniciativas individuales para integrar los sectores productivos en este nuevo paradigma. La experiencia internacional demuestra que los Estados que lideran un desarrollo exitoso establecen mecanismos inteligentes y dinámicos que promueven la colaboración entre el sector público, privado, académico y los trabajadores.

## Bibliografía

- Albrieu, R., Rapetti, M., Brest López, C., Larroulet, P., & Sorrentino, A. (2018). Inteligencia artificial y crecimiento económico. Oportunidades y desafíos para Argentina.
- Feldman, P (2021). Políticas públicas para la promoción de la Industria 4.0 en Argentina: obstáculos, desafíos y factores que condicionan su desarrollo. En M. Versino y P. Elinbaum (Eds.), Actas 1 Jornadas CEUR 60 Aniversario. Tecnología y Territorio: paradigmas tecnológicos y nuevas configuraciones socioespaciales en América Latina (pp. 332-343)
- Franco, S. F., Graña, J. M., Rikap, C., & Robert, V. (2023). Industria 4.0 como sistema tecnológico. Argentina Productiva.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological forecasting and social change*, 114, 254-280.
- Joyanes, L. (2017). Industria 4.0: la cuarta revolución industrial. Alpha Editorial.
- Rouhiainen, L. (2018). Inteligencia artificial. *Alienta Editorial*
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2021). Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0.
- Versino, M. S., Guido, L. M., Gorenstein, S. M., & Vidoso, R. (2023). La promoción de tecnologías 4.0 para las Pequeñas y Medianas Empresas argentinas.

## Páginas web consultadas

<https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/gestion-empresaria/casos-de-exito-de-la-inteligencia-artificial-aplicada-en-el-agro> recuperada el 14/05/2024

<https://comercioyjusticia.info/tecnologia/desarrollos-de-inteligencia-artificial-en-cordoba-siete-casos-de-exito/> recuperada el 14/05/2024

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2017/11/24/los-proyectos-de-inteligencia-artificial-que-lideran-la-innovacion-en-argentina/> recuperada el 14/05/2024

<https://www.iebschool.com/blog/industria-cuarta-revolucion-industrial-business-tech-logistica/> recuperada el 16/05/2024

<https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/cuarta-revolucion-industrial/index.cshhtml> recuperada el 16/05/2024

# CAPITULO III

## Eje temático: SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD CORPORATIVA



# RELATORÍA

**Relator: Marcelo Beltrán Delgado**

La moderadora de panel Dayan Lascano da la bienvenida a los presentes y da comienzo a las exposiciones.

**14:00 hs. PONENCIA 1. Estrategias empresariales para la Creación de Valores Compartidos (CVC)** Autores: Leticia Inés Gallo - María Yanet Salas Cedrón - María Inés Medina Walther Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Debido a los grandes cambios que se están produciendo, las Empresas centran su enfoque en la sostenibilidad y atienden a 3 aspectos fundamentales en todo emprendimiento, lo Económico, Social y Ambiental. El concepto de sostenibilidad ha tomado especial trascendencia en los últimos tiempos, debido a los grandes problemas que se vienen planteando a nivel global, vinculados entre otros, a la escasez de recursos, las desigualdades socioeconómicas y el cambio climático. También muchos gobiernos mediante la implementación de políticas públicas, así como las organizaciones y por supuesto las empresas están adoptando enfoques más sostenibles para abordarlos a través de las buenas prácticas.

A nivel empresarial y vinculado a la sostenibilidad, aparece el concepto de la Creación de Valores Compartidos (CVC), que integra los objetivos sociales y ambientales a la estrategia del negocio. Las empresas que incluyan esta perspectiva, aspirarán a alcanzar, no solo mejoras financieras, sino una mejor imagen de la empresa, confiabilidad, reputación, generando ventajas competitivas para ser sostenibles en el tiempo.

El objetivo principal de este trabajo es identificar estrategias empresariales innovadoras y competitivas, dirigidas a la Creación de Valor Compartido (CVC), las cuales se centran en generar valor para todas las partes interesadas. Estas estrategias se desarrollan con un enfoque en la gestión de los recursos, la minimización de desechos, la cadena de suministro ética, la promoción de condiciones laborales justas y la participación comunitaria. Para lograr el objetivo propuesto, se llevó a cabo una investigación teórico-documental mediante un estudio exploratorio y descriptivo basado en bibliografía y artículos relevantes sobre los temas. Además, se analizaron casos de empresas que implementaron estrategias de sostenibilidad para mejorar el desempeño empresarial y contribuir al desarrollo sostenible.

Algunos grupos de Empresas que estudiamos a partir del concepto de CVC son: BIMBO; ARCOR; BNA; MERCADO LIBRE; YPF. Estas modificaron y reconfiguraron su enunciado de VISION incorporando el concepto de sostenibilidad desde su cúspide estratégica y de Dirección hasta los niveles operativos, así también la revisión de toda su cadena de valor. Por ejemplo BIMBO implementó el Programa Social "BUEN VECINO", Jornadas de Voluntariados que promueven la ECONOMIA CIRCULAR, etc.

Por su parte ARCOR implemento diversas estrategias de índole cuantitativa como cualitativa, se enfocó en la gestión de los residuos, minimizando los desechos atendiendo a la economía circular y adoptando un compromiso ético en la cadena de suministro.

El Banco Nación Argentina “BNA” a partir del Año/2022 comienza a publicar índices de inclusión financiera.

MERCADO LIBRE: implemento programas de empoderamiento de los emprendedores Pymes.

YPF por su parte centro sus estrategias en varios Ejes (guiados por los ODS) tales como el Producto y el Proceso de producción sostenible; la acción por el clima; la Acción Social Compartida centrados especialmente en el Bienestar de las Personas.

FINAL DE LA PONENCIA CON APLAUSOS DE LOS ASISTENTES. NO HAY PREGUNTAS.

**14:20 hs. PONENCIA 2. Re-definiendo el objetivo empresario maximizador: integración de las mediciones de impacto socioambiental en la Economía Circular.** Autores: Ana Laura Arévalo Boggio - María de los Milagros Perea - Florencia Micaela Sueldo. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Por la multiplicidad de factores de nuestros problemas y las causas que deterioran el medio ambiente, surge un nuevo modelo que se conoce como Economía Circular, frente al viejo y tradicional modelo de Economía Lineal y el éxito empresarial devenido de esta (en éste último, casi con nula conciencia social ya que se centraba en la eficiencia y eficacia del producto y su proceso de producción, se usa y se tira estaba implícito en la economía de consumo, pero no interesaba tanto su enfoque y gestión). Es decir, que el *éxito empresarial* es un concepto cuya definición posee escasa convergencia y acuerdo entre las distintas bibliografías que estudian sobre el tema. Lo que sí es una visión aceptada y compartida entre los actores empresarios, es la búsqueda de mejora en la productividad que se traduzca en máximos beneficios o utilidades. Pero este concepto de maximizar utilidades como objetivo final, en el nuevo contexto y la reconfiguración del mercado y su entorno en búsqueda también del beneficio Social y Ambiental, son compatibles y aceptados por la sociedad y el mercado siempre que se integren y traccionen simultáneamente en busca de favorecer la triple dimensión Económica, Social y Ambiental. En esta inteligencia, son cada vez más las empresas que encuentran una perspectiva compartida acerca de la necesidad de utilizar nuevas formas de gestión, administración y ejecución, orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida de la comunidad que las rodea, ampliando la búsqueda de maximizar beneficios más allá de las utilidades monetarias y cuidando el impacto medio-ambiental. Como resultado, vemos que los agentes tomadores de decisiones han comenzado a comprender que sus organizaciones deben dar respuestas a todas las partes interesadas: sus empleados, sus proveedores, sus consumidores, sus distribuidores, los sindicatos, el estado, sus competidores, su vecindad, su comunidad y también el espacio físico y geográfico donde operan y se desarrollan: el “medioambiente”.

La medición del impacto de las acciones empresariales, entonces, se extiende por encima de los simples resultados financieros y económicos. No solo se maximiza el valor de las empresas por sus resultados financieros, sino que las empresas están cada vez más conscientes de su Responsabilidad Social y Ambiental (reducción de la huella de carbono) y la necesidad de evaluar su desempeño en estas áreas que también impactan en su Valor. En este contexto, surge el interrogante: ¿Cómo podemos medir de manera integral el impacto de las acciones empresariales, considerando no solo el aspecto monetario, sino también la dimensión social y la ambiental? La Economía Circular, como respuesta, concepto e instituto, forma parte de esta búsqueda de operar de manera sostenible y responsable. La Economía Circular reconvierte el modelo tradicional centrado en la corta vida del Producto, por un Ciclo de Vida más largo, donde el diseño del producto resulta relevante, permitiendo su reparación; reutilización; reciclado y renovación, logrando el alargamiento de la vida del producto y su mayor giro temporal dentro del ciclo económico. Cobra importancia I+D+i (Investigación; Desarrollo e Innovación) para obtener un producto de calidad bajo los nuevos estándares y buenas prácticas en los procesos de producción (Eco-Diseño). Esto es fundamental, cuanto mayor tiempo se mantenga en circulación y uso (ciclo de vida de bucle cerrado como círculo virtuoso), cuanto más óptimo será el producto, además de su innovación y resiliencia por su permanencia y circulación. En conclusión, se busca integrar el concepto de Maximizar el Valor en una Economía Circular con indicadores de impacto. FINAL DE LA PONENCIA CON APLAUSOS DE LOS ASISTENTES. NO HAY PREGUNTAS.

**14:40 hs. PONENCIA 3. La empresa ante el desafío de los ODS. Compromiso, integración y RSE.** Autor: Cesar Gabriel Moreno. Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - Universidad Nacional de Salta.

El papel del empresariado se encuentra contenido en los ODS, entre otros, desde la productividad, la generación de empleo, la creatividad e innovación para resolver problemas relativos al desarrollo sostenible y sustentable. Hablar de sostén y de ODS implica operativizar en consecuencia y necesita de indicadores e inductores que evalúen su implementación.

En este aspecto, un programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) contribuye a lograr mejores empleos, de calidad, la inclusión de la mujer, la protección del medio ambiente, entre otros.

Si bien los ODS nacen a partir de un acuerdo entre los Estados, las empresas, como organizaciones constituidas de una sociedad, son actores o grupos de interés (Stakeholders) integrantes del ecosistema, y tienen el rol de contribuir a la misma, generando condiciones orientadas al desarrollo de la actividad productiva, con mercados competitivos, un sistema financiero transparente, generación y consumo de energía renovable, creación de empleo apropiado, entre otros.

Así lo privado interviene y se beneficia, generando cadenas de valor orientadas a movilizar recursos por medio de nuevos mercados y la creación de oportunidades de negocio; aporte de

inversión que contribuye socialmente al entorno, mejoras en el desempeño a través de prácticas sostenibles dirigidas a lograr competitividad y mejores resultados en el proceso de toma de decisión, mejor gestión, reducción de costos, mayor satisfacción del cliente, condiciones de bienestar en los trabajadores, para lograr mayor productividad.

Así reconocemos como factor clave para alcanzar los ODS el comportamiento responsable de las empresas, asumiendo desde la estrategia general, su cultura organizacional, el cumplimiento de objetivos, evaluación del impacto de la actividad que desarrolla, un sistema de gestión que fomente la RSE, integración de los distintos grupos de interés, y la transparencia como conducta para alcanzar los resultados.

En conclusión: el compromiso, la integración y la RSE como desafíos impulsados por los ODS, generan beneficios a las empresas en diversos aspectos como el proceso de legitimación y reconocimiento de la sociedad y/o comunidad donde operan, generando Ventajas Competitivas, incrementando nuevos clientes y fidelizando los existentes, ampliando nuevos mercados. En esta línea actúa el Consejo Empresario Argentino (CEA), enfocados en los ODS y su compromiso e integración con la sociedad.

Resaltan muchos valores en la relación SOCIOS – TRABAJO – EMPLEO, valores que se sustentan en la transparencia, el reciclado de residuos, entre otros y que otorgan una mejor reputación en el mercado y en el macro sistema-ambiental. Es una mirada más allá del Producto que se ofrece. Conlleva a fomentar también la cultura del asociativismo como estrategia impulsora del desarrollo y la producción.

FINAL DE LA PONENCIA CON APLAUSOS DE LOS ASISTENTES. NO HAY PREGUNTAS.

#### **15:00 hs. PONENCIA 4. La Legislación Nacional Regulatoria de las Empresas de Triple Impacto, Proyecto de Ley de Régimen de Fomento de las Empresas de Triple Impacto**

Autor: Juan Pablo Pinto. Universidad Nacional de La Rioja

El concepto de “empresas B” fue inventado en el 2007, por Bart Houlaban, Jay Coen Gilbet y Andrew Kassoy, con el propósito de respetar intereses de los accionistas, de la sociedad, y de la naturaleza. B LAB, es una empresa sin fines de lucro, fundada en EE.UU. con el objetivo de impulsar el éxito de las empresas de triple impacto, motivada en este nuevo Modelo de Negocios que combina acciones para solucionar problemas sociales y medioambientales. La certificadora “B - LAB”, reunió un equipo interdisciplinario y confeccionaron un conjunto de requisitos legales y de desempeño para certificar a las “Empresas B”. En Argentina opera como “Sistema B”, que actúa en representación de B-LAB en la región, concentrando los pilares del modelo de negocio en cinco áreas de la empresa: Gobernanza; Trabajadores; Medio Ambiente; Comunidad y Clientes. “Sistema B” ofrece una herramienta gratuita disponible en la web, pero para lograr la certificación de Empresa B, la compañía debe evaluar su impacto a través del “Impact Assesment”, una herramienta de medición de impacto B (EIB) que evalúa sobre las cinco áreas mencionadas.

Por otra parte, el proyecto de ley, expediente 3800-D-2023, busca aprobar un “Régimen de Fomento de las Empresas de Tripe Impacto”, que tiene como objeto establecer un marco jurídico regulatorio para las “Sociedades BIC de Beneficio e Interés Colectivo” modelo societario que instituiría y legalizaría a las Empresas de Triple Impacto en Argentina. En consecuencia, el citado proyecto de ley, tiene como objeto dar reconocimiento a las empresas de tripe impacto, es decir aquellas que no solo aspiran a la creación de valor económico, sino también a lograr un impacto social y ambiental positivo. Las empresas de triple impacto constituyen un sector clave para evolucionar hacia una economía más inclusiva y sustentable.

**PREGUNTA/ APORTE DE LOS ASISTENTES:** Refiere precisamente al impulso legislativo dado a esta nueva figura social (SOCIEDAD BIC) que no pretende constituirse en un nuevo tipo societario dentro los previstos en la Ley General de Sociedades y/o Leyes especiales que las regulan, sino como una Sociedad que sea reconocida legalmente como una Empresa con Propósito de integrar valores compartidos y centrados especialmente en los aspectos referidos al Triple Impacto, enfocada en la protección Social y Ambiental además de la genuina búsqueda empresaria de la rentabilidad económico – financiera. Aclara que en realidad varios fueron los intentos de avanzar con el proyecto de ley, el primer proyecto de Ley sobre Sociedades BIC fue presentado al Congreso de la Nación en Noviembre/2016 y por segunda vez en Diciembre/2018, en ambos casos lo aprobó Diputados pero no prosperó en el Senado perdiendo estado parlamentario, asunto que se volvió a intentar en Mayo/2021 y ahora con el proyecto citado por el autor de la Ponencia, pero sin poder prosperar su sanción legislativa para dar entidad formal a las empresas de “triple impacto”. De hecho, varios países ya sancionaron las leyes respectivas que reconocen en su marco jurídico a las Sociedades BIC, caso de Colombia; Ecuador; Perú y Uruguay. El modelo jurídico de las Sociedades B.I.C. deriva de la figura legal de la Benefit Corporation presente en 36 estados y Washington D.C. en Estados Unidos de América. El proyecto de Ley en Argentina seguramente seguirá siendo impulsado y en algún momento esperamos se convertirá en Ley, que otorgará el reconocimiento legal a los emprendedores y empresarios que elijan estos criterios de gestión y administración, facilitará su identificación y afianzamiento, e impulsará las búsquedas de nuevas formas de organización económica, más inclusivas y sustentables.

**15:20 hs. PONENCIA 5. Empresa de Triple Impacto – Cliente 4.0** Autores: Cres. Marcelo Beltrán Delgado - Mónica Raquel Arias - María Belén Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

La presente ponencia tiene como objetivo aprovechar el espacio que nos brinda este 1º Congreso de Administración con la Red FACE del Norte Argentino, a fin de poder intercambiar ideas; experiencias y buenas prácticas, en el campo de la Administración organizacional, que impulsan a transformar la Administración del presente y futuro, con una mirada en los nuevos paradigmas

que vislumbran las oportunidades de crecimiento, la transformación digital, la Inteligencia Artificial generativa y toda la disrupción tecnológica que motiva a la mejora continua y presenta los nuevos desafíos que nos interpelan en materia de gestión organizacional relacionados con la responsabilidad y la sostenibilidad corporativa. Precisamente el Eje temático incluye a las Empresas de Triple Impacto en general, pero centrado en 2 (dos) de los 5 (cinco) pilares que propone la herramienta EIB (Evaluación de Impacto B): **Los Clientes y los Trabajadores**. Bajo este nuevo paradigma, han aparecido las llamadas “Empresas B” o “Empresas de Triple Impacto” o “B - Corp.” o “Empresas con Propósito” y operan calificadoras que Certifican al Sistema B. La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible ONU Set./2015, la Agenda 2030 y los 17 ODS, han potenciado este fenómeno. En este contexto se formaliza el nuevo modelo de negocios que compatibiliza con el Cliente 4.0 (Consumidor 4.0 y Trabajador 4.0) objeto del presente trabajo.

**Cliente externo. El Consumidor 4.0:** debido a la transformación digital y las redes sociales, está hiper-conectado e informado, conoce, critica y califica a los múltiples productos y servicios que ofrece el mercado e identifica a las Empresas que los ofrecen y/o prestan. Elige a las empresas, productos y marcas con sentido, con las que se identifica, sea por sus valores, su cultura, sus procesos productivos éticos y seguros apoyados en buenas prácticas de responsabilidad social que le otorgan y asignan un valor agregado al producto y a la marca. Tanto pesan estas consideraciones cualitativas, que el Precio de un Producto o servicio dejó de ser el mayor diferenciador entre marcas. El nuevo paradigma de Compra está fuertemente aferrado a la conciencia socio-ambiental y con este valor innegociable se vuelca a las marcas y no solo las evalúa, las sigue y/o premia, sino que resaltan estas cualidades y las comunican en las redes sociales, pero además exige mejoras y les hace saber que espera mucho más de ellas. La **inteligencia artificial generativa (IA)**, es una herramienta clave para las empresas que buscan conquistar a los consumidores 4.0, ya que permite personalizar y contextualizar la experiencia del usuario de manera automatizada y eficiente. Sin duda que las empresas que logren adaptarse a las demandas y expectativas del consumidor de hoy tendrán una ventaja competitiva significativa y se podrán destacar en un entorno cada vez más digitalizado. **“El desafío es doble, puesto que no solo se trata de atraer sino de retener clientes”**.

**Cliente interno. El Trabajador 4.0:** Esta cuarta revolución industrial a la que estamos asistiendo (desarrollo de la Industria 4.0), las empresas entienden también que el cliente interno “El Trabajador” además de ser el principal aliado de su empresa, tanto que muchas corporaciones lo consideran como un Asociado, con las implicancias que conlleva y los valores que sostiene (sentido de pertenencia; compromiso; cumplimiento; etc.), también supone que experimenta una transformación hacia los Talentos digitales, un cambio fundamental en la mejora de la Experiencia del Cliente y de la Calidad del Servicio que se debe prestar en los Centros de Atención al Cliente. La IA también resulta una herramienta relevante en la Selección de Personal.

FINAL DE LA PONENCIA CON APLAUSOS DE LOS ASISTENTES. NO HAY PREGUNTAS.



**15:40 hs. PONENCIA 6. Gestión del talento en las Empresas de Triple Impacto.** Autores: Marcelo Beltrán Delgado - María Belén Gómez Bello - Patricia Alejandra Mansilla López Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

En la actualidad, cada vez son más las empresas que además de buscar su beneficio económico como hecho lógico y sustancial para perdurar en el tiempo, manifiestan su compromiso de generar un impacto en lo social y lo ambiental como parte de su propósito empresarial. Las empresas de triple impacto o empresas con propósito, son aquellas que buscan un genuino rédito económico, pero con responsabilidad social y el cuidado medioambiental. Esto sigue propiciando la innovación organizacional y la gestión del cambio organizacional en el ámbito empresarial, cambiando de manera radical los patrones de producción y consumo.

¿Por qué debemos aspirar a empresas de triple impacto? Principalmente porque el modelo tradicional de la economía lineal se está agotando frente a los nuevos modelos económicos de la Economía circular, Economía del bien común, Economía colaborativa, Economía verde, etc. Para lograr esto, debemos apoyarnos en la transformación digital, el desarrollo tecnológico, la inteligencia artificial generativa, como herramientas que han transformado las organizaciones de diversas formas y en todos sus sectores. Se hace necesario generar un vínculo de alineación de la gestión del talento humano, con las nuevas tecnologías y con los objetivos del negocio.

Resulta imprescindible ligar la tecnología y la transformación digital con la gestión del Talento. Esto es importante porque el nuevo milenio ha marcado una tendencia en las corporaciones gracias al acceso de los dispositivos móviles. Estos avances permiten conectarse 24/7 (todo el tiempo), con las novedades del negocio. Las nuevas Tics modifican los procesos, amplían capacidades y el potencial productivo y hasta hacen más sencillas algunas operaciones. La tendencia indica que las áreas de RRHH están desarrollando una cultura digital basada en la innovación y orientada a situar al empleado en el centro de sus estrategias. La cuarta revolución industrial a la que estamos asistiendo, el "Trabajador 4.0" evoluciona en las habilidades blandas y en la digitalización y automatización (la Industria 4.0). Los trabajadores deben adaptarse a las nuevas tecnologías, la transformación digital y las nuevas formas de trabajo para seguir siendo relevantes en el mercado laboral actual. Algunas de las características claves incluyen la capacidad de aprender de forma continua, habilidades digitales sólidas, capacidad para trabajar en entornos colaborativos y flexibles, y una mentalidad orientada a la innovación y la resolución de problemas. Por todo ello, la evaluación de desempeño se torna fundamental.

La gestión del talento humano ha cambiado drásticamente, las empresas necesitan adoptar nuevas tecnologías para atraer, retener y desarrollar el talento, reconfigurar estructuras, automatizar procesos, realizar mayor análisis de datos y fomentar el uso de herramientas digitales para el área de talento humano y el de toda la organización de la empresa.

**PREGUNTA:** Cómo impacta el uso de la IA en el Proceso de Selección de Personal.

**RESPUESTA:** Uno de los cambios más relevantes en la transformación digital del área de talento humano llega con el uso de la inteligencia artificial (IA) para el reclutamiento y la selección de

personal. Las empresas pueden utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar el desempeño de los candidatos y predecir su éxito en el puesto de trabajo, optimizando los procesos de selección de personal permitiendo una selección más rápida y efectiva de candidatos, lo que además, reduce los costos. De hecho muchas empresas ya la utilizan.

**16:00 hs. PONENCIA 7. El enfoque de Redes Sociales aplicado a la gestión de proyectos: incentivos para la incorporación de principios de Economía Circular.** Autores: Luz Mariam Castillo - Eugenia Anahí Gervasoni - Ivanna Dayan Lascano. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Se observa, con relación a la gestión de proyectos, un creciente interés en el uso de metodologías innovadoras que promuevan la eficiencia, la sostenibilidad y la adaptación a contextos complejos y dinámicos. Uno de estos enfoques es el Análisis de Redes Sociales (ARS), una herramienta que ha demostrado ser invaluable para comprender y mejorar las interacciones y relaciones entre diferentes actores dentro de una organización; sistema o empresa.

Este trabajo explora la aplicación del ARS en la gestión de proyectos, destacando su potencial para fomentar la incorporación de principios de economía circular. La teoría y metodología del análisis de redes sociales (ARS) estudia la estructura y dinámica de las mismas. Se centra en comprender cómo se forman, evolucionan y afectan las relaciones sociales en diferentes contextos, identificando tres elementos clave en el análisis: **nodos** (individuos u entidades en la red), **enlaces** (conexiones entre nodos) y **atributos** (características de los nodos o enlaces).

Sus precursores Wasserman y Faust se basan en análisis matemáticos complejos, conceptos clave como Densidad; Centralidad; Cohesión, Redes Egocéntricas; Socio-céntricas; de Afiliación y de Multinivel, pero autores más contemporáneos (Molina; Nadel; otros) avanzaron en aplicaciones prácticas en áreas que van desde la sociología y la psicología hasta la gestión empresarial. En la actualidad existen líneas de investigación vinculadas a redes de intercambio, redes de acción política, redes personales, comunidades y ayuda mutua, redes y sistemas de innovación, redes y políticas públicas y redes organizaciones cuyas contribuciones le deben mucho al enfoque de redes sociales. A partir del análisis de estudios sobre redes sociales aplicados a casos concretos, podemos observar cómo este enfoque no solo se constituye como una herramienta valiosa para la gestión de proyectos empresariales y la toma de decisiones eficientes, sino también como un medio para incentivar a los miembros de las redes a incorporar principios vinculados a la economía circular en sus prácticas. El enfoque de redes sociales promueve una perspectiva más holística y sostenible en la gestión de proyectos, alentando el rediseño, la reutilización, reciclaje y minimización de residuos, lo que contribuye al desarrollo de una economía más responsable. Las organizaciones virtuales no son más que la extensión de la tendencia de deslocalización de la vida productiva y de la vida social en general. Molina sostiene que el uso intensivo de las tecnologías de la información, producto y resultado del desarrollo del capitalismo -informacional-, es al mismo tiempo condición para la producción, procesamiento y

comunicación del conocimiento, clave al parecer del éxito de las empresas del tercer milenio: el capital intelectual. A lo largo de su obra, Molina explora cómo las redes sociales influyen en la difusión de información, la formación de opiniones, la toma de decisiones y la estructuración de organizaciones. Asimismo, explora cómo el análisis de redes sociales puede ayudar a identificar patrones emergentes, detectar influencias ocultas y predecir comportamientos futuros en una variedad de contextos sociales y organizacionales. Podemos explorar cómo los principios y metodologías del análisis de redes sociales pueden ser aplicados para mejorar la gestión empresarial y fomentar la transición hacia un modelo económico más sostenible y circular. Allí cobra protagonismo y centralidad la Economía Circular. CASOS CONCRETOS: “Programa de Agricultura Natural Administrada por la comunidad de Andhra Pradesh”. La “Agricultura Natural”, incluye prácticas de cultivo que no utilizan fertilizantes ni pesticidas sintéticos. Como conclusión se puede decir que el ARS ofrece una perspectiva interesante y potente para comprender el entramado complejo de relaciones y estructuras dentro de una red de proyectos. FINAL DE LA PONENCIA CON APLAUSOS DE LOS ASISTENTES. NO HAY PREGUNTAS.

**16:20 hs. PONENCIA 8. Planificación, crecimiento y control en PYMES tucumanas: enfoque en sostenibilidad ambiental.** Autores: Cristian Emanuel Rocha - Federico Julián Juárez. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán.

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis exhaustivo y en la planificación, crecimiento y control, de una PyME Tucumana de rubro Panificación, denominada “Parta”, teniendo una especial atención en la sostenibilidad y el triple impacto (Económico – Social y Ambiental), sin dejar de ver cómo esta PyME puede desarrollar prácticas sostenibles en sus operaciones de mediano y largo plazo. Conocemos bien el viejo paradigma de la Economía Lineal que se focaliza en el consumidor tradicional quien hace uso de los bienes que ofrece el mercado, los consume y/o utiliza y luego los desecha generando los residuos que contaminan el medio ambiente y afecta en consecuencia a la comunidad localizada en su entorno. Sigue la secuencia tradicional de la Economía Lineal Extraer – Producir – Utilizar y Desechar. Este ciclo contaminante, ineficiente y costoso, está siendo superado positivamente por la implementación de prácticas sostenibles, que no solamente es más eficiente por reducir costos, sino que además ha mejorado significativamente la eficiencia en los procesos productivos, tratando de esta manera de aprovechar oportunidades de adaptarse a cambios y desafíos del mercado para mejorar su competitividad y rentabilidad. Este nuevo paradigma ha reconfigurado el ciclo productivo de las empresas y exige repensar las estructuras, los procesos y los productos (su diseño, buenas prácticas, etc.).

La empresa Parta lleva años en el rubro gastronómico y no es ajena a los cambios operados. La intención del propietario es configurar un nuevo modelo de negocios que la reconvierta en una Empresa de Triple Impacto. Sin embargo, no resulta fácil la tarea, puesto que existen obstáculos

e inconsistencias tanto a nivel estructural, en los procesos como en el control, que impiden esa conversión a Empresa B.

El objeto de estudio es la Empresa Parta – Panificadora – cuyo análisis estratégico parte de realizar un diagnóstico meramente cualitativo a través de la herramienta FODA, Cadena de Valor y de su Arquitectura organizacional interna (Diseño Organizacional). El trabajo consiste en armar una base de datos, exponiendo la información a través de gráficos y modelos de negocio que muestren estándares de desempeño y calidad para la actividad referenciada. Todo este trabajo se analiza y desarrolla bajo la premisa de concientizar a todos los actores de la empresa para poder gestionar un cambio hacia el nuevo modelo de triple impacto, adecuando los procesos y estructura a partir de un plan de mejora de la empresa, sobre la base del concepto de desarrollo sostenible y poniendo énfasis en la “Evaluación de Impacto B” a nivel ambiental, social y económico (EIB).

Una vez realizado el análisis de la organización y comparándola con otras Empresas “B”, se diseñó un plan de mejora estructural y cultural que aspira disminuir las brechas en los niveles de cada una de las dimensiones esenciales que se evalúa: gobernanza, clientes, comunidad, medioambiente y trabajadores. La empresa cuenta con dos locales, uno localizado en Yerba Buena y el otro en la ciudad Capital de San Miguel de Tucumán.

FINAL DE LA PONENCIA CON APLAUSOS DE LOS ASISTENTES. NO HAY PREGUNTAS.

**16:40 hs. PONENCIA 9. Gestión sostenible de la Cadena de Suministro. El caso de KWICA, una empresa catamarqueña.** Autores: María Beatriz Maza - Ana Paola Lobo - Rafael Toledo. Acompañan al Equipo, los Empresarios Mario Varela y Hugo Soria. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

La Contabilidad debe atender las diferentes manifestaciones del ejercicio de la responsabilidad social para lograr incorporar al sistema de información contable los datos que alimentaran diferentes informes en el segmento de la Contabilidad Social y Ambiental. La demanda relacionada con los aspectos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) estos tres (3) ejes que las organizaciones deben considerar al involucrar dentro de su estrategia, focalizado en la sostenibilidad y viabilidad futura del modelo negocio, que exige superar las etapas iniciales que involucran solamente actividades aisladas de filantropía, sin relación con el negocio y tomar posiciones más maduras confeccionando memorias de sostenibilidad y/o balances sociales, con estrategias de sostenibilidad definidas, con un sistema de información contable que les permita hacer medición y seguimiento de sus indicadores de sostenibilidad. Esta gestión sostenible implica tener una estrategia y un proceso establecido que identifique y disminuya los impactos negativos en los aspectos “ASG”. También en la cadena de suministro como el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado. Por ello, la gestión sostenible resulta ser fundamental en la gestión ambiental de una empresa, marcando un camino hacia un futuro más responsable y ecológico. Es interés de este trabajo reflexionar sobre la importancia de incorporar la sostenibilidad en la gestión corporativa y

mostrar el caso de Kwica, una empresa catamarqueña de biofertilizantes que ha comprendido y emprendido esta manera de administrar para el beneficio del ambiente, la generación de ventajas competitivas y la mejor relación con sus Stakeholders.

CASO KWICA (Proyecto de Lombricultura y Bio-Fertilizantes), una empresa catamarqueña a cargo de dos (2) prestigiosos profesionales del medio como son el Ing. Mario Varela y el Lic. Hugo Soria, quienes nos acompañan en la Ponencia con el objeto de mostrar y demostrar el proceso y el producto derivado bajo los estándares de calidad operados bajo el esquema de sostenibilidad y sustentabilidad. Justamente Kwica significa Lombriz y que representa el centro del modelo de negocio de productos orgánicos (regenera y retroalimenta los residuos de la lombriz convirtiendo en Humus sólido y líquido y la producción de bio-fertilizantes) sobre la base de la Lombriz Californiana, que tiene un alto valor (en precio y calidad) en el mercado, y especialmente muy bien cotizado en el mercado internacional.

Esta experiencia exitosa de trabajo, investigación, desarrollo e innovación empresarial, los impulsa a proyectarse al interior de la provincia y ya están trabajando en la localidad de Corral Blanco al Norte de Belén.

INVITAN A LOS ASISTENTES A CONOCER EL PRODUCTO CUYA MUESTRA EXPONEN. FINALMENTE SE CIERRA LA PONENCIA Y PRESENTACION CON UN GRAN APLAUSO AL EQUIPO DE INVESTIGACION Y A LOS PROFESIONALES EMPRENDEDORES.

**17:00 hs. PONENCIA 10. ¿Cuál es el tratamiento de los desechos en una empresa textil de Catamarca? ¿Generan valor en la contabilidad?** Autores: María Lorena Coronel - Mariana Lorena Coronel - Cristian Exequiel Quarin. Facultad de Ciencias

Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Actualmente, la preservación de los recursos naturales se encuentra en una situación crítica, generada por la ausencia de prácticas sostenibles en los procesos de producción. Este desajuste nos ha llevado a una crisis ambiental de proporciones desmedidas a nivel global, manifestada con el cambio climático, la extinción acelerada de especies y la contaminación generalizada.

En este contexto, se gestaron nuevos paradigmas que buscan transformar los tradicionales modelos de producción y consumo. La Economía Circular y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como alternativas más sustentables, encaminadas a mitigar el impacto negativo en el medio ambiente. Esto parte de los principios: 1) Eliminación de Residuos y la Contaminación. Los materiales pueden ser reutilizables. 2) La circulación de los Productos el mayor tiempo posible dentro del ciclo económico productivo hasta ser desechado (gestionar su reciclado), 3) Regeneración de los materiales o regeneración de los recursos naturales.

En nuestra provincia, se evidencian esfuerzos en línea con estos principios. Investigaciones recientes señalan la implementación de políticas orientadas a la economía circular, a la sensibilización social y a la gestión de residuos. En consonancia con estos avances, se propone analizar el impacto socioambiental de una empresa textil en Catamarca, poniendo énfasis en la

gestión de sus desechos y su integración en la contabilidad empresarial. Esta investigación adoptará un enfoque cualitativo, empleando métodos como la investigación no experimental, etnográfica y descriptiva. El propósito es comprender el manejo de residuos de la empresa y su reflejo en la contabilidad, con el fin de evaluar su contribución al desarrollo sostenible e identificar áreas de mejora en su gestión ambiental. Cabe resaltar que la Industria Textil es la 2da. más contaminante después del petróleo, por ende, su impacto es muy relevante a nivel mundial ya que afecta negativamente al planeta.

Acción para mitigar los efectos: 1) Promover el consumo reutilizable; 2) Promover la Agenda/20230, llevar a cabo acciones que aporten al cumplimiento de los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) o parte de ellos. Utilización de material libre de sustancias peligrosas. El 1er. paso será empezar a trabajar s/ los costos que genera el Sector Textil y del Plástico. Gestionar los residuos, eficientizar las operaciones y reducir los costos. Buscar la valoración económica de los desechos. **CASO CONFECAT S.A.:** La empresa en Catamarca no reflejaba el valor de sus desechos, y, específicamente en esta empresa a partir del cierre del presente Ejercicio Económico en su EECC se expondrá los resultados positivos del valor de sus desechos producto de la producción de trapos y el residual se dona a organizaciones sociales por su cuenta y cargo. De este modo se reducen los costos sustancialmente y se gestiona eficientemente los residuos. El equipo de trabajo seguirá avanzando en la investigación de las Empresas radicadas en Catamarca y como gestionan sus desechos en clave de sustentabilidad y sostenibilidad.

PREGUNTA: ¿SOBRE EL TRATAMIENTO DE LOS RESIDUOS ORGANICOS SE INVESTIGO?

RESPUESTA: El equipo avanza en la investigación, iniciando con Empresa Textil, y continuará con las Industrias del conocimiento (Software) y posteriormente con las Empresas Mineras.

**SE CIERRA EL CICLO DE PONENCIAS CON UN GRAN APLAUSO DE LOS ASISTENTES.**

## **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA CREACIÓN DE VALORES COMPARTIDOS (CVC)**

**Autores: Leticia Inés Gallo - María Yanet Salas Cedrón - María Inés Medina Walther**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

leticiainesgallo@yahoo.com.ar; yanetsalascedrón@gmail.com; ines.medinaw7@gmail.com

### **Resumen**

El concepto de sostenibilidad ha tomado especial trascendencia en los últimos tiempos, debido a los grandes problemas que se vienen planteando a nivel global, vinculados entre otros, a la escasez de recursos, las desigualdades socioeconómicas y el cambio climático.

Muchos gobiernos, organizaciones y empresas están adoptando enfoques más sostenibles para abordarlos, a través de prácticas que consideran tres aspectos fundamentales, el económico, social y ambiental.

A nivel empresarial y vinculado a la sostenibilidad, aparece el concepto de la Creación de Valores Compartidos (CVC), que integra los objetivos sociales y ambientales a la estrategia del negocio. Las empresas que incluyan esta perspectiva aspirarán a alcanzar, no solo mejoras financieras, sino una mejor imagen de la empresa, confiabilidad, reputación, generando ventajas competitivas para ser sostenibles en el tiempo.

El objetivo principal de este trabajo es identificar estrategias empresariales innovadoras dirigidas a la CVC, las cuales se centran en generar valor para todas las partes interesadas. Estas estrategias se desarrollan con un enfoque en la gestión de los recursos, la minimización de desechos, la cadena de suministro ética, la promoción de condiciones laborales justas y la participación comunitaria. Para lograr el objetivo propuesto, se llevó a cabo una investigación teórico-documental mediante un estudio exploratorio y descriptivo basado en bibliografía y artículos relevantes sobre los temas. Además, se analizaron casos de empresas que implementaron estrategias de sostenibilidad para mejorar el desempeño empresarial y contribuir al desarrollo sostenible.

**Palabras Clave:** Creación de Valores Compartidos. Sostenibilidad. Competitividad.

### **Introducción**

Las adopciones de prácticas empresariales responsables se integran cada vez con más fuerza a las estrategias de las compañías, transformándose en pilares que permiten ir más allá de la obtención de beneficios económicos, buscando, además, generar un impacto positivo a nivel

ambiental y social, bajo la premisa de que la generación de valor económico empresarial está relacionada y depende de la creación de valor para la sociedad. El objetivo primordial de una empresa socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible, entendido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

Cáceres (2015) describe la estrategia de sostenibilidad como un plan de acción que busca garantizar la continuidad y la viabilidad del proceso productivo, mientras se genera valor para proveedores y empleados, se fortalecen los vínculos con la sociedad civil, se fomenta la participación comunitaria, y se realizan inversiones a largo plazo en beneficio tanto de las comunidades como de los accionistas. Esta estrategia también implica preservar el medio ambiente como un pilar fundamental del negocio, estableciendo una conexión entre el progreso económico de la empresa y el desarrollo social a largo plazo.

Por su parte, Albano, Pérez, Spotorno, Martín, Rocatti, Santero, et al. (2012) explican que la CVC surge como una respuesta a las limitaciones de la RSE, que se enfoca principalmente en la mitigación de los impactos negativos de las empresas en la sociedad y el medio ambiente, pero no necesariamente en la generación de beneficios mutuos. La CVC, por otro lado, busca identificar oportunidades de negocio que permitan a las empresas abordar problemas sociales y ambientales, generando beneficios tanto para la empresa como para la comunidad. Asimismo, en su obra del año 2013, segunda parte de la anterior, se refieren a Michael Porter y Mark Kramer quienes, en su teoría de la CVC, redefinen el papel del capitalismo en la sociedad, sosteniendo que las empresas pueden ser agentes de cambio social y ambiental, y no solo generadoras de ganancias económicas.

La construcción de estrategias innovadoras basadas en valores compartidos puede convertirse en herramientas poderosas para orientar a las empresas hacia prácticas sostenibles, alineando los objetivos comerciales con el bienestar de la sociedad y el medio ambiente. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo, de tipo teórico-documental, es identificar estrategias empresariales innovadoras dirigidas a la Creación de Valor Compartido (CVC), las cuales se centran en generar valor para todas las partes interesadas.

### **Conceptualizando la CVC**

A medida que evoluciona la conciencia social y se intensifican los debates sobre temas ambientales, las empresas se enfrentan a la creciente expectativa de adoptar prácticas comerciales responsables y sostenibles.

Porter & Kramer (2006) introducen el concepto de CVC, al vincular la ventaja competitiva con la responsabilidad social corporativa. Proponen una nueva perspectiva sobre la relación entre la empresa y la sociedad. Argumentan que cada empresa puede identificar un conjunto específico de problemas sociales, que al abordarlos, les permitirán obtener beneficios competitivos.



La principal diferencia entre la CVC y el concepto convencional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) reside en su fusión con la estrategia empresarial. Mientras que la RSE a menudo se lleva a cabo de manera reactiva, respondiendo a presiones externas o cumpliendo compromisos superficiales, la CVC se integra directamente en la estrategia organizacional, e implica la identificación y ejecución de acciones que generen valor, tanto para la empresa, como para la sociedad en la que opera. Es decir, que, en lugar de simplemente responder a las expectativas externas, la empresa adopta la responsabilidad social como parte integral de su visión, misión y prácticas cotidianas, identificando oportunidades para generar valor compartido de manera proactiva.

Bernal (2015) destaca la importancia de incluir a todos los actores involucrados en los procesos de la empresa, enfatizando en la importancia de la productividad de la cadena de valor.

Por otra parte, el 25 de septiembre de 2015, en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, los líderes mundiales adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda establece un conjunto de 17 objetivos globales con metas específicas, que abordan diversos aspectos para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad. Las Naciones Unidas incluyen en la agenda a las empresas, como uno de los agentes clave de desarrollo, junto con los estados y la sociedad civil, entendiendo que además de generar riqueza, son claves en el desarrollo a nivel mundial, acrecentando así las expectativas sobre la contribución que pueden realizar en el desarrollo sostenible.

La implementación de estrategias de CVC se ha convertido en una necesidad imperante en un entorno empresarial cada vez más conectado y consciente. Ayuda a las empresas a anticipar y mitigar riesgos, al tiempo que construyen una reputación sólida y confiable en un mundo empresarial que valora cada vez más la transparencia y la responsabilidad.

### **Beneficios empresariales de la CVC**

Las estrategias de CVC ofrecen a las empresas una oportunidad única para abordar desafíos sociales y ambientales a través de sus operaciones comerciales, que pueden ayudar a mejorar la imagen y la reputación de la empresa entre consumidores y partes interesadas. Además, la búsqueda de soluciones sostenibles, puede estimular la innovación en procesos, productos y tecnología, llevando a una ventaja competitiva en el mercado a largo plazo.

Estas estrategias no solo benefician a las empresas individualmente, sino que también tienen un impacto significativo en la sociedad y en el futuro del planeta.

Jiménez (2020) expresa que el valor compartido es parte de un círculo virtuoso que mejora la competitividad y brinda oportunidades en diferentes contextos económicos. Por lo que se debe evolucionar y descubrir nuevas oportunidades para ser competitivos y contribuir al bienestar de la sociedad, el medio ambiente, los trabajadores, la salud, los servicios financieros, la innovación, el crecimiento empresarial y la sostenibilidad.

Camargo (2021) explica que, al incorporar prácticas responsables en la gestión empresarial, se busca generar beneficios tangibles e intangibles que permitan a las empresas ser sostenibles a largo plazo, minimizando los impactos negativos y promoviendo el desarrollo económico y social. En términos de desarrollo local, las estrategias de CVC pueden fortalecer los ecosistemas empresariales regionales, al fomentar la colaboración entre empresas, comunidades locales y otros actores relevantes que terminen impactando de manera positiva en la economía local y en la calidad de vida de las personas.

### Desafíos en la implementación de prácticas de CVC

Enríquez (2024) expresa que, tal como lo señalan Melamed-Varela y colaboradores en 2018, las iniciativas de valor compartido desencadenan una innovación que se manifiesta en tres niveles distintos. En primer lugar, se re-conciben los productos y mercados; en segundo lugar, se redefine la productividad y la cadena de valor; y, en tercer lugar, se posibilita el desarrollo de clústeres locales. Extrae una figura de Porter y Kramer (2011), en la que se visualiza la conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales.

**Figura 1:** Conexión entre la ventaja competitiva y problemas sociales (Porter y Kramer- 2011)



**Fuente: Enríquez (2024)**

Las limitaciones financieras y operativas pueden representar un desafío importante para la implementación efectiva de prácticas de CVC. La asignación de recursos financieros y humanos adecuados, así como la integración de los principios de CVC en la cultura organizacional y en las operaciones diarias, pueden requerir una inversión significativa de tiempo y esfuerzo. Superar estas limitaciones requiere un compromiso a largo plazo por parte de la empresa y una planificación estratégica cuidadosa para garantizar el éxito de las iniciativas de valor compartido.

Además, uno de los principales obstáculos radica en la necesidad de superar los conflictos de intereses y dilemas éticos que pueden surgir al alinear los objetivos empresariales con el bienestar social. Esto requiere evolucionar en la forma en que las empresas abordan sus decisiones estratégicas, yendo más allá de la visión tradicional centrada únicamente en términos económicos, para reconocer que el éxito empresarial no debe evaluarse únicamente en función de los beneficios financieros, sino también en relación con el impacto social y ambiental que generan.

A nivel normativo, los gobiernos y las instituciones internacionales están estableciendo regulaciones más estrictas en términos de sostenibilidad y responsabilidad empresarial. Si las empresas no incorporan prácticas sostenibles, pueden enfrentar sanciones legales, pérdida de reputación y el no acceso a mercados internacionales.

### **Estrategias para la CVC**

Las estrategias empresariales dirigidas a la CVC, se centran en la generación de valor para todas las partes interesadas.

Considerando el triple enfoque ambiental, social y económico del concepto, Mejía Salazar & Ayala Soto (2023) resaltan que, en el ámbito ambiental, las prácticas pueden alinearse con principios de producción más limpia, ecoeficiencia, tecnologías sostenibles y colaboración ambiental, entre otros aspectos, tal como lo señalan Chirinos-Araque y sus colegas en 2018. Respecto a la dimensión social de la sostenibilidad, se centran en valores éticos, desarrollo del talento humano, derechos, equidad de género e inclusión social, todos los cuales contribuyen a un mejor desempeño sostenible, tanto estratégico como operativo, como resaltan Chirinos-Araque et al. (2018). En relación con la dimensión económica, explican la importancia de lograr un equilibrio entre la responsabilidad social o ambiental y la rentabilidad financiera.

Por lo tanto, en cuanto a la perspectiva ambiental, las estrategias pueden enfocarse en la gestión responsable de los recursos naturales y la reducción del impacto ambiental de las operaciones empresariales, a través de diversas prácticas para la producción más limpia, el uso eficiente de energía y agua, y la minimización de residuos. Estas medidas no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que también pueden generar ahorros económicos a través de la eficiencia en el uso de recursos. Asimismo, al adoptar tecnologías sostenibles y colaborar con proveedores comprometidos con la sostenibilidad, las empresas pueden mejorar su reputación como actores responsables en la comunidad.

En el ámbito social, las estrategias de CVC se orientan hacia la promoción del bienestar de los empleados, clientes y comunidades locales. Se puede reflejar en acciones como la selección equitativa del personal, capacitación, la promoción de una cultura inclusiva en el lugar de trabajo y el cuidado de la salud y el bienestar de los trabajadores, que ayuden a lograr mayor satisfacción laboral, aumenten la productividad, mejoren el clima laboral; contribuyendo, además, al progreso social en sus comunidades.

Respecto a las estrategias económicas, debieran diseñarse para garantizar la viabilidad financiera a largo plazo de la empresa, al tiempo que generan beneficios tangibles para la sociedad. Por ejemplo, las empresas pueden promover el desarrollo económico de las comunidades locales al priorizar la contratación de proveedores y mano de obra locales en su cadena de suministro sostenible. Asimismo, al invertir en investigación y desarrollo de productos respetuosos con el medio ambiente, puede crear nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades de un mercado cada vez más preocupado por la sostenibilidad, permitiéndole, además, expandirse hacia otros sectores y aumentar su participación en el mercado. Por otro lado, la implementación de programas de eficiencia energética, no sólo reduciría los costos operativos, sino que también disminuiría la huella de carbono y contribuiría a la lucha contra el cambio climático, generando así valor compartido entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

### **Empresas que implementaron estrategias de CVC**

Algunas empresas que han implementado exitosamente programas de sostenibilidad son:

#### *Grupo Bimbo*

Ha sido reconocido por sus esfuerzos en sostenibilidad y CVC. Modificaron su visión para convertirse, como ellos mismos lo definen “en una empresa completamente regenerativa con compromisos claros y sólidos hacia el 2030”.

En su Reporte de Sostenibilidad del año 2022, dan a conocer su compromiso de fortalecer los vínculos y alianzas con las comunidades en las que operan, así como con sus colaboradores, donde día a día, se esfuerzan por ser un lugar de trabajo mejor, asegurando la igualdad de oportunidades y un trato justo para todos. En lo que respecta a la naturaleza, mantienen su objetivo de ser sostenibles desde el diseño, evolucionando sus procesos para prevenir el daño al medio ambiente y trabajar en la recuperación de los ecosistemas en colaboración con toda su cadena de valor.

Algunas de las acciones que implementaron incluye:

- Promoción de estilos de vida saludables: La empresa se ha comprometido a promover estilos de vida saludables y a fomentar la alimentación balanceada entre sus consumidores. Esto incluye el aumento de la presencia de cereales e ingredientes de origen vegetal para dietas más saludables a base de plantas, la reformulación de productos para reducir el contenido de azúcar, sal y grasas, así como campañas de concientización sobre la importancia de una dieta equilibrada y la actividad física.
- Compromiso con la comunidad: ha llevado a cabo una serie de iniciativas para contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades donde opera, que incluye programas de

apoyo a la educación, la nutrición y el desarrollo comunitario, así como la creación de empleo con diversidad, equidad e inclusión y oportunidades económicas en áreas desfavorecidas y cuidado del medio ambiente.

- Desarrollo de un programa Social denominado “Buen vecino”: en el cual unen fuerzas entre la empresa, vecinos, autoridades para lograr resultados extraordinarios como escuela sustentable, jornadas de voluntariado, entre otros.
- Promoción de la Economía Circular y Reducción de los Desperdicios: su meta para el año 2030 es que el cien por ciento (100%) de los empaques soporten una economía circular de acuerdo con los estándares y normatividad establecido en cada país en que opera, atendiendo la circularidad incluyendo la gestión responsable del agua y cero desperdicios de alimentos.

Estas son solo algunas de las iniciativas que Grupo Bimbo ha implementado en su compromiso con la sostenibilidad y la CVC. La empresa continúa trabajando para mejorar sus prácticas y contribuir positivamente al bienestar de las personas y el planeta.

### *Grupo Arcor*

Es un excelente ejemplo de una empresa que ha implementado exitosamente programas de sostenibilidad, integrando la CVC en su estrategia empresarial.

Arcor ha demostrado un compromiso sólido con la sostenibilidad a lo largo de los años, integrando prácticas responsables en todas sus operaciones. En su Balance de Sustentabilidad, ofrece tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre el desempeño en áreas clave de sostenibilidad, como gestión ambiental, responsabilidad social empresarial y gobernanza corporativa.

Uno de los pilares de su estrategia de CVC es el enfoque en la **gestión de los recursos naturales**. La empresa ha implementado medidas para reducir el consumo de agua y energía en sus procesos de producción, así como para minimizar los residuos y las emisiones contaminantes, promoviendo así la conservación del medio ambiente y la eficiencia en el uso de recursos.

Además, Arcor promovió activamente la **participación comunitaria** en las regiones donde opera, apoyando iniciativas sociales y educativas que contribuyen al desarrollo local y al bienestar de las comunidades. A través de programas de responsabilidad social empresarial, la empresa ha invertido en proyectos de educación, salud y desarrollo económico, generando un impacto positivo en la calidad de vida de las personas.

Otro aspecto destacado de la estrategia de CVC de Arcor es su compromiso con la **cadena de suministro ética**. La empresa trabaja en colaboración con sus proveedores para asegurar que

se cumplan altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad social en toda la cadena de valor. Esto no solo beneficia a los proveedores y trabajadores involucrados, sino que también fortalece la reputación de Arcor como un actor comprometido con la sostenibilidad.

Estas iniciativas demuestran el compromiso de Grupo Arcor con la sostenibilidad y su enfoque integral hacia la CVC, generando beneficios tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto.

### *Banco Nación Argentina*

El Banco llevó a cabo diversas iniciativas y programas en línea con la sostenibilidad y la Creación de Valor Compartido (CVC). Para ello, podemos hacer referencia al Balance de Sustentabilidad del año 2022, el cual ofrece datos concretos y métricos que respaldan estas iniciativas sostenibles y permiten evaluar su impacto en áreas clave.

Algunos aspectos que podrían destacarse del balance de sustentabilidad son:

- Indicadores de inclusión financiera: Datos sobre el número de cuentas bancarias abiertas para personas de bajos ingresos, el volumen de microcréditos otorgados a emprendedores y pequeñas empresas, y el acceso a servicios financieros en comunidades rurales y urbanas desatendidas.
- Financiamiento sostenible: Información sobre los préstamos y créditos otorgados a proyectos y empresas que contribuyen al desarrollo sostenible, como energías renovables, eficiencia energética, conservación ambiental, entre otros.
- Programas de responsabilidad social corporativa: Descripción de los programas y proyectos sociales llevados a cabo por el banco, incluyendo áreas de educación, salud, inclusión social, cultura y deporte, aportando detalles sobre el alcance de estos programas, el número de beneficiarios y los resultados alcanzados.
- Prácticas de gobernanza corporativa sostenible: Datos sobre las políticas y prácticas de gobernanza corporativa adoptadas por el banco para promover la transparencia, la ética empresarial y la rendición de cuentas.

Esto ayuda a contextualizar y respaldar las acciones del banco, respecto a la responsabilidad social y ambiental.

### *Mercado Libre*

Implementó su compromiso con la sostenibilidad y la CVC, tomando determinadas medidas que exponen en su Balance de Sustentabilidad del año 2023. Algunas de las acciones y resultados obtenidos se mencionan a continuación: .

- Compromiso ambiental: la empresa se ha comprometido a reducir su impacto ambiental a través de la eficiencia energética, migraron a trece (13) nuevos sitios a energías cien por ciento (100%) renovables, cerrando el año 2023 con el cuarenta y cuatro (44%) de consumo de energías renovables. Además, reducen emisiones y la compensación de carbono.
- Inclusión financiera: la empresa ha desarrollado servicios financieros digitales para promover la inclusión financiera en América Latina. Esto incluye la consolidación como plataforma integral de servicios financieros, democratizando la inclusión financiera de miles de personas y emprendimientos que estaban fuera del sistema tradicional.
- Economía circular: Mercado Libre ha puesto en marcha programas para fomentar la reutilización, el reciclaje y la reducción de residuos. Esto incluye iniciativas como la promoción de la venta de productos usados a través de su plataforma, el fomento del embalaje sostenible y la implementación de programas de logística inversa para la recuperación de productos al final de su vida útil.
- Empoderamiento de emprendedores: Mercado Libre ha creado programas para apoyar a emprendedores y pequeñas empresas a través de su plataforma. Esto incluye servicios de capacitación, asesoramiento y financiamiento para ayudar a los emprendedores a hacer crecer sus negocios y alcanzar nuevos mercados.

La empresa continúa trabajando e innovando para mejorar sus prácticas y contribuir positivamente al desarrollo sostenible de América Latina.

## *YPF*

Como una de las principales empresas energéticas de Argentina, ha implementado varias iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y la Creación de Valor Compartido (CVC), anualmente presentan los informes, indicando los resultados incorporándose en el reporte 2022.

La empresa se encuentra comprometida con la sustentabilidad, materializando en una estrategia corporativa que se organiza en cuatro ejes:

- Producción sostenible.
- Acción por el clima.
- Personas.
- Valor Social Compartido.

Algunas de las acciones y resultados obtenidos expuestos en dicho reporte son:

- Eficiencia energética: YPF ha trabajado en mejorar la eficiencia energética en sus operaciones, optimizando los procesos, la adopción de tecnologías más eficientes y la implementación de programas, transformación de las operaciones y la cultura corporativa.

Aportaron inversión en I+D y proyectos de energías renovables, con el fin de aumentar la capacidad de generación, mediante la diversificación en fuentes más limpias.

Asimismo, realizan operaciones de petróleo y gas más bajas en carbono, con la intención de mantenerse competitivos y colaborar con el cumplimiento de las metas, priorizando la descarbonización del negocio de los hidrocarburos. YPF tiene la oportunidad de producir barriles de petróleo con una huella de carbono mucho menor al promedio mundial, lo que se convertirá en un factor distintivo en la industria de energía.

- Enfoque y gobernanza: el Directorio de YPF es responsable de establecer políticas de gestión integral de los riesgos del negocio, incluyendo los temas relacionados con la sustentabilidad y el cambio climático.
- Participación en actividades políticas y de colaboración: durante el año 2022, realizaron actividades de relacionamiento con socios con el objetivo de alinear metodologías de cálculo de emisiones, prácticas de detección de emisiones, entre otras.
- Gestión del agua: comprometidos con un enfoque integral centrado en la sustentabilidad del recurso, tomando en cuenta su uso compartido con las comunidades donde opera, la eficiencia en el uso y priorizando las zonas de estrés hídrico, adecuando gestión a la concientización sobre el cuidado del agua.
- Economía Circular - Gestión de residuos: impulsan acciones destinadas a minimizar gradualmente la generación de residuos; reducir su peligrosidad e impacto ambiental; reutilizar, reciclar o valorizar los materiales de desecho; garantizar el tratamiento adecuado y la eliminación final, y establecer programas de mejora continua.
- Seguridad de las personas: La empresa ha implementado políticas y procedimientos para garantizar la seguridad y la salud ocupacional de sus empleados y contratistas. Esto incluye programas de capacitación, inspecciones regulares y la implementación de medidas de prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- Compromiso con las comunidades: YPF ha llevado a cabo una serie de iniciativas para contribuir al desarrollo social y económico de donde opera. Implementa proyectos que contemplan la evaluación de impacto ambiental de acuerdo a la legislación aplicable y normativa interna. Además, participan en audiencias públicas de acuerdo a lo dispuesto por la regulación vigente y diseñan y ejecutan planes de acción que incluyen medidas para evitar posibles impactos adversos. Esto incluye programas de apoyo a la educación, a pueblos indígenas, la salud y el desarrollo comunitario, así como la creación de empleo y oportunidades económicas en áreas cercanas a sus instalaciones.
- Equidad salarial: la diferencia salarial entre hombres y mujeres llegó a seis y medio por ciento (6,5%) a favor de los primeros. La brecha entre hombres y mujeres se mantuvo respecto de 2021, con una variación mínima al alza del cero con cuatro por ciento (0,4%), y se debe principalmente al nivel del puesto y al desempeño de cada colaborador o colaboradora.



Estas empresas no solo han demostrado un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, sino que también han logrado integrar estos principios en su modelo de negocio de manera efectiva, obteniendo beneficios tanto económicos como sociales.

## **Conclusiones**

En un mundo donde los recursos naturales son limitados y las preocupaciones ambientales cada vez más evidentes, es crucial que las empresas adopten estrategias de CVC para asegurar el bienestar de las generaciones futuras.

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) subrayan la importancia de la sostenibilidad en todas las áreas de la sociedad, incluido el ámbito empresarial. Las estrategias de CVC son un medio efectivo para avanzar hacia un desarrollo más equitativo y sostenible.

El diseño e implementación efectiva de estrategias empresariales de CVC debería proporcionar beneficios tangibles en los ámbitos económico, social y ambiental, generando ventajas competitivas y facilitando un desarrollo local más sostenible.

## **Bibliografía**

Albano, S., Pérez Cortés, Á. A., Spotorno, M. M., Martín, S. N., Rocatti, S. M. A., Santero, M. S., ... & Suñer, M. N. (2012). De la responsabilidad social empresaria a la creación del valor compartido entre organizaciones y comunidad. Primera parte.

Albano, S., Pérez Cortés, Á. A., Spotorno, M. M., Martín, S. N., Rocatti, S. M. A., Santero, M. S., ... & Suñer, M. N. (2013). De la responsabilidad social empresaria a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. Segunda parte.

Banco Nación Argentina (2022). RS 2022: Reporte de Sustentabilidad

Bernal, P. H. (2015). Alternativas de modelos de negocios para las mipymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial, el comercio justo, los negocios inclusivos y el valor compartido. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107).

Cáceres, N. D. (2015). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura latinoamericana*, 22(2), 207-230.

Camargo, Y. B. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 130-146.

Enríquez, C. C. L. (2024). Agenda 2030 en el contexto de la educación superior y su incidencia en la contribución de la creación de valor compartido. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28).

Grupo Arcor (2017). Reporte de Sustentabilidad: Alimentando vínculos para el desarrollo.

Grupo Bimbo (2022). Informe Anual: Alimentar un Mundo Mejor es cuidar de lo que más importa.

Jiménez Rodríguez, A. I. (2020). Las mejoras que ofrece la creación de valor compartido en la competitividad para las empresas.

Mejía Salazar, I., & Ayala Soto, S. (2023). Revisión de literatura sobre gestión de cadenas de suministro sostenibles e innovaciones disruptivas en Pymes. *Revista Universidad y Empresa*, 25(44).

Mercado Libre (2023). Reporte de Impacto 2023: Actuamos hoy para que llegue lo mejor.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.

YPF (2022). Reporte de Sustentabilidad 2022.

## RE-DEFINIENDO EL OBJETIVO EMPRESARIO MAXIMIZADOR: INTEGRACIÓN DE LAS MEDICIONES DE IMPACTO SOCIOAMBIENTAL EN LA ECONOMÍA CIRCULAR

**Autores:** Ana Laura Arévalo Boggio - María de los Milagros Perea - Florencia Micaela Sueldo

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa.

lic.milagrosperea@gmail.com

### Resumen

El *éxito empresarial* es un concepto cuya definición posee escasa convergencia y acuerdo entre las distintas bibliografías que estudian sobre el tema. Lo que sí es una visión aceptada y compartida entre los actores empresarios, es la búsqueda de mejora en la productividad que se traduzca en máximos beneficios o utilidades. Sin embargo, cada vez más empresas encuentran una perspectiva compartida acerca de la necesidad de utilizar nuevas formas de gestión, administración y ejecución, orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida de la comunidad que las rodea, ampliando la búsqueda de maximizar beneficios más allá de las utilidades monetarias. Como resultado, vemos que los agentes tomadores de decisiones han comenzado a comprender que sus organizaciones deben dar respuestas a todas sus partes interesadas: sus empleados, sus proveedores, sus consumidores, sus distribuidores, los sindicatos, el estado, sus competidores, su vecindad, su comunidad y por qué no al espacio físico y geográfico donde operan: el “medioambiente”.

La medición del impacto de las acciones empresariales, entonces, se extiende por encima de los simples resultados financieros. Las empresas están cada vez más conscientes de su responsabilidad social y ambiental y de la necesidad de evaluar su desempeño en estas áreas. En este contexto, surge el interrogante: ¿Cómo podemos medir de manera integral el impacto de las acciones empresariales, considerando no solo el aspecto monetario, sino también la dimensión social y la ambiental? La Economía Circular, como concepto y como instituto, forma parte de esta búsqueda de operar de manera sostenible y responsable.

**Palabras clave:** Mediciones integrales de impacto, dimensión social y ambiental, Economía Circular.

### INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas somos testigos de un notable e innegable deterioro del ambiente natural donde vivimos, causado por una multiplicidad de factores.

Para este trabajo, nuestro enfoque se centrará en las actividades industriales empresariales y el daño significativo que suelen causar sus acciones, como son: la contaminación, la destrucción de ecosistemas, el cambio climático y múltiples impactos ambientales adversos. La crisis climática de los últimos 50 años ha elevado la relevancia del concepto de Economía Circular, debido a que los sistemas de producción y consumo lineales, predominantes en la economía global capitalista, han demostrado ser insostenibles en términos de uso de recursos y conllevan consecuencias ambientales y sociales irreparables.

Los activistas de la Economía Circular la presentan como una alternativa prometedora y necesaria. El Foro de Economía Circular de América Latina, en su última edición 2021, destaca que los modelos lineales están sujetos a fluctuaciones en los precios y el acceso a materias primas, contribuyendo a la degradación ambiental y afectando a servicios ecosistémicos esenciales para el desarrollo. Por el contrario, el modelo circular se caracteriza por ser restaurativo y regenerativo por diseño. Su objetivo principal es mantener los productos, componentes y materiales en su máximo valor y utilidad en todo momento. En lugar de seguir un ciclo de uso único y descarte, la economía circular promueve la reutilización, el reciclaje, la reparación y el remanufactura, lo que ayuda a minimizar el desperdicio y a conservar los recursos naturales.

Es importante reconocer que la transición hacia una economía circular no solo ofrece beneficios ambientales, sino también económicos y sociales. Esta transición puede estimular la innovación, generar empleo en sectores relacionados con la sostenibilidad y promover la equidad social al proporcionar acceso equitativo a recursos y oportunidades.

En definitiva, la adopción de prácticas de Economía Circular representa un avance crucial hacia un futuro más sostenible y resiliente. Al reevaluar y rediseñar nuestros sistemas de producción y consumo, podemos avanzar hacia un modelo económico que preserve y mejore nuestro medio ambiente, al tiempo que se fomente la prosperidad y el bienestar humano, siendo no solamente beneficioso para los distintos actores sociales, sino también generando un mayor rendimiento empresarial, alejándose de aquel concepto del enfoque tradicional de “éxito empresarial” centrado únicamente en la maximización de beneficios financieros. A su vez, posiciona la mirada sobre un conjunto más amplio de criterios para evaluar el rendimiento empresarial basado en el impacto social y ambiental; permitiendo a las empresas poder posicionarse mejor para generar un impacto positivo a largo plazo y contribuir de manera significativa al desarrollo sostenible y al bienestar humano.

## **1. REDEFINIR EL CONCEPTO DE “EMPRESA EXITOSA” y el OBJETIVO MAXIMIZADOR**

El “éxito empresarial” es un concepto cuya definición resulta ser poco precisa, ya que no existe convergencia ni acuerdo entre las distintas bibliografías que estudian sobre el tema. Sin embargo,

lo que sí es una visión aceptada y compartida entre los agentes empresarios es la búsqueda de mejora en la productividad de la actividad económica privada, que se traduzca en máximos beneficios monetarios para sus partes capitalistas; entendidas éstas como aquellas que poseen parte de su capital, ya sea en forma de socios, accionistas, cuotapartistas. Sin embargo, es sabido que las empresas son organizaciones que se encuentran inmersas en contextos y comunidades que influyen en su funcionamiento, y que también reciben impacto por parte de la empresa.

Resulta incuestionable entonces afirmar que las partes interesadas en una empresa conforman un grupo de actores bastante más amplio que aquel que reúne a los agentes inversionistas y que esperan su retorno de capital. Podemos inducir de esta afirmación que las empresas no son autosuficientes y que sus actividades no sólo le impactan a ella misma sino además al entorno que la rodea. Entonces, también resulta indiscutible que, si la empresa necesita de estos actores para poder funcionar, también debiera considerar su influencia sobre ellos y pensar en que los beneficios que se obtienen de su actividad, no le son **en su totalidad** propios. Esto no pone en duda la legalidad ni cuestiona la propiedad privada y el acceso a recolectar los bienes monetarios que le pertenecen a cada inversor. Sino que pone sobre la mesa la necesidad de devolverle al entorno aquello que le corresponde.

Existe una relación dinámica entre las distintas partes involucradas en un negocio. (Porter, 2006: 58). Se trata de un vínculo entre la empresa (considerando a todos sus miembros) con los demás actores externos que intervienen y de alguna manera contribuyen al negocio. El llamado “microentorno” externo de una empresa, está conformado por aquellos actores de la industria que la rodean y la influyen pero que también reciben impacto de ella. Si la empresa es capaz de crear un nivel de satisfacción valorado por sus empleados, se entiende que esto conducirá en mayores esfuerzos por su parte, lo que resultará en productos y servicios de mayor valor para sus clientes; de esta forma, se pueden realizar más negocios, lo que conduce a la empresa a crecer y a aumentar sus utilidades; generando una mayor satisfacción por parte de los accionistas, y consecuentemente, en una mayor inversión, lo que impacta en la comunidad y en los entes gubernamentales que recaudan y regulan esas actividades, aumentando sus capacidades y recursos de personal, necesitando y ocupando más espacios de distribución, mejores proveedores, poniendo en marcha una rueda de actividades económicas que aumentarán también la intensidad de la competencia.

Llegado a este punto, entendemos que las acciones de las empresas no sólo generan ganancias ni pérdidas propias. Las empresas privadas estructuradas bajo formas societarias tienen el deber de generar resultados económicos y de responder ante sus inversores. Eso es un hecho que no está en tela de juicio. Es su derecho, conferido por la legalidad que le otorga una acción, cuotaparte, etc. Pero también es una realidad que debieran dar respuestas al resto de las partes interesadas y afectadas: sus empleados, sus proveedores, sus consumidores, sus distribuidores, los sindicatos, el Estado, sus competidores, la comunidad y la sociedad. Todos estos actores

tienen algo en común: se trata del uso que hacen del espacio donde operan: **el ambiente natural o “medioambiente”**.

En términos generales, la Economía es una ciencia social que domina las prácticas asociadas con los procesos de producción y el manejo de recursos para satisfacer necesidades. Las empresas, agentes económicos organizados para actividades industriales, comerciales o de servicios, pueden decidir si utilizan modelos que satisfagan necesidades individuales o colectivas. Individuales en el sentido particular de la palabra, haciendo referencia a la empresa como un solo agente. En caso que estas organizaciones lucrativas decidan atender las necesidades colectivas, es que se considera a la empresa como maximizadora de valor para todas sus partes interesadas y no maximizadora de utilidades, sólo para sus partes accionistas. La Economía Circular, como concepto y como instituto, forma parte de este intento de encontrar nuevas formas de gestión, de administración y de ejecución, orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida de la comunidad que rodea a las empresas, considerando también el impacto de sus operaciones en el medio natural.

Arribamos a la conclusión, que, por la definición microeconómica de maximización de beneficios, el enfoque empresarial suele generar la miopía de satisfacer únicamente los intereses de los inversores. Podemos entonces, como agentes decisores en las empresas, hacer hincapié en tres cuestiones:

- a) Es posible maximizar los beneficios de más de un grupo de agentes interesados, utilizando como base una mirada social vinculada a la inclusión y la equidad
- b) Es posible mejorar el rendimiento operativo organizacional utilizando prácticas y modelos más sustentables.
- c) Es posible medir el impacto de las acciones empresariales, no sólo en términos monetarios sino también en consideración de las demás dimensiones: la social y la ambiental.

Para incorporar estas tres cuestiones, que surgen como crítica al modelo económico maximizador de beneficios a los stockholders, analizamos el modelo de la Economía Circular y sus posibles mediciones integrales.

## **2. ECONOMÍA CIRCULAR Y SU RELACIÓN CON LAS NECESIDADES COLECTIVAS**

Se trata de un tipo de Economía que sustituye el modelo lineal, basado en el ciclo de “usar-tirar”, por un modelo circular, en el que los residuos pueden transformarse en recursos y así la economía puede ser más sostenible y con menor impacto medioambiental. El sistema de consumo y producción lineal se basa en primero extraer materias primas (obtener), para fabricar los bienes o servicios (hacer) y luego eliminar los residuos (tirar). En cambio, el sistema circular, no sólo propone reconvertir desechos en recursos nuevos, sino también innovar en los sistemas de producción, para que cada fase del proceso de producción se base en la idea

de “regenerar”, sosteniendo el uso de energías renovables y el diseño de productos que contemplen menor obsolescencia planificada y generación de residuos y mayor vida útil.

El proceso productivo en la economía circular, según Park y Stahel (2010), consiste en un flujo cíclico, que implica cinco fases. La primera fase es extraer: se refiere a la forma en las que las industrias obtienen sus recursos del ambiente, por lo que debieran hacer un uso eficaz y responsable de los recursos biológicos y técnicos. Para ello, deben seleccionar proveedores cuyos criterios y valores medioambientales disminuyan el impacto de su extracción. La segunda etapa consiste en transformar: en esta parte del proceso se deben utilizar las mejores prácticas, tecnologías e innovaciones ecológicas, para que los productos o servicios se realicen de la manera más sostenible posible. En tercer lugar, se procede a distribuir: todo negocio, naturalmente, debe garantizar la trazabilidad de sus procesos. En el caso de la economía circular, esta trazabilidad debe asegurar, también, la eficiencia ambiental, tanto en traslado en rutas, insumos en los embalajes y demás cuestiones logísticas. La cuarta etapa es la utilización: la economía circular propone reducir el impacto de la energía asociada al uso del producto o servicio o la eficiencia del propio producto. Esto es, a través de la reutilización de producto como segunda mano o de reparación. Finalmente, se procede a la última fase, la de recuperación: los residuos pueden ser rescatados, según McDonough y Boungart (2002) de dos maneras, ya sea como “recurso biológico que es devuelto a la naturaleza o como recurso técnico que puede ser reincorporado en un proceso industrial.” Los modelos de negocios que viven en esta economía tienen como objetivo satisfacer las necesidades de las personas, pero sin traspasar los límites del planeta. Según Tena y Khalilova (2016), la economía circular se funda en tres principios:

1. Preservar y mejorar el capital natural: a través del control de stock finitos y equilibrando el flujo de recursos renovables.
2. Optimizar el rendimiento de los recursos: circulando productos, componentes y materiales el mayor tiempo posible dentro de la economía.
3. Promover la eficacia de los sistemas: a través de la obtención de patentes y eliminación de externalidades.

Este concepto constituye, evidentemente, un modelo que es transversal al sistema económico vigente y, por lo tanto, atraviesa al sector público, al privado e incluso al tercer sector. Su objetivo es cambiar la mentalidad, lógica y accionar de todos los agentes del sistema, para que sean más integrales y menos agresivos con el medioambiente. Surge entonces la necesidad imperante y urgente de incorporar esta mentalidad y forma de entender los negocios de manera de comprender la importancia de disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos. La economía circular promueve la reutilización, la reparación, el reciclaje y la renovación de productos y materiales para mantenerlos en uso el mayor tiempo posible, es un enfoque holístico que busca transformar la forma en que producimos, consumimos y gestionamos los recursos, con el objetivo de crear un sistema más sostenible y sustentable a largo plazo.

La integración de mediciones de impacto socio-ambiental implica evaluar cómo las actividades y decisiones de gestión empresarial impactan a la sociedad y al medioambiente donde operan. Al redefinir el objetivo maximizador, entendido como maximizador de valor para todas las partes interesadas y no solamente como maximizador de utilidades, las empresas están reconociendo la importancia de operar de manera sostenible y responsable, incluyendo estas mediciones de impacto socio-ambiental en sus informes. Esto puede impulsar la innovación en productos y procesos, así como mejorar la reputación de la empresa y su relación con los stakeholders, como clientes, empleados, inversionistas y la sociedad en general.

### 3. DIMENSIONES DEL IMPACTO DE ACCIONES EMPRESARIAS

La economía circular es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos. Se trata de implementar una nueva tipología de economía, circular -no lineal-, basada en el principio de «cerrar conscientemente el ciclo» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.

*“La economía circular es la intersección de los aspectos ambientales, económicos y sociales.”* (GEMME, 2020). El sistema lineal de nuestra economía (extracción, fabricación, utilización y eliminación) ha alcanzado sus límites. Se empieza a vislumbrar, en efecto, el agotamiento de una serie de recursos naturales y de los combustibles fósiles. Por lo tanto, la economía circular propone un nuevo modelo de sociedad que utiliza y optimiza los *stocks* y los flujos de materiales, energía y residuos y su objetivo es la **eficiencia** del uso de los recursos.

Circle Economy propone 7 elementos sobre los que construir una estrategia de economía circular:

1. Priorizar los recursos renovables.
2. Repensar el modelo económico.
3. Diseñar pensando en el futuro.
4. Colaborar para crear valor conjunto.
5. Preservar y reutilizar lo que ya está construido.
6. Usar los residuos como recursos.
7. Incorporar la tecnología digital.

La economía circular consigue convertir nuestros residuos en materias primas, paradigma de un sistema de futuro. Ofrece una oportunidad única para generar riqueza y empleo de manera sostenible, al mismo tiempo que aborda desafíos ambientales y promueve un crecimiento económico más equitativo y resiliente, por diversas razones:

1. Optimización de recursos: En lugar de seguir un modelo lineal de producción y consumo (extraer, fabricar, usar, desechar), la economía circular busca cerrar los ciclos de vida de



los productos y materiales, fomentando la reutilización, el reciclaje y la remanufactura. Esto conduce a una utilización más eficiente de los recursos, reduciendo la dependencia de materias primas vírgenes y minimizando la generación de residuos.

2. Estímulo a la innovación: La transición hacia un modelo circular requiere innovación en términos de diseño de productos, procesos de fabricación, tecnologías de reciclaje y modelos de negocio. Esta innovación puede generar nuevas oportunidades comerciales y promover el desarrollo de industrias y sectores relacionados con la circularidad, como la reparación, el reciclaje, la gestión de residuos, la logística inversa, entre otros.
3. Generación de empleo: La implementación de prácticas circulares crea demanda de habilidades y mano de obra especializada en áreas como diseño sostenible, ingeniería de materiales, gestión de residuos, logística inversa y tecnologías limpias. Además, el fomento de actividades como la reutilización, el reciclaje y la remanufactura puede impulsar la creación de empleo en sectores locales y regionales.
4. Reducción de costos y aumento de la competitividad: La economía circular puede ayudar a las empresas a reducir sus costos operativos a largo plazo al optimizar el uso de recursos, minimizar la dependencia de materias primas costosas y mitigar los riesgos asociados con la volatilidad de precios y la escasez de recursos. Esto puede aumentar la competitividad de las empresas en el mercado, lo que a su vez puede traducirse en un crecimiento económico sostenible y la creación de empleo.
5. Mejora de la resiliencia y la sostenibilidad: Al adoptar prácticas circulares, las empresas pueden volverse más resilientes frente a los desafíos ambientales, sociales y económicos, como el cambio climático, la escasez de recursos y la volatilidad del mercado. Al reducir su dependencia de recursos finitos y minimizar su impacto ambiental, las empresas pueden contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de sus operaciones y de la economía en general.

La economía circular descansa en varios principios:

- La eco-concepción: considera los impactos medioambientales a lo largo del ciclo de vida de un producto y los integra desde su concepción.
- La ecología industrial y territorial: establecimiento de un modo de organización industrial en un mismo territorio caracterizado por una gestión optimizada de los *stocks* y de los flujos de materiales, energía y servicios.
- La economía de la "funcionalidad": privilegiar el uso frente a la posesión, la venta de un servicio frente a un bien.
- El segundo uso: reintroducir en el circuito económico aquellos productos que ya no se corresponden a las necesidades iniciales de los consumidores.
- La reutilización: reutilizar ciertos residuos o ciertas partes de los mismos, que todavía pueden funcionar para la elaboración de nuevos productos.
- La reparación: encontrar una segunda vida a los productos estropeados.

- El reciclaje: aprovechar los materiales que se encuentran en los residuos.
- La valorización: aprovechar energéticamente los residuos que no se pueden reciclar.

La medición del impacto de las acciones se extiende por encima de los simples resultados numéricos. Las empresas están cada vez más conscientes de su responsabilidad social y ambiental y de la necesidad de evaluar su desempeño en estas áreas. En este contexto, surge la pregunta: ¿cómo podemos medir de manera integral el impacto de las acciones empresariales, considerando no solo el aspecto monetario, sino también las dimensiones social y ambiental?

### **Dimensiones:**

- a- Económica: Tradicionalmente, las empresas han sido evaluadas principalmente en términos monetarios, considerando indicadores como ingresos, utilidades y retorno de inversión. Si bien estos aspectos son importantes, no cuentan toda la historia del impacto de una empresa en la sociedad y el medio ambiente.
- b- Social: La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en un aspecto fundamental para evaluar el impacto de una empresa. Esto implica considerar cómo la empresa contribuye al bienestar de la comunidad en la que opera, cómo trata a sus empleados, proveedores y clientes, y cómo aborda las preocupaciones sociales como la equidad y la diversidad.
- c- Ambiental: En un contexto donde la sostenibilidad es cada vez más urgente y forma parte de las agendas empresariales, evaluar su impacto medio-ambiental es crucial y necesario. Esto implica medir su huella de carbono, el uso de recursos naturales, la gestión de residuos y su contribución a la conservación del medio ambiente.

Economía Circular: En el escenario actual de creciente conciencia ambiental, la economía circular emerge como un enfoque fundamental para evaluar el impacto de una empresa. Contrario al modelo lineal de "tomar, hacer, desechar", la economía circular promueve la reutilización, la reparación, el reciclaje y la reducción del desperdicio. Las empresas pueden medir su contribución a la economía circular mediante indicadores como la cantidad de materiales reciclados, la implementación de prácticas de diseño eco-eficiente y la extensión de la vida útil de sus productos a través de la reutilización y la reparación (actúa como dimensión transversal).

### **Métodos de Medición Integral:**

- Indicadores Integrados: Desarrollar indicadores que capturen las múltiples dimensiones del impacto empresarial, como el Índice de Desempeño de Sostenibilidad (ISP), que combina aspectos económicos, sociales y ambientales en una sola métrica.
- Reportes de Sostenibilidad: Las empresas pueden elaborar informes de sostenibilidad que detallen su desempeño en todas las dimensiones del impacto empresarial. Estos

informes proporcionan transparencia y permiten a los stakeholders evaluar el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y ambiental.

- **Evaluación de Impacto Social y Ambiental:** Realizar evaluaciones exhaustivas del impacto social y ambiental de proyectos empresariales antes de su implementación. Esto ayuda a identificar riesgos y oportunidades para mitigar impactos negativos y maximizar los beneficios para todas las partes interesadas.

### **Beneficios de la Medición Integral del Impacto Empresarial:**

Mejora la reputación y la imagen de la empresa.

Aumenta la confianza de los stakeholders.

Reduce riesgos legales y financieros.

Impulsa la innovación y la eficiencia operativa.

Contribuye al desarrollo sostenible a largo plazo.

### **Indicadores de medición:**

Medir el impacto de la economía circular en las empresas puede ser un desafío debido a la naturaleza multifacética y compleja de este concepto. Sin embargo, existen varias métricas y herramientas que las empresas pueden utilizar para evaluar su progreso hacia la adopción de prácticas circulares y entender el impacto que están teniendo. Aquí hay algunas medidas comunes que pueden ser útiles:

1. **Tasa de Reciclaje y Reutilización:** Esta métrica indica la proporción de materiales que una empresa recicla o reutiliza en comparación con los que desecha. Cuanto mayor sea esta tasa, mayor será el impacto positivo en la reducción de residuos y el uso eficiente de recursos.
2. **Eficiencia en el Uso de Recursos:** Se refiere a la cantidad de recursos naturales (como el agua, la energía y los materiales) utilizados por la empresa para producir bienes o servicios en relación con su producción total. Esto puede incluir métricas como la cantidad de material utilizado por unidad de producto, el consumo de energía por unidad de producción, o la cantidad de agua utilizada en los procesos de fabricación. Medir y monitorear esta eficiencia puede ayudar a identificar áreas donde se pueden implementar prácticas de economía circular para minimizar el consumo de recursos.
3. **Vida útil de los productos:** Evaluar la durabilidad y la vida útil de los productos puede proporcionar información sobre cómo la empresa está diseñando sus productos para prolongar su vida útil y reducir la necesidad de fabricar nuevos productos con la

consiguiente utilización de recursos. Una vida útil más larga puede indicar que los productos están siendo diseñados para ser duraderos y reparables, lo que es un aspecto importante de la economía circular.

4. **Reducción de Residuos y emisiones:** Esta métrica cuantifica la cantidad de residuos generados por la empresa y su progreso en la reducción de residuos enviados a vertederos. También mide las emisiones que producen como resultado de sus operaciones. Esto puede incluir residuos sólidos, emisiones de gases de efecto invernadero, emisiones de contaminantes atmosféricos, etc. La implementación de prácticas de diseño y fabricación que minimicen los residuos puede contribuir significativamente a los objetivos de economía circular.
  - **Huella de Carbono:** Medir las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas con las operaciones de la empresa, incluyendo la producción, el transporte y el manejo de productos, puede ayudar a evaluar su impacto ambiental. La implementación de estrategias de economía circular, como la optimización de la cadena de suministro y el uso de energías renovables, puede reducir esta huella.
5. **Participación en la cadena de suministro circular:** Esta métrica evalúa el grado en que la empresa participa en iniciativas de economía circular, como la reutilización de materiales, la colaboración con otras empresas en proyectos de economía circular y la inversión en tecnologías y procesos innovadores que fomenten la circularidad. Esto implica colaborar con proveedores y clientes para cerrar el ciclo de vida de los productos y material.
6. **Costos y Beneficios Económicos:** Además de los aspectos ambientales, también es importante evaluar los impactos económicos de las prácticas de economía circular. Esto incluye analizar los costos asociados con la implementación de medidas de economía circular, así como los beneficios económicos a largo plazo, como la reducción de costos operativos y el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio.
7. **Innovación en productos y procesos:** Las empresas pueden medir la cantidad de innovación que están llevando a cabo en términos de diseño de productos, procesos de fabricación y modelos de negocio. Esto puede incluir el desarrollo de productos diseñados para ser más duraderos, la implementación de tecnologías de reciclaje avanzadas, o la adopción de modelos de negocio basados en la prestación de servicios en lugar de la venta de productos.

Al medir y monitorear estas métricas, las empresas pueden evaluar su progreso hacia la adopción de prácticas de economía circular e identificar áreas de mejora para maximizar su impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad. Estas son solo algunas de las medidas que las empresas pueden utilizar para evaluar su impacto en la economía circular. Es importante

destacar que no existe una medida única o universalmente aceptada para medir el impacto de la economía circular y que las empresas pueden necesitar adaptar las métricas de acuerdo a su estructura y al impacto que las políticas tengan en el medio en cual se encuentran insertas.

#### 4. ECONOMÍA CIRCULAR Y CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: VISIÓN SOSTENIBLE

“La Economía Circular relaciona los conceptos de economía y sostenibilidad con el fin de mantener el mayor tiempo posible el valor de productos, materiales y recursos y reducir así los



Ilustración 1: Etapas de ciclo de vida circular

residuos generados” (Galve E, 2021). En este modelo económico se parte de la premisa de extender y optimizar el ciclo de vida de un producto lo mayor posible, agregando nuevas etapas, creando un “bucle cerrado”. Estas nuevas etapas, como podemos observar en la figura 4.1, consisten en la Reelaboración, Reutilización, Reparación y Reciclado. Pero para poder extender el ciclo de vida de cada producto y que cada uno pueda ser reutilizado, reparado, o reciclado, primero se debe diseñarlo planificando su recorrido y evolución en el circuito económico para luego

llegar a su destino final. Esto quiere decir que se necesita de un planeamiento en la mentalidad del diseño, sus componentes y usos.

La apuesta por la economía circular puede incrementar la competitividad empresarial, impulsar la innovación, el crecimiento económico y crear empleo mediante la aparición de nuevos perfiles profesionales. Entonces nos preguntamos: ¿es esta mentalidad de sostenibilidad y extensión de ciclo de vida compatible con una mirada comercial, donde los “ciclos de vida” son cada vez más cortos?

En los modelos de producción y consumo basados en una economía lineal de «usar y tirar», la esperanza de vida de un producto se acorta cada vez más, ya sea porque aparecen nuevas tecnologías, por cambios en los hábitos en el consumidor o por la obsolescencia programada, que limita **deliberadamente** su vida útil. En el fondo, no deja de ser una estrategia comercial que busca despertar en el consumidor deseos de adquirir algo más nuevo, novedoso, de moda o de mejor duración.

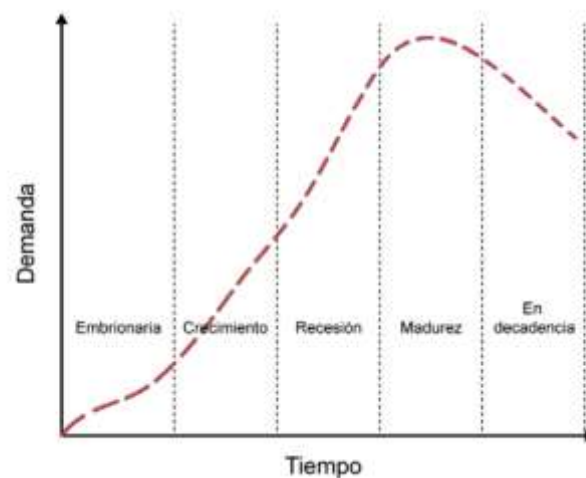
Para contestar el interrogante, analizaremos primero el ciclo de vida comercial de un producto y sus etapas.

El ciclo de la vida de un producto es un concepto que se usa en la mercadotecnia para referirse al desarrollo y progreso de las ventas que tiene desde su lanzamiento al mercado hasta su posterior retiro. Este término es una analogía del mismo ciclo de vida de los humanos y, de la

misma manera, ayuda a ubicar a las empresas en la etapa en la que se encuentra el producto permitiendo a los especialistas definir un plan de acción en el cual puedan **visualizar el trayecto** que tendrá el producto de una manera completa. Esto significa que el ciclo comercial no es incompatible con el bucle circular sostenible. Simplemente requiere cambiar y ampliar la mentalidad (no sólo mirar el efecto que el producto tiene para las propias empresas sino en el ambiente donde operan) y metodología para que el proceso no sea lineal, sino cerrado y circular.

Según Michael Porter (Porter M, 2016), los productos tienen una vida limitada y sus ventas atraviesan distintas fases, cada una caracterizada por estrategias de marketing, financieras, de producción, de recursos humanos y de compras. Resumidamente, en el ciclo de vida comercial los productos atraviesan cinco etapas:

nacimiento o embrionaria, de crecimiento, de recesión, de madurez y declive. Si hacemos una analogía con el ciclo de vida circular, podemos ver que, para entrar en la fase embrionaria, el producto atravesó previamente un procedimiento de planificación y diseño. El objetivo de la economía circular es que, en esta etapa, el diseño de producto contemple con responsabilidad las



*Ilustración 2: Etapas ciclo de vida comercial*

estrategias de retirada y fin del mismo, (serían en el bucle circular lo que luego sucede en las etapas de recogida y reciclado) pero que también se consideren las acciones de posibles usos y destinos diferentes en otras industrias o procesos productivos, antes de su retiro; lo que en el bucle circular entendemos como fase de reutilización, reparación y renovación.

### **Eco-diseño en Marketing:**

La economía circular ha generado una nueva forma de entender y afrontar el diseño de productos y servicios, basado el “*eco-diseño*,” que permite fabricar y desarrollar productos que exijan menos recursos finitos y en los que se priorice siempre el uso de materiales y procesos de obtención de materias primas sostenibles y responsables.

Abandonar el modelo de negocios mentalizado para una economía lineal otorga a las empresas una oportunidad para mejorar su competitividad mediante una perspectiva ecológica y socialmente responsable, a través de acciones concretas que extiendan el ciclo de vida del producto (entendido no como su ciclo comercial o de ventas sino como el tiempo que el producto

permanece en la economía y sirve o cumple alguna función en la misma) contemplando el destino final de sus productos con una mirada más global e integral.

*“Es importante que los productos manufacturados incorporen en la fase de diseño los requerimientos necesarios para permitir el cierre del ciclo. De esta manera se logra un proyecto de diseño preventivo de la degradación, antes aún de que el producto comience a existir”.* (RAMÍREZ J, E, 2006).

## **CONCLUSIÓN**

El concepto de “éxito empresarial”, aunque carece de una definición precisa y consensuada, se suele vincular estrechamente con la mejora de la productividad y la obtención de beneficios monetarios para los inversores. A pesar de ello, en las últimas décadas, los agentes empresarios han empezado a demostrar un cambio de visión y a reconocer que sus organizaciones no son entidades aisladas, sino que están inmersas en contextos que influyen en su funcionamiento y son impactadas por sus acciones; lo que las obliga a ampliar la mirada hacia todas las partes interesadas, más allá de los accionistas, Esto significa no sólo generar ganancias para los inversores, sino también atender las necesidades de todos los actores participantes. La adopción de un enfoque de maximización de valor para todas las partes interesadas y la implementación de prácticas más sustentables se transforman en claves para mejorar el rendimiento organizacional. En este sentido, la Economía Circular emerge como un modelo que busca conciliar los intereses económicos con la inclusión social y la preservación del medio ambiente. En este contexto, la adopción de prácticas de economía circular se presenta como una estrategia fundamental para promover el desarrollo sostenible y generar riqueza y empleo de manera responsable.

A lo largo de este trabajo, hemos explorado los fundamentos de la economía circular, destacando su enfoque en extender y planificar el cierre de los ciclos de vida de los productos y materiales a través de la reutilización, el reciclaje y la remanufactura. Hemos examinado cómo la economía circular no solo contribuye a la conservación de recursos naturales y la reducción de residuos, sino que también estimula la innovación, fomenta la competitividad empresarial y fortalece la resiliencia frente a los desafíos económicos y ambientales.

Al analizar las métricas y herramientas para medir el impacto de la economía circular en las empresas, hemos comprendido la importancia de evaluar no sólo los aspectos ambientales, sino también los económicos y sociales. La implementación de indicadores integrados, reportes de sostenibilidad y evaluaciones exhaustivas de impacto social y ambiental se presentan como un paso crucial para monitorear y mejorar el desempeño de las organizaciones en términos de circularidad.

Asimismo, hemos identificado una serie de beneficios asociados a la adopción de prácticas circulares, incluyendo la reducción de costos operativos, la generación de empleo especializado, el estímulo a la innovación y la mejora de la reputación empresarial. Estos beneficios no sólo son

relevantes a nivel empresarial, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible a largo plazo.

A través de esta perspectiva, la economía circular representa una oportunidad única para transformar nuestros sistemas de producción y consumo hacia modelos más sostenibles y responsables; integrando los principios de circularidad en las prácticas empresariales y políticas públicas, avanzando hacia un futuro más próspero, inclusivo y equilibrado con los límites de nuestro planeta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

PORTER, M (2006), Dirección de Marketing, editorial Pearson Educación, México.

### **Artículos**

GALVE VILLA, E (2021) “Evaluación del impacto ambiental del proceso de reciclado de materiales plásticos”, Prensas de la Universidad de Zaragoza.

RAMÍREZ J, E (2006) “El ecodiseño como herramienta básica de gestión industrial”. Congreso Internacional de Ingeniería Gráfica. Barcelona, España.

GEMME, L,A (2020) “Economía Circular aplicada al Sector Servicios”. Universidad de Navarra. San Sebastián. España.

### **Páginas Web**

<https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar>

[https://www.santander.com/es/stories/economia-lineal-y-circular-a-que-se-refieren-cada-uno-de-estos-terminos-y-cuales-son-sus-diferencias?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwltKxBhDMARIsAG8KnqWLIgT1Ssy3DfLF8L12IlwxKZaNvyKX7U7pJg4p26dILK65tIQedPQaAv-TEALw\\_wcB](https://www.santander.com/es/stories/economia-lineal-y-circular-a-que-se-refieren-cada-uno-de-estos-terminos-y-cuales-son-sus-diferencias?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwltKxBhDMARIsAG8KnqWLIgT1Ssy3DfLF8L12IlwxKZaNvyKX7U7pJg4p26dILK65tIQedPQaAv-TEALw_wcB)

<https://www.repsol.com/es/energia-futuro/futuro-planeta/ciclo-de-vida-de-un-producto/index.cshtml>

<https://founderz.com/blog/es/ciclo-de-vida-de-un-producto-importancia/#:~:text=Si%20bien%20el%20ciclo%20de,producto%20de%20una%20manera%20completa.>

<https://verdesdigitales.com/2023/07/26/economia-circular-marketing-verde-servicios-sostenibles/>

<https://economiacircular.org/economia-circular/>

<https://www.oeciunisalle.com/>

<https://www.circle-economy.com/news/our-world-is-now-only-8-6-circular>

<https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Dossieres-EsF-37-La-Econom%C3%ADa-Circular.pdf>



<https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2022/05/economia-circular-que-es-y-por-que-beneficia-al-medio-ambiente>

## **LA EMPRESA ANTE EL DESAFÍO DE LOS ODS. COMPROMISO, INTEGRACIÓN Y RSE**

**Autor: Cesar Gabriel Moreno**

Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales - Universidad Nacional de Salta

EJE: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

cesargmoreno@yahoo.com.ar

### **Resumen**

El papel del empresariado se encuentra contenido en los ODS, entre otros, desde la productividad, la generación de empleo, la creatividad e innovación para resolver problemas relativos al desarrollo sostenible.

En ello la responsabilidad social contribuye a lograr mejor empleo, inclusión de la mujer, protección del medio ambiente, entre otros.

Si bien los ODS nacen a partir de un acuerdo entre los Estados, las empresas, como organizaciones constituidas de una sociedad, son actores (stakeholders) integrantes del ecosistema, y tienen el rol de contribuir a la misma, generando condiciones orientadas al desarrollo de la actividad productiva, con mercados competitivos, un sistema financiero transparente, generación y consumo de energía renovable, creación de empleo apropiado, entre otros.

Así lo privado interviene generando cadenas de valor orientados a movilizar recursos por medio de nuevos mercados y la creación de oportunidades de negocio; aporte de inversión que contribuya socialmente al entorno, mejoras en el desempeño a través de prácticas sostenibles dirigidas a lograr competitividad y mejores resultados en el proceso de toma de decisión, mejor gestión, reducción de costos, mayor satisfacción del cliente, condiciones de bienestar en los trabajadores, para lograr mayor productividad.

Así reconocemos como factor clave para alcanzar los ODS el comportamiento responsable de las empresas, asumiendo desde la estrategia general, desde la cultura organizacional, el cumplimiento de objetivos, evaluación del impacto de la actividad que desarrolla, un sistema de gestión que fomente la RSE, integración de los distintos grupos de interés, y la transparencia como conducta para alcanzar los resultados.

**Palabras Clave:** Sustentabilidad, RSE, Stakeholders, ODS

### **I.- INTRODUCCION**

Priorizar la búsqueda de alcanzar los ODS 2030 orienta establecer prioridades, iniciativas, estrategias y compromisos, por parte de todas las instituciones, desde el Estado pasando por las empresas y las organizaciones de la sociedad civil.

En lo que respecta a las empresas, estas se orientan a establecer procesos innovativos y con capacidad de desarrollo que se dirija a la búsqueda de alcanzar las metas acordadas; pero también dicha búsqueda las sitúa en un escenario de oportunidades, que se traducen en espacios donde la competitividad y el desarrollo empresarial se aceleran para alcanzar los objetivos empresarios.

Aquí podemos afirmar, y sostener, que los ODS hacen un llamado a la inteligencia empresarial para ser parte de la solución en los desafíos que los propios ODS invocan.

Pero a su vez se establece un vínculo, dialogo, donde la Responsabilidad Social es una estrategia necesaria para implementar soluciones y/o para anticipar problemas o conflictos, y donde la responsabilidad se dirige a implementar soluciones que tiendan a ser inductoras de desarrollo sostenible, ya sea reduciendo impactos negativos generados por la propia actividad productiva, o en el mejor caso, crear impacto positivo.

De todas maneras, por una u otra vía se constituye en crear condiciones donde el proceso creativo e innovativo, acompañe a la empresa en el logro de dichos objetivos.

## **II.- LOS ODS Y LA CREACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO**

Con anterioridad aludimos a las oportunidades que se presentan a partir de la búsqueda de lograr cumplir los ODS, para las empresas.

Así entonces podemos señalar, sin que ello sea una enumeración, una serie de oportunidades para las empresas, entonces tenemos:

- i) Un **proceso asociativo**, donde lo privado se articula con lo público, que permita promover capacidades institucionales, organizacionales y de coordinación con la fortaleza de los recursos humanos en el territorio, y herramientas técnicas y materiales (conocimiento, capital físico, capital financiero, etc.) que permitan consolidar la implementación y desarrollo de los objetivos comunes.  
Sin dudas esta aproximación al desarrollo coordinado permite implementar procesos innovativos, acuerdos comunes que constituyen una plataforma para aprovechar infraestructura y acumular conocimiento.  
A su vez trae aparejada la búsqueda de eficiencia colectiva mediante cooperación entre firmas, aprendizaje en conjunto y mecanismos de innovación de carácter colectivo, estableciendo forma organizativa de la producción para articular esfuerzos competitivos.

Por su parte dicha asociatividad se refleja en la configuración de cadenas de valor, donde el proceso de eslabonamiento tiende a una mayor interdependencia de los actores implicados.

Se establece un sistema en el cual los diferentes agentes están interconectados por flujos de materiales, capital y de información, con el objetivo de proveer a un mercado consumidor con los productos del sistema.

Aquí podemos afirmar entonces que productividad y competitividad dependen del conjunto de esta red de eslabonamientos o enlaces. Dicha cadena estará compuesta por eslabones de la cadena productiva que pueden introducir transformaciones mediante la incorporación de componentes de innovación, mayor cualificación de recursos humanos, o elementos de sustentabilidad ambiental <sup>(21)</sup>.

- ii) El compromiso hacia el cumplimiento de los ODS requerirá la asignación de **recursos materiales y financieros**, lo que acompañará el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que permitan generar resultados a través de inversiones aplicables a un proceso sostenible y responsable, lo cual puede incluir procesos de innovación, desarrollo de nuevos productos, soluciones, o tal vez el tránsito en nuevos segmentos de mercado.

Así entonces los recursos aplicables se conviertan en inductores del desarrollo de la RSE en las empresas, convergiendo e integrándose con los objetivos y estrategias de la organización, siendo parte del proceso de construcción de capacidad competitiva, el desarrollo de la empresa con el entorno y el logro de las metas sostenibles.

Aquí reconocemos que la capacidad de gestión potencia el proceso de creación de valor (para el accionista, el cliente, los empleados y proveedores, como así también para la comunidad), *se construye un mundo de encuentro que se refleja en el modelo colectivo de las empresas que demandan diseños innovativos y procesos transformadores que se estrechan con la sustentabilidad, promoviendo proyectos empresarios capaces de establecer liderazgo social* (Moreno, 2022:105)

- iii) Si bien los ODS demandan establecer **estrategias** para lograrlos, se presenta un doble camino de diálogo donde aquellos interactúan con la empresa y señalan un sendero por donde la gestión empresarial debe transitar; y, por otro lado, las empresas diseñan sus propias estrategias dirigidas a mejorar las expectativas y los resultados. En esta instancia resulta necesario incorporar aspectos centrales, por un lado, como la/las estrategias se constituyen en vaso comunicante con los diversos grupos de

---

(1) En términos de cultura de la innovación resaltamos iniciativas dirigidas a nuevos productos y servicios, con criterio de triple impacto, innovación abierta, vinculación tecnológica, desarrollo de marcas, acceso a herramientas y al financiamiento.

interés, y por otra parte, de qué manera establecemos procedimientos para su seguimiento, medición y evaluación.

En el primero de los aspectos señalados, alinear las estrategias del negocio con los ODS requerirá definir qué respuesta brindara la empresa hacia el ecosistema y de qué manera ofrecerá satisfacción a partir de la toma de decisión que realice, que deberá alinearse con un fuerte sentido de la responsabilidad social, creando un espacio de legitimidad y confianza.

El segundo aspecto hace a la esencia de la definición de un tablero de control conformado por indicadores que contribuyan a evaluar los procesos de mejora continua, pero que también mida el grado de desarrollo y concreción de los ODS apropiados por la empresa en su estrategia.

Sin dudas que los indicadores de gestión permitirán una contribución a la sostenibilidad empresarial, clarificando el proceso de toma de decisiones y satisfaciendo las expectativas de los distintos grupos de interés, particularmente los intraempresa.

A su vez hacia fuera de la empresa contribuirán con el mensaje que la comunidad deba recibir, informando, a partir de las decisiones tomadas, como ésta logra mejorar las condiciones del desarrollo empresarial en una sociedad atenta a los gestos positivos del sector empresarial.

Por otra parte, la estrategia como los indicadores de gestión alinean los ODS hacia propósitos compartidos con la comunidad y los grupos de interés, se constituye un lenguaje común donde la comunicación fluye por un doble carril, reconociéndose que en el proceso de identificación y legitimidad la comunidad “devuelve” señales a las distintas organizaciones.

Para Henao Ramírez, si bien son muchos los autores que integran en sus modelos conceptuales a la RSE, este autor analiza algunos de ellos que se articulan a una estrategia empresarial.

Proceso Estratégico	Aproximaciones estratégicas a la RSE				
Hitt, Ireland Hoskisson (2003)	Burke & Logsdon (1996)	Epstein & iRoy (2001)	DeColle & Gonella (2002)	Smith (2003)	
<pre> graph TD     A[Análisis externo] --&gt; B[Análisis interno]     B --&gt; C[Misión estratégica]     C --&gt; D[Formulación de la estrategia]     D --&gt; E[Implementación de la estrategia]     E --&gt; F[Competitividad estratégica y rendimientos medios] </pre>		Cumplimiento De los requisitos legales medio ambientales, pero además contribuir a la mejora de la Sociedad.		Compromiso Con los Stakeholders.	
			Establecer procesos de auditoría social.	Recursos de evaluación.	Compromiso Con los Stakeholders.
		Aplicar el principio de globalidad (la RSE se incorpora a todas las Áreas de la Empresa).		Compromiso sostenible con la dirección.	Integrar la estrategia de RSE a todos los objetivos de la empresa.
				Establecer un código de ética.	Definir una estrategia de RSE personalizada a La empresa.
		Actitud proactiva.	Acciones de sostenibilidad.	Formación, comunicación, auditoría y evaluación.	Aplicar medidas de <i>performance</i> social.
		Una adecuada política de RSE se traduce en fidelidad de los clientes y nuevos mercados y clientes.	Mejora corporativa de la empresa a largo plazo.	Proceso abierto y continuo.	

Fuente: Henao Ramírez, José F., año 2013 <sup>(22)</sup>

- iv) Si la estrategia empresarial se convierte en sombrilla que cobija también a los ODS, donde los **objetivos empresariales son concomitantes a los objetivos del desarrollo**, entonces unos y otros se hallaran integrados, y la alta dirección podrá decidir construyendo resultados inclusivos que le permitan alcanzar un desempeño tal que el desarrollo sostenible sea una moneda de dos caras: por un lado, el desarrollo de la organización a través del tiempo, y el otro, donde se reconocen los ODS alineados con las estrategias y los resultados de la organización. Aquí entonces nos encontramos ante una estructura al interior de la empresa capaz de sostener en una gran avenida el carril de la estrategia comercial, y, por otro la estrategia dirigida a sostener los ODS como objetivos integrales.

<sup>22</sup> Para este autor los modelos fueron seleccionados de acuerdo con su pertinencia, coherencia, claridad conceptual y contribución al desarrollo de una estrategia de gestión de RSE

La articulación asociativa de estrategias y objetivos fortalecerá el proceso de gobierno de la organización, distribuyéndose hacia el conjunto de órganos que integran la estructura de la empresa, reforzando el compromiso de las personas que se desempeñan en los distintos niveles de aquella. Sin dudas que en esencia hay un proceso de fortalecimiento hacia dentro de la cadena de valor, y donde los grupos de interés internos se cohesionan al momento de involucrarse con los objetivos.

- v) El despliegue de distintos tipos de recursos, sobre todo los de carácter financiero, nos demandan **transparencia como conducta ante el desafío de los objetivos**, lo cual se logra necesariamente mediante informes a través de medios organizacionales.

Por un lado la conformación de un sistema de información integrado, que explicita sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, el diseño de un tablero de control cuya misión es evidenciar la capacidad de gestión de la empresa, la elaboración de índices que expresen el desempeño personal y organizacional; y por otra parte un sistema de comunicación que permita informar sobre los objetivos y sus resultados, explicando los desvíos, sus causas, y de cómo contribuirán a la generación de sinergias entre los múltiples grupos de interés, las decisiones tomadas y sus consecuencias.

La presión social puesta de manifiesto en la necesidad de información se diluye en tanto se crean los mecanismos de transferencia de información, se visibiliza por este medio los esfuerzos realizados y se logra extender socialmente el espacio de información.

Un proceso como el descrito no solo mejora la imagen y reputación, sino que también se logra reconocimiento y legitimidad. Quienes proponen el uso de la Guía SDG Compass, enfatizan la capacidad de reportar información a través de indicadores, abordando los impactos negativos sobre los derechos humanos.

La guía es una iniciativa lanzada en el 2015 y destinada a contribuir a las empresas en la agenda global, y *desarrollada por Pacto Global, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y Global Reporting Initiative (GRI), para la aplicación de los ODS en el sector privado empresarial.* (GRI, UN GLOBAL COMPACT, WBCSD; 2016)

- vi) En el proceso de implementación de estrategias de RSE se derivan ciertos **beneficios o impactos positivos/favorables** hacia la empresa que lo lleva adelante. Por una parte, ventajas competitivas, donde la empresa logra una diferenciación en el mercado a partir de que la empresa, según Burke y Logsdon (1996), se verá “recompensada” por diversos factores tales, como la fidelidad de los clientes, la aparición de nuevos clientes y nuevos mercados con beneficios en lo que respecta a

productividad, y además, a largo plazo, la performance financiera se verá recompensada.

Es decir que la reputación e imagen de la empresa se verá impactada en el aspecto financiero de la misma, con la implementación de la RSE, lo que conlleva a consolidar una identidad y a lograr beneficios sostenibles a través del tiempo.

Pero no solo nos remitimos a la ventaja competitiva via implementación de la responsabilidad social, también debemos considerar la capacidad de crear valor para los distintos grupos de interés, pero de manera específica en la producción de bienes y/o servicios.

En este último caso el valor agregado en el proceso se traslada hacia el capital humano de la organización, siendo un factor inductor de preferencias en la selección de personal, como también factor motivador del personal ya integrado a la empresa.

### **III.- LOS EMPRESARIOS ANTE EL DESAFIO DE LOS ODS**

En Argentina, y desde hace algunas décadas viene participando el CEADS - Concejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.

Esta organización empresaria articula la agenda global en un contexto local, y nuclea aproximadamente unas 100 empresas de primer nivel de diversos sectores de la economía argentina, buscando contribuir a la sustentabilidad integrada a los negocios. Es un espacio de co-creación de soluciones a problemas y desafíos, con el objetivo de compartir conocimiento y fortalecer la cadena de valor empresaria.

Tal como lo expresa Ana Muro coordinadora del Área de Sociedad y Empresa de este organismo, se busca *consolidar el rol de las empresas y visibilizar las contribuciones generales a la Agenda 2030. Para poder alcanzar esos dos objetivos desarrollamos este programa que tiene distintos ejes que se van llevando a cabo durante todo el año: capacitación, asesoramiento, plataforma virtual, banco de iniciativas, desarrollo de herramientas de medición y gestión e informe anual.*

La injerencia del CEADS permite construir un puente entre los objetivos, el rol del empresario y las empresas, los ODS y la sociedad en general, para ello dos instrumentos básicos de concreción han sido la realización de talleres de formación como así también la generación de información de como las empresas en Argentina contribuyen en la construcción de un espacio de responsabilidad social.

Sin dudas organismos que intervienen en el proceso de construcción de los ODS en el ámbito empresario contribuyen a identificar no solo el grado de participación, sino esencialmente a identificar el rol que las unidades económicas accionan con estrategias sobre los mismos, en *un rol activo dentro de los equipos que daban respuesta a la crisis: institucional, ambiental, gestión comunitaria, entre otras* (CEADS; 2020).



Sin embargo, el esfuerzo no se restringe a estos aspectos, extendiendo su rol también se hallan dirigidos a establecer indicadores y métricas que permitan medir temas como salud, trabajo, cuestión de género, transparencia, reciclado de residuos, como aspectos específicos en el desarrollo de los objetivos fijados.

De acuerdo al relevamiento de información de parte del Consejo Empresario se identifico el aporte que realizan las empresas argentinas dirigidas a lograr los ODS. En tal sentido en primer lugar se encuentra el 12-Producción y consumo responsable, con el 61%; en segundo lugar, el 4-Educación de Calidad, con el 60% y en tercer lugar el 8-Trabajo decente y crecimiento económico, con el 56%. (CEADS; 2020)

Gráficamente:



Fuente: CEADS, 2020

Por su parte el aporte a nivel de cada sector industrial, teniendo en cuenta la cantidad de empresas por industria y respecto de las iniciativas para cada ODS, nos permite observar:

## CONTRIBUCIÓN

## DE INICIATIVAS POR INDUSTRIA



Fuente: CEADS; 2020

Sin dudas todo lo señalado con anterioridad muestra un camino de compromiso que convierte al empresario y sus unidades económicas en socios del proceso de cumplimiento de los Objetivos acordados por los países.

En un camino de mediano y largo plazo las estrategias de negocio y las empresas con valores y objetivos establecidos, a medida que se consolide la implementación de procesos de responsabilidad social, se profundizara un lazo integrador entre las empresas y la comunidad.

En la guía presentada por Pacto Mundial para las empresas PYMES, y frente a los objetivos del desarrollo sostenible, enfatiza que la Agenda 2030 ofrece diversas oportunidades a las empresas que llevan adelante estrategias de desarrollo. Asi gráficamente expresa que:



Fuente: Pacto Mundial; 2019

Así el acceso a nuevos segmentos de mercado, ya sea vinculados a la economía circular como el sector de energías renovables, entre otros, se presentan opciones integradas al proceso de sostenibilidad.

Por su parte el ahorro de costos se vincula a objetivos medioambientales que presentan una incidencia directa en el ahorro energético, que se manifiesta esencialmente en el proceso productivo.

La contratación con el sector público se vincula directamente a través de la identificación de objetivos compartidos, y que se materializan en subvenciones en algunos casos, y en contratos entre el sector público y privado. Sin dudas que criterios de licitación y adjudicación de obras por ejemplo tendrán en cuenta aspectos vinculados a los ODS.

Las alianzas y los negocios dirigidos a contribuir a la sustentabilidad fijan criterios de vinculación con proveedores dirigidos a reducir por ejemplo el efecto invernadero, emisión de gases tóxicos, ahorro energético o cuestiones de género, entre otros.

La reputación y la confianza en la marca del producto contribuyen a la empresa a lograr sus objetivos, incrementando los ingresos de la empresa.

La aplicación de estrategias vinculadas a la salud de los empleados, las condiciones de motivación y clima laboral, la reducción de riesgos del trabajo, hacen de la empresa un espacio requerido en la búsqueda laboral y para mejorar el capital intangible.

También se presenta como oportuno implementar procesos de reciclado en el sector industrial, respecto de desechos y materia prima consumida en el proceso de elaboración. En el sector agropecuario se posiciona la idea de bioeconomía como alternativa de negocios a partir de desechos por ejemplo de cosecha.

Finalmente, la transparencia articulada al proceso de información y divulgación de acciones y sus resultados, aplicando indicadores dirigidos a los ODS, como contribución al ODS 16 se viene implementando Informes de Sostenibilidad, en cuya memoria se recopilan los avances y las contribuciones que las empresas realizan. Sin embargo, es incipiente la incorporación de Informes No financieros.

## **Consideraciones Finales**

La implementación de los ODS al interior de las unidades económicas requiere de un proceso de formulación de objetivos, acompañada de estrategias, recursos y actividades que sean gestionados al interior de cada empresa, permitiendo ser visibilizados más allá del producto o la marca que la empresa sostiene.

El desafío requerirá de una mirada profunda, un largavista que nos brinde acercar el tiempo a la realidad; de abordar las necesidades y desafíos que la sociedad presenta, reconvirtiendo el desempeño corporativo hacia una expansión de valor económico y social.

Así concebiremos a la RSE como un engranaje en el sistema, brindando impacto en la cadena de valor; y por su parte la gestión se dirigirá a dar respuestas al ecosistema, es decir empresas, organizaciones de la sociedad, gobierno, sindicato, universidades, u otros, y que se articulan por vinculación al impacto a partir de acciones planificadas.

La sustentabilidad en términos de triple impacto (económico, social y ambiental) busca como principio básico generar el máximo valor para la sociedad con el menor uso de recursos, entendiendo como valor la capacidad de cubrir las carencias de la sociedad en cada momento de tiempo.

Sin dudas los ODS se presentan como inductores en el proceso de planificación y de gestión, no solo para los gobiernos, sino especialmente para las empresas que contribuyen con su dinámica, alineando políticas, procesos e instrumentos hacia la gestión del crecimiento en armonía con la sociedad y el medio ambiente.

## **BIBLIOGRAFIA**

Burke, L.; Logsdon, J.M. (1996): How Corporate Social Responsibility Pays off, Long Range Planning, vol. 29, núm. 4, pp. 495-502

CEADS (2020): Vinculando al sector privado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Visión Sustentable, Buenos Aires.

GRI, UN GLOBAL COMPACT, WBCSD (2016). SDG Compass: la guía para la acción empresarial en los ODS. 30 p.

Henoa Ramírez, J. F. (2013): La Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Gestión En La Organización Pranha S.A. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.

Moreno, C. (2022): La Responsabilidad Social Empresaria. De la Innovación competitiva a los objetivos del desarrollo sostenible en la creación de valor. Mundo Editorial, Salta.

Pacto Mundial (2019): Guía para PYMES ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Red Española, Madrid.

Remacha, M. (2017): Empresa y Objetivos del Desarrollo sostenible. IESE Business School, Universidad de Navarra, España.

# LA LEGISLACIÓN NACIONAL REGULATORIA DE LAS EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO, PROYECTO DE LEY DE RÉGIMEN DE FOMENTO DE LAS EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

Autor: PINTO, Juan Pablo

Universidad Nacional de La Rioja

EJE 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

juanpablolarioja@hotmail.com

## Resumen

El concepto de “empresas B” fue inventado en el 2007, por Bart Houlaban, Jay Coen Gilbet y Andrew Kassoy, con el propósito de respetar intereses de los accionistas, de la sociedad, y de la naturaleza. Ya en con el 2006 habían creado la B Lab, empresa sin fines de lucro, fue fundado en EE.UU. Con el objetivo de impulsar el éxito de las empresas, motivado a un nuevo Modelo de Negocios que combina acciones para solucionar problemas sociales y medioambientales. La B Lab, reunió un grupo interdisciplinario y confeccionaron un conjunto de requisitos legales y de desempeño para certificar empresas B.

El proyecto de ley, expediente 3800-D-2023, busca aprobar un “Régimen de Fomento de las Empresas de Tripe Impacto”, tiene como objeto de establecer un marco jurídico regulatorio para “Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo” (BIC). El presente proyecto de ley tiene como objeto dar reconocimiento a las empresas de tripe impacto, es decir aquellas que no solo aspiran a la creación de valor económico, sino también a lograr un impacto social y ambiental positivo. Las empresas de triple impacto constituyen un sector clave para evolucionar hacia una economía más inclusiva y sustentable.

**Palabras clave: LEGISLACIÓN - EMPRESAS- BIC**

## Introducción

El concepto de “empresas B” fue inventado en el 2007, por Bart Houlaban, Jay Coen Gilbet y Andrew Kassoy, con el propósito de respetar intereses de los accionistas, de la sociedad, y de la naturaleza. Ya en con el 2006 habían creado la B Lab, empresa sin fines de lucro, fue fundado en EE.UU. Con el objetivo de impulsar el éxito de las empresas, motivado a un nuevo Modelo de Negocios que combina acciones para solucionar problemas sociales y medioambientales. La B Lab, reunió un grupo interdisciplinario y confeccionaron un conjunto de requisitos legales y de desempeño para certificar empresas B.

El proyecto de ley, expediente 3800-D-2023, busca aprobar un “Régimen de Fomento de las Empresas de Tripe Impacto”, tiene como objeto de establecer un marco jurídico regulatorio para “Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo” (BIC). El presente proyecto de ley tiene como

objeto dar reconocimiento a las empresas de tripe impacto, es decir aquellas que no solo aspiran a la creación de valor económico, sino también a lograr un impacto social y ambiental positivo. Las empresas de triple impacto constituyen un sector clave para evolucionar hacia una economía más inclusiva y sustentable.

### **Orígenes de Empresas Tripe Impacto**

Las empresas tripe B surgen desde la idea de redefinir el sentido de hacer negocios, implantar un nuevo paradigma al iniciar una empresa. Se ha generalizado el pensamiento que fundar una empresa tiene como principal objetivo obtener un lugar en el mercado, ser exitoso, lograr dividendos y crecer, pero las empresas B promueven un cambio radical, dado que no están basadas en la acumulación del capitalismo o dicho de otra manera, en la maximización de las ganancias sino en el propósito de dar repuestas a algún problema que surja la sociedad como por ejemplo, reducción de la pobreza, disminución de las desigualdades, regeneración de ecosistemas degradados o empobrecidos, delincuencia, desnutrición u otros problemas (Diario La Nación, 2015). En este punto es necesario destacar que este tipo de empresas no erradica el hambre, la desnutrición, o cualquier problema que se enfoque utilizando grandes donaciones, sino que crea productos o servicios que se puedan comercializar y logren un impacto profundo en el desempeño ambiental de los clientes (Ibarbia, 2015)

Además, las empresas B se someten a un sistema de evaluación social internacional o global por un tercero independiente que evalúa su funcionamiento, su trato con los empleados, con los proveedores, con los consumidores, los inversores, su relación con el medio ambiente, observa su gobierno, su transparencia, como rinde cuentas, etc. (9)

### **Diferencias con otras empresas:**

(1) **Tienen una doble misión:** generar utilidades razonables para las inversionistas y a través de su actividad producir beneficios sociales.

(2) **Amplia las responsabilidades de los accionistas:** los accionistas tienen como responsabilidad lograr impactos positivos de protección al medio ambiente y hacia la sociedad.

(3) **También se diferencia con las empresas de Responsabilidad Social Empresaria RSE:** dado que estas tienen entre sus objetivos ayudar en problemas sociales, pero a diferencia se encuentra en que las empresas B, elevan ese fin por encima de su actividad y el deseo de lucro, su interés en responder a necesidades sociales o ambientales. Las empresas de RSE, son constituidas con fines de lucro y en oportunidades separan una parte de su presupuesto, de sus

fondos para colaborar con una ONG o para llevar adelante programas de beneficios sociales.

(10)

-----  
(9) **“Empresas B, la evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial”**, punto 1.2 pagina 9.

(10) **Empresas B, la evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial”**, punto 1.2 pagina 10.

### **Antecedentes en América Latina**

Esta innovación en el modelo de negocios, llamadas empresas B se propago a muchos países y llego a América Latina y de esta manera surge el sistema B en el 2012, a partir de un grupo de empresarios chilenos que fundaron la empresa Triciclos, la primera empresa B certificada de la región.

El sistema B es una entidad que organiza y nuclea a las empresas B en Latinoamérica. Los objetivos a largo plazo de sistema B son de facilitar el desarrollo de políticas públicas y marcos regulatorios favorables a cada país, aumentar el flujo de capital de impacto hacia la comunidad de empresas B y contribuir al nacimiento de la industria en la región, articular una comunidad creciente, líder, robusta y diversa de empresas B, potencias a las empresas B en la generación de triple resultado, estructurar a Sistema B con una organización sostenible y que facilita la construcción de un movimiento, entre otros. En la actualidad tiene una comunidad de 274 empresas y tiene una plataforma que ya cuenta con empresas certificadas en Colombia, Argentina, Chile, Brasil, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay. (12)

### **Empresas triple B Certificadas en América son:**

73 Chile.	19 Colombia.	1 Paraguay.
42 Brasil.	4 Peru.	1 Ecuador.
31 Argentina.	2 Uruguay.	

-----  
(10) **Empresas B, la evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial”**, punto 1.2 pagina 12.

### **Proyecto de ley de regulación de empresas triple B**

#### **Proyecto de Ley 3800-D-2023**

Autor: -Crescimbeni Camila 2017-

Co autora: -Brambrilla Sofía. 2023-

## **Artículo 1:**

### **CREACIÓN DE UN MARCO JURÍDICO- REGULATORIO NACIONAL:**

“La presente ley tiene como objetivo establecer un marco jurídico-regulatorio para las **sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)**”

## **Artículo 2:**

### **-DEFINICIÓN DE SOCIEDADES BIC-**

#### **CARACTERIZACIÓN:**

Serán sociedades BIC aquellas constituidas conforme a alguno de los tipos previstos en la Ley General de Sociedades N.º 19.550, T.O. 1.984 y sus modificatorias, en la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor N.º 27.349 y los que en el futuro se incorporen a dicha normativa y/o se creen en forma independiente a ella, cuyos socios además de obligarse a realizar aportes para aplicarlos a la producción y/o intercambio de bienes y/o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas, se obliguen a generar un impacto positivo social y ambiental en la comunidad.

A los fines de la presente ley, se considera impacto social positivo social y ambiental a todas aquellas acciones derivadas de forma directa de la actividad económica de la sociedad que impliquen la creación de valor para la comunidad y el ambiente. Tales acciones deben manifestarse por encima de los estándares mínimos legales establecidos por:

- a) las leyes nacionales y locales ambientales;
- b) las normas laborales y de riesgos de trabajo;
- c) las normas que propendan a la inclusión social y laboral de personas que se encuentren en situación de desigualdad por cuestiones históricas, sociales, económicas, biológicas, políticas y/o culturales.
- d) las normas que propendan a la mejora de calidad de vida y bienestar de las personas, la salud, la vivienda y la educación de las personas en general.

### **-REQUISITOS-**

## **ARTICULO 6º:**

Requisitos. A los fines de la adhesión al régimen BIC, las sociedades existentes deberán incorporar a su estatuto o contrato social las previsiones que se detallan en la presente ley e inscribir las modificaciones en el registro público que corresponda a su jurisdicción.

Sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos generales exigidos por las normas de aplicación según el tipo social adoptado, tanto las sociedades ya existentes como las que se



creen luego de la entrada en vigencia de la presente ley, que soliciten adherirse al régimen BIC; deberán incluir en su contrato social.

a) el impacto social y ambiental, positivo y verificable que se obligan a generar, especificando en forma precisa y determinada; y

b) la exigencia del voto favorable del 75% de los socios con derecho a voto para toda la modificación del objeto y fines sociales, no correspondiendo la pluralidad del voto.

#### **-SANCIONES-**

##### **ARTICULO 11:**

El incumplimiento de las obligaciones previstas en la presente ley hará perder la condición de sociedad BIC en los términos y condiciones que establezca la reglamentación.

El registro público correspondiente informara, mediante publicación en su página web, sobre aquellas sociedades que hubieran perdido condición de BIC.

#### **-AUTORIDAD DE APLICACIÓN-**

##### **ARTICULO 12:**

Autoridad de aplicación. El Poder Ejecutivo Nacional deberá determinar la autoridad de aplicación de la presente ley.

#### **-REGLAMENTACIÓN-**

##### **ARTICULO 14:**

El Poder Ejecutivo Nacional reglamentara la presente ley dentro de los 60 días de su publicación en el Boletín Oficial. (1)

---

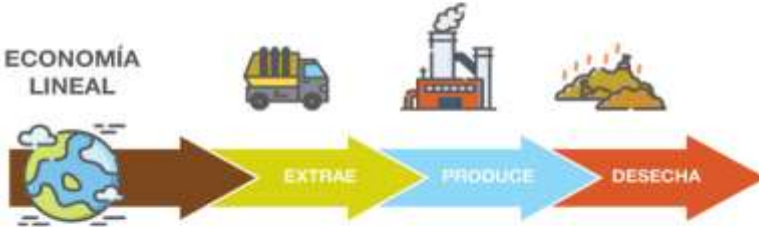
**(1) Crescimbeni, Camila proyecto de ley 3800-D-2023, expediente Diputados 2757-D-2023. Fecha 19 de septiembre 2023. Honorable Cámara de Diputados de La Nación.**

#### **DEFINICIONES:**

“Las empresas de triple impacto, además de la rentabilidad financiera, tienen como objetivo generar un impacto social en las comunidades y un impacto ambiental con prácticas que contribuyan a la mitigación del cambio climático”.

## ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA CIRCULAR?

Es un modelo de diseño, producción y consumo que hace posible que los recursos sigan generando valor a través del tiempo, reduciendo al mínimo los residuos de los procesos productivos y su impacto en los ecosistemas.



### Mejora el modelo existente

La Economía Circular reemplaza al modelo lineal de "extraer, producir y desechar"

Fuente: European Parliamentary Research Service (EPRS)

### Es innovadora

Es una manera sostenible de promover el crecimiento económico, el bienestar social y el respeto al medio ambiente.



### Hace los recursos más valiosos

En una economía circular el sistema entero está preparado para reusar, reparar, restaurar y reciclar los recursos para que generen valor una y otra vez.

Las empresas de triple impacto, además de la rentabilidad financiera, tienen como objetivo generar un impacto social en las comunidades y un impacto ambiental desarrollando prácticas que contribuyan a la mitigación del cambio climático. Aquellas empresas que incorporan estos tres factores se consideran como de triple impacto o Empresas B.

La certificación como Empresa B es otorgada por la ONG de origen estadounidense B Lab. En la Argentina, se la puede tramitar desde 2012. (1)

---

(1) <https://qiarg.org/2020/09/14/empresas-b-que-es-la-economia-de-triple-impacto/>

## **¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO DE LOS DESECHOS EN UNA EMPRESA TEXTIL DE CATAMARCA? ¿GENERAN VALOR EN LA CONTABILIDAD?**

**Autores: María Lorena Coronel - Mariana Lorena Coronel - Cristian Exequiel Quarín**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

pmcoronel@eco.unca.edu.ar, pcquarin@eco.unca.edu.ar, plcoronel@eco.unca.edu.ar

### **RESUMEN**

Actualmente, la preservación de los recursos naturales se encuentra en una situación crítica, generada por la ausencia de prácticas sostenibles en los procesos de producción. Este desajuste nos ha llevado a una crisis ambiental de proporciones desmedidas a nivel global, manifestada en cambios climáticos, la extinción acelerada de especies y la contaminación generalizada.

Ante estas situaciones, surgen iniciativas claves como la Agenda para el Desarrollo Sostenible de la ONU, que representa un llamado urgente para abordar los problemas ambientales, sociales y económicos mediante la colaboración entre la sociedad civil, el sector público y privado.

En este contexto, se gestaron nuevos paradigmas que buscan transformar los tradicionales modelos de producción y consumo. La economía circular y la responsabilidad social empresarial como alternativas más sustentables, encaminadas a mitigar el impacto negativo en el medio ambiente.

En nuestra provincia, se evidencian esfuerzos en línea con estos principios. Investigaciones recientes señalan la implementación de políticas orientadas a la economía circular, a la sensibilización social y a la gestión de residuos.

En consonancia con estos avances, se propone analizar el impacto socioambiental de una empresa textil en Catamarca, poniendo énfasis en la gestión de sus desechos y su integración en la contabilidad empresarial. Esta investigación adoptará un enfoque cualitativo, empleando métodos como la investigación no experimental, etnográfica y descriptiva.

El propósito es comprender el manejo de residuos de la empresa y su reflejo en la contabilidad, con el fin de evaluar su contribución al desarrollo sostenible e identificar áreas de mejora en su gestión ambiental.

**Palabras Claves:** Economía Circular, Sector Textil, Desechos,

### **1 – ANTECEDENTES**

Desde los orígenes de la revolución industrial el hombre se ha enfocado en perfeccionar los mecanismos de producción de bienes y servicios en miras de la maximización. Era necesario satisfacer un creciente número de necesidades humanas y los avances de la tecnología

contribuyeron a ese objetivo. Lo que se buscaba era producir más en el menor tiempo posible y a los menores costos.

Esto llevó a un consumo desmedido de los recursos naturales sumado a un diseño de producción no sostenible, principal consecuencia de que el mundo esté sufriendo una de las mayores crisis ambientales. El cambio climático, la desaparición de especies animales y vegetales, la contaminación de los océanos son algunas de las consecuencias del uso excesivo de los combustibles fósiles y el mal manejo de los residuos.

Los líderes mundiales, las principales potencias y diferentes organizaciones no gubernamentales, desde hace años vienen poniendo a la comunidad global en alerta sobre las consecuencias de continuar con esos medios de producción.

Atento a estas nuevas demandas de la sociedad, fueron surgiendo nuevos paradigmas económicos. Es así que empezamos a leer y escuchar en la agenda política, económica y científica términos vinculados con la innovación social, la economía colaborativa, la empresa social, la responsabilidad social empresarial, la ciudadanía corporativa, la economía circular, la economía del bien común, la economía solidaria y las prácticas económicas alternativas.

La economía tradicional de producción y consumo lineal busca la maximización de las ganancias sin considerar las consecuencias sociales y ambientales que su cadena de valor pueda representar. La economía circular se presenta como alternativa, es decir, un nuevo paradigma económico emergente dentro de la economía social y ambiental.

Este nuevo paradigma incide en el desarrollo sostenible, pues plantea una transición de la economía tradicional, a una en la cual la generación de residuos se minimiza y el valor de los productos, materiales y recursos se mantiene a largo plazo.

## **2 – OBJETIVOS**

A través del presente trabajo pretendemos contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos.

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Indagar sobre el tratamiento contable de los desechos en una empresa textil de Catamarca, aplicando los principios de la Economía Circular.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Investigar los principios de la Economía Circular y su aplicabilidad en el contexto de la industria textil.
- Definir los conceptos clave de la Economía Circular y sus beneficios en la gestión de desechos.
- Analizar la existencia de tratamiento contable para los desechos de la industria textil a nivel internacional y nacional.
- Identificar cómo se implementan estas normativas en la práctica contable de empresas textiles en Argentina.
- Indagar si existe una empresa textil que le dé tratamiento contable a sus desechos y analizar cómo es dicho tratamiento.

- Evaluar cómo estos desechos generan valor económico y social a la empresa.
- Indagar si existe una empresa en la Provincia de Catamarca que haga gestión de sus desechos, y le de tratamiento contable a los mismos.

### **3- MARCO TEÓRICO:**

La economía circular es un enfoque que busca transformar el modelo económico tradicional, basado en la extracción de recursos, la fabricación de productos y la generación de residuos, hacia un sistema más sostenible y eficiente (Fundación Ellen MacArthur, 2023).

Se plantea como una estrategia innovadora y superadora al proceso económico lineal planteado tradicionalmente, el cual tomaba recursos de la tierra para fabricar productos o utilizar en la prestación de servicios generando una montaña de residuos.

Debemos entender como residuos a los materiales que quedan como inservible y son desechados con posterioridad a un proceso productivo o post utilización o consumo.

La innovación y principal desafío de la economía circular es invitarnos a pensar un proceso productivo que deja de producir residuos desde el primer momento. Es decir, no estamos hablando de estrategias de reciclado, sino ir más allá, la propuesta es repensar cómo utilizamos los recursos finitos desde el diseño de los productos y los procesos productivos.

Siguiendo el enfoque de la Fundación Ellen MacArthur la economía circular se basa en tres principios, todos impulsados por el diseño:

Eliminar los residuos y la contaminación: es importante tener en consideración el destino final de los desechos, que en la mayoría de los casos terminan en basureros a cielo abierto, en los océanos o incinerados.

Para abordar este principio se nos propone repensar el diseño y que sucede con ese producto luego que es utilizado. Es fuente de inspiración lo que sucede en la naturaleza en donde no existe el concepto de residuo.

En lugar de seguir un ciclo lineal de "usar y tirar", la economía circular propone mantener los recursos en uso el mayor tiempo posible a través de la reutilización, el reciclaje y la regeneración.

Este enfoque se basa en tres principios fundamentales:

1. Eliminación de residuos y contaminación: En lugar de generar residuos, se busca minimizarlos desde el principio, diseñando productos de manera que los materiales puedan ser reutilizados o reciclados al final de su vida útil. Esto implica evitar la acumulación en vertederos y reducir la contaminación ambiental.
2. Circulación de productos y materiales: Se promueve mantener los materiales en constante circulación a través de estrategias como la reutilización, la reparación y el reciclaje. Se identifican dos ciclos principales: el técnico, donde los materiales se reintegran en la producción, y el biológico, donde los materiales biodegradables se devuelven a la naturaleza. Se enfoca en diseñar productos duraderos y fácilmente reparables.

3. Regeneración de la naturaleza: No solo se busca reducir el impacto ambiental, sino también regenerar los recursos naturales. Se promueve un cambio de enfoque de la extracción hacia la regeneración, fomentando prácticas agrícolas sostenibles y la conservación de ecosistemas. Se busca minimizar la dependencia de recursos finitos y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

#### **4- Industria textil, a nivel internacional**

La economía circular, a nivel internacional, emerge como una respuesta vital ante los retos de recursos finitos y la urgencia climática. Si seguimos con nuestro actual modelo de consumo y producción, para 2050 necesitaríamos los recursos de tres planetas Tierra. La economía circular propone una alternativa, pasando de una sociedad de "tomar, fabricar y eliminar" a una que sea neutra en carbono, ambientalmente sostenible y completamente circular.

En la actualidad, la crisis ha evidenciado las debilidades en nuestras cadenas de valor y recursos, afectando tanto a las pequeñas y medianas empresas como a la industria en general. La economía circular no solo reduce las emisiones de CO<sub>2</sub>, sino que también estimula el crecimiento económico y crea nuevas oportunidades de empleo.

Para acelerar la transición hacia una economía circular, la Comisión Europea ha propuesto medidas que incluyen el impulso a los productos sostenibles, la educación de los consumidores sobre la transición ecológica y la revisión de la normativa sobre productos de construcción.

En específico, la industria textil representa un desafío importante, con un bajo porcentaje de reciclaje y un impacto significativo en el medio ambiente. La estrategia de la UE para textiles sostenibles y circulares tiene como objetivo garantizar que para 2030 los productos textiles en la UE sean duraderos, reciclables y libres de sustancias peligrosas.

La producción textil contribuye considerablemente a las emisiones globales de gases de efecto invernadero, la contaminación de los océanos con microplásticos y la degradación de los recursos naturales. Es esencial implementar medidas para abordar estos problemas, incluyendo estándares ambientales más estrictos, fomento de la economía circular y concienciación sobre el impacto ambiental de la moda rápida.

Se requiere una colaboración global entre gobiernos, industria y sociedad civil para desarrollar e implementar soluciones sostenibles en toda la cadena de valor textil, desde la producción de materias primas hasta la gestión de residuos. Reducir el impacto ambiental de la producción textil implica un cambio en los patrones de consumo y una mayor conciencia sobre las consecuencias de nuestras decisiones como consumidores. Modelo circular textil (moda responsable y textiles sostenibles).

Ellen MacArthur Foundation (2020) diseñaron un blueprint para la industria de la moda (productos de vestir, calzados y accesorios), con el objetivo de crear una industria que diseñe productos que sean:

- 1) **Used more (Usados más o mayor duración).** En una economía circular los productos y materiales deben mantener su valor más alto por el mayor tiempo posible, entonces tenemos:
- 2) **Made to be more again (diseñados para ser hechos de nuevo).** Desde el comienzo los productos son diseñados y fabricados para que puedan reutilizarse, rehacerse, reciclarse y cuando llegue a su ciclo máximo de vida compostado de forma segura.
- 3) **Made from safe and recycled or renewable inputs (hechos de insumos seguros, reciclados o renovables).** En una economía circular las sustancias peligrosas son diseñadas por separado y asegurándose que no se liberen contaminantes al medio ambiente. Lejos del modo de solo tomar-hacer-desperdiciar, se pretende reducir drásticamente la necesidad de insumos vírgenes.

La economía circular en la moda no solo busca crear productos y servicios superiores para los clientes, sino que también promueve una industria más próspera y resiliente, mientras regenera el entorno. Esto se logra mediante un enfoque que prioriza los derechos y equidades de todos los actores involucrados en la industria y que genera nuevas oportunidades de crecimiento. Para llevar a cabo esta visión, se requiere de una colaboración estrecha con el gobierno, inversiones, innovación, transparencia y trazabilidad.

La economía circular se basa en tres principios fundamentales: la eliminación de residuos y contaminación, la circulación de productos y materiales clave, y la regeneración de los sistemas naturales. Esto implica que los materiales sigan ciclos biológicos (como el algodón y la lana) y ciclos técnicos (donde los productos y materiales mantienen su alto valor al circular en el sistema). En el caso específico de la economía textil, se aspira a eliminar gradualmente sustancias preocupantes y la liberación de microfibras, aumentar la utilización de la ropa, mejorar radicalmente el reciclaje y hacer un uso más eficiente de los recursos, incluyendo la transición a insumos renovables.

La moda circular, que se deriva de la economía circular y el desarrollo sostenible, busca diseñar, producir y utilizar ropa, calzado y accesorios de manera responsable y efectiva, prolongando su vida útil tanto como sea posible y asegurando su retorno a la biosfera de manera segura cuando ya no sean de uso humano. Esto implica que los productos de moda deben ser diseñados con materiales efectivos, no tóxicos y biodegradables, con un enfoque en la reutilización, reparación y renovación para prolongar su vida útil. Además, se prioriza la manufactura ética, eficiente y segura, y se fomenta el reciclaje y compostaje de los materiales al final de su vida útil.

Green Strategy, una empresa que se especializa en sostenibilidad y economía circular en la industria textil y de la moda, propone 16 principios específicos para la moda circular, que abarcan desde la fase de diseño hasta la fase de usuario, con un enfoque en la eficiencia de recursos, la colaboración amplia y el uso responsable de los productos. Estos principios se basan en el concepto más amplio de la economía circular y buscan guiar a la industria hacia prácticas más sostenibles y responsables.

Algunos ejemplos de empresas textiles que han implementado tratamientos contables para sus desechos:

**Patagonia:**

Patagonia, una reconocida empresa de ropa outdoor, ha implementado un programa de reciclaje de ropa llamado "Worn Wear". Este programa permite a los clientes devolver prendas usadas de Patagonia para su reparación, reutilización o reciclaje. La empresa contabiliza los costos asociados con este programa, así como los ingresos generados por la venta de productos reciclados.

**H&M:**

H&M, una de las mayores empresas de moda del mundo, tiene un programa de recogida de ropa usada en sus tiendas. A través de este programa, los clientes pueden devolver prendas de cualquier marca para su reciclaje. H&M contabiliza los costos asociados con la gestión de estos desechos, así como los ingresos obtenidos de la venta de productos reciclados.

**Levi Strauss & Co.:**

Levi's cuenta con un programa de reciclaje de jeans llamado "Levi's SecondHand". Este programa permite a los clientes devolver jeans usados a cambio de un crédito en la tienda. La empresa contabiliza los costos de recogida, transporte y procesamiento de los jeans usados, así como los ingresos generados por la venta de productos reciclados.

**Adidas:**

Adidas ha implementado programas de reciclaje de prendas y calzado deportivo en varios países. La empresa contabiliza los costos asociados con la recogida y el reciclaje de los productos devueltos, así como los ingresos generados por la venta de productos reciclados.

## **5- Industria textil, a nivel nacional**

La industria textil representa un pilar fundamental en la economía argentina, sin embargo, sigue una tendencia global en la generación de residuos, los cuales se encuentran entre los más contaminantes del planeta. En nuestro país, la gestión de estos residuos carece de políticas claras, lo que resulta en toneladas de ropa y desechos, tanto de fábricas como de hogares, que terminan en vertederos y basurales. Actualmente, los incipientes proyectos para reciclar estos residuos están mayormente concentrados en cooperativas vinculadas a la economía circular y pequeñas empresas.

Un aspecto relevante es el desperdicio generado por los excedentes de tela, un material de gran valor en la producción textil. Aproximadamente un 25% de la tela se descarta durante el corte sin un destino definido para su aprovechamiento. Esta problemática se extiende a otros materiales como hilos, botones y envases, cuya gestión también es escasamente abordada.

La introducción de tecnologías alternativas, como el uso de láseres en los procesos de acabado de prendas, es una realidad cada vez más presente en la industria textil a nivel mundial. En



paralelo, las legislaciones de muchos países, especialmente en el primer mundo, han regulado progresivamente el uso del agua y el tratamiento de efluentes en el sector.

En Argentina, la disponibilidad de materiales reciclados en la industria textil es limitada, ya que se sigue trabajando principalmente con algodón original y los residuos son descartados. Es esencial que las empresas cumplan con las normativas vigentes sobre el tratamiento de líquidos residuales, incluyendo la obligación de contar con plantas de procesamiento adecuadas.

La industria textil argentina se caracteriza por su complejidad, siendo un sector fragmentado compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas, algunas altamente especializadas. Frente a este panorama, la industria ha comenzado a hacer esfuerzos para adaptarse a las demandas del desarrollo sostenible, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales. En este sentido, las empresas de corte y confección asumen la responsabilidad de gestionar los desechos sólidos del sector.

A nivel académico, se desarrollan proyectos de investigación centrados en fibras naturales y alternativas, como la soja y el cáñamo. Sin embargo, la falta de tecnología disponible en el país limita el desarrollo de estas iniciativas.

En el ámbito comercial, están surgiendo negocios basados en la economía circular, que buscan promover la reutilización y el reciclaje de prendas. Aunque estos esfuerzos representan un avance, aún falta un mayor impulso hacia la investigación y el desarrollo de productos textiles más sostenibles y resistentes al desgaste, que minimicen el fenómeno del peeling o formación de pelusas superficiales.

En la industria textil de nuestro país, diversos emprendimientos están liderando el camino hacia la economía circular mediante innovadoras prácticas en su producción, alguna de ellas:

Trama B Textil que es un emprendimiento joven que nació hace un par de años, cuando obtuvo el primer puesto en el Concurso Proyectos de Innovación Social, organizado por la Fundación Enseñar x Argentina. “En 2021, la fundación lanzó el Germinador de Proyectos de Innovación Social” en donde surgió un micoemprendimiento integrado por diez mujeres con discapacidad intelectual: que desarrolla una línea de decoración para el hogar con tejido en telar de totora o trapillo. Es decir, trabajan con desperdicios de la producción textil: residuo limpio y seco, que representa el 12 % de los kilos cortados. Desde allí comienza una nueva cadena productiva que separa por fibra y tamaño el textil y evalúa las posibilidades de transformación, ofreciendo al sector privado soluciones para comenzar su transformación verde y activar compromisos de responsabilidad social. Trabajando con emprendedores/pymes que no cuentan con circuitos de recirculación de sus descartes y generando convenios que incluyen la comunicación de sus acciones.

Liliana Cisneros, de Bonhomía, trabaja en el concepto de su marca desde 2016 cuando comenzó a tomar contacto con nuevas técnicas denominadas zero waste, que consiste en dibujar y diseñar patrones de manera estratégica para que no se desperdicie nada de telas. Cero desperdicios, desde el diseño hasta el proceso de producción, esa es la consigna de trabajo. Esta técnica es

también una filosofía que llevan incluso a sus packaging que tienen la doble función de convertirse en bolsas para las compras o en mantelitos.

Profundizando un poco más existen carteras y mochilas desarrolladas por una empresa nacional Kaiapuni, hechas de bolsas que contenían materias primas de industria cervecera (malta) y que usan una moldería y una confección para hacer este desarrollo. Esto no se está procesando, simplemente es tomar el material, cortarlo y coserlo. Tiene cierto desarrollo, pero no en cuanto a lo que a veces pensamos de la industria textil referente a proceso: cómo le coloco una sustancia química determinada a algo para generar un filamento y desarrollar esta prenda. Otra empresa es Swahili hace algo similar: mochilas y carteras usando lonas y banners en desuso.

Si seguimos profundizando, en la Argentina, como en otras partes del mundo, hay empresas que utilizan los cortes de las telas de algodón que tienen, los trituran e incorporan en los hilados que usan para confeccionar sweaters, cardiganes, etc. Ahí sí ya hay un proceso específico.

En el sector público también se incorpora la idea de la economía circular y en este contexto en la ciudad de Córdoba, desde hace meses opera una planta dedicada exclusivamente a la recuperación de telas. Se trata del Centro Verde Telas, inaugurado en 2022 por el ente de Córdoba Obras y Servicios (COyS), dependiente de la municipalidad. Su funcionamiento tiene como base la articulación con entes generadores, tanto empresas como personas particulares cuyos residuos textiles son recibidos en el centro. Una vez dentro de la planta, el material se pesa y luego pasa por un proceso de selección y clasificación, para que cualquier productor o emprendedor pueda utilizarlos en sus creaciones. La idea central es encontrarles un uso para reinsertarlos a la economía y evitar el descarte.

## **6- Industria textil, a nivel provincial**

El desembarco de industrias textiles en Catamarca, impulsado por el plan de reactivación industrial, ha generado una notable expansión y crecimiento en este sector. Actualmente, La Rioja y Catamarca se han convertido en el centro de la industria textil en Argentina, marcando un hito en el desarrollo económico de la región. La **RESOL-2021-349-APN-MDP** Tiene por objeto la promoción del empleo y la generación de hasta un mil (1.000) nuevos puestos de trabajo, distribuidos en quinientos (500) para la provincia de La Rioja y quinientos (500) para la provincia de Catamarca por medio de Aportes No Reembolsables instrumentados mediante el FONDEP. Está destinado a empresas privadas que desarrollen actividades destinadas a la fabricación de indumentaria y/o calzado, radicadas La Rioja y/o Catamarca y que acrediten incrementos en la nómina de trabajadores registrados.

El beneficio será otorgado a las empresas por cada nueva persona incorporada a partir de marzo de 2021, siempre que no reduzcan su nómina salarial durante la vigencia del convenio.

La bonificación se realizará a través de una asistencia que equivale al 70% de las contribuciones patronales y personales durante hasta tres años, y que asciende al 80% en caso de contratarse una trabajadora mujer, travesti, transexual o transgénero.

Sin embargo, este crecimiento no está exento de desafíos, especialmente en lo que respecta al impacto ambiental de la industria textil. La producción textil es conocida por su fuerte impacto en la contaminación, particularmente en lo que concierne al agua y al manejo de desechos.

El proceso de fabricación de textiles implica el uso intensivo de agua y productos químicos, lo que puede resultar en la contaminación del agua. Los vertidos de productos químicos utilizados en el teñido y acabado de telas pueden afectar la calidad del agua y poner en peligro la salud de las comunidades locales y la vida silvestre.

Además, la industria textil genera una gran cantidad de desechos, que van desde recortes de tela hasta envases de productos químicos. Estos desechos pueden acabar en vertederos o, en el peor de los casos, en ríos y océanos, contribuyendo al problema global de la contaminación por plásticos.

Para abordar estos desafíos, es fundamental que las industrias textiles en Catamarca y La Rioja implementen prácticas de producción más sostenibles y responsables ambientalmente. Esto incluye la adopción de tecnologías más limpias y eficientes, así como la implementación de sistemas de gestión de residuos efectivos.

Asimismo, es importante fomentar la conciencia ambiental tanto entre los empresarios como entre los consumidores. Promover la compra de productos textiles producidos de manera sostenible y la adopción de hábitos de consumo responsables puede contribuir significativamente a reducir el impacto ambiental de la industria textil.

Si bien el crecimiento de la industria textil en Catamarca y La Rioja ha sido un impulso para la economía regional, también es crucial abordar los desafíos ambientales asociados con esta industria. Solo mediante un enfoque integral y colaborativo podemos garantizar un desarrollo industrial sostenible que beneficie tanto a la economía como al medio ambiente.

En Catamarca, la implementación de una red de economía circular es una necesidad urgente. Actualmente, la provincia cuenta únicamente con una planta para la gestión integral de los residuos sólidos urbanos (GIRSU) que se encuentra localizada en el municipio de San Fernando del Valle de Catamarca. Sin embargo, en los municipios del interior, la situación es aún más precaria, ya que los residuos simplemente se acumulan en basurales a cielo abierto, sin ningún tipo de tratamiento ni política clara de separación en origen.

Esta falta de acción tiene graves consecuencias ambientales y de salud pública. La acumulación de residuos en basurales a cielo abierto contamina el suelo, el agua y el aire, afectando negativamente a la flora, la fauna y a la población local. Además, contribuye al cambio climático al generar emisiones de gases de efecto invernadero.

Para abordar esta problemática, es fundamental implementar un enfoque de economía circular en toda la provincia. Este modelo promueve la reducción, reutilización, reciclaje y recuperación de materiales, minimizando así la generación de residuos y maximizando su valor económico y ambiental.

Municipios como Valle Viejo y Tinogasta han dado pasos en la dirección correcta al acceder al programa federal de erradicación de basurales a cielo abierto. Este programa les proporciona los recursos necesarios para adquirir maquinaria especializada y mejorar así la recolección, el tratamiento y el reciclado de residuos.

Sin embargo, es crucial que todos los municipios de Catamarca se sumen a esta iniciativa y trabajen en conjunto para establecer políticas efectivas de gestión de residuos. Esto incluye la implementación de la separación en origen, la promoción de la economía circular y la educación ambiental de la población.

### **7- Empresa Textil Catamarqueña**

CONFECAT S.A. nació en 1982 en la provincia de Catamarca, como una evolución natural del crecimiento de una Pyme que operaba bajo el nombre de Ropa Sur en Lanús, Provincia de Buenos Aires. La decisión de trasladar la empresa a Catamarca se tomó en respuesta a los beneficios impositivos ofrecidos por la Ley de Promoción Industrial. Este cambio marcó profundamente el destino de la empresa, ya que estos beneficios tenían una duración de 15 años. Para garantizar esa permanencia a 1200 km del puerto y de la principal zona de consumo, era crucial dotar a la empresa de tecnología avanzada que le permitiera competir y reducir las distancias con "el interior profundo".

Gracias a esta mentalidad y esfuerzo, pueden hoy afirmar con orgullo que son el principal generador de empleo privado en nuestra provincia. Han logrado mantener el liderazgo en la producción de indumentaria y calzado de seguridad, apoyados por la tecnología más avanzada de Sudamérica y con estándares que compiten a nivel mundial. Este éxito también se debe al compromiso y dedicación del recurso humano, quienes se capacitan continuamente para mantener esa posición de liderazgo.

En CONFECAT S.A., entienden la importancia de la innovación y la mejora continua. Se han adaptado a los desafíos del mercado, implementando prácticas sostenibles y avanzadas para maximizar la eficiencia y reducir el impacto ambiental. Recientemente, han comenzado a integrar principios de economía circular y contabilidad ambiental en sus operaciones, reflejando ese compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Su enfoque no solo está en la producción eficiente y de alta calidad, sino también en la valorización de los desechos generados por la actividad.

Recientemente realizamos una visita a la empresa CONFECAT S.A. con el objetivo de realizar una breve encuesta a su gerente sobre la valorización económica de los desechos y determinar si la empresa está implementando la economía circular y la contabilidad ambiental. CONFECAT es una empresa catamarqueña con más de 40 años de trayectoria en la industria textil, especializada en la producción de ropa y calzado de trabajo.

En primera instancia, consultamos al gerente si contabilizaban o asignaban un valor a los desechos generados por su actividad. Nos informó que inicialmente no otorgaban un valor económico a los desechos, es decir, no los contabilizaban como activos. Sin embargo, sí

reconocían la disminución de la materia prima, considerando los desechos como un pasivo que reflejaba una pérdida en sus ingresos. Además, estos desechos no aparecían en las notas de los estados contables, lo que generaba una pérdida no registrada oficialmente.

Actualmente, CONFECAT está trabajando en la recuperación de los desechos para reducir costos, un proceso que antes no se realizaba. Anteriormente, todos los desechos, incluyendo recortes de tela y otros materiales, se desechaban en un camión que cobraba por su transporte. Ahora, han comenzado a separar aquellas telas que pueden tener un valor y las envían a una planta de reciclaje, disminuyendo así el gasto en el transporte de basura.

Además, han implementado varios procesos de reutilización de materiales. Por ejemplo, ahora utilizan los recortes de tela para fabricar bolsas de boxeo, bolsos para regalos institucionales, mochilas y riñoneras, productos que no integran el stock de la mercadería, sino que se regalan a empleados o visitantes de la fábrica. También producen trapos de aproximadamente 40 cm<sup>2</sup> para la limpieza de manos, los cuales se venden y actualmente mantienen un stock disponible.

Esta reutilización está comenzando a generar un valor económico para la empresa, aunque aún no se refleja en la contabilidad de este ejercicio, se espera que lo haga en los próximos. Los retazos muy pequeños se venden a empresas dedicadas al reciclaje de tela, como TN PlateX, una empresa argentina pionera en la fabricación de hilados y tejidos reciclados, con una sede fabril en El Pantanillo. Esta práctica de reciclaje se incorporó hace menos de un año; anteriormente, todo se desechaba.

Le consultamos si trabajan con los principios de la economía circular, y nos informó que, aunque actualmente no lo hacen formalmente, desde hace menos de un mes han comenzado proyectos para implementarla en la empresa. Estos proyectos buscan darle un nuevo valor a los materiales y reincorporarlos al proceso productivo, mediante la molienda de la tela para producir nuevos hilos o telas. Además de vender los retazos, si tienen las dimensiones adecuadas, los utilizan para fabricar pañuelos de limpieza o para armar mochilas y riñoneras.

A pesar de que no existe una norma que les obligue ni políticas específicas de economía circular implementadas, esta iniciativa surgió al notar la acumulación de grandes cantidades de tela. En lugar de desecharla, decidieron reutilizarla, identificando una oportunidad comercial. Esta iniciativa provino del equipo, que observó que hace 20 años esa tela se desechaba. Ahora, gracias a normas internacionales sobre el medio ambiente, pueden adoptar políticas para mejorar el entorno mediante la reutilización de desechos.

En cuanto al valor económico actual de estos desechos, no se puede detallar con precisión cuánto será, pero la idea es que genere rentabilidad, reduzca costos y tenga un impacto ambiental positivo.

## **8 - Conclusión**

A lo largo del trabajo, hemos analizado cómo la implantación de la economía circular en la industria textil a nivel mundial, nacional y provincial es el camino hacia la reducción de la

contaminación del sector. La economía circular en la industria textil representa una transformación esencial hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. A diferencia del modelo tradicional de economía lineal, que sigue una secuencia de producción, consumo y desecho, la economía circular se centra en mantener los productos, materiales y recursos en uso durante el mayor tiempo posible. Este enfoque no solo reduce significativamente la generación de residuos, sino que también disminuye la demanda de recursos naturales y la emisión de gases de efecto invernadero asociados con la producción textil.

Implementar prácticas de economía circular en la industria textil implica estrategias como el reciclaje de materiales, la reutilización de productos, el diseño para la durabilidad y la adopción de tecnologías innovadoras que permitan cerrar el ciclo de vida de los productos. Estas prácticas fomentan una cadena de suministro más eficiente y sostenible, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo una cultura de consumo responsable.

Aunque desde un punto de vista contable la empresa no refleja el valor económico de sus desechos y de sus actividades de reutilización, muchas ya están trabajando para incorporar acciones que mejoren el tratamiento de sus desechos con el objetivo de disminuir su huella ambiental. Esta evolución hacia prácticas más sostenibles demuestra un compromiso con el futuro del planeta y con la creación de una industria textil más responsable y resiliente.

Nos parece importante destacar que es cuestión de tiempo para comenzar a ver reflejado en la información financiera y contablemente de la empresa el impacto y el valor económico de las decisiones tomadas tendientes a la optimización de los recursos y manejo de los desechos.

## 9 - Bibliografía.

- Aprovechamiento de los residuos textiles para la elaboración de placas rígidas ecotex.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7fcdab8f-1f17-4633-9610-7d4abc4cca57/content>
- ¿Cómo quiere la UE lograr una economía circular para 2050?  
<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20210128STO96607/como-quiere-la-ue-lograr-una-economia-circular-para-2050>
- Economía circular: definición, importancia y beneficios  
<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>
- El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente  
<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20estimaciones%2C%20la%20producci%C3%B3n,liberan%20durante%20los%20primeros%20lavados.>
- Emprendimientos textiles trabajan con descartes de la industria y producen junto a personas con discapacidad intelectual

<https://www.infobae.com/america/soluciones/2022/12/09/tres-empresarios-textiles-trabajan-con-descartes-de-la-industria-y-producen-junto-a-personas-con-discapacidad-intelectual/>

- <http://www.saij.gob.ar/5681-local-catamarca-creacion-agencia-residuos-solidos-urbanos-catamarca-lpk0005681-2020-12-09/123456789-0abc-defg-186-5000kvorpyel?#CT001>
- [https://www.somosohlala.com/lifestyle/moda-sustentable-que-impacto-ambiental-tiene-la-ropa-que-usamos-nid29112022?s=08&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwltKxBhDMARIsAG8KnqXjqP-JLS3sGIU9urJinC9X1zFyFFzDzsSFcTElqRxoOh2kZ6M0LH0aAjqHEALw\\_wcB](https://www.somosohlala.com/lifestyle/moda-sustentable-que-impacto-ambiental-tiene-la-ropa-que-usamos-nid29112022?s=08&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwltKxBhDMARIsAG8KnqXjqP-JLS3sGIU9urJinC9X1zFyFFzDzsSFcTElqRxoOh2kZ6M0LH0aAjqHEALw_wcB)
- Manejo de residuos sólidos del sector textil en Colombia basado en el modelo de economía circular <https://core.ac.uk/download/pdf/286064629.pdf>
- MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO - Resolución 349/2021 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246690/20210708>
- "La Rioja y Catamarca hoy son el centro de la industria textil del país" <https://www.pagina12.com.ar/432080-la-rioja-y-catamarca-hoy-son-el-centro-de-la-industria-textil>
- Telas "verdes": ya se recuperaron 5,6 toneladas de residuos textiles en Córdoba <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/telas-verdes-ya-se-recuperaron-56-toneladas-de-residuos-textiles-en-cordoba/>
- Tratamiento de residuos en Catamarca: una materia pendiente <https://www.pagina12.com.ar/379894-tratamiento-de-residuos-en-catamarca-una-materia-pendiente>

## **GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO**

**Autores: Marcelo Beltrán Delgado - María Belén Gómez Bello - Patricia Alejandra Mansilla López**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 3: Sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

mbdelgado64@gmail.com

### **Resumen**

La Economía Circular es un nuevo modelo económico que busca transformar los patrones de producción y consumo de la sociedad para lograr un sistema productivo sustentable, en consecuencia, es necesario que el capital humano y la tecnología sean sus socios estratégicos para un funcionamiento sostenible en el tiempo y generando mayor competitividad, basándose en un desarrollo tecnológico que genera mayor flexibilidad en contexto de una economía global y cambiante. Esto sigue propiciando la innovación organizacional y la gestión del cambio tanto en las organizaciones en general y más específicamente en el ámbito empresarial, cambiando de manera radical los patrones de producción y consumo.

En la actualidad, son cada vez más las empresas que además de buscar su beneficio económico como hecho lógico y sustancial para perdurar en el tiempo, han comenzado a manifestar su compromiso de generar un impacto también en lo social y lo ambiental como parte de su mismo propósito empresarial, las empresas de triple impacto son aquellas que buscan un genuino rédito económico para sí, pero sostenidas sobre la base de 3 pilares fundamentales: la cuestión social, el cuidado medioambiental y el beneficio económico.

Resulta relevante destacar que estos nuevos paradigmas han sido abordados en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en la ONU en Setiembre/2015 a través de la iniciativa internacional "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible..." y tiene como propósito instar a todos los países a que adopten diversas medidas para promover la prosperidad social y comunitaria, al mismo tiempo que esas iniciativas protejan el planeta. En dicha cumbre internacional se aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y metas que deberán cumplirse hasta el año/2030 (de allí Agenda/2030), abordando aspectos interrelacionados como el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medioambiente.

¿Por qué deberíamos aspirar a empresas de triple impacto? Principalmente porque el modelo tradicional de la economía lineal está quedando obsoleto frente a los nuevos modelos económicos impulsados por: la Economía circular, Economía del bien común, Economía colaborativa, Economía verde (entre otras). Para lograr esto, se necesita focalizar en el desarrollo tecnológico que ha transformado las organizaciones de diversas formas y, prácticamente, en todos sus sectores. En este sentido se hace necesario generar un vínculo de alineación de la



gestión del Capital Humano con los objetivos del negocio. De esta forma, la gestión del capital humano ha tomado mayor protagonismo en las empresas.

Los nuevos sistemas tecnológicos han dado paso a una gestión más completa que permite garantizar la administración de las organizaciones y gestionar el compromiso de los colaboradores y analizar su potencial y desempeño para generar planes de acción personalizados. Resulta cada vez más necesario, ligar la tecnología con la gestión de personas y el desempeño laboral. Esto es importante por 2 motivos principales:

La tecnología es uno de los factores de transformación y de mejora en cuanto a gestión del talento en las organizaciones. Se convierte en un aliado a la hora de atraer, seleccionar, retener, desarrollar y formar al talento de forma adecuada y personalizada. permite, llevar el control de su proceso dentro de la compañía, identificar sus fortalezas para potencializarlas y sus debilidades para atenuarlas.

El siglo XXI ha marcado una tendencia en las corporaciones gracias al acceso de los dispositivos móviles. Estos avances permiten a las compañías (de todos los rangos) conectarse las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con las novedades del negocio. Con esto, las mejoras en los procesos productivos están al alcance de la mano, no solo permite tener una visión integral del negocio, sino también revisar la ejecución de las estrategias, el cumplimiento de las metas y objetivos, y evaluar los resultados obtenidos, con acceso desde cualquier lugar y a toda hora.

De esta forma, las Tics modifican los procesos, amplían capacidades y potencial productivo y hacen más sencillas y efectivas las operaciones. La tendencia indica que las áreas de RRHH están desarrollando una cultura digital basada en la innovación y orientada a situar al empleado en el centro de sus estrategias. Las empresas con economías de triple impacto se nutren del capital humano y el desarrollo tecnológico, y con esto producen un impacto en la nueva economía de la cuarta revolución industrial.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del Talento – Innovación organizacional - Empresas de Triple Impacto -



Las herramientas tecnológicas innovativas y la interconectividad juegan un papel crucial en la gestión del talento dentro de las Empresas de Triple Impacto.

Una buena gestión del talento no solo mejora el desempeño económico, sino que también potencia el impacto social y ambiental de la empresa y lo externaliza positivamente a la comunidad que la contiene, al integrar innovación organizacional con prácticas sostenibles y responsables valoradas por los clientes, el mercado, la sociedad y el estado, en un entorno de trabajo que no solo atrae sino que también retiene talento, dicho entorno es el que gesta al Cliente interno o Trabajador 4.0 en el contexto de la Industria 4.0

### **Cliente interno: Trabajador 4.0**

En esta cuarta revolución industrial a la que estamos asistiendo, podemos referirnos al "Trabajador 4.0" como la evolución de las habilidades y roles de los trabajadores en la era de la digitalización y la automatización (desarrollo de la Industria 4.0). Se basa en la idea de que los trabajadores deben adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de trabajo para seguir siendo relevantes en el mercado laboral actual. Algunas de las características claves del Trabajador 4.0 incluyen la capacidad de aprender de forma continua, habilidades digitales sólidas, capacidad para trabajar en entornos colaborativos y flexibles, y una mentalidad orientada a la innovación y la resolución de problemas.

Las empresas entienden que el Cliente Interno además de ser uno de sus principales aliados, también experimenta una transformación hacia los Talentos digitales, un cambio fundamental en la mejora continua de la experiencia del cliente y de la calidad del servicio que se debe prestar en los centros de atención al cliente, tanto que muchas corporaciones lo consideran como un Asociado, con las implicancias que conlleva y los valores que sostiene (sentido de pertenencia; compromiso; cumplimiento; etc.).

<b>Algunas de las características más importantes del Trabajador 4.0</b>	
HABILIDADES DIGITALES SOLIDAS	Está familiarizado con la tecnología digital y es competente en el uso de herramientas digitales y plataformas relevantes para su trabajo
APRENDIZAJE CONTINUO	Está dispuesto y es capaz de aprender de forma permanente para mantenerse al día con las nuevas tecnologías y tendencias en su campo laboral.
ADAPTABILIDAD	Puede adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno laboral, incluidas las nuevas tecnologías, las estructuras, los nuevos procesos y formas de trabajo
PENSAMIENTO CRÍTICO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene la capacidad de analizar información, identificar problemas y encontrar soluciones efectivas de manera creativa.
COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Puede trabajar de manera efectiva en equipos multidisciplinarios y colaborar con colegas de diferentes áreas y con diversas habilidades.
FLEXIBILIDAD Y AGILIDAD	Es capaz de ajustarse a nuevas situaciones y cambiar de tareas o roles de manera rápida y eficiente.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y EFICIENCIA	Está enfocado en lograr resultados de alta calidad de manera eficiente y efectiva.
MENTALIDAD INNOVADORA	Tiene una mentalidad abierta a la innovación y la mejora continua, buscando constantemente formas de hacer las cosas de manera más eficiente y efectiva.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Puede comunicarse de manera clara y efectiva tanto de forma verbal como escrita, y adaptarse a diferentes audiencias y contextos.
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD	Actúa de manera ética y responsable en su trabajo, considerando el impacto de sus acciones en la organización y la sociedad en general.

#### **La Empresa de Triple Impacto y el Cliente interno 4.0**

Cuando se combinan los conceptos de Empresa de triple impacto o Empresa B y el Cliente Interno 4.0 o Trabajador 4.0, se hace referencia a una organización que busca no solo tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, sino también en su propio personal, fomentando el desarrollo de habilidades y competencias propias del trabajador 4.0. Esto puede incluir la implementación de políticas y prácticas laborales que fomenten el aprendizaje continuo, la innovación, la flexibilidad y el bienestar de los empleados, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo positivo y productivo que contribuya al éxito de la empresa en todas sus dimensiones de impacto; respondiendo a un nuevo modelo de negocio y de organización empresarial, los consensos y exigencias de los organismos internacionales, pero por sobre todo, de una férrea conciencia social y medio-ambiental surgida especialmente de las nuevas y jóvenes generaciones.

Se destaca su estrecho vínculo en valores compartidos con el Consumidor 4.0, un nuevo tipo perfil de cliente externo de gran relevancia y protagonista principal en este nuevo modelo de

negocios que ha gestado el mercado y la transformación digital. Un consumidor híper informado y comunicado; con presencia activa en las redes sociales que influencia y responde a las inquietudes que se plantean; participa en los sitios web de opiniones como lugares virtuales de encuentro; utiliza realidad aumentada y asistentes virtuales, pero también está cargado de valores en defensa de las buenas prácticas y las acciones sociales, solidarias y comunitarias que protejan al ecosistema, se preocupa y ocupa en apoyar a quienes luchan contra la crisis climática y el calentamiento global. Las empresas entonces, encuentran a un tipo de cliente que sostiene los valores mencionados, pero que también exige, desea y necesita comprar productos de calidad, al menor costo posible, de forma inmediata y con un alto grado de personalización. Este nivel de exigencia, deseo, necesidad y valores de la parte compradora y demandante, requiere que la parte vendedora y oferente también los comparta como tal, se configure de hecho en Empresa de Triple Impacto, y estar dotada de un mayor grado de digitalización. Esta última exigencia, es una condición necesaria pero no suficiente, ya que nada garantiza que una empresa con un alto nivel de digitalización pueda ser exitosa. Además, la tecnología hoy en día – salvo los sistemas de información en las grandes empresas - está más disponible y al alcance de cualquier persona o empresa, y algunas hasta de libre acceso o de bajo costo según el caso. Otro aspecto relevante son las relaciones con los Stakeholders y en especial los que se vinculan a la cadena de valor y/o de suministro que pueden ayudar a co-crear juntos nuevos productos y servicios.

La digitalización conlleva implícito un cambio cultural y organizacional que impacta Ad-intra, es decir hacia dentro de la empresa y eso involucra tanto a los líderes y la alta gerencia como al resto del personal y las relaciones entre colaboradores y trabajadores de la empresa, y necesariamente lleva a replantear el presupuesto en personal e identificar las áreas a mejorar y/o una mayor inversión en equipamiento, capacitación y desarrollo. Tras la digitalización, los empleados actuales y el personal a reclutar tendrán acceso a nuevos medios y/o dispositivos y más información, y por ende podrán aportar un mayor Know-how, es decir, que todas las personas que integran la organización empresarial, comenzando por sus líderes y la alta gerencia, son quienes deben promover e impulsar esta transformación digital. Es así que las empresas deben estar dispuestas a adaptarse no solamente a la digitalización sino a los nuevos modelos de trabajo, en donde no solamente cambia la “actividad/tarea” sino también el modo de realizarla y la manera de llevar a cabo la evaluación de la misma; potenciado luego de la extraordinaria y transformadora pandemia COVID-19 vivenciada entre los años 2020/2022 con la inclusión del Home-Office, posibilitando que los nuevos Trabajadores 4.0 no necesiten un lugar fijo para desempeñar sus habilidades y a su vez la implementación de programas intervenidos por la Inteligencia Artificial (IA) que permiten no solamente un desarrollo 24/7 sino que aumenta la eficiencia y efectividad del mismo.

Aumentar el valor de los productos y servicios que se ofrece, no sólo implica mejorar la calidad y reducir los costos del mismo, sino que además y sobre todo, debe enfocarse en el valor que

representa para el cliente y los valores que éste sustenta y dónde pone énfasis. Justamente es aquí, dónde las Empresas de Triple Impacto o Empresas B o Empresas con propósito, cobran relevancia porque el Consumidor 4.0 realza el propósito final de los emprendimientos, los valores del cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social, el respeto por sus clientes y trabajadores y premia con su elección y predilección a quienes los promueven.

A partir de este punto, entendemos que las Empresas deben enfocarse en el Trabajador 4.0 como actor y parte fundamental del trípode que sienta las bases del nuevo modelo de negocios EMPRESA – CLIENTE y TRABAJADOR, y éste último, quien además de ser el principal aliado o Asociado de la empresa, con las implicancias del caso y los valores compartidos, también ha experimentado una transformación hacia los Talentos digitales, un cambio fundamental en la calidad y mejora de la Experiencia del Cliente.

### **La Gestión del Talento humano y la transformación digital. Los Talentos digitales.**

Cuando estudiamos a Martha Alles en la *gestión del talento humano por competencias*, adheríamos plenamente a sus apreciaciones respecto a que era una función de vital importancia para las empresas, ya que dicha gestión de los Recursos Humanos resultaba un factor determinante en el logro de los objetivos corporativos. Nos esforzábamos por definir los modelos de competencias y las capacidades dinámicas, con el propósito de establecer un marco referencial que nos permita diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias. El fin último, era lograr una mayor competitividad coherente con el propósito estratégico de las empresas. Pero la disrupción digital y el nuevo modelo de negocios del triple impacto ha reconfigurado las necesidades de las empresas a la luz del Cliente interno 4.0

La gestión del talento humano ha cambiado drásticamente, las empresas necesitan adoptar nuevas tecnologías para atraer, retener y desarrollar el talento, reconfigurar estructuras, automatizar procesos, realizar mayor análisis de datos y fomentar el uso de herramientas digitales para el área de talento humano y el de toda la organización de la empresa. Tan relevante resulta la gestión del talento humano bajo estas nuevas premisas, que puede contribuir al éxito de la transformación digital.

La transformación digital atiende a los requerimientos de una nueva generación digital, que por ejemplo, utiliza cada vez menos papel para llenar formularios de reclutamientos y proceso de selección de personal, porque los ha cambiado por la realidad virtual y los recursos multimedia. Así se extiende a toda la gestión administrativa, organizacional, económica, financiera y patrimonial de todas las empresas y de las organizaciones en general.



Las principales tendencias de gestión de talento humano se basan en medir constantemente el sentimiento y la experiencia del empleado a través de herramientas digitales que van a permitir realizar encuestas, entender cómo está la cultura organizacional y cómo mejorarla. El departamento de Talento Humano no solo debe adoptar herramientas que estén en línea con los cambios digitales, sino que también tiene un papel activo en la promoción y adopción del cambio para que los colaboradores puedan asumir su rol de manera rápida y eficiente. Desde el reclutamiento, el área de talento humano debe evaluar, medir y reconocer a los nuevos talentos que serán capaces de adaptarse y funcionar de manera efectiva en un entorno en constante evolución. De esta manera, se asegura que la empresa cuente con un equipo altamente capacitado y dispuesto a abrazar los cambios

Uno de los cambios más relevantes en la transformación digital del área de talento humano llega con el uso de la inteligencia artificial (IA) para el reclutamiento y la selección de personal. Las empresas pueden utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar el desempeño de los candidatos y predecir su éxito en el puesto de trabajo, optimizando los procesos de selección de personal permitiendo una selección más rápida y efectiva de candidatos, lo que además, reduce los costos y mejora la calidad de la contratación.

Otro cambio tecnológico es la creciente importancia de la capacitación, formación y el desarrollo en línea. Las empresas han incrementado el uso de plataformas de e-learning para proporcionar capacitación y desarrollo a sus empleados en cualquier momento y lugar, permitiendo una formación más ordenada, eficiente y personalizada para los empleados, en donde es más fácil adaptar la capacitación necesaria, según lo requiera el momento de la organización, haciendo de esta manera más flexible el entrenamiento requerido.

La transformación digital también está cambiando la forma en que las empresas gestionan su cultura organizacional, pero así también su entorno macro-ambiental y social. Incluye nuevas formas de trabajo como herramientas digitales que pueden ayudar a fomentar una cultura de colaboración y compromiso tanto a nivel interno organizacional como a nivel de Stakeholders, y poder medir el impacto de sus iniciativas. La transparencia en los procesos y la comunicación



abierta también son más fáciles de lograr gracias a la tecnología, lo que mejora la confianza y la satisfacción tanto de los empleados como de los consumidores (clientes internos y externos). La gestión del talento humano para contribuir al éxito de la transformación digital, debe entre los empleados y el personal reclutado, primero que nada asegurarse en sostener los valores del compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia; A partir de allí podrá:

	<b>Identificar y desarrollar</b> habilidades digitales que resultan necesarias para la empresa.
	<b>Seleccionar y contratar</b> talentos digitales
	<b>Desarrollar</b> una cultura de innovación y cambio dentro de la empresa
	<b>Fomentar y destacar</b> públicamente el aprendizaje continuo y el espíritu solidario y de colaboración entre sus miembros
	<b>Conformar</b> equipos de trabajo que se esmeren por encontrar soluciones innovadoras y/o resolución de problemas
	<b>Implementar</b> programas de reconocimiento y premios a los empleados que logren sus metas e innoven en nuevos sistemas que vuelvan más eficiente el trabajo, procesos, productos, servicios y mejoren las relaciones humanas
	<b>Mejorar</b> el clima organizacional y la calidad de atención al cliente
	<b>Mantener</b> una participación visible, amigable y/o respetuosa en los procesos de comunicación tanto interna entre los empleados como en relación con los Stakeholders.
<b>Liderar y gestionar</b> el cambio.	

**Liderar la gestión del talento humano en la era de la transformación digital.**

Es claro que quien ejerza la gestión del talento humano (alta gerencia/ staff profesional) debe necesariamente adoptar un enfoque estratégico y proactivo. Quien o quienes lidere/n debe/n desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias en tecnologías digitales y análisis de datos para implementar estrategias efectivas y tomar decisiones con respaldo objetivo. Uno de los grandes desafíos de los líderes digitales, es implantar nuevas tecnologías digitales y contar con la suficiente capacidad de análisis de datos como para incorporar programas de aprendizaje y/o des-aprendizaje en todos los niveles de la organización y/o la empresa.

Mariano Barusso columnista especializado del diario El Cronista, experto en transformación estratégica, cultura organizacional y expansión del liderazgo, en su editorial del 05/Mayo titula, “El Nuevo CEO: acelerar la adopción del cambio a escala humana”, refiere a la transformación empresaria y organizacional en un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica, las

demandas cambiantes de los mercados, un nuevo tipo de Consumidor, y consecuentemente un nuevo perfil de los Colaboradores, Trabajadores, Personal, etc.

### **Liderar la gestión del cambio en un entorno de talentos digitales y nuevos desafíos.**

Barusso sostiene que, *“la transformación exitosa requiere un liderazgo que orqueste cuidadosamente la interacción entre el tiempo del mercado y la capacidad de reacción de las personas”*. Además, muestra en sus investigaciones, que *“el Índice de Salud Organizacional de Mckinsey... sobre el tipo de cultura más común en las empresas de alto rendimiento, es la de la mejora continua”* y confirma que la salud organizacional dentro de la empresa está estrechamente relacionada con el desempeño de sus trabajadores. Por otra parte, cada empresa debe medir si tiene *“déficit de transformación”*, entendiendo por tal a la brecha existente entre el esfuerzo y voluntad de cambio pretendido por sus líderes (los gestores del cambio), y la voluntad real de cambio manifestada por los colaboradores y trabajadores. Aquí subyacen los valores del compromiso, responsabilidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, para poder llevar a cabo los cambios que requiere la transformación digital en un contexto de nuevos mercados. Es decir, que de nada vale que una empresa cuente con el enunciado de una clara y pujante Visión y estrategias brillantes de transformación, si entre sus líderes, colaboradores y trabajadores no abrazan dicha visión y estrategias con el debido compromiso para hacerlas realidad con la velocidad requerida y el mayor bienestar posible. En otras palabras, los ejecutivos y/o la alta gerencia no deben caer en la trampa de pretender impulsar las transformaciones de forma unilateral, y sin un tiempo razonable de adaptación mediante un cronograma preestablecido y consensuado con los trabajadores que deberán operativizar los cambios. Resulta importante entender, que las personas cambian con genuina convicción, por razones de índole existencial o vital, y no por las exigencias cronológicas plasmadas en un plan de cambio elaborado por un equipo de expertos que detenta un poder relativo y temporario. La necesidad del cambio y las transformaciones consecuentes para que no sean resistidas y combatidas, necesitan un tiempo de análisis y reflexión para ser comprendida, compartida y valorada entre todos los actores de la empresa. Ese lapso esencial define el ciclo de evolución organizacional que debe tener toda empresa y que implica centrarse en gestionar y acelerar el cambio, pero a escala humana, respetando el tiempo ontológico de los protagonistas (el tiempo del ser, adecuado y oportuno, de la recta intención y de la disposición), esto implica finalmente la necesidad de un proceso de adaptación y maduración de nuevos hábitos creencias y competencias que generen una transformación cultural, para así poder enfrentar fortalecidos los nuevos desafíos.

Finalmente, los líderes y/o los gestores del cambio organizacional y transformacional deben tener bien en claro que ante un cambio de paradigma de la envergadura analizada, donde las transformaciones digitales disruptivas requieren de cierta velocidad exponencial, no cambia la premisa que las transformaciones tecnológicas aunque requiere de un enfoque más ágil y adaptable, debe respetar el ritmo de cambio humano, es decir, los cambios tecnológicos por mas



vertiginosos que sean, no deben preceder a la transformación cultural más profunda y relevante que exige previamente. Primero las personas y las buenas relaciones, y después la tecnología, sin perder la visión estratégica del negocio a la luz de los nuevos paradigmas.

El concepto de liderazgo ha experimentado cambios a lo largo de la historia debido a los avances tecnológicos y las múltiples necesidades humanas.

### **El Trabajador 4.0 en las PyMEs**

El Trabajador 4.0 en las pequeñas y medianas empresas puede ser considerado como un Administrador de la información o gestor del conocimiento, donde su Talento y diferenciación serán su identificación y reconocimiento. Su personalidad tendrá que destacarse en su entorno, sustentada en la imaginación, creatividad e innovación. La Tecnología es parte de su rutina laboral. Su exposición en las funciones de las diversas áreas de la empresa le exige permanente toma de decisiones en mayor o menor grado según el nivel jerárquico que detente, esto lo conduce por el camino de los aciertos y los fallos o errores, estos últimos tendrán que ser la fuente de aprendizaje en la construcción o deconstrucción. Su multifuncionalidad y su personalidad honesta serán los pilares que fundamenten su presencia y permanencia en la empresa. El reto de este nuevo perfil de Trabajador, es demostrar que todo su potencial estará puesto al servicio de la empresa con espíritu participativo y colaborativo. Los clásicos valores de responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa permanecen inalterables, pero deben ser demostrados en las acciones que despliega en lo cotidiano y especialmente en la atención al cliente.



En cuanto a su responsabilidad, ésta se extiende a lo macro-social y medio ambiental casi como un reflejo de los Valores Compartidos con las Empresas de Triple Impacto, ya que compatibilizan en el cuidado del entorno, priorizan el interés social y comunitario. El Trabajador en el contexto de la Industria 4.0 permite mejorar la Comunicación de la PyME tanto Ad-intra como Ad-extra (hacia adentro y hacia afuera). La interacción permanente con los Stakeholders facilita el acceso al mercado y a nuevos mercados e incrementa la productividad con las cadenas de valor y suministros disponibles, etc.

### **La nueva organización del Trabajo que se complementa con la Gestión del Talento**

La forma en la que el trabajo se lleva a cabo no ha permanecido ajena a estos cambios. La configuración clásica de la manera en la que las tareas son llevadas a cabo por parte del Trabajador ha dado paso a un desarrollo de actividad que, en esencia, no precisa de una ubicación específica, comporta un elevado nivel de autonomía y su control viene referido al resultado de la actividad y no al desarrollo de ésta.

Las nuevas tecnologías facilitan la desubicación del trabajo al permitir la quiebra del contacto físico entre la persona trabajadora y la empresa. La existencia de dispositivos electrónicos de reducidas dimensiones con conexión a internet hace posible que el trabajo no precise de una ubicación concreta para ser desarrollado. En este sentido, asistimos hoy a un traslado físico desde la empresa –como lugar clásico de desarrollo del trabajo- a la vivienda de la persona que lleva a cabo la prestación, a un *coworking*, donde se comparte el espacio con personas ajenas a la organización para la que trabaja y tiene a su disposición los servicios que precisa para llevar a cabo su trabajo; o a cualquier otro espacio en el que el trabajador quiera y pueda desarrollar su labor.

Gracias a las tecnologías digitales, cuyo funcionamiento implica el transporte de señales satelitales y/o mediante comunicación por fibra óptica (lo que permite recibir y enviar por una sola línea datos en tiempo real), es posible que el contacto de la persona trabajadora con la empresa se realice a través del ordenador, la *Tablet* o el *Smartphone*. No es preciso desplazarse a la sede física de la empresa ni siquiera con ocasión de una reunión. Una video-llamada a través de una aplicación móvil permite al trabajador virtualizar su asistencia a la misma. En este sentido, las nuevas tecnologías permiten los equipos virtuales de trabajo, distintas personas –trabajadores o no de la empresa- ubicadas en diferentes lugares se conectan en el ciberespacio para desarrollar un proyecto de trabajo en común.

La posibilidad de trabajar desde cualquier sitio convierte la movilidad en una característica esencial de los nuevos puestos de trabajo. El trabajo digital gira en torno a las personas, y no al revés. Ahora bien, esta libertad de movimiento que quiebra las ataduras a horarios, a edificios o a un determinado entorno, no está exenta de riesgos.

La desubicación de quien lleva a cabo la prestación implica igualmente que los esquemas de control tradicionales -a través de supervisores directos involucrados durante todo el desarrollo de las tareas- hayan quedado obsoletos. Hoy se apuesta al valor agregado que puede realizar el Trabajador a la empresa. Lo relevante ya no es que éste lleve a cabo su labor en una ubicación específica dentro de un horario determinado, sino que el fruto de su actividad aporte valor productivo a la empresa. Para ello, este nuevo perfil de Trabajador 4.0 tiene una mayor autonomía. Las empresas buscan un diseño del trabajo que implique un alto grado de responsabilidad individual y autonomía y que permita a los trabajadores tomar sus propias decisiones, lo que, a su vez, permite imprimir celeridad al proceso. En otras palabras, la confianza depositada en el Trabajador/ colaborador es plena. La decisión que adopte será acertada o correctamente tomada, porque la empresa se ha asegurado en la selección y/o entrenamiento, capacitación y formación, que el Trabajador tiene las competencias y habilidades suficientes sustentadas en la formación permanente y la mejora continua.

Es cierto que el nivel de exigencia de conocimientos seguirá determinándose en función de las tareas a desarrollar en cada puesto, pero también lo es que las competencias y habilidades requeridas por parte de las empresas han cambiado con la transformación digital y la evolución

de los medios productivos. Los conocimientos y habilidades de los puestos tradicionales están siendo gradualmente reemplazados por las competencias digitales necesarias para moverse con soltura en el nuevo entorno. En este sentido, el conocimiento y dominio de *software*, *hardware* y su programación son altamente demandados. Todo este planteamiento sustenta la afirmación de que en esta nueva etapa la formación profesional conserva su rol como herramienta fundamental para mantener la empleabilidad.

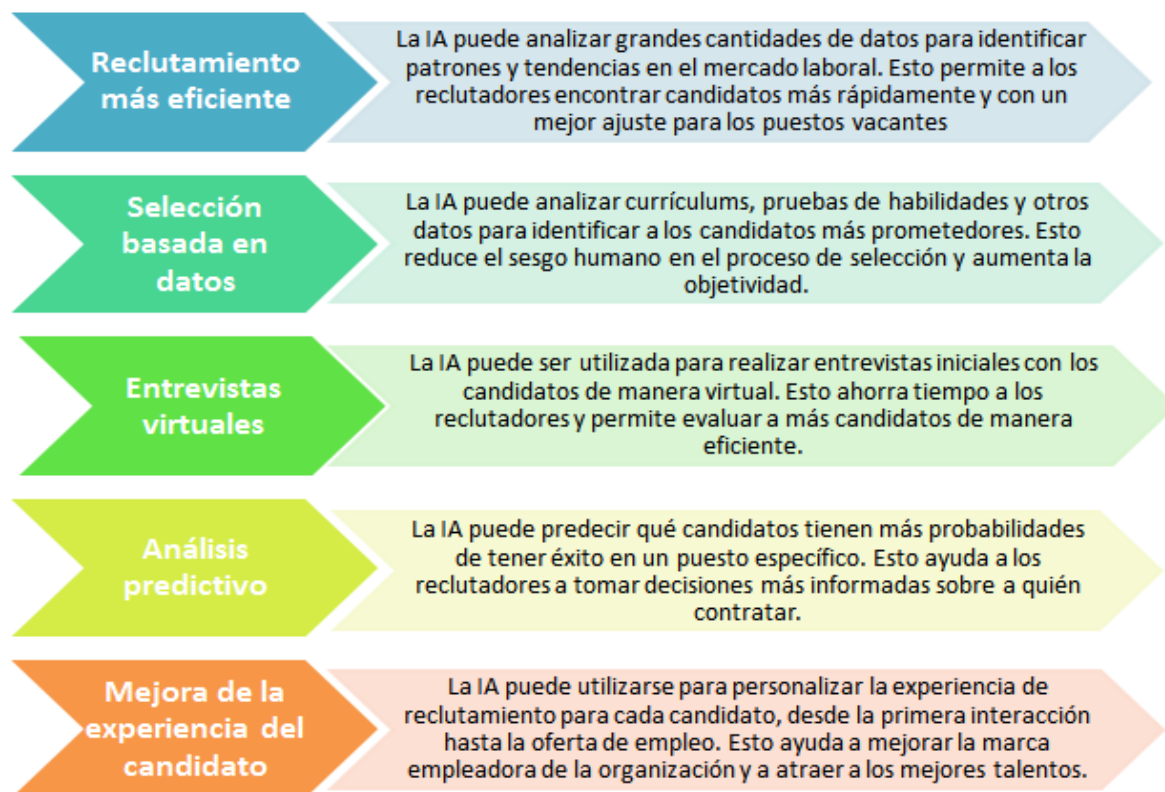
Para llevar a cabo un proceso de transformación digital en la empresa no basta con implantar nuevas tecnologías, ni con introducir modificaciones en la forma de desarrollar el trabajo. En otras palabras, la tecnología no determina, por sí misma, el grado de autonomía y creatividad de los trabajadores. Es necesario algo más. Algo que es esencial: tener en cuenta a todo el personal de la empresa; involucrarlo en el cambio. En este sentido, la intervención de los equipos de recursos humanos en la gestión del cambio deviene fundamental para realizar el proceso de transformación de una manera ordenada. Su gestión no sólo debe mitigar las incertidumbres y temores que todo proceso de cambio empresarial comporta, sino que también debe asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. En consecuencia, las áreas de recursos humanos tienen una gran responsabilidad en el proceso de reclutamiento, atracción y selección de personal, debiendo sostener un alto nivel de exigencia y excelencia en la realización de las tareas que demanda cada puesto/ cargo, en base a la capacitación y formación permanente de cada Trabajador.

### **La Gestión del Talento en el Proceso de reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento y la selección de personal de una empresa es el proceso de identificar la necesidad de un puesto de trabajo, definir los requisitos del puesto y del titular de este, anunciar el puesto y elegir a la persona más adecuada para él. Este proceso también se ha visto modificado por la globalización y se ha beneficiado enormemente de la inteligencia artificial (IA). La implementación de la IA en los Recursos Humanos puede ayudar a las empresas a tomar decisiones más objetivas y precisas en la gestión del talento. La IA puede analizar grandes cantidades de datos y proporcionar información valiosa sobre las habilidades y fortalezas de los empleados, lo que puede ayudar a los gerentes a tomar decisiones informadas sobre la asignación de proyectos, la promoción y el desarrollo del personal.

La IA está revolucionando la gestión del talento influyendo en el proceso de reclutamiento y selección de personal al hacerlo más eficiente, objetivo y personalizado. Las organizaciones que adoptan estas tecnologías pueden obtener una ventaja competitiva significativa en la atracción y retención de talento.

Algunas formas en que la IA está transformando este proceso:



Sin dudas, la Inteligencia Artificial es una tecnología que llegó para quedarse. Aún en la etapa de desarrollo en la que se encuentra, la IA ya se encuentra presente en numerosas herramientas que facilitan y agilizan el proceso de selección de personal.

### ¿Cuáles son las principales ventajas del uso de Inteligencia Artificial en la búsqueda y selección de personal?

- **Armado de descripción de puesto y su distribución en portales de empleo.**

En un proceso de interacción, la Inteligencia Artificial ayuda al armado rápido de búsquedas de empleo. El resultado suele ser más atractivo y contempla detalles que pueden ser omitidos involuntariamente por un humano.

- **Selección de Currículums recibidos.**

La inteligencia artificial cumple un rol clave en la automatización de procesos repetitivos que normalmente demandan mucho tiempo de los expertos en selección. La Inteligencia Artificial permite el entrecruzamiento de palabras clave, empresas, y otras informaciones, buscando patrones y generando un ranking que permite al seleccionador enfocarse en los mejores candidatos. Asimismo, presenta la ventaja de evitar desvíos a partir de potenciales prejuicios que un reclutador inadvertidamente pueda tener al momento de seleccionar los CVs.

- **Evaluación de candidatos.**

Los nuevos programas de evaluación de candidatos que combinan IA utilizan técnicas de reconocimiento facial y análisis del habla, que se complementan con la evaluación que el propio entrevistador hace. También son capaces de administrar en forma dinámica evaluaciones de aptitudes y test de personalidad, tabular resultados y establecer informes generales.





### **Mayor disponibilidad del equipo de Recursos Humanos**

El uso de la Inteligencia Artificial en el proceso de reclutamiento libera tiempo de los equipos, otrora dedicados a tareas burocráticas. Esto permite mantener una relación más cercana con los potenciales candidatos y aprovechar los múltiples contactos para que el proceso sea más ameno y para construir nuevas relaciones.

A pesar de las grandes ventajas con las que podemos apoyarnos en la tecnología de la Inteligencia Artificial, no es posible sustituir en este proceso al ser humano. Por tal razón los desafíos son:

- **Aprendizaje de IA:** Esta tecnología es aún nueva, disruptiva y por tanto es necesario que la persona humana supervise y desarrolle un proceso de interacción para que se produzcan mejoras hasta llegar a un resultado deseado. Es clave para este fin, la retroalimentación y correcciones. Hay que asegurarse que los datos ingresados sean pertinentes, actuales y que obedezcan al rol que se busca y objetivos de la empresa en general.
- **El Factor Humano:** La IA no sustituye sino que es una herramienta para los seleccionadores de personal. El rol del reclutador con su empatía, experiencia y juicio, son fundamentales para determinar el calibre del candidato y si reúne el perfil para ocupar el puesto/cargo. Una vez seleccionado, el contacto interpersonal es importante.
- En oportunidad del proceso de incorporación del Trabajador a la empresa (Onboarding): uno o varios empleados lo reciben cordialmente, le muestran cómo funciona la empresa, las instalaciones y los puntos de interés común, su estructura, los procedimientos generales, así como su visión, misión y valores. A través del **plan de acogida**, el nuevo empleado debe conocer los aspectos más **importantes de la empresa**, así como la información que le concierne directamente: **horarios, tareas**, etc. Es una instancia donde el FACTOR HUMANO cobra relevancia, se presenta a los **compañeros** del área o departamento, así como a los **responsables y directivos**, si procede. En definitiva, el **plan de acogida humaniza, distiende las tensiones del ingresante y sirve para presentar, interactuar y dar la bienvenida** al nuevo integrante de la empresa. Luego, será el tiempo de ejercitar los talentos digitales en un marco colaborativo y de valores compartidos.

## Algunas plataformas de apoyo para la gestión efectiva de Recursos Humanos

PLATAFORMAS DE SELECCIÓN CON IA	PLATAFORMAS DE ENTREVISTAS CON IA
	
PLATAFORMAS ANALISIS PREDICTIVO DE PERSONALIDAD CON IA	PLATAFORMAS PROCESOS DE CAPACITACIÓN CON APOYO DE IA
	

La implementación de la inteligencia artificial en Recursos Humanos plantea preocupaciones éticas y de privacidad que deben ser consideradas cuidadosamente. Las organizaciones deben garantizar que los datos personales de los empleados sean recopilados, almacenados y utilizados de manera segura y protegida, y cumplir con las leyes y regulaciones de confidencialidad y/o privacidad aplicables.

La inteligencia artificial en la gestión del talento está en constante evolución, y se espera que su papel siga creciendo en el futuro. Interviniendo en diferentes procesos y a su vez generando apoyo para identificar oportunidades de desarrollo y progreso para los empleados, lo que puede ayudar a mejorar la retención y satisfacción de los trabajadores. Es importante reiterar, que la IA es una poderosa herramienta que potencia a la Gestión del Talento y es compatible con la empresa de triple impacto puesto que puede aportar grandes beneficios a la sociedad y al medio ambiente, puede resultar el complemento perfecto si es bien gestionada, todo depende del liderazgo que ejercite la cúspide estratégica y la alta gerencia.

## **Conclusión**

En síntesis, la gestión del talento en las Empresas de Triple Impacto es un componente esencial para alcanzar sus objetivos económicos, sociales y ambientales. A lo largo de esta ponencia, hemos explorado cómo las herramientas tecnológicas, la transformación digital, la interconectividad y la inteligencia artificial pueden transformar la manera en que gestionamos y desarrollamos el talento humano. Los programas de entrenamiento, capacitación y formación, alineados con los valores de triple impacto, desarrollan las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales.

La inteligencia artificial, en particular, ofrece oportunidades únicas para optimizar la gestión del talento mediante el análisis predictivo, la automatización de procesos rutinarios y la personalización de la formación y el desarrollo profesional. Estas capacidades avanzadas permiten a las empresas identificar y fomentar el potencial de sus empleados de manera mucho más efectiva, contribuyendo así a un entorno de trabajo innovador, dinámico, flexible y sostenido en los valores de la colaboración, el trabajo en equipo y la solidaridad.

La innovación organizacional es clave para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Las Empresas de Triple Impacto entendidas como Empresas con propósito, invierten en una gestión del talento efectiva, respaldada por la tecnología y la inteligencia artificial no sólo para su propio beneficio, mejorando su desempeño operativo, económico, financiero y patrimonial, sino que también maximizan su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Este enfoque integral tal como lo abordamos, beneficia a las empresas y sus clientes internos, pero también se extiende a la comunidad en su conjunto.

## **Desafío**

Invitar a todas las organizaciones a adoptar estas prácticas de gestión del talento, integrando la tecnología, apropiando la transformación digital, la inteligencia artificial y la innovación en sus procesos, y a comprometerse con los principios del triple impacto. Juntos, podemos construir un futuro más sostenible, equitativo y próspero para todos, ratificando lo sostenido en las primeras líneas del presente trabajo:

***“Las empresas con economías de triple impacto se nutren del capital humano y el desarrollo tecnológico, y con esto producen un impacto en la nueva economía de la cuarta revolución industrial”.***

## **Consulta Bibliográfica**

- Alles, Martha (2019), Desarrollo del Talento Humano – ISBN 978-950-641-943-1 Ed. Granica
- Alles, Martha (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias, Ediciones Granica SA, Buenos Aires.



- Alles, Martha (2011). Modelo de competencia. <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>
- Alles, Martha (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias ISBN 978-950-641-490-0 Ed. Granica
- Alles, Martha (2006). Desempeño por competencia. Evaluación de 360°. Ed. Granica SA.
- Alvarado José Luis - García - Flores – Jiménez (2020) Trabajador 4.0 en la Pequeña y mediana empresa. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula. Publicación semestral No.13
- Barusso Mariano (2024).El nuevo CEO: Acelerar la adopción del cambio a escala humana. Columnista de El Cronista. Editorial del 5/Mayo/24.
- Ciasca Marcelo (artículo publicado 30/04/2024), La transformación digital, la inteligencia artificial y su esencialidad en los negocios. CEO de Stefanini Group (Brasil).
- Crespo Omar (2023), La importancia de la gestión del talento humano en la transformación digital. Innovar para transformar. Ed. LinkedIn.
- Covey Stephen (2023), Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Edición revisada y actualizada por Sean Covey. Editorial Paidós.
- Cubel Katia [cubel@terra.com.br](mailto:cubel@terra.com.br) Página web [www.engenhocomunicaco.com](http://www.engenhocomunicaco.com), Brasil <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/reflecting-on-our-impact-in-2023/>
- Fombuena María V. (2021) El Impacto de las tecnologías digitales sobre la organización del trabajo. E-revista internacional de la Protección Social, pag. 394-415 (Sevilla – España)
- <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/03/30/la-unesco-into-a-todos-los-paises-a-implementar-sin-demora-el-marco-etico-mundial-sobre-la-inteligencia-artificial/>
- <https://www.comunidad-rh.com/2021/03/24/como-construir-las-organizaciones-del-futuro-segun-mckinsey/>
- Ríos Inma (2022), Claves para liderar con éxito, Editorial Círculo Rojo (España).
- Solano Gisella V., Rodríguez Lucila M., Cerpa Winston F., Trujillo Ricardo S. (2016), Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión.
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. World Economic Forum – Debate, versión castellana de Ed. Penguin Random House Group, Editorial SAU.
- Kotler, Philip, Setiawan Iwan y Otro (2019), Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, ISBN: 978-84-17277-82-6, 3ª Edición, LID Editorial, España.
- <https://www.linkedin.com/pulse/transformaci%C3%B3n-digital-en-la-gesti%C3%B3n-del-talento/>
- <https://criteria.com.ar/pension-benefits/ia-la-inteligencia-artificial-en-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>



## **EL ENFOQUE DE REDES SOCIALES APLICADO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS: INCENTIVOS PARA LA INCORPORACIÓN DE PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR**

**Autores: Luz Mariam Castillo - Eugenia Anahí Gervasoni - Ivanna Dayan Lascano**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 3: Sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

luzmariamcastillo@gmail.com; eugeniagervasoni@gmail.com; ivannal@eco.unca.edu.ar

### **RESUMEN**

La teoría y metodología del análisis de redes sociales (ARS) estudia la estructura y dinámica de las mismas. Se centra en comprender cómo se forman, evolucionan y afectan las relaciones sociales en diferentes contextos, identificando tres elementos clave en el análisis: nodos (individuos u entidades en la red), enlaces (conexiones entre nodos) y atributos (características de los nodos o enlaces).

Si bien sus precursores se basan en análisis matemáticos complejos, autores más contemporáneos avanzaron en aplicaciones prácticas en áreas que van desde la sociología y la psicología hasta la gestión empresarial. Plantean que el análisis de redes sociales contribuye a elevar el potencial analítico y explicativo de las Ciencias Sociales.

En la actualidad existen líneas de investigación vinculadas a redes de intercambio, redes de acción política, redes personales, comunidades y ayuda mutua, redes y sistemas de innovación, redes y políticas públicas y redes organizaciones cuyas contribuciones deben mucho al enfoque de redes sociales.

A partir del análisis de estudios sobre redes sociales aplicados a casos concretos, podemos observar cómo este enfoque no solo se constituye como una herramienta valiosa para la gestión de proyectos empresariales y la toma de decisiones eficientes, sino también como un medio para incentivar a los miembros de las redes a incorporar principios vinculados a la economía circular en sus prácticas. Este enfoque promueve una perspectiva más holística y sostenible en la gestión de proyectos, alentando el rediseño, la reutilización, reciclaje y minimización de residuos, lo que contribuye al desarrollo de una economía más responsable.

**Palabras Clave:** Análisis de Redes Sociales – Gestión de Proyectos – Economía Circular

### **INTRODUCCIÓN**

Se observa, con relación a la gestión de proyectos, un creciente interés en el uso de metodologías innovadoras que promuevan la eficiencia, la sostenibilidad y la adaptación a contextos complejos y dinámicos.

Uno de estos enfoques es el análisis de redes sociales (ARS), una herramienta que ha demostrado ser invaluable para comprender y mejorar las interacciones y relaciones entre diferentes actores dentro de una organización o sistema.

Este trabajo explora la aplicación del ARS en la gestión de proyectos, destacando su potencial para fomentar la incorporación de principios de economía circular.

El análisis de redes sociales, tal como lo plantean Stanley Wasserman y Katherine Faust, se basa en la comprensión de la estructura y dinámica de las redes sociales, centrándose en tres elementos clave: nodos (entidades o individuos), enlaces (conexiones entre nodos) y atributos (características de los nodos o enlaces). Esta metodología permite visualizar y analizar las relaciones dentro de una red, identificando patrones y estructuras que pueden influir significativamente en el comportamiento de los actores y en el funcionamiento de la red en su conjunto.

El ARS ha evolucionado desde análisis matemáticos complejos hasta aplicaciones prácticas en diversas disciplinas, incluyendo sociología, psicología y gestión empresarial. Autores como José Luis Molina han contribuido a hacer más accesibles estos conceptos, demostrando cómo el ARS puede elevar el potencial analítico de las Ciencias Sociales. Molina destaca que el enfoque de redes se focaliza en las relaciones más que en los atributos individuales de los actores, permitiendo una comprensión más profunda de las estructuras sociales y sus efectos en el comportamiento y las decisiones.

La economía circular, por otro lado, es un modelo económico que busca maximizar el uso de los recursos a través del rediseño, la reutilización, el reciclaje y la minimización de residuos. Este enfoque contrasta con el modelo económico lineal tradicional de "tomar, hacer, desechar" y promueve una perspectiva más sostenible y holística en la gestión de proyectos. Integrar los principios de la economía circular en las prácticas empresariales puede llevar a una gestión más eficiente y sostenible, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo la innovación y la competitividad.

El estudio de casos concretos, como el Programa de Agricultura Natural Administrada por la Comunidad de Andhra Pradesh, demuestra cómo la creación de redes interconectadas puede empoderar a los agricultores y promover prácticas sostenibles. Este programa ha logrado movilizar recursos y conocimientos a través de una red diversa de actores, desde instituciones educativas hasta ONG locales, demostrando el poder del ARS para coordinar esfuerzos y maximizar el impacto.

La integración del análisis de redes sociales en la gestión de proyectos ofrece una nueva dimensión para abordar desafíos contemporáneos, especialmente en el ámbito de la sostenibilidad y la economía circular.

## **ANTECEDENTES CONCEPTUALES**

Cuando se inicia en el análisis de las redes sociales una obra de indiscutida consulta es la de Stanley Wasserman y Katherine Faust conocida por su traducción al español como "Análisis de redes sociales: métodos y aplicaciones".

Esta obra ofrece una mirada integral de los métodos y aplicaciones utilizados en el estudio de las redes sociales y proporciona tanto el marco teórico como las herramientas metodológicas necesarias para realizar investigaciones rigurosas en este campo.

En palabras de los propios autores el interés creciente en la comunidad de las ciencias sociales y el comportamiento por el estudio de las redes sociales, se atribuye al atractivo enfoque del análisis de redes sociales en las *relaciones* entre las entidades sociales y en las pautas e implicaciones de esas relaciones.

Desde esta perspectiva, el entorno social se puede expresar como un conjunto de pautas o regularidades en las relaciones entre unidades que interactúan (Wasserman y Faust, 2013).

Como expresamos, el análisis de redes sociales (ARS) se centra en el estudio de las relaciones entre entidades sociales. Las entidades pueden ser individuos, grupos, organizaciones o incluso naciones, mientras que las relaciones pueden incluir amistad, comunicación, intercambio de recursos, entre otros.

La red social se representa mediante grafos, donde los nodos representan las entidades y los enlaces representan las relaciones entre ellas.

Según la Real Academia Española debemos entender como grafo a un diagrama que representa mediante puntos y líneas las relaciones entre pares de elementos y que se usa para resolver problemas lógicos, topológicos y de cálculo combinatorio.

El Análisis de Redes Sociales se diferencia de cualquier otro método de análisis en que incluye en la explicación conceptos e información sobre las relaciones entre las entidades sociales objeto de estudio.

Para definir una estructura de red Wasserman y Faust detallan varios conceptos clave:

- **Densidad:** La densidad de una red social es una medida que refleja el nivel de interconexión entre los nodos de la red, se calcula como la proporción de enlaces existentes en la red respecto al número máximo posible de enlaces.

Para una red no dirigida con  $n$  nodos, el número máximo de enlaces posibles es  $(n - 1) / 2$ .

La densidad se calcula como:

$$\text{Densidad} = 2L / ((n - 1))$$

Donde  $L$  es el número real de enlaces presentes en la red.

Una alta densidad indica que un gran número de nodos están conectados entre sí, lo que sugiere un alto nivel de cohesión y potencial de comunicación directa. En oposición, una baja densidad indica que relativamente pocos nodos están conectados, lo que podría reflejar una red dispersa con muchas conexiones indirectas.

- Centralidad: La centralidad en una red social es un conjunto de medidas que determinan la influencia de un nodo dentro de la red. Wasserman y Faust plantean varias formas de centralidad:
  - Centralidad de Grado: Es el número de enlaces directos de un nodo.  
Se calcula para un nodo  $i$ , la centralidad de grado es el número de nodos a los que está directamente conectado.  
Un nodo con alta centralidad de grado tiene muchas conexiones directas, lo que puede interpretarse como una alta actividad o popularidad dentro de la red.
  - Centralidad de Intermediación: Mide cuántas veces un nodo actúa como puente en los caminos más cortos entre otros dos nodos.  
Se calcula para un nodo  $i$ , la centralidad de intermediación se calcula sumando la fracción de todos los caminos geodésicos entre pares de nodos que pasan por  $i$ .  
Un nodo con alta centralidad de intermediación es crucial para la comunicación dentro de la red, ya que controla el flujo de información.
  - Centralidad de Cercanía: Es la inversa de la suma de las distancias más cortas desde un nodo hasta todos los demás nodos.  
Se calcula para un nodo  $i$ , la centralidad de cercanía es  $1 / (\sum_j d(i, j))$ , donde  $d(i, j)$  es la distancia geodésica entre los nodos  $i$  y  $j$ .  
Un nodo con alta centralidad de cercanía tiene una posición central en la red, lo que le permite acceder rápidamente a otros nodos.
- Cohesión: se refiere al grado de conexión y la fuerza de los lazos entre los nodos.

Las formas de medir la cohesión incluyen el análisis de:

- Componentes Conectados: Son subgrupos de la red en los que cualquier nodo está conectado a cualquier otro nodo del mismo subgrupo, directa o indirectamente. Para su cálculo se identifican los componentes conectados dividiendo la red en subgrupos donde hay un camino entre cada par de nodos dentro de cada subgrupo.  
La existencia de muchos componentes pequeños sugiere baja cohesión global, mientras que un único componente grande indica alta cohesión.
- Cliques: Son subgrupos dentro de la red donde todos los nodos están directamente conectados entre sí. Para su cálculo se identifican los cliques buscando subgrupos completamente conectados.  
La presencia de múltiples cliques grandes sugiere una alta cohesión local dentro de la red.
- Densidad de Subgrupos: Mide la densidad dentro de subgrupos específicos de la red. Para su cálculo, el procedimiento es similar a la densidad de la red completa, pero aplicada a subgrupos.

Subgrupos con alta densidad indican una fuerte cohesión entre sus miembros, mientras que subgrupos con baja densidad muestran una cohesión débil.

Dentro de los aportes que más podemos destacar de esta obra es la clasificación de las redes en diferentes tipos según la naturaleza de los nodos y las relaciones:

- **Redes Egocéntricas:** también conocidas como redes personales, están centradas en un nodo específico (llamado ego) y en sus conexiones directas (conocidos como alters). Estas redes se limitan a las relaciones directas del ego y no incluyen las conexiones entre los alters, a menos que se estudien específicamente.

Se caracterizan por su simplicidad, estas redes suelen ser más fáciles de recolectar y analizar porque sólo requieren datos del ego y sus conexiones directas.

- **Redes Sociocéntricas:** abarcan todas las relaciones dentro de un grupo claramente definido. Este tipo de red es exhaustiva y considera todas las conexiones posibles entre los nodos de la red.

Se caracterizan por su complejidad. Su análisis incluye todos los nodos y enlaces dentro de un grupo cerrado, lo que puede hacer que estas redes sean más complejas y difíciles de analizar. Como aspecto positivo podemos marcar que proporciona una visión completa de las relaciones dentro del grupo.

- **Redes de Afiliación:** o bipartitas, relacionan dos conjuntos diferentes de nodos, típicamente individuos y eventos o grupos. Estas redes son útiles para estudiar las interacciones indirectas entre nodos de un mismo conjunto a través de su participación en eventos comunes.

Permiten analizar cómo los individuos se conectan a través de su participación en actividades comunes.

- **Redes Multinivel:** (o multiplex) consideran diferentes tipos de relaciones entre los mismos nodos, proporcionando una visión más compleja y rica de las interacciones sociales.

Se caracterizan por tener un enfoque multi-dimensionalidad ya que capturan múltiples tipos de relaciones (por ejemplo, amistad, trabajo, colaboración) entre los mismos nodos. Para su estudio se requieren métodos más avanzados debido a la mayor complejidad de los datos.

Los avances teóricos de esta obra son de gran trascendencia. Pero si debemos reconocer que requieren de una gran dedicación en su análisis y estudio ya que se basan en análisis matemáticos complejos, lo cual se constituye en un desafío superior dependiendo del origen epistémico del investigador social que la aplique.

## **LOS AVANCES EN EL CAMPO DE LAS CIENCIAS SOCIALES**

Autores más contemporáneos, como José Luis Molina, toman el trabajo de Wasserman y Faust para llevar el Análisis de Redes Sociales a un campo más fácil de digerir, permitiendo al lector

explorar y comprender de manera sencilla la complejidad de las redes sociales en todas sus dimensiones.

Plantea que el análisis de redes sociales contribuye a elevar el potencial analítico y explicativo de las Ciencias Sociales.

Molina inicia con la conceptualización de las redes sociales, destacando la importancia de comprender las relaciones entre individuos, organizaciones y comunidades en la conformación de estructuras sociales y la generación de procesos colectivos.

Sostiene que el análisis de redes sociales estudia relaciones específicas entre una serie definida de elementos (personas, grupos, organizaciones, países e incluso acontecimientos) El análisis de redes sociales se focaliza en las relaciones, no en los atributos de los elementos, es decir, trabaja con datos relacionales, punto en común con sus antecesores.

Esta obra nos muestra mediante definiciones claras y ejemplos ilustrativos que a partir de los elementos y las relaciones establecidas entre ellos, es posible construir una red, y podemos medir diversas relaciones dentro de una misma serie de elementos, lo que permite construir diferentes redes con los mismos actores. Al mismo tiempo, nos deja en claro que llegar a obtener estos datos relacionales, es una ardua tarea.

Molina sostiene que el análisis de redes sociales se puede entender como un intento de describir formalmente la estructura social, y ésta estructura de relaciones puede emplearse para explicar diversos aspectos del comportamiento de los actores involucrados.

El análisis de redes sociales se centra en comprender la estructura de estas redes, así como los patrones y procesos que emergen de las interacciones entre los nodos.

Para la mejor comprensión de ello, es necesario conocer términos como nodo, que son entidades individuales dentro de una red que pueden representar personas, organizaciones, y hasta sitios web. Cada nodo está conectado a otros nodos a través de enlaces, que son las conexiones o relaciones entre los nodos en una red. Estas conexiones pueden representar diversas interacciones, como amistad, colaboración, comunicación. Los enlaces pueden ser unidireccionales o bidireccionales, dependiendo de la naturaleza de la relación que representan. Molina también se apoya en los conceptos de centralidad y cohesión para explicar la teoría de los lazos débiles (de Granovetter) y su aplicación a la obtención de oportunidades, comenta que las personas tienen a su alrededor un núcleo de lazos fuertes que le proporcionan la información, los recursos y el soporte emocional que necesitan. Por otro lado, están los lazos débiles, contactos con los cuales la relación es más débil y especializada (los conocidos) a los que recurrimos cuando no encontramos la oportunidad que buscamos en los lazos fuertes. Estos lazos débiles no forman el núcleo, pero sí la red. Las posibilidades de encontrar información diferencialmente significativa en los lazos débiles son mucho mayor que en el Núcleo, ya que normalmente al pasar mayor tiempo con ellos, la información que se tiene es casi la misma.

El último concepto importante a tener en cuenta es la estructura de red, que se refiere al patrón general de conexiones y organización dentro de una red. Esto incluye la disposición de los nodos

y enlaces, las características emergentes de la red, como la presencia de subgrupos o comunidades, la existencia de nodos centrales o importantes, y la densidad global de la red.

Esta obra reúne distintos trabajos y opiniones de autores que, a lo largo del tiempo, contribuyeron a la elaboración teórica del análisis de redes sociales.

La concepción del ARS como un paradigma es defendida por Barry Wellman, sociólogo canadiense-estadounidense, de la siguiente manera:

1. Las estructuras de relaciones tienen un poder explicativo más importante que los atributos personales de los miembros que integran el sistema.
2. Las normas emergen en función de la localización en la estructura de relaciones existentes.
3. Las estructuras sociales determinan el funcionamiento de las redes didácticas.
4. El mundo está formado por redes y no por grupos.
5. Los métodos estructurales complementan y suplantán los métodos individualistas.

(Molina, 2001)

Entre los autores que nos trae Molina, encontramos también a Nadel, un antropólogo británico que en su obra *Teoría de la estructura social* (1951) sostiene que no podemos esperar la existencia de una única estructura social, al contrario, podemos describir varias estructuras sociales no necesariamente articuladas entre sí, y a estas estructuras sociales hay que buscarlas en las relaciones de segundo grado, las que ligan y disponen roles sociales, más que en las relaciones directas entre personas. Nadel establece que existe una relación institucionalizada entre dos actores sociales, si estas personas se relacionan intencionalmente entre sí a través de una serie determinada de conductas pautadas. Los actores detentan roles caracterizados por un comportamiento diferencial, repetitivo y frecuente. Estos roles implican una serie específica de conductas que deben ser observadas en relación con otros roles, de los cuales se esperan distintas series de comportamientos. La estructura social se tiene que buscar en la red de roles existentes en la sociedad.

Otro autor que hizo un gran aporte al ARS, fue White, un sociólogo estadounidense, que sostenía que para el ARS no era tan importante el estudio de las relaciones entre una serie de agentes, como el patrón de relaciones que estos agentes tenían con el resto de la red. Dos agentes que no están vinculados entre sí, pueden presentar el mismo patrón de relaciones con el resto de agentes y, por lo tanto, ser objetivamente intercambiables, es decir, ser estructuralmente equivalentes.

Ronald Burt, sociólogo y académico estadounidense, contribuyó con la idea de que las redes personales se pueden gestionar y manipular, para que desde nuestro lugar podamos conectar grupos que de otro modo estarían desconectados, y esta capacidad nos otorga más poder e influencia, es decir, nos permite maximizar nuestro grado de intermediación, nuestra habilidad de actuar como puentes en la red, permitiendo conectar grupos exclusivamente a través de nosotros.

Molina aborda una amplia gama de aplicaciones del ARS en diversos campos del conocimiento. Desde la sociología y la antropología hasta la economía y la gestión empresarial, el análisis de redes sociales ha demostrado ser una herramienta invaluable para comprender y abordar una variedad de fenómenos sociales y organizacionales.

El autor también hace referencia a que el desarrollo de las comunicaciones significó una gran transformación de las relaciones personales y de las comunidades en las que se desarrolla la vida cotidiana.

Las organizaciones virtuales no son más que la extensión de la tendencia de deslocalización de la vida productiva y de la vida social en general. Molina sostiene que el uso intensivo de las tecnologías de la información, producto y resultado del desarrollo del capitalismo -informativo-, es al mismo tiempo condición para la producción, procesamiento y comunicación del conocimiento, clave al parecer del éxito de las empresas del tercer milenio: el capital intelectual. (Molina, 2001)

A lo largo de su obra, Molina explora cómo las redes sociales influyen en la difusión de información, la formación de opiniones, la toma de decisiones y la estructuración de organizaciones, destacando su papel central en la configuración y evolución de sistemas sociales complejos. Asimismo, explora cómo el análisis de redes sociales puede ayudar a identificar patrones emergentes, detectar influencias ocultas y predecir comportamientos futuros en una variedad de contextos sociales y organizacionales.

Podemos explorar cómo los principios y metodologías del análisis de redes sociales pueden ser aplicados para mejorar la gestión empresarial y fomentar la transición hacia un modelo económico más sostenible y circular.

## **EL ESTUDIOS DE REDES SOCIALES APLICADOS A CASOS CONCRETOS**

Es sabido que en muchas ocasiones la economía resulta insuficiente para explicar diferentes fenómenos sociales que influyen en el comportamiento económico de las organizaciones y de las personas que las forman. Ante ello surge la “sociología económica”, la cual ha elaborado con el correr del tiempo diferentes teorías que han creado puentes entre la economía y la sociología propiciando la constitución de nuevos marcos y contextos en los cuales se ha materializado la aplicación de redes sociales en proyectos sostenibles, pudiendo en estos participar empresas, comunidades y organismos públicos.

Diversos estudios se han encargado de profundizar en el análisis de redes sociales como un método alternativo a los tradicionales para el estudio de diversos fenómenos. Estos estudios se han enfocado en el desarrollo de, por ejemplo, redes de intercambio, redes de acción política, comunidades y ayuda mutua, redes como capital social, integración regional, redes y políticas públicas, redes de educativas y de emprendimientos, etc.

En los análisis de Redes Sociales es importante identificar a los grupos de interés, individuos o entidades, las conexiones entre ellos y sus características.



La idea básica del enfoque de redes es que los individuos son actores intencionales, con motivaciones sociales y económicas, cuyas acciones están influenciadas por una red de relaciones en las cuales están incrustados (Granovetter, 1973).

Así, los actores y las relaciones que mantienen entre ellos, forman una red social, siendo un elemento clave la posición que cada actor ocupa en ella, lo que forma la estructura general de la red.

En base a lo expuesto anteriormente y con el objetivo de brindar un ejemplo de aplicación del enfoque de redes, se abordará el caso del “Programa de Agricultura Natural Administrada por la comunidad de Andhra Pradesh”.

Para avanzar con el desarrollo del caso de estudio es necesario realizar, previamente, una breve descripción del marco cultural y social. La “Agricultura Natural”, incluye prácticas de cultivo que no utilizan fertilizantes ni pesticidas sintéticos, y que integran la ganadería. Busca restaurar los sistemas naturales y mejorar la biodiversidad. En el año 2016 el gobierno de Andhra Pradesh reconoce la importancia de la práctica y da inicio a un programa estatal de capacitación en Agricultura Natural para cultivadores.

El programa tiene como objetivo llegar a los seis millones de agricultores en el Estado, en un área de ocho millones de hectáreas, para 2031. La particularidad del programa es que se enfoca en crear una red con diferentes actores interconectados que con sus características particulares logren fomentar la Agricultura Natural dando oportunidades a los agricultores de asumir roles de liderazgo y desarrollo de habilidades en áreas de recopilación de datos digitales, evaluaciones científicas y comunicaciones.

La aplicación de esta modalidad de trabajo, asimilable al enfoque de redes, proporciona capacitación a nivel de agricultores en enfoques agroecológicos a través de instituciones locales de mujeres, instituciones locales gubernamentales, agroindustrias y organizaciones educativas. El programa pretende empoderar a las comunidades agrícolas para que se vuelvan independientes del apoyo financiero del estado o de grandes empresas, ayudándoles a disolver el estado de endeudamiento que se ha vuelto frecuente entre la comunidad agrícola de la India. Andhra Pradesh, es un estado fuertemente dependiente de la agricultura en el sureste del país, y sus agricultores tienen una de las tasas más altas en la India de uso de fertilizantes y endeudamiento, por ello el gobierno de Andhra Pradesh inició la promoción de la agroecología con su Programa de Pobreza Rural, el cual brindó capacitación a los agricultores en el manejo de plagas sin productos químicos y movilizó a un importante número de mujeres organizadas en grupos de autoayuda.

Estos grupos en el marco del Programa de Pobreza Rural dieron capacitaciones con enfoques de mejora de la salud del suelo y conservación del agua. Los aprendizajes obtenidos de estos programas sentaron las bases para la formación e implementación del programa de Agricultura Natural Administrada por la Comunidad de Andhra Pradesh (APCNF), que se lanzó en 2016.

En el desarrollo del programa tienen especial relevancia los integrantes de la red, los cuales han contribuido con financiamiento, educación, investigación e implementación. A continuación mencionaremos brevemente los integrantes del modelo:

- Estado de Andhra Pradesh.
- Agricultores (avanzados en la práctica y principiantes).
- Universidad de Andhra.
- Universidad de Edimburgo.
- Universidad de Reading.
- Grupos organizados de mujeres.
- ONG de “campo” (más de 30 con presencia activa en las comunidades).
- ONG de “recursos” (brindan apoyo en comercialización y certificación de sistemas integrados).
- Instituciones Internacionales (World Agroforestry, Naciones Unidas para la Alimentación, entre otras.)

Todos ellos se encuentran comprometidos con el objetivo final del programa y en un trabajo interrelacionado colaboran, según sus capacidades y aptitudes, con la educación, financiamiento, investigación, comercialización, comunicación y divulgación de la Agricultura Natural.

Cada uno de estos nodos desempeña un papel fundamental en el funcionamiento e implementación del programa, por ejemplo: el equipo de Community Resource Persons supervisa las prácticas de forma minuciosa ya que permanecen en las aldeas el tiempo que resulte necesario, las ONG y grupos de mujeres colaboran en el manejo de fondos comunitarios y garantizan que se cumplan los requisitos de capital de trabajo, las Universidades desarrollan capacitaciones y coordinan las escuelas de campo con la finalidad de brindar el conocimiento necesario para el desarrollo de la actividad. Los impactos en la salud del suelo, la biodiversidad y la ocurrencia de plagas son evaluados por un equipo científico y de investigación asignado a cada distrito, que trabaja con agricultores locales.

Existen planificaciones que tienen como objetivo brindar capacitaciones adicionales a los agricultores “líderes” para formarlos como científicos agricultores certificados, esto permitirá que los científicos locales lleven a cabo experimentos de campo, recopilación y análisis de datos dentro de sus comunidades.

El programa y su configuración cooperativa en la modalidad asimilable a redes sociales demuestra el éxito, compromiso y responsabilidad de los actores involucrados permitiendo identificar las oportunidades de mejora y los obstáculos a superar a medida que se presente el crecimiento y surgimiento de nuevos nodos e interrelaciones.

### **EL ENFOQUE DE REDES SOCIALES APLICADO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

Las pequeñas empresas y los emprendedores a menudo operan en entornos altamente interconectados, donde las relaciones personales y profesionales son clave para el éxito.

El entendimiento de las dinámicas de las redes sociales puede proporcionar valiosas ideas sobre cómo mejorar la colaboración y cooperación entre empresas, instituciones y comunidades locales, identificar oportunidades de crecimiento y fortalecer las relaciones con los clientes y proveedores.

Al analizar las relaciones de colaboración y las redes de confianza entre diferentes actores, las empresas pueden identificar oportunidades para establecer alianzas estratégicas, compartir recursos y desarrollar soluciones conjuntas para desafíos ambientales y sociales.

Además, el análisis de redes sociales puede ser utilizado para identificar líderes de opinión, o innovadores dentro de una red empresarial que puedan actuar como impulsores para la adopción de prácticas de economía circular.

Al identificar a estos actores claves y comprender sus interacciones y relaciones, las empresas pueden aprovechar su influencia para promover la adopción de tecnologías y procesos más sostenibles en toda la cadena de valor.

Al aplicar los principios y metodologías del análisis de redes sociales que Molina nos proporciona, las empresas pueden identificar oportunidades para optimizar los flujos de materiales, promover la colaboración y la innovación, y avanzar hacia un modelo económico más sostenible y circular. Esto implica involucrar a todos los actores relevantes y considerar un aspecto fundamental: cuando todos los participantes se sienten parte del proceso, se facilita la fluidez y la circulación, con un enfoque no solo en la rentabilidad, sino también en la sustentabilidad. De esta manera, se generan beneficios para todas las partes involucradas: individuos, empresas, organizaciones, instituciones y el medio ambiente. Estos beneficios se mantienen a lo largo del tiempo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

Las Redes Sociales están presentes en todos los ámbitos, formales e informales, poder analizarlas se constituye como una herramienta de gestión clave de los gestores de proyectos.

Vemos el potencial de esta herramienta para promover los principios de la economía circular, entendiendo a éste como el modelo económico que busca maximizar el uso de los recursos a través del rediseño, la reutilización, el reciclaje y la minimización de residuos.

Identificar los nodos de centralidad y con mayor cohesión dentro de la red nos permitirá dirigir acciones que motiven a los actores claves del medio para incorporar los principios de economía circular.

## **CONCLUSIÓN**

El ARS ofrece una perspectiva interesante y potente para comprender las relaciones y estructuras dentro de una red de proyecto. Al identificar nodos clave y enlaces críticos, esta metodología permite a las empresas y organizaciones aprovechar al máximo sus recursos y capacidades, promoviendo la colaboración, la innovación y la adopción de prácticas más sostenibles y alineadas con la economía circular.

Uno de los principales beneficios del ARS es su capacidad para identificar líderes de opinión y actores influyentes dentro de una red. Estos líderes pueden desempeñar un papel crucial en la difusión de tecnologías y procesos sostenibles, ayudando a superar la resistencia al cambio y promoviendo una cultura de colaboración y compromiso con la sostenibilidad.

Además, el ARS puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades de optimización de flujos de materiales y recursos, reduciendo el desperdicio y mejorando la eficiencia en toda la cadena de valor. Al comprender mejor las interconexiones y dinámicas dentro de una red, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas que promuevan tanto la rentabilidad como la sostenibilidad a largo plazo.

Sin embargo, también es importante reconocer los desafíos asociados con la aplicación del ARS en la gestión de proyectos. Estos desafíos pueden incluir la recopilación y análisis de datos complejos, la identificación de nodos y enlaces relevantes en entornos dinámicos y cambiantes, y la necesidad de involucrar a todas las partes interesadas de manera efectiva en el proceso.

Además, es fundamental considerar la ética y la privacidad en la recopilación y uso de datos en el análisis de redes sociales. Es importante garantizar que se respeten los derechos y la privacidad de los individuos y organizaciones involucradas en la red, y que se utilicen métodos y prácticas éticas en todas las etapas del proceso de análisis.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Acevedo-Argüello, C., Zabala-Vargas, S., Rojas-Mesa, J., & Guayán-Perdomo, O. (2020). Análisis de Redes Sociales como estrategia para estudiar los Sistemas de Innovación. Revisión sistemática de la literatura. *Revista Interamericana de Investigacion, Educacion y Pedagogia*, 13(2), 370–402. <https://doi.org/10.15332/25005421.6238>

de Federico, A. (2005). El análisis dinámico de redes sociales con SIENA. Método, discusión y aplicación. *Empiria (Madrid)*, n° 10, 151–181.

Diaz Mendivelso, J. D., & Suárez Barón, M. J. (2019). Avances y desafíos de métodos y modelos computacionales aplicados al análisis de información en redes sociales. *Revista Vínculos (Bogotá. En Línea)*, 16(2), 298–309. <https://doi.org/10.14483/2322939X.14714>

Molina, J.L. (2001). El análisis de redes sociales Una introducción, Edicions Bellaterra, Barcelona.

Nadel, S. F. (1966). Teoría de la estructura social, Guadarrama, Madrid.

Ramos Vidal, I. (2015). Análisis de redes sociales: una herramienta efectiva para evaluar coaliciones comunitarias. *Revista de Salud Pública (Bogotá, Colombia)*, 17(3), 323–336. <https://doi.org/10.15446/rsap.v17n3.43051>

Ramos Vidal, I. (2019). El análisis de redes sociales en la investigación en salud pública: una revisión sistemática. *Revista de Salud Pública (Bogotá, Colombia)*, 21(1), 109–114. <https://doi.org/10.15446/rsap.v21n1.68530>

Wasserman, S., & Faust, K. (2013). Análisis de redes sociales : métodos y aplicaciones (1a. ed.). CIS.

## **PLANIFICACIÓN, CRECIMIENTO Y CONTROL EN PYMES TUCUMANAS: ENFOQUE EN SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL 2024**

**Autores: Cristian Emanuel Rocha - Federico Julián Juárez**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

Eje 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa: Empresas de triple impacto.

crocha@face.unt.edu.ar ; fjuarez@face.unt.edu.ar

### **Resumen**

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis exhaustivo en la planificación, crecimiento y control particularizando a una PyME Tucumana llamada "Parta" teniendo una especial atención en la sostenibilidad ambiental y el triple impacto sin dejar de ver cómo esta PyME puede desarrollar prácticas sostenibles en sus operaciones para mejorar tanto su desempeño financiero como ambiental en el mediano y largo plazo. La sostenibilidad ambiental es un tema clave para el éxito empresarial en la actualidad. La implementación de prácticas sostenibles puede no solamente reducir costos, sino que además puede mejorar significativamente la eficiencia en los procesos productivos tratando de esta manera de aprovechar oportunidades de adaptarse a cambios y desafíos del mercado para mejorar su competitividad y rentabilidad.

La empresa lleva años en el rubro gastronómico y la intención del dueño es ser una empresa de triple impacto. Sin embargo, existen inconsistencias tanto a nivel estructural como de control, que impiden esta meta.

El objetivo del trabajo se planteó analizar, concientizar y realizar un plan de mejora a la empresa sobre el desarrollo sostenible poniendo en énfasis el impacto a nivel social, ambiental y económico. Para lograrlo, se llevaron a cabo entrevistas con los distintos participantes de la organización, observación in situ y la analítica de las bases de datos.

Por otra parte, se realizó un análisis de los procesos que lleva la empresa y que son de gran relevancia para visualizar su cotidianeidad y si tienen algún foco en cuanto al cuidado medioambiental teniendo principalmente en cuenta el proceso de compras, proceso de comercialización y el proceso de producción. Además de la realización de un plan de capacitación y la creación de indicadores verdes las cuales servirán como guías cruciales para la concreción de una empresa "B".

**Palabras Clave:** Empresa de triple impacto; Economía Circular; Empresas B

**El motor de la economía: las PYMEs**

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. A su vez, se clasifican en micro, pequeña, mediana tramo 1 y mediana tramo 2. La clasificación se basa en la cantidad de personal incorporado, el nivel de facturación y su registro en AFIP. A nivel nacional, el sector pyme aporta el 45% del PBI, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Por su parte, las MiPymes representan un 64,7% del empleo privado registrado. No es un dato menor que en los últimos 20 años, el número de Pymes creció un 47% en nuestro país, incremento que se vio afectado a partir de marzo de 2020 con el impacto de la pandemia en todo el mundo. Al ser un motor de generación de empleo y crecimiento económico (a nivel global como local), es indispensable ofrecer las herramientas necesarias para que las mismas solidifiquen su posición y no fracasen.

### **La evolución de la economía global**

La evolución de la economía global ha estado dominada por un modelo lineal de producción y consumo, en el cual se fabrican productos a partir de materias primas que luego se venden, se utilizan y, a continuación, se desechan como residuos.

Gráfico N° 1. Modelo de economía lineal



Fuente: Elaboración propia

Aunque se han logrado avances importantes para mejorar la eficiencia de los recursos, todo sistema basado en el consumo en lugar de en el uso restaurativo de los recursos conllevan pérdidas significativas a lo largo de la cadena de valor. Además, la rápida aceleración de las economías de consumo y extractivas desde mediados del siglo XX ha provocado un crecimiento exponencial de factores externos negativos.

Es muy probable que estas tendencias se agraven, ya que la clase media global se multiplicará más que por dos de aquí a 2030, hasta alcanzar prácticamente los 5.000 millones de personas. Trabajar hacia la eficiencia como solución –una reducción de los recursos y la energía fósil consumidos por unidad de producción económica– no modificará la naturaleza finita de sus reservas, sino que únicamente retrasa lo inevitable, por lo que, durante los últimos años, surgieron distintas filosofías y economías que contrarrestan estos efectos adversos.

### **Economía circular**

La mayoría de PYMEs que forman parte del sistema económico, utilizan un modelo lineal de producción y venta al público, las materias primas se extraen de los recursos naturales del planeta, posteriormente se transforman en otros productos o subproductos, para así venderlos a diversas empresas o individuos, siendo usados o consumidos durante un tiempo limitado, para que finalmente, se conviertan en un residuo o desecho inservible y no reutilizable. Incluso las actividades de las empresas que se dedican a la prestación de servicios, generan residuos cuando desechan artículos de oficina descartables.

Esta acumulación de residuos en el entorno crea grandes problemas medioambientales con graves consecuencias: destrucción del suelo fértil, aumento de la contaminación del aire, incremento de la temperatura media del globo terráqueo, escasez de recursos naturales, cambios en el clima a nivel mundial. A nivel infraestructura urbana, esos desechos implican un impacto negativo provocando la destrucción acelerada de espacios verdes, inundaciones en zonas residenciales y la acumulación de desechos.

La economía circular aparece como una propuesta para revertir la situación actual, permitiendo el desarrollo humano y respetando el entorno. La economía circular es un modelo económico que propone repensar el diseño y fabricación de los productos, contemplando su ciclo de vida, priorizando el uso de recursos renovables y la recirculación de los materiales para conservar la materia y la energía, evitando o reduciendo la generación de residuos.

### **Sistemas y empresas B**

Sistema B es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de las empresas, todos juntos, no son suficientes para resolver nuestros problemas sociales y ambientales actuales. Impulsa a las Empresas B y otros actores económicos de América Latina para construir una nueva economía, en la que el éxito y los beneficios financieros incluyan el bienestar social y ambiental.

Las B Corps o Empresas B, se esfuerzan por ser las mejores empresas para el mundo, y no solo en el mundo. Todas las Empresas B miden su impacto social y ambiental, y se comprometen de manera personal, institucional y legal a tomar decisiones teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo de sus acciones en la comunidad y el medio ambiente. Se enorgullecen y asumen con responsabilidad su pertenencia a un movimiento global de empresas que quieren generar cambios aprovechando el poder del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

### **Una empresa en busca del triple impacto: Parta**

La empresa "Parta" es una PyME tucumana que surge a finales de 2015, como un hallazgo fortuito de sus fundadores, ya que uno de ellos tenía una amplia experiencia en gastronomía. Comenzó con la elaboración de un pan integral, el cual se elaboraba para consumo interno, pero

luego de una reunión con un contacto empresarial, surgió la idea de la fabricación a escala del mismo. Así emergió una nueva panadería que ofrecía un producto distinto al mercado y, a medida que pasaba el tiempo, era renombrado en la localidad de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán. Actualmente la firma cuenta con dos locales y una fábrica, la cual elabora más de 50 productos para ser surtidos a locales gastronómicos y hoteles. Además, comercializa productos que promueven un estilo de vida sano y cuyo consumo genera un menor impacto ambiental.

Su propuesta de valor se basa en el eslogan “Compartí Parta” cuyos valores y objetivos se pueden apreciar en su página web: *“Creadas en nuestras cocinas, Parta propone sus recetas de autor donde cada una fue pensada y elaborada para que tu experiencia Parta forme parte de una nueva tradición gastronómica. Nuestra producción se desarrolla con un control de extremo a extremo, desde la selección de la materia prima que buscamos a lo largo de todo el país hasta la presentación estética de nuestros productos. Los mismos se caracterizan por ser libres de conservantes químicos y sin aditivos agregados, brindando así un producto final que querrás compartir con quienes amas porque sabes que lo que te hace bien, hay que compartirlo. En Parta te llevamos el pan a casa, producimos para bares y restaurantes, promovemos eventos y workshops, o podés por nuestros Bread-store and Café y vivir la experiencia Parta.”*

## **Problema**

En la organización bajo estudio, se observan diferentes hechos o aspectos que impiden un camino libre ante la meta de lograr ser una empresa de triple impacto. La filosofía empresarial instalada se basa en un enfoque amigable con el medioambiente y socialmente responsable, aunque solo se encuentra ese pensamiento en el socio fundador. Los empleados conocen ese propósito, sin embargo, no está formalizado en su misión, visión o valores y no se promulga constantemente el mismo.

Aunque el pensamiento se percibe en su cultura, los procesos realizados en la empresa no están alineados. Los productos finales elaborados generan desperdicios de tipo inorgánicos (como por ejemplo bolsas de plástico) y los de tipo orgánicos, no se realiza un tratamiento que impacte positivamente en el medio ambiente. Todos los residuos de producción tienen el mismo destino que el resto de desechos, el depósito de basura.

A partir de lo expuesto se han propuesto las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las prácticas actuales de sostenibilidad ambiental implementadas por Parta?
2. ¿Cómo puede Parta mejorar su desempeño financiero y ambiental a través de prácticas sostenibles?
3. ¿En qué medida el enfoque de Empresa B puede influir en la mejora de los procesos y prácticas sostenibles en Parta?
4. ¿Cuáles son los procesos que se lleva a cabo en Parta y cuál es su mecanismo de control?



## **Objetivo general y específicos**

Dado el contexto antes citado y la perspectiva a largo plazo de Parta, se plantea como objetivo general del presente proyecto de investigación, analizar, proponer un plan de mejora y concientizar a dicha organización sobre el desarrollo sostenible poniendo en énfasis el impacto a nivel social, ambiental y económico.

Para concretar el mismo, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las acciones actuales referente a los desperdicios de Parta y su impacto en el medio ambiente.
2. Identificar las diferencias entre la organización actual de las que se adhieren a la filosofía de triple impacto.
3. Proponer herramientas de control de gestión, con la finalidad de que Parta enfoque sus esfuerzos en convertirse en una empresa de triple impacto.

## **Marco Metodológico**

Tomando en cuenta este fenómeno complejo, es indispensable comprenderlo de una manera íntegra, por lo cual, el presente proyecto de investigación requiere un enfoque mixto, recopilando y analizando datos cualitativos y cuantitativos. El diseño para abordar la investigación es de tipo explicativo secuencial (DEXPLOS).

La primera etapa cualitativa, se centrará en analizar los procesos y prácticas que llevan a cabo la empresa para gestionar los residuos o desperdicios derivados de su actividad y caracterizar las empresas en base a las cualidades esperadas de empresas de tipo B. Para recopilar la información, se utilizará la observación directa y entrevistas con los colaboradores o empleados. Se usarán herramientas para el entendimiento organizacional herramientas como el organigrama para la arquitectura organizacional, cadena de valor y análisis FODA para el entendimiento interno de la misma.

La segunda etapa será de tipo cuantitativa, se analizará mediante un alcance del tipo descriptivo y explicativo mediante un diseño de investigación no experimental y longitudinal (o evolutivo) ya que se verá el comportamiento de Parta en varios momentos de tiempo. Se analizará la base de datos de la empresa para lograr una mayor comprensión de la primera etapa y vincular las actividades mencionadas con su desempeño económico financiero como así también servir como base para la elaboración de indicadores. Es importante destacar en esta etapa que se realizó una encuesta online dada por la organización que se encarga de certificar a las empresas B la cual consta de una serie de preguntas sobre varios aspectos: Trabajadores, Clientes, Gobernanza y Medioambiente. Estas preguntas rondarán en un promedio de 30 a 50 en cada uno de estas temáticas, lo que dará luego una calificación a la empresa y una comparación a nivel país y a nivel sectorial la cual será beneficiosa para determinar el posicionamiento de la empresa y establecer que tan abocada se encuentra a la ideología del triple impacto.

## Análisis de la empresa y principales resultados

El primer análisis se centró en conocer la estructura de la empresa y sus procesos. La estructura empresarial de Parta se basa en una fábrica como su núcleo central y estratégico, donde se toman decisiones clave. El organigrama actual muestra la importancia de la fábrica y la colaboración de los diversos departamentos para garantizar la eficiencia y el logro de los objetivos empresariales de la empresa.

El organigrama no se encuentra comunicado oficialmente, pero sus empleados conocen efectivamente a quien responder ante las diferentes eventualidades. Los procesos administrativos, en su mayoría, se encuentran automatizados.

Dentro de la organización en sí podemos verificar 3 centros de responsabilidad fácilmente reconocidos:

- Sucursal de Yerba Buena
- Sucursal de San Miguel
- Fábrica

Gráfico N° 2: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Estos tres centros constituyen ejemplos de centros de utilidad, dado que funcionan como unidades de responsabilidad que evalúan tanto los costos como los ingresos. Cada uno de estos centros, en este contexto, evalúa los costos incurridos, tales como la adquisición de insumos esenciales para la producción (como la materia prima), gastos de mano de obra directa, costos administrativos, mantenimiento, alquiler y salarios del personal, entre otros. Además, también analizan los ingresos generados, los cuales principalmente provienen de las ventas de los productos propios de su actividad.

La empresa cuenta con tres sistemas de información, cada uno con su uso específico: Un sistema ERP, donde se registran todos los movimientos correspondientes a las ventas y compras de las sucursales, un sistema de ventas corporativo y uno de ventas al público.

- Dux Software es un software de tipo ERP Enterprise Resource Planning (ERP) que las organizaciones utilizan para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos, la gestión de riesgos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro. La empresa actualmente utiliza este software para registrar las compras y gastos de cada una de las sucursales, las ventas diarias detalladas a clientes empresa y los gastos incurridos mensuales.
- FUDO Software es un software en la nube para la administración de restaurantes o locales gastronómicos que simplifica los procesos de gestión con menús online, cartas QR y apps, para meseros y comensales, compatibles con los sistemas operativos disponibles actualmente. La aplicación de este software está destinada para las sucursales de Yerba Buena y San Miguel, donde se registran las ventas y gastos de cada uno de los locales.
- Genuino es un sistema en la nube utilizado por distribuidores de alimentos, bebidas, golosinas, frutas y verduras, cosméticos y muchos rubros más. Actualmente se utiliza como un portal de ventas online para los clientes empresa, donde se reciben los pedidos y generan los comprobantes a utilizar en la logística.

Como parte de la operación diaria, se apoyan en hojas de cálculos online como mecanismo intermedio y de un soporte físico en papel. Respecto a la comunicación, el canal interpersonal se utiliza para comunicar las decisiones del programa de producción y la delegación de tareas operativas, Por otra parte, el canal digital se materializa con el uso de la aplicación Whatsapp para informar eventualidades en las sucursales, cambio de precios, problemas frecuentes a resolver e incluso, organizar el reparto de productos a los clientes.

Existen pocos mecanismos de control implementados en la empresa que permitan monitorear el desempeño de los empleados o el rendimiento global. Actualmente se recurre a un control de horario laboral y producción. El sistema de incentivos implementado se relaciona con la producción. En caso de que se desperdicie una tanda de productos o si el cliente devuelve mercadería en mal estado debido a un incumplimiento en las normas establecidas para su elaboración, esto se verá reflejado en la liquidación final de los empleados como descuento.

### **Análisis FODA**

Luego de las primeras impresiones de la organización de la firma, se pudieron detectar distintos elementos que permiten lograr la propuesta de valor, aunque muchas de ellas, detractan la misma.

Gráfico N° 3: Análisis FODA de Parta



Fuente: Elaboración propia

- Fortalezas

La fortaleza de la empresa se puede expresar en tres componentes: marca, producto y equipo. La marca “Parta” es ampliamente conocida en la localidad de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán, es símbolo de gastronomía saludable y amigable con el medio ambiente.

El producto hace referencia a la amplia variedad de productos, vale la redundancia, que ofrece la firma. Cada uno de ellos, los que se elaboran en fábrica o los que se comercializan directamente al público, se destacan por su sabor y generan un impacto positivo en la salud.

El equipo de trabajo se destaca por su experiencia en el rubro, lo que permite la elaboración de los productos de la empresa mencionados anteriormente.

- Debilidades

Los procesos que llevaba cabo en la empresa tienen presentan tiempos lentos de ejecución y son de tipo no estructurados, es decir, no tienen algún procedimiento riguroso el cual permita su correcto funcionamiento.

Otro de los aspectos considerados como debilidad en la empresa es su estrategia. Actualmente no está formalizada y sus empleados desconocen el rumbo a futuro de la misma.

En sus operaciones diarias de venta, usualmente puede determinar el costo y margen de los productos comerciales, pero no así de los productos elaborados. La actualización de precios es en base a dos factores: incremento porcentual del costo de compras de cada insumo o materia prima y el índice de inflación.

Si bien una de las características fuertes de la empresa es la experiencia del equipo de trabajo, presenta un bajo rendimiento en la fábrica. La producción se ve afectada por diversos factores como falta de materia prima o la desmotivación de los colaboradores, causando bajos niveles de producción.

Por último, la estructura de la empresa es dependiente del socio fundador. Cada uno de los procesos que se desarrollan, requieren su intervención en la operación diaria. Por ejemplo, las compras las realiza el mismo dueño todas las mañanas y en otras ocasiones, la entrega de pedidos a clientes.

- Oportunidades

Las oportunidades que se mencionan, son propias del rubro en el que se encuentra la empresa. La tendencia hacia consumir productos saludables está en alza desde los últimos años. Los hábitos de los consumidores han cambiado hacia una alimentación más saludable. Ahora cocinan sin grasas, sin calorías vacías, además y consumen productos frescos. También están comprando freidoras de aire que les permite tener alimentos fritos de forma más saludable. Aunque el consumo de productos frescos es básico para el consumidor, el elevado precio de estos a causa de la inflación está favoreciendo que su compra se incline a más productos envasados. Una oportunidad para la empresa es ofrecer un surtido que cubra las nuevas necesidades de los consumidores, para ello se debe analizar bien su comportamiento. Ya que no se trata de ofrecer un surtido más amplio para vender más producto, sino el surtido de productos adecuado.

Al contar con dos sucursales donde se ofrecen estos productos saludables y un servicio de cafetería premium, se presenta como oportunidad la de explotar un modelo de franquicia. Esto podría ofrecer al consumidor, mayores oportunidades de encontrar aquellos productos que le interesan, aumentar la participación en el mercado y, a su vez, generar un posicionamiento de la marca.

Parta al ser reconocida en la región del Gran San Miguel, podría aprovechar su renombre para generar alianzas empresariales con otras organizaciones afines a su rubro. Un ejemplo de ello, lo realizó con una reconocida tienda de libros. Se trató de un proyecto en el cual, los clientes podrán disfrutar de su desayuno o merienda y al finalizar, poder comprar un libro de su gusto en el puesto móvil de la librería que se encontraba anexa al local. Además, podría establecer estas alianzas con distintos proveedores y lograr una disminución de precios de insumos o una mejora en las condiciones de pago.

Cada uno de los productos que se elaboran en Parta, tienen un potencial de crecimiento comercial masivo. Los mismos se podrían comercializar en distintas zonas de la provincia o incluso llegar a cualquier punto del país.

- Amenazas

Es evidente que donde existe un mercado en expansión, la competencia crecerá constantemente. Las empresas que se dedican a la comercialización de productos saludables como las dietéticas, incrementaron su cantidad en los últimos años. Esto puede provocar que la participación de Parta en el mercado, se vea afectada negativamente.

Por último, la inestabilidad económica que caracteriza a la República Argentina, incide en la gestión de todas las empresas del país. Esto podría traer como consecuencia el despido de personal, baja en las ventas, pérdida de ventas por falta de insumos, etc.

### **Procesos desarrollados en la firma**

Los procesos fundamentales que se desarrollan en la organización son cinco:

1. Compras
2. Ventas
3. Producción
4. Administrativos
5. Logística

Existen diversos procesos definidos para el cumplimiento de su propuesta de valor, pero solamente algunos de los presentes pueden dedicarse a disminuir el impacto ambiental de la organización. Los procesos que pueden llegar a tener un impacto en la sostenibilidad ambiental son: Compras, Producción y Logística.

El razonamiento de elección se justifica según el impacto que puede ocasionar cada uno de los procesos en el medio ambiente. Las compras permiten la adquisición de materia prima para producir y artículos para la reventa, es decir, es el ingreso de todo insumo para el funcionamiento normal del negocio. Contar con materiales amigables con el medio ambiente, logrará reducir el impacto de la actividad.

Los productos sustentables minimizan el uso de recursos no renovables y la producción de desperdicios durante todo ciclo de vida. Generando así un beneficio social, a la vez que buscan cumplir una necesidad de los clientes. Por lo tanto, es imperativo que, durante el proceso de producción, los elaborados sean sustentables.

La logística verde se trata de un tipo de industria logística que busca minimizar el impacto ambiental que tiene en el planeta. Para esto, se sustituyen procesos tradicionales por alternativas que reducen la contaminación. Y al mismo tiempo, se busca generar mayor eficiencia en los recursos disponibles. Por lo tanto, la entrega de los pedidos a los clientes, debería, en principio, procurarse la optimización de recursos y disminuir la huella de carbono.

#### **1. Proceso de Compras**

La importancia de la gestión de compras radica en su contribución a la generación de ganancias para la empresa, al impactar directamente en el costo de las mercaderías vendidas. Además, puede generar una ventaja competitiva gracias a su impacto directo en el nivel de servicio al cliente y la generación de valor por la incorporación de nuevos materiales, procesos innovadores, la mejora en los tiempos de respuesta y la flexibilidad por el fortalecimiento de las relaciones colaborativas con los proveedores, etc. Este proceso se trata de realizar una serie de actividades diseñadas para adquirir bienes y servicios las cuales son necesarias para el funcionamiento

efectivo y eficiente de “Parta”, las actividades que realiza normalmente son para la adquisición de insumos para la producción y para la reventa. El proceso de Compras de Parta consiste en:

- a) Identificación de la necesidad → No se realiza un recuento de inventario de manera seguida, sino que se realiza a través de la “intuición” del dueño y de sus empleados.
- b) Solicitud de Pedido o requerimiento de compra → Se sabe que la orden de compra es el documento formal que se utiliza en las organizaciones en las cuales se detalla los productos o servicios que se desea comprar, las cantidades, los precios y los términos acordados. En Parta una vez identificada la necesidad de productos para su compra lo que se realiza es una solicitud o requerimiento de Compra al dueño de la organización.
- c) Solicitud de Cotizaciones, Elección de Proveedores y Negociación de Términos → El dueño de “Parta” posee convenios con proveedores por lo tanto no se realiza ningún tipo de cotización adicional ajeno a los proveedores con los cuales ya existe un trato especial. En este tipo de convenio existen los términos necesarios en el cual se maneja “Parta” con su proveedor.
- d) Preparación y asignación de la orden de compra → En este caso la empresa “Parta” lo realiza, pero de una manera informal a través de mensajes de Whatsapp.
- e) Recepción e inspección de los artículos → El personal encargado de Compras realiza las operaciones de compras con los proveedores y la recepción es instantánea a menos que algún producto no cumpla con los estándares de calidad, luego de ello se los despacha en “Fábrica” para su posterior utilización para la producción.
- f) Liquidación de la factura y pago al proveedor → Una vez realizada la recepción e inspección de la mercadería a comprar lo que se realiza a través del personal de Compras es el pago al proveedor, recibiendo a cambio el Remito (que es el documento que acredita la entrega de mercadería o la prestación de un servicio) y la Factura (que es el documento que acredita la compra - venta de un bien o un servicio).
- g) Mantenimiento de los registros → Los comprobantes que se encuentran dentro de la operatoria de compra como los Remitos y Facturas se las guardan ante cualquier eventualidad que pudiese ocurrir con la mercadería.

## 2. Proceso de Producción

El proceso productivo o de Producción de Parta desempeña un papel fundamental en el éxito y la rentabilidad de la empresa. Una gestión eficiente de la producción permite maximizar la eficiencia y la calidad, lo que se traduce en menores costos, mayores ingresos y una mejor satisfacción del cliente. Además, una buena gestión de producción es crucial para mantener la competitividad en el mercado y garantizar el crecimiento a largo plazo.

Una gestión de producción efectiva implica una planificación cuidadosa de los recursos y una programación eficiente de los pedidos. Esto asegura que los recursos estén disponibles en el momento adecuado, evitando problemas de desabastecimiento o exceso de stock. Al optimizar los recursos, se logra reducir los costos asociados y mejorar la eficiencia en la producción. Al

mismo tiempo, se garantiza una mayor capacidad de respuesta a la demanda del mercado y una entrega oportuna de los productos a los clientes.

Además de optimizar los recursos, una gestión de producción eficiente se traduce en una mayor calidad de los productos. Mediante el control de procesos y las inspecciones de calidad, se asegura que los productos cumplan con los estándares establecidos. Esto genera una mayor satisfacción del cliente y reduce los costos asociados a devoluciones o reclamos. Una mayor calidad también contribuye a la reputación de la empresa y a su capacidad para mantenerse competitiva en un entorno empresarial exigente.

Por lo tanto, una buena gestión de producción en Parta permite maximizar la eficiencia y la calidad, lo que a su vez reduce costos, incrementa ingresos y satisface a los clientes. Esta gestión eficiente también es fundamental para mantener la competitividad en el mercado y garantizar el crecimiento sostenible a largo plazo. Al optimizar los recursos, mejorar la calidad y responder de manera ágil a la demanda, Parta se posiciona como una empresa líder en su industria y puede aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

El proceso de producción para todos los productos consiste en una serie de etapas:

- a) Determinación de productos a elaborar: Durante la semana de producción, se cuenta con un estimado de productos a entregar, según el requerimiento expedido por el sector ventas. El equipo de fábrica, determina cuales son los productos a elaborar por día y en qué cantidad, además de que personal será asignado a cada tarea. A su vez, se realiza un relevamiento de los pedidos reales de los clientes en el día, y se corrige la elaboración de ser necesario.
- b) Preparación de materia prima y materiales: Una vez que se cuenta con el plan de producción, comienza la preparación de la materia prima a utilizar, pesando las “recetas” (cantidad de ingredientes a utilizar por tanda de producción) y se separan los líquidos de los secos.
- c) Mezcla de materias primas: Llegado el momento, los ingredientes secos y líquidos se mezclan en los moldes o equipos específicos para cada producto. Se obtiene una masa uniforme que pasará a la siguiente etapa de fabricación.
- d) Corte y amasado: Cada mezcla o masa elaborada, se amasa, corta y deja lista para su proceso de leudado o estación.
- e) Leudado y/o refrigeración: La masa o mezcla se deja reposar en los lugares específicos según el requerimiento de cada producto para que leude el producto o se logre una temperatura ideal para pasar a cocción.
- f) Cocción de mezcla: Cada uno de los productos semielaborados, se cocina en los hornos, según el requerimiento de cada producto. Uno de los problemas que se pudieron observar, es que existen algunos productos que demandan tiempo y temperaturas diferentes, lo cual, entra en juego la coordinación de cada empleado para utilizar la maquinaria.
- g) Enfriado: Una vez que se cocieron los productos, se trasladan al sector de enfriado, donde deberán permanecer debidamente bajo resguardo hasta que logren la temperatura ideal de envasado.



h) Envasado: Cada producto se envasa en bolsas de polietileno según el modelo que corresponda. Luego se trasladan los mismos al sector de despacho para ser enviados a los clientes.

Bajo observación directa, se pudo detectar que los restos de materia prima y semielaborados no aptos para continuar con el proceso de fabricación, son eliminados directamente en el contenedor de desperdicios. Estos pasan directamente a ser eliminados junto al resto de materiales descartados de la propia actividad de la empresa, como cajas, papeles, envoltorios plásticos, etc. No existe un tratamiento estandarizado o de separación de residuos. Esto impacta en el medioambiente directamente, ocasionando posibles obstrucciones en los acueductos de la ciudad, contaminación de la atmósfera, afecciones pulmonares de seres humanos y biodiversidad. El no contar con procesos de eliminación de residuos de manera adecuada, perjudica a la sociedad y el ambiente.

### 3. Proceso de Logística

Tener un proceso de logística involucra la planificación, implementación y control eficiente de las operaciones relacionadas con el flujo de bienes, información y recursos desde el punto de origen hasta el punto de consumo. El objetivo principal de la logística es asegurar que los productos o servicios sean entregados de manera oportuna, eficiente y económica, satisfaciendo las necesidades de los clientes y optimizando los recursos de la empresa.

Parta posee un proceso de comercialización que contempla el packaging y su logística. Dentro del proceso de elaboración debemos tener en cuenta lo siguiente: Los productos se elaboran, cocinan y dejan que los productos se enfríen en una estación de almacenamiento. Una vez enfriado pasan al proceso de empaquetado el cual se utilizan bolsas de polietileno (plástico) para tal fin, ya sea para el pan como para las barritas de cereal y para todo producto de panadería. La idea principal que posee la empresa es que el packaging no sea una dificultad para el consumidor final, que sea de fácil apertura del producto y que sea completamente descartable o desechable. Con respecto a la parte de logística se procede a utilizar la camioneta de la empresa previo a realizar una verificación de los pedidos realizados por los clientes para poder distribuir correctamente los productos en el área de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

La empresa por costumbre siempre es de realizar siempre el mismo recorrido y trata de que los clientes tengan los productos pedidos antes de que comience su horario laboral, es por ello que tienen preferencia de entrega aquellos que abren más temprano su local comercial que aquellos que abren más tarde. El problema que puede acarrear esto es el tiempo que se debe realizar para entregar los pedidos y el gasto de combustible que se genera por tener este hábito que no es realizado de manera óptima. Uno de los procesos cruciales que tiene Parta es el de Logística, el cual tiene un papel preponderante al momento de cumplir con la eficiencia operativa y la capacidad de cumplir con los compromisos de la empresa tanto en términos de entrega puntual como de sostenibilidad. Este proceso abarca desde la confección de la hoja de ruta hasta la entrega de la recaudación realizada a tesorería. Analizar y optimizar este proceso tiene que ser

una prioridad estratégica para Parta, ya que es uno de los procesos que tiene la posibilidad de cambiar para poder lograr un triple impacto, conjuntamente con los procesos de Compra y Producción.

El proceso de logística cuenta con una sola camioneta para entregar los pedidos realizados lo cual dificulta la concreción correcta de los pedidos además se encuentra en la problemática de que el único vehículo de la empresa se encuentra en uso en un horario prolongado (de 14 hs a 21 hs) lo cual hace que la amortización de dicho bien de uso sea más rápida haciendo reducir su vida útil considerablemente.

- a) Confección de hoja de ruta: La hoja de ruta es un documento que resume los pedidos de clientes y a que zona pertenecen. Las zonas donde se realizan entregas son dos: San Miguel de Tucumán (SMT) y Yerba Buena (YB). La administración confecciona este documento junto los remitos y facturas de cada cliente. El resultado es una carpeta donde se encuentra esta documentación. La hoja de ruta, en principio, sirve para guiar al transportista por la mejor ruta posible, pero esto no se cumple, ya que él mismo elige el camino óptimo dada su vasta experiencia.
- b) Carga de productos en el rodado: El control se realiza con la hoja de ruta, donde el equipo de fábrica carga en el transporte (camioneta) los pedidos de los clientes, según los datos especificados en la carpeta. Todos los días se reparte en zona SMT y luego en YB.
- c) Entrega de pedidos a clientes: Cuando la mercadería es cargada al rodado se sigue la hoja de ruta establecida y se entrega personalmente a cada uno de los clientes empresa. Los clientes de este tipo tienen dos opciones de pago: pagar en el momento de entrega o en cuenta corriente. Con la entrega, se acompaña el remito que es el documento que respalda la entrega de la mercadería en tiempo y forma, y además también se acompaña la factura de compraventa siempre y cuando el pago se realice en el momento. Si el cliente opta por cuenta corriente, se hace entrega del remito por duplicado donde el responsable de recepcionar la mercadería, firma cada documento y el personal de logística resguarda la copia hasta ser entregado al departamento de tesorería.
- d) Entrega de recaudación a tesorería: Una vez finalizado el proceso de entrega de la mercadería a los clientes, el transportista debe llegar con la hoja de ruta, los remitos firmados (de los clientes en cuenta corriente) de los pedidos entregados y el dinero recaudado a tesorería para realizar el cruzamiento de información y la rendición de cuentas. Si se encuentra todo sin ningún tipo de distorsión financiera y/o burocrática, es aquí donde culmina el proceso de logística.

Durante la ejecución del proceso de logística, se observaron algunos desperdicios derivados de dicha actividad. Algunos pedidos se encuentran en bolsas de plástico cuyo destino termina siendo el vertedero común. Estas bolsas de plástico tardan entre 50 a 150 años en degradarse por completo, lo que implica una contaminación directa en la tierra. Además, el desperdicio de combustible durante el trayecto de entrega es elevado ya que, en muchas ocasiones, el

conductor no apaga el motor del vehículo mientras se entrega el pedido al cliente (pudiendo durar en 5 a 10 minutos por cada uno).

### Evaluación de insumos y comparación con empresas de triple impacto

Dentro de la base de datos de compras suministrada se ha llevado a cabo una clasificación de los insumos comprados en dos categorías principales: "Productos Orgánicos" y "Productos Inorgánicos". Además, se ha realizado una distinción adicional en cuanto al tipo de envase utilizado para los productos adquiridos. Se han categorizado los insumos en dos grupos: "Envase Reciclable/Reutilizable" y "Envase Descartable". Esta clasificación permite evaluar la sostenibilidad y el impacto ambiental de las compras, brindando información valiosa para futuras decisiones relacionadas con la gestión de residuos y la promoción de prácticas más eco-amigables. Una vez realizada esta clasificación, se procedió a realizar una evaluación del presupuesto asignado a cada una de las categorías mencionadas anteriormente. Esto implica analizar y comparar los gastos realizados en productos orgánicos versus productos inorgánicos, así como en productos con envases reciclables/reutilizables versus envases descartables. Los resultados obtenidos de esta evaluación proporcionan información valiosa sobre la distribución del presupuesto y pueden revelar patrones interesantes o tendencias que ayuden a tomar decisiones estratégicas en el futuro. Por ejemplo, es posible descubrir que una gran proporción del presupuesto se destina a productos orgánicos con envases reciclables/reutilizables, lo que indica un compromiso con la sostenibilidad y el consumo responsable. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N° 4: Base de Datos de Parta



Fuente: Elaboración Propia

Luego del análisis de la base de datos de la organización se realizó una encuesta de gran importancia para poder visualizar el tipo de posición actual que posee la organización con respecto a la gestión de triple impacto (medio ambiental, económico y social) obteniendo los siguientes resultados:

Gobernanza: Se tiene en cuenta que es lo que puede realizar la empresa para mejorar sus políticas y prácticas relacionadas con su misión, su ética, su responsabilidad y transparencia.

Gráfico N° 5: Evaluación en Gobernanza – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B

Clientes: Se tiene en cuenta lo que puede realizar la empresa para mejorar el valor que aporta a los clientes y consumidores directos de sus productos y servicios.

Gráfico N° 6: Evaluación en Clientes – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B

Medioambiente: Se tiene en cuenta lo que puede realizar la empresa para mejorar su gestión medioambiental en general.

Gráfico N° 7: Evaluación en Medioambiente – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B

Trabajadores: Se tiene en cuenta lo que puede realizar la empresa para contribuir al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados.

Gráfico N° 8: Evaluación en Trabajadores – Empresas B



Fuente: Evaluación de Impacto - Empresas B

Podemos observar que en todos los rubros que se han evaluado, Parta posee muy bajos resultados. Es por ello que se realizarán propuestas de mejora para aumentar el nivel de los indicadores de gestión de triple impacto.

### **Propuestas de mejora y conclusiones**

Es evidente que la empresa se encuentra en un estado de esquizofrenia organizacional. La esquizofrenia organizacional la sufren aquellas empresas que en su cultura disponen de una teoría o código de comportamiento declarado (el que “queda bien”) y una teoría real o código de comportamiento que es el que habitualmente utilizan, es decir, donde se promulga un apoyo e impacto amigable con el medio ambiente pero sus acciones no conciben con ese fomento o filosofía.

Por lo que modificar el comportamiento y acciones, es el eje del cambio en la organización. Las propuestas de mejora se enfocarán en mejorar la actividad actual, con modificaciones en las tareas a realizar diariamente y contar con herramientas de control que permitan corregir el accionar de los colaboradores.

#### **1. Propuesta de formalización de procesos**

Los procesos mencionados anteriormente, serán objeto de modificaciones sustanciales, redireccionando el eje hacia un enfoque amigable con el medioambiente. Esto se formalizará con cursogramas, matrices de sistema administrativo y de control interno para cada uno de ellos. Además, como se mencionó en el apartado de análisis de base de datos y el proceso de compras, la proporción de compras de insumos con envases descartables es elevada. Esto implica que la entrada de estos materiales en su cotidianidad tendrá un futuro en los vertederos comunes. Esto se debería revertir con el nuevo proceso de compras, donde se buscaría opciones de adquirir estos mismos insumos con envases de tipo reutilizable o si bien son descartables, que cumplan con uno de dos requisitos: el primer requisito es que el origen del envase sea de fuente reciclable y el segundo requisito es que pueda implementarse en alguna actividad diaria como adhesión a la filosofía de la economía circular. Como, por ejemplo, la compra de un bidón de limpieza de superficies líquido, se realice por única vez, y luego se adquiera el repuesto líquido para preparar.

#### **2. Inversión de bienes para tratamiento de desperdicio.**

Se deberá invertir en la adquisición de contenedores clasificadores de desperdicios.

A medida que se realizan los semi o elaborados, se deberán destinar los desperdicios a cada uno de los contenedores que correspondiese. luego, al finalizar la jornada laboral, trasladar los desechos clasificados en el vertedero municipal para su tratamiento.

#### **3. Plan integral de mejora en indicadores de triple impacto.**

Se elaboró un plan de iniciativas donde se explica detalladamente cómo implementar políticas y realizar acciones concretas con el fin de elevar el nivel actual de cada aspecto importante en la evaluación de empresa tipo B

#### **4. Plan de capacitación.**

El objetivo es mejorar la gestión ambiental en los procesos de compras, producción y logística, promoviendo prácticas sostenibles y reduciendo el impacto ambiental de la organización. Por lo que se elaboró un programa con objetivos medibles de capacitación, métodos de implementación, un cronograma y métodos de evaluación y validación de contenidos impartidos en el mismo.

#### 5. Propuesta de indicadores verdes

Como última propuesta, se elaboraron 6 indicadores que miden el impacto ambiental y el desarrollo sostenible a largo plazo de la empresa. El objetivo es que los responsables de tomar decisiones en la firma, desarrollen sus actividades y logren medir su impacto en el ambiente. Ante cualquier eventualidad, podrán contar con este indicador que les servirá como base para corregir sus acciones, como por ejemplo el uso eficiente del agua:

Gráfico N° 9: Meta Semaforizada - Uso eficiente del Agua



Fuente: Elaboración Propia

## Conclusión

A partir de este trabajo de investigación se puede afirmar contundentemente que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) no pueden ser excluidas de su responsabilidad en el cuidado del medio ambiente. Es crucial comprender que la preservación ambiental no debe ser considerada exclusivamente como un problema que atañe únicamente a las empresas multinacionales o de gran envergadura. Al contrario, las PyMEs también tienen el deber de contribuir a la sostenibilidad ambiental.

En este sentido, es fundamental que las PyMEs establezcan un sistema interno de sostenibilidad ambiental que se alinee con sus objetivos empresariales. Un enfoque concreto y efectivo puede ser la obtención de la certificación como empresa "B". Esta certificación implica la adopción de prácticas empresariales responsables y transparentes, que generen un triple impacto: tanto en el ámbito medioambiental, como social y económico.

Al lograr la certificación como empresa "B", las PyMEs pueden demostrar su compromiso con la protección del medio ambiente y su responsabilidad hacia la sociedad en general. Esto no sólo brinda beneficios en términos de imagen corporativa y reputación, sino que también abre puertas

a nuevas oportunidades de negocio y colaboración con otras empresas que comparten los mismos valores y objetivos.

Además, es importante destacar que la implementación de prácticas sustentables no solo contribuye al bienestar del medio ambiente y de la sociedad, sino que también puede generar ingresos económicos para la empresa Parta. En la actualidad, los consumidores y los mercados valoran cada vez más a las empresas comprometidas con la sostenibilidad y están dispuestos a pagar un mayor precio por productos y servicios que sean respetuosos con el entorno.

Por lo tanto, al adoptar estrategias sostenibles, la empresa Parta puede posicionarse como un referente en su sector y diferenciarse de sus competidores. Esta ventaja competitiva sostenible en el tiempo puede garantizar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, al tiempo que se asegura la preservación y conservación del medio ambiente para las generaciones futuras.

No se puede subestimar el papel de las PyMEs en la búsqueda de la sostenibilidad ambiental. Al implementar medidas y políticas responsables, como la obtención de la certificación como empresa "B", la empresa Parta puede contribuir activamente al triple impacto medioambiental, social y económico. De esta manera, no solo se generan beneficios tangibles para la empresa, sino que también se fortalece su reputación y se construye un futuro más sustentable y equitativo para todos.

## **Bibliografía**

Azcona, G. (2020). Empresas B, la evolución de la responsabilidad social empresaria. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15837/empresasevolucionresponsabilidadsocialempresaria.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15837/empresasevolucionresponsabilidadsocialempresaria.pdf)

Bambou Pittaluga. (2020). Trabajo final para la licenciatura de gestión ambiental. Gestión de residuos en los restaurantes de José Ignacio.

[https://mirador.cure.edu.uy/wpcontent/uploads/2021/09/Tesis-Bambou-](https://mirador.cure.edu.uy/wpcontent/uploads/2021/09/Tesis-Bambou-Pittaluga_compressed.pdf)

[Pittaluga\\_compressed.pdf](https://mirador.cure.edu.uy/wpcontent/uploads/2021/09/Tesis-Bambou-Pittaluga_compressed.pdf)

Gobierno de Tucumán. (2010). Agenda 2030. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://ods.tucuman.gov.ar>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana editores.

Kompost. (2021). Cómo se puede compostar. <https://www.kompost.com.ar/comocompostar/>

Ministerio del Interior y Transporte. (2003). Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos. [https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM\\_03\\_residuos\\_solidos.pdf](https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_03_residuos_solidos.pdf)

Ministerio de Desarrollo Social. (2022). Guía para la implementación de la gestión integral e inclusiva de residuos.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/guia\\_para\\_la\\_implementacion\\_giirsu\\_24\\_feb\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/guia_para_la_implementacion_giirsu_24_feb_2022.pdf)

Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible. Gobierno de Buenos Aires. (2020). Manual de compostaje domiciliario.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/anexo\\_22.\\_manual\\_de\\_compost\\_domiciliario\\_opds.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/anexo_22._manual_de_compost_domiciliario_opds.pdf)

Montesinos Miguel, R., & Martin, V. J. (2020). Economía circular y objetivos de desarrollo sostenible. <https://drive.google.com/file/d/1bHhN25CKk5Hlvgy3xQ5EBUsHTwTh1Qr/view>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-StephenP.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>



# **GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO. EL CASO DE KWICA, UNA EMPRESA CATAMARQUEÑA**

**Autores: María Beatriz Maza - Ana Paola Lobo - Rafael Toledo**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

mariabeatrizmaza@gmail.com; aplobo22@gmail.com; cpnrafaeltoledo@gmail.com

## **Resumen**

La Contabilidad debe atender las diferentes manifestaciones del ejercicio de la responsabilidad social para lograr incorporar al sistema de información contable los datos que alimentarán diferentes informes en el segmento de la Contabilidad Social y Ambiental.

La demanda relacionada con los aspectos sociales, ambientales y de gobernanza (ASG) que las organizaciones deben considerar involucrar dentro de su estrategia con miras a la sostenibilidad y viabilidad futura del negocio exigen superar las etapas iniciales que involucran solamente actividades aisladas de filantropía, sin relación con el negocio y tomar posiciones más maduras confeccionando memorias de sostenibilidad o balances sociales, con estrategias de sostenibilidad definidas, con un sistema de información contable que les permita hacer medición y seguimiento de sus indicadores de sostenibilidad..

Esta gestión sostenible implica tener una estrategia y un proceso establecido que identifique y disminuya los impactos negativos en los aspectos ASG.

La cadena de suministro es el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado. Por ello, su gestión sostenible resulta fundamental en la gestión ambiental de una empresa, marcando un camino hacia un futuro más responsable y ecológico.

Es interés de este trabajo reflexionar sobre la importancia de incorporar la sostenibilidad en la gestión corporativa y mostrar el caso de Kwika, una empresa catamarqueña de biofertilizantes que ha comprendido y emprendido esta manera de administrar para el beneficio del ambiente, la generación de ventajas competitivas y la mejor relación con sus stake holders.

**Palabras Clave:** Contabilidad. Sostenibilidad. Cadena de Suministro. Kwika.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La presente ponencia se realiza en el marco del proyecto PIDI 2024 -Nivel I- de la Universidad Nacional de Catamarca: "La influencia de la Contabilidad Financiera, Social y Ambiental y el uso de nuevas tecnologías en la toma de decisiones de las empresas catamarqueñas". Este tiene

como hipótesis que en el segmento de la Contabilidad Social y Ambiental es casi nula la influencia contable en la toma de decisiones empresariales.

Para analizar esta realidad resulta útil reflexionar sobre la estrecha interconexión existente entre la contabilidad social y ambiental (CSyA) y la responsabilidad social corporativa (RSC), ya que ambas se centran en cómo las empresas gestionan su impacto en la sociedad y el medioambiente.

La RSC implica que las empresas se administren asumiendo la responsabilidad de sus impactos sociales y ambientales, más allá de simplemente maximizar la rentabilidad. Esto no solo debe incluir acciones como la inversión en programas comunitarios sino también, la implementación de prácticas laborales éticas, el apoyo a causas sociales, la reducción del impacto ambiental. O sea, deben existir administraciones sostenibles.

Por otro lado, la contabilidad social y ambiental es un enfoque contable que busca medir y comunicar el impacto social y ambiental de una corporación. Esto puede incluir la medición de emisiones de carbono, el uso de recursos naturales, las donaciones caritativas y otros indicadores de desempeño social y ambiental.

En resumen, la RSC se centra en las acciones que las empresas toman para ser socialmente responsables, mientras que la contabilidad social y ambiental se centra en cómo se mide y comunica ese impacto. Ambos conceptos están interconectados ya que la contabilidad social y ambiental puede ayudar a las empresas a evaluar y mejorar su desempeño en responsabilidad social corporativa, al proporcionarles información sobre su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Por ello, para avanzar en el segmento de la CSyA es indispensable avanzar en la RSC o Administración Sostenible.

Desde allí es que se comenzó a relevar información de empresas catamarqueñas con sistemas que, aunque no cuenten con un sistema de CSyA , si estuvieran enfocados en la administración sostenible.

Entre las acciones tendientes a cumplir con estos objetivos, nos sumamos a R.E.S.C.A.T.A.R (Red de Empresas Sustentables Catamarca, Argentina) invitados por la Coordinadora de la Comisión de Responsabilidad y Balance Social del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Catamarca CPN Ana Paola Lobo, hoy parte de nuestro equipo. Allí, conocimos al Sr. Mario Varela, fundador de **KWIK**A, pequeña empresa catamarqueña, comprometida con la RSC desde el cuidado del impacto ambiental de su cadena de suministro. Esto es, KWIK A no es una empresa con aplicación inicial de la RSC por que no se limita a actividades aisladas o filantrópicas que no tienen relación con el negocio, tampoco se limita a los dichos, esto es a declaraciones o políticas aisladas poco conectadas entre sí, en una estrategia común. KWIK A posee una estrategia de sostenibilidad definida que es un pilar fundamental en su estrategia de negocio, aunque aún no hace Balance Social o Memorias de Sostenibilidad. Esperamos continuar esta vinculación que haga posible en un futuro próximo este avance.

Teniendo en cuenta que la cadena de suministro es el proceso que se genera desde que el cliente realiza un pedido hasta que el producto o servicio ha sido entregado y cobrado, su gestión sostenible resulta fundamental para hacer un futuro más responsable y más ecológico. Implica el impacto de las decisiones de la empresa en el medio ambiente, en la economía y en la sociedad.

Surgió así, la idea de esta ponencia que tiene como objetivo fundamental divulgar la importancia y conceptos de la RSC, la CSyA, su incidencia en las cadenas de suministro, concientizar sobre el impacto ambiental de las acciones empresariales y mostrar una empresa que no se conformó con donaciones caritativas sino que avanzó a una sostenibilidad más madura planificando y ejecutando una cadena de suministro sostenible en un creciente emprendimiento catamarqueño gestionado con conciencia social y ambiental pero fundamentalmente con confianza en ellos mismos y la convicción de que mucho es posible con trabajo y esfuerzo.

## **2. Metodología**

La presente ponencia se basa en una investigación cualitativa, de tipo académica exploratoria. Este trabajo es -por un lado- un tipo de revisión literaria; el cual consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía. El objetivo fue extraer y recopilar la información relevante y necesaria sobre el tema de cadenas de suministro sostenibles. La metodología utilizada se basó en la exploración de fuentes primarias, como papers, libros, revistas especializadas, revistas científicas, tesis, entre otros.

Según Icart y Canela (1994) la utilidad del artículo de revisión es múltiple. El objetivo fundamental del artículo de revisión intenta identificar qué se conoce del tema, qué se ha investigado y qué aspectos permanecen desconocidos. En la actualidad existen varias clasificaciones las cuales se resumen en cuatro tipos de revisión: exhaustiva, descriptiva, evaluativa y casos clínicos. Este artículo es un tipo de revisión descriptiva, el cual proporciona conceptos útiles sobre un tema puntual.

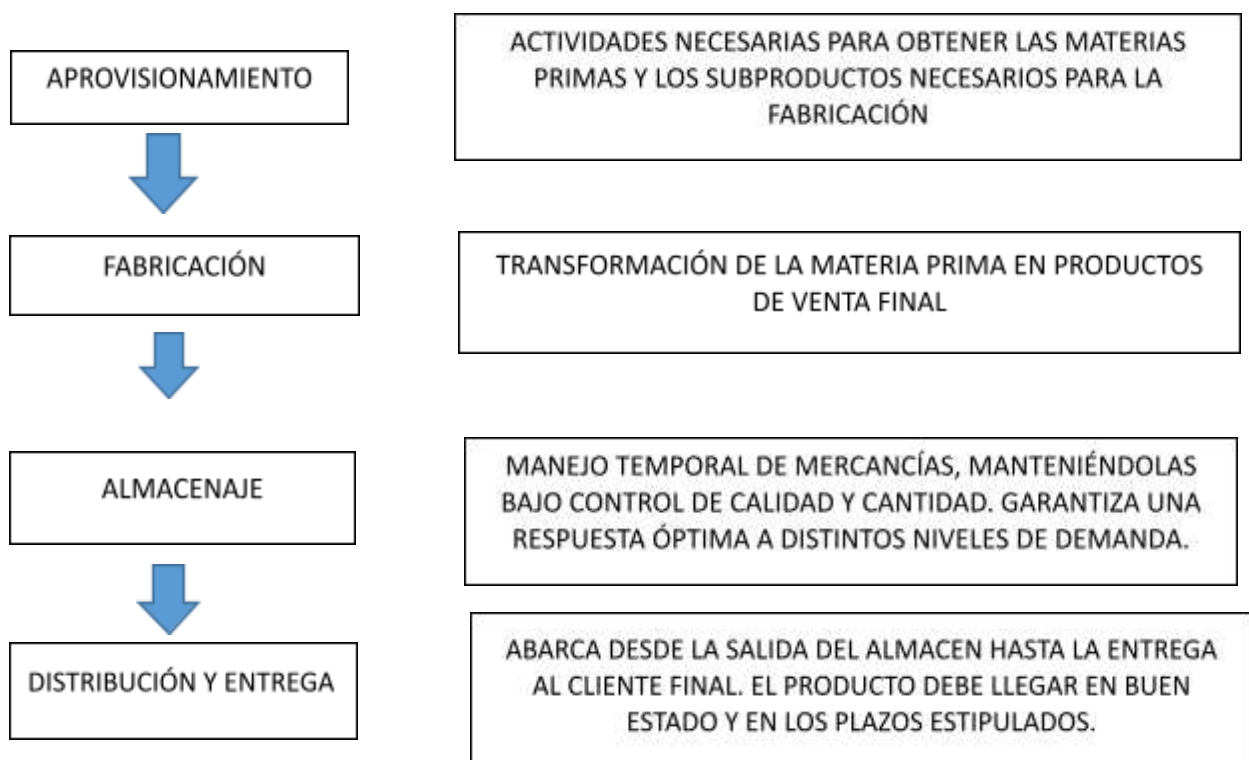
Adicionalmente, se buscó detectar –de manera empírica- empresas catamarqueñas que estuvieran involucradas con la sostenibilidad. Este trabajo fue arduo y no obstante estimamos que existen más empresas, solo se logró identificar a Kwika con un grado de sostenibilidad maduro aunque aún no presenta balance social o memoria de sostenibilidad. Para interiorizarnos del desarrollo de la cadena de suministro de esta empresa, utilizamos herramientas como la participación directa en algunas de sus actividades y la entrevista a un informante clave. (Ver Anexo I)

## **3. Acerca de la cadena de suministro**

La cadena de suministro o supply chain es una función estratégica y logística que involucra todas las operaciones que son indispensables para que un producto o mercancía llegue al cliente final.

Dicho de otra forma, se trata del ciclo de vida completo de un producto: desde que se encuentra en estado de materia prima hasta su venta final. Por lo tanto, abarca desde el aprovisionamiento de materias primas para la fabricación de un producto hasta su entrega al cliente final. La *supply chain* implica, por tanto, procesos de provisión, producción, almacenaje y distribución, y requiere una coordinación entre todos los eslabones de la cadena.

Puede afirmarse que una cadena de suministro tiene 4 etapas;



#### 4. Cadena de Suministro Sostenible

La revisión de literatura indica que el tema de la sostenibilidad comenzó a tomar fuerza en la década de 1980 cuando se empezaron a detectar los efectos secundarios provocados por el desarrollo económico descuidando la parte ambiental y social. Para tratar de revertir este impacto negativo los países en conjunto con la comunidad científica, las empresas y la sociedad establecieron alianzas con el fin de proporcionar soluciones en contra de los problemas relativos a la pobreza, salud, desigualdad social y contaminación a nivel mundial. (Saviano; Barile y Caputo; 2017).

Se planteó que las empresas no sólo deben perseguir el beneficio económico y se propuso el modelo de la triple cuenta de resultados que contempla los tres aspectos de la sustentabilidad: económico, social y ecológico.

De esta manera, en el ámbito organizacional comienza a implementarse la sustentabilidad en sus procesos y la toma de decisiones en respuesta a las regulaciones gubernamentales y presiones de los diversos grupos de interés. A su vez, en paralelo al objetivo organizacional de llevar a cabo actividades que contribuyan a la sustentabilidad, se intenta alinear la cadena de suministro a esta filosofía.

La cadena de suministro puede (y debería) ser sostenible o diseñada en la filosofía del triple impacto: social (reducción de la pobreza, mejora de las condiciones laborales y de vida), ambiental (contaminación, cambio climático, agotamiento de recursos escasos) y económico (efectos sobre los medios de vida de las personas, seguridad financiera, rentabilidad de la empresa) (Christopher, 2011).

Las empresas se ven enfrentadas a desafíos sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ambientales, pero para lograr la sostenibilidad, las cadenas de suministro juegan un papel decisivo. Se habla del efecto negativo que tendrán futuras generaciones por el mal manejo de las emisiones y los desechos. Para lograr ser sostenible se tiene que identificar el alcance de las operaciones de la empresa e implementar políticas creativas desde lo operativo, estratégico y táctico. (Gonzalez, 2013).

Para lograr una cadena de suministro sostenible es necesario que todos los eslabones de la cadena cumplan con los requisitos establecidos para poder ser identificados como sostenibles. Actualmente existen certificaciones emanadas por organismos estatales que demuestran la implementación de tales estrategias con objetivos notorios.

La Responsabilidad Social Empresarial y la Cadena de Suministro Sostenible trabajan en conjunto, ya que se encargan de garantizar los estándares éticos y medioambientales de cada uno de los eslabones de la cadena. que permitan mejorar el rendimiento económico y a su vez minimizar el impacto negativo al medio ambiente en sus procesos, así como cuidar el bienestar del personal y del consumidor ofreciendo productos o servicios que cumplan con los tres aspectos. A partir de la concientización de que la organización no solo es responsable de sus actos, sino que además también deben mantener control en las acciones de sus proveedores, distribuidores, contratistas, etc.

La diferencia entre la cadena de suministro convencional y una sustentable es que, por un lado, la sustentable implica cumplir con las exigencias de los diversos grupos de interés, pero también proporciona beneficios a la organización. Existen diversas razones para integrar la sustentabilidad en los procesos las cuales pueden variar de una organización a otra (Swanson y Zhang, 2012), la mayoría de la literatura consultada coincide que el principal motivador es el de mejorar el desempeño económico de la cadena minimizando los costos y maximizando las utilidades (Wu, Santoso y Roan, 2018) , otra causa está orientada a cumplir con las demandas o requisitos de las partes interesadas con las que se relaciona así como desarrollar vínculos que fortalezcan las operaciones entre clientes, proveedores, competencia, gobierno y asociaciones civiles (Rourke, 2014), a su vez, se puede llevar a cabo.

Es decir que la cadena de suministro sustentable se encuentra enmarcada en la economía circular, la cual busca un diseño para 'acabar con los residuos'. Los residuos no existen cuando los productos son diseñados y optimizados mediante un ciclo de desensamblado y reutilización. Estos ciclos optimizados de componentes y productos definen la economía circular y la diferencian de la mera gestión de residuos y reciclaje, donde grandes cantidades de energía contenida y mano de obra son pérdidas. (informes 'Hacia una Economía Circular-'Fundación Ellen MacArthur, en colaboración con McKinsey & Cía, 2012 y 2013)

En nuestra provincia, aún la mayoría de las empresas, que declaran actuar con responsabilidad social se encuentran en la etapa inicial de los proyectos filantrópicos pero es dable pensar que se están desarrollando en forma creciente los procesos de toma de conciencia y compromiso de la sociedad que han promovido el nacimiento de diferentes organizaciones que se propusieron lograr mejoras sustantivas mediante el requerimiento a las empresas y a las organizaciones en general para que asuman mayores compromisos ante sus clientes y ante la sociedad para lograr un desarrollo sostenible. (Maza, 2023).

## **5. Certificaciones**

En relación a las certificaciones de organismos estatales que evidencien el cumplimiento de las estrategias sostenibles planificadas, en Argentina existe el Programa Bio Producto Argentino dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. El programa tiende a promover la generación de normas y certificaciones de bioproductos a nivel nacional, como así también facilitar recursos financieros para su certificación. Crea un sello con el objeto de diferenciar aquellos bioproductos que cumplen con los requisitos técnicos establecidos por la autoridad de aplicación, impulsando la diferenciación de los bioproductos que voluntariamente incorporen el sello, en los canales de comercialización y en los puntos de venta a fin de lograr el reconocimiento inmediato por parte del consumidor.

Los biofertilizantes de la empresa Kwika –observada en esta ponencia-, además de pasar diferentes evaluaciones de INTA, han obtenido la siguiente certificación en relación al Sello Bio Producto Argentino lo que muestra claramente la seriedad de las investigaciones y procesos de esta empresa catamarqueña que no se queda en el decir, sino que también pasa al hacer por el bien de toda la sociedad catamarqueña.



## 6. El caso de Kwika

### 6.1. El proceso

Kwika es una empresa catamarqueña dedicada a la producción de biofertilizantes a través de la lombricultura, esto es una alternativa a los fertilizantes que emplean productos químicos en sus procesos.

La lombricultura es una biotecnología -aunque milenaria- prácticamente desconocida en el mundo a inicios del siglo XXI . Se inició en Estados Unidos, se extendió por Europa y luego al resto del mundo. Recientemente contamos con su empleo también en Catamarca.

Kwika, utiliza las lombrices rojas californianas para reciclar residuos orgánicos biodegradables que se constituyen en el alimento de las lombrices y -como fruto de su ingestión- los anélidos realizan sus deyecciones convertidas en humus el cual a través de un tratamiento es convertido en fertilizantes orgánicos.

Los dos tipos principales de productos finales que se obtienen del proceso de descomposición de materia orgánica por las lombrices son: el **humus sólido** y el **humus líquido**.



El humus sólido: consiste en una mezcla rica en nutrientes, materia orgánica descompuesta y microorganismos beneficiosos. Es oscuro con una textura similar a la tierra y un olor agradable a tierra fresca. Se utiliza comúnmente como fertilizante orgánico en la agricultura y la jardinería debido a su alto contenido en nutrientes y su capacidad para mejorar la estructura del suelo y retener la humedad.

El humus líquido: es un líquido se filtra a través del lecho de descomposición donde las lombrices están trabajando y contiene una variedad de nutrientes disueltos, así como microorganismos beneficiosos. El humus líquido es valioso como fertilizante líquido para las plantas, ya que puede ser fácilmente absorbido por las raíces, follaje y proporcionar nutrientes de manera rápida y efectiva.



Ambos productos finales de Kwika tienen un alto valor en la agricultura y en la jardinería orgánica debido a su capacidad para mejorar la calidad del suelo y promover el crecimiento de las plantas en forma natural y sostenible.

## 6.2. Diagrama del Proceso



## 6.3. Residuos orgánicos biodegradables

Los residuos orgánicos biodegradables que usa Kwika para alimentar a las lombrices californianas son obtenidos del guano de variados animales que se encuentran en las diferentes zonas en que se desarrolla el proceso.

También, del compostaje con residuos industriales de una empresa aldonera radicada en la



provincia por resultar residuo vegetal de algodón.

También se invirtió en una chipeadora que tiene la función de triturar la poda para realizar un compostaje más rápido.

La empresa realiza una permanente investigación respecto a la formación de compostaje partiendo de diferentes elementos y su efecto como alimento de la lombriz californiana para usar solo los que mayor calidad aportan al producto final. Esto les permite atender la actual demanda de biofertilizantes.

#### **6.4. El futuro de la lombricultura**

Pero así como enfrentaron el desafío de elegir los residuos para formar la masa primaria, de superar la exigente evaluación del proceso por parte de INTA, de obtener las certificaciones de calidad otorgadas por organismos nacionales, tienen otro muy importante que es el de contar con los residuos orgánicos que forman la biomasa primaria para alimentar a las lombrices en el futuro ya que se prevé una importante ampliación de la demanda en los próximos años.

Esto es así por las cualidades del humus de lombriz transformándose en un insumo irremplazable en la floricultura y sus avances en el ámbito frutihortícola.

La agricultura orgánica reduce o elimina la contaminación del agua y permite conservar el agua y los suelos en las granjas. Está reglamentada por diferentes leyes y programas de certificación que prohíben casi todos los insumos sintéticos.

Teniendo en cuenta que esta explotación puede ser manejada por niños y/o adultos por no deparar ningún tipo de enfermedad potencial y en ninguna de sus etapas existen emanaciones de olor alguno, la empresa propone metodologías sostenibles que apuntan al cumplimiento de los ODS: la escuela de lombricultura para ampliar la producción de biomasa primaria.

#### **6.5. La Escuela de lombricultura Kwika**

Consiste en talleres y capacitaciones dirigidas al público en general, profesionales, docentes, funcionarios y estudiantes de todas las edades que estén relacionados con la actividad o quieran hacerlo. Tiene el objetivo de brindar educación ambiental a través de la lombricultura y sus tecnologías, replicar los procesos de obtención de humus de lombriz y obtener un marketing empresarial menos costoso.

El proceso que se replica se basa en la preparación de la biomasa primaria a partir de desechos orgánicos, además de los ya mencionados con anterioridad.

Actualmente el problema de residuos en nuestras sociedades se hace sentir con mayor intensidad y esta realidad incrementa el interés por la lombricultura ya que estos invertebrados son formidables devoradores de materias orgánicas en descomposición.

Kwika tiene ya una escuela en Belén y acaba de iniciar otra en nuestra capital en convenio con la Cooperativa Cachalauca y la Municipalidad de la Capital que tiene en mira -según las expresiones del Señor Intendente- armar un sistema de huertas comunitarias en la costanera del Río del Valle que sea cuidado y cosechado por los vecinos.

Si se tiene en cuenta que según lo expresado por Kwika, la llamada basura blanca cuenta con residuos orgánicos en un 50%, se observa la importancia de usar la lombricultura también como una gran tecnología para el tratamiento de basura. Kwika sostiene que en la ciudad de Belén, donde ya ha iniciado el trabajo la Escuela y teniendo en cuenta el interés que despierta y la población de 23000 habitantes, en dos años podría tener resuelto el problema del tratamiento de los desechos orgánicos.



## 7. Conclusiones

El papel que desempeñan las cadenas de suministro sostenibles en el desarrollo global es muy importante ya que representa una contribución para mitigar el deterioro ambiental, así como aportar al desarrollo económico y social de los países donde operan.

También representan la condición necesaria para el avance de la Contabilidad Social y Ambiental debido a la necesaria interconexión entre esta y la Responsabilidad Social Corporativa.

Este ensayo tuvo como propósito ofrecer información teórica recopilada de artículos científicos que proporcionarán argumentos válidos acerca de la incorporación de la sustentabilidad en la cadena de suministro de las organizaciones. El resultado puede evaluarse a partir de la información contenida y el listado de bibliografía consignado. Se eligieron mayoritariamente textos en inglés por la calidad de los artículos.

Asimismo, fue objetivo de la ponencia explorar sobre la existencia en Catamarca de empresas que se encuentren trabajando en la filosofía de la triple cuenta de resultados: económico, social y ambiental.

Se individualizaron algunas empresas con sostenibilidad inicial, esto es, limitadas a algunas acciones sociales relacionadas con la filantropía y solo una con una con un nivel de aplicación más maduro, ya que cuenta con estrategias sostenibles dentro de la estructura general del proceso y en su cadena de suministro.

Se pretende que este tipo de ponencias además de divulgar y concientizar a los lectores sobre las ventajas del desarrollo sostenible, brinden información teórica existente para quienes estén interesados en el tema, divulguen los casos que se encuentren en provincias como Catamarca con un sector privado aun con fuertes debilidades, que poco incursionó en la administración sostenible a efectos de motivar a otros empresarios a trabajar en el marco de esta filosofía y

brindar colaboración para el crecimiento de la Contabilidad Social y Ambiental como manera de medir y comunicar el impacto social y ambiental de las empresas.

## **ANEXO I**

### **Entrevista al informante clave**

Prof. Mario Varela: propietario y representante de la empresa

- 1- ¿Qué productos fabrica Kwika?
- 2- Entendiendo que la cadena de abastecimiento, involucra todas las operaciones que son indispensables para que sus productos lleguen al cliente final, ¿cómo la describiría en su empresa?
- 3- ¿Usted considera que su cadena de suministro es sustentable?, ¿Por qué?
- 4- ¿Cómo elige sus Proveedores clave?
- 5- ¿Qué desafíos enfrentan para llevar una gestión sostenible en tu cadena de suministro?
- 6- ¿Cómo evalúas el impacto de las acciones de sustentabilidad de dichos procesos en la rentabilidad de tu negocio?
- 7- ¿Qué lo motivó a desarrollar la actividad?
- 8- ¿Qué papel juega la educación y la concientización en la toma de decisiones relacionadas con la cadena de suministro?
- 9- ¿Qué proyectos tiene a futuro respecto a Kwika?

## Bibliografía

- Christopher, M. (2011). Logistics & Supply Chain Management. (4ta Edición). Gran Bretaña: Pearson.
- Gonzalez, M de la C, Boletín Económico de ICE INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA Nro 2813, ISSN 0214-8307, España, 2004
- Icart, I. & Canela S. (1994). El artículo de revisión. Enferm Clin, 4(4), 180-184.
- Maza M B (2023 , Modelo de Balance Social para Universidades, Editorial Científica Universitaria Catamarca (Argentina)
- D. O'Rourke, (2014) "The science of sustainable supply chains", Science, vol. 344, pp. 1124-1127. doi:10.1126/science.1248526
- Saviano M, Barile S, Spohrer J, and Caputo F., "A service research contribution to the global challenge of sustainability", Journal of service theory and practice, vol. 27, pp. 951-976, 2017. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2015-0228>
- Swanson L.A., and Zhang D.D. (2012) , "Perspectives on corporate responsibility and sustainable development", Management of environmental quality: an international journal, vol. 23, pp. 630-639, [https://doi.org/ 10.1108](https://doi.org/10.1108)
- Wu Z., Santonso C.H., and Roan J. (2018), "Sustainable supply chain management practices and performance", Industrial management & data systems, vol. 118, pp. 2-21, <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2016-0540>
- Informes 'Hacia una Economía Circular-'Fundación Ellen MacArthur, en colaboración con McKinsey & Cía, 2012 y 2013

## **EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO – CLIENTE 4.0**

**Autores: Marcelo Beltrán Delgado - Mónica Raquel Arias - María Belén Rodríguez**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 3: Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa

mbdelgado64@gmail.com

### **Resumen**

La presente ponencia tiene como objetivo aprovechar el espacio que nos brinda este 1º Congreso de Administración con la Red FACE del Norte Argentino, a fin de poder intercambiar ideas; experiencias; estrategias y mejores prácticas, en el campo de la Administración organizacional y los Negocios, que impulsan a transformar las Empresas del presente y del futuro, con una mirada en los nuevos paradigmas que vislumbran las oportunidades de crecimiento, motiva a la mejora continua y presenta los nuevos desafíos que nos interpelan en materia de gestión organizacional y estrategias de negocios sustentables sobre la base de la responsabilidad social y ambiental y de sostenibilidad corporativa. Precisamente el Eje temático 3 aborda estas cuestiones e incluye a las Empresas de Triple Impacto. El sector específico de las Empresas Constructoras en la provincia de Catamarca fue el modelo de negocio estudiado en los trabajos de investigación llevados a cabo durante los años 2022/2023 (en el marco del Programa PROMCE–RED FACE) por el equipo docente que aborda esta ponencia, analizando a las Empresas de Triple Impacto en general pero centrado en 2 (dos) de los 5 (cinco) pilares que propone la herramienta EIB (Evaluación de Impacto B): Los Clientes y los Trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:** EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO – TRANSFORMACION DIGITAL - CLIENTES 4.0 – CONSUMIDOR 4.0 - TRABAJADOR 4.0

### **El Paradigma del Triple Impacto**

En la actualidad, son cada vez más las empresas que además de buscar su beneficio económico como hecho lógico, legítimo y sustancial para perdurar en el tiempo, han comenzado a manifestar su compromiso de generar un impacto también en lo social y ambiental como parte de su mismo propósito empresarial. Bajo este nuevo paradigma, han aparecido las llamadas “Empresas B” o “Empresas de Triple Impacto” o “B - Corp.” o “Empresas con Propósito” y ya se encuentran operando calificadoras que otorgan certificación pertinente a las empresas que adhieran al Sistema B, ya que advierten las ventajas y beneficios que otorga esta poderosa herramienta, tanto en el plano comercial, industrial y/o de servicios, como el prestigio que gana frente a las relaciones con el resto de los actores de

la economía, la sociedad y el estado. Los gobiernos cada vez más a través de sus acciones, leyes y normativas, promueven a las Empresas a incursionar en el postulado del triple impacto (sea por convicción de sus gobernantes o por exigencia y/o recomendación de los organismos multilaterales y/o de la misma sociedad y el mercado), y para ello los gobiernos implementan diversas políticas públicas que las incentivan y favorecen en mayor o menor grado (fondos verdes; acceso a créditos de fomento; beneficios impositivos; licitaciones, contrate y compra preferente; etc.). Santiago Iberduden sostiene que *“si una empresa se estructura desde su base como un modelo de triple impacto, la rentabilidad sería la consecuencia de sus prácticas sustentables”*. La aspiración a constituirse de hecho en Empresas de Triple Impacto (nuevo paradigma), opera como contracara del superado modelo tradicional de la economía lineal (antiguo paradigma), puesto que aquellas se enfocan en los nuevos modelos económicos (Economía circular; del conocimiento; del bien común; colaborativa; etc.). Resulta relevante destacar que estos nuevos paradigmas han sido abordados en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en la ONU en Setiembre/2015 a través de la iniciativa internacional *“Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible tiene como propósito instar a todos los países a que adopten distintas medidas para promover la prosperidad y al mismo tiempo que esas iniciativas protejan el planeta”*. Allí los Estados miembros de la ONU (integrada también por Argentina) aprobaron una nueva Agenda Global de Desarrollo Sostenible conformada por 17 objetivos (ODS) y 169 metas que deberán ser cumplidos en un tiempo determinado, es lo que se conoce como AGENDA GLOBAL/2030. En Dic./2015 se celebró en Francia la COP21 (Conferencia de las Partes) y se firmó el Acuerdo de París donde las Partes de la CMNUCC alcanzaron un acuerdo histórico para combatir el cambio climático y acelerar e intensificar las acciones e inversiones necesarias para un futuro sostenible con bajas emisiones de carbono.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda/2030 conectan tanto cuestiones de desarrollo como cuestiones ambientales -una de las grandes asignaturas pendientes- al incluir temas referidos a los aspectos sociales (pobreza, hambre, salud, educación, género y agua); aspectos económicos (energía, crecimiento, infraestructuras, desigualdad); aspectos ambientales (ciudades, consumo, cambio climático, océanos, medio ambiente) y aspectos políticos (paz, justicia y alianzas). Todo esto configura las tres (3) dimensiones que definen el triple impacto, a saber: ECONOMICO; SOCIAL y AMBIENTAL.





### Limitaciones, contexto y oportunidades

Si bien es destacable el carácter universal de los objetivos que propone la nueva agenda, ésta presenta limitaciones. Entre ellas, el carácter voluntario y la complejidad, que para algunos expertos significa abordar tantos objetivos excesivamente amplios y que no cuentan con un orden de prioridades ni un sistema de indicadores que permitan establecer mecanismos de seguimiento, además de cierto grado de ideologización. Más allá de las limitaciones señaladas y de la cuestión crítica del financiamiento necesario para la concreción de los ODS, resulta indudable que constituyen una oportunidad para cambiar y mejorar el rumbo del desarrollo humano; institucional; organizacional y empresarial a nivel mundial, y resultará una agenda transformadora en la medida en que los Estados y también otros actores, como las Empresas y las Organizaciones Sociales, efectivamente se comprometan en remover las causas de los problemas del desarrollo y concretar soluciones.

En este contexto se formaliza este nuevo modelo de negocios que crece y se masifica, y que en la actualidad es conocido como “Empresas de Triple Impacto: Social, Ambiental y Económico”, partícipes de un desarrollo empresarial sostenible. En el mundo, la más difundida es la certificación de Empresas B o B-Corp (creada en los Estados Unidos como B-LAB en/2006) que ya es sinónimo de prestigio y protección social – medioambiental. En tanto, en Argentina se viene implementando a través de una organización civil presente en América Latina desde/2012 como “Sistema B”, que actúa en representación de B-LAB en la región y que evalúa a través de la herramienta digital EIB “Evaluación de Impacto B” los pilares del modelo de negocio, centrados en 5 (cinco) áreas de la empresa: Gobernanza; Medio Ambiente; Comunidad; **Clientes y Trabajadores.**

### Centrarse en los CLIENTES.



Enfocarse en los Clientes en un sentido lato, implica tener que desagregar en las Empresas, a los **Clientes externos** de los **Clientes internos**, entendiendo por los primeros a los Consumidores, aunque no son estrictamente sinónimos, a los fines del presente trabajo los abordaremos como tales, estos no son responsables de la operación de la empresa, ellos reciben los resultados de dicha operación. Por su parte, a los Clientes internos los identificaremos con los Trabajadores (Empleados; Personal; Agentes; Operarios; etc.). Los clientes internos cumplen una función directa dentro de la organización; son responsables de la operación del negocio y ponen en marcha la cadena de suministro. Son parte de la estructura y de los procesos internos de la empresa.

#### **Cliente externo: Consumidor 4.0**

Las empresas entendieron que no deben subestimar al consumidor o destinatario de los bienes y servicios empresariales, a quienes por mucho tiempo se los considero como el blanco de los productos ofrecidos, que podían ser seducidos con un buen plan de marketing y una creativa campaña publicitaria y promocional, este modelo ya no va más, porque hoy existe en el mercado un nuevo modelo de demanda centrada en el “Consumidor 4.0” ya que así como los mercados cambian, los consumidores también cambian, y de hecho estos últimos son quienes fuerzan los cambios en el mercado. El consumidor 4.0 elige a las empresas y a las marcas a partir de valores, acciones y soluciones que le aportan a él, a la sociedad y su medio ambiente. En esta inteligencia del complejo entramado de necesidades y urgencias del planeta y su ecosistema, los estados, los mercados, la sociedad civil, etc. surge este nuevo modelo de negocio fruto de la transformación digital y la exigencia social y medio-ambiental, que compatibiliza a las empresas de triple impacto con este nuevo perfil o tipo de Consumidor.

#### **Cliente interno: Trabajador 4.0**

Esta cuarta revolución industrial a la que estamos asistiendo (desarrollo de la Industria 4.0), las empresas entienden también que el cliente interno “El Trabajador” además de ser el principal aliado de su empresa, tanto que muchas corporaciones lo consideran como un Asociado, con las implicancias que conlleva y los valores que sostiene (sentido de pertenencia; compromiso; cumplimiento; etc.), también supone que experimenta una transformación hacia los Talentos digitales, un cambio fundamental en la mejora de la Experiencia del Cliente y de la Calidad del Servicio que se debe prestar en los Centros de Atención al Cliente.

#### **Metodología aplicada**

La presente Ponencia se encuadra en un enfoque cualitativo de tipo explicativo y descriptivo. Busca profundizar en la comprensión y relación de estos nuevos paradigmas.



### **El triple impacto y la experiencia del cliente.**

El triple impacto y la experiencia del cliente están relacionados de diversos modos. Este fenómeno lo podemos entender cuando lo contextualizamos en modo guerra; contaminación ambiental; crisis económica o también en el avance vertiginoso producto de la aceleración digital y tecnológica, la irrupción de las redes sociales en las comunicaciones; los cambios de comportamiento en los consumidores y la mayor conciencia social. Estos y otros aspectos son los que impulsan a las Empresas y las Marcas con Sentido, a salir a cautivar al mercado, y ya lo están haciendo algunas. Este nuevo escenario global conlleva una mayor Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y ésta conduce cada vez más al compromiso corporativo de mostrarse y constituirse en Empresas con Propósito o Empresas de Triple Impacto o B-Corp., un nuevo paradigma de Negocios basado en aportes sociales y compromiso ambiental que se convierte en el protagonista del momento, dejando atrás a las Empresas tradicionales cuyos objetivos sólo están ligados a la búsqueda egoísta de la rentabilidad de sus accionistas, y esto último no está bien visto por el mercado, la comunidad y en especial por los clientes y los trabajadores que buscan los medios y las formas de visibilizarse y hacerse escuchar y sentir.

El triple impacto como ya lo conocemos, invita a las empresas a buscar un equilibrio entre sus 3 dimensiones: Social; Ambiental y Económica, y esto exige inexorablemente la necesidad de mejorar y llevar a cabo prácticas socialmente responsables que impacten positivamente en su entorno (Ad-extra) e interno (Ad-intra), es decir, tanto hacia afuera como hacia adentro de las propias empresas. Como consecuencia de estas acciones y buenas practicas, los Stakeholders interactúan en respuesta y no pueden menos que devolver de igual o similar modo y así se logran y/o consiguen materializar y dinamizar los círculos virtuosos. Pero esto requiere, además de las declamaciones y enunciados plausibles y las buenas intenciones de los actores intervinientes, de acciones concretas y comprobables que demuestren y

exterioricen los buenos resultados, fruto de las decisiones empresariales y las estrategias implantadas. Estrategias innovadoras entre tantas, como por ejemplo las de la economía circular con un enfoque ecológico en la cadena de suministro, que reduzcan la huella de carbono, el empleo de materiales reciclables, etc. Pero no solo interesa centrarse en la economía social del emprendimiento y sus múltiples segmentos (del conocimiento; circular; verde; etc.) sino que resulta fundamental la existencia de Empresas Financieramente saludables que puedan invertir en mejores desarrollos de productos, servicios y atención al cliente, lo que conducirá a la experiencia satisfactoria de los clientes. Las nuevas generaciones ya lo exigen (generación Y - Millennials y Z - Centennials).

### **Algo de historia sobre la evolución del perfil del Consumidor**

El ambiente digital viene creando y recreando conceptos para el consumidor desde el punto de vista de la conducta. El consumidor 2.0 inauguró una nueva casta (término muy de moda en este último tiempo) hace dos décadas, creando un marco en la historia de la mercadotecnia mundial y en los estudios de la economía del comportamiento. Tal definición la expusieron sus autores a finales del siglo XX en el "*Manifiesto Cluetrain – el ocaso de la empresa convencional*", texto escrito por el Ingeniero Rick Levine, los periodistas Christopher Locke, Doc Searls y el tecnólogo David Weinberger, al analizar el impacto que Internet, la tecnología y las nuevas herramientas de comunicación aportaron en aquella época a los mercados y los consumidores. Algunas de las principales relaciones y consideraciones derivadas de ese significativo cambio fueron: Humanizar al Cliente. El Consumidor es una Persona y no un dato estadístico. Si bien, los Mercados son conversaciones fruto del avance tecnológico que proporcionaba Internet en las nuevas comunicaciones, los Mercados se conducen por conversaciones entre seres humanos. El nuevo paradigma imperante en la época confirmaba que no hay un Mercado Consumidor, sino que hay individuos que consumen y esto lo ratifica la Neurociencia a través del Neuromarketing y la Economía de la conducta, ya que sostiene que la Toma de Decisiones por el consumo, pasa por una nueva actitud de empresas y negocios y por el aporte emocional y cognitivo de cada comprador. Recordemos que hasta finales de la década del/90 (siglo XX) el Consumidor era un rehén de los proveedores y su publicidad. Tanto es así, que Philip Kotler sostenía que la Mercadotecnia 1.0 estaba centrada en el producto y que con el Marketing 2.0 se volvió el enfoque al consumidor. En poco tiempo se madura este nuevo enfoque y se evoluciona al Marketing 3.0 donde se reconoce al Consumidor como Persona, como Ser Humano. Actualmente con la Industria 4.0, el Internet de las cosas y la economía del comportamiento, el Marketing entendió que el Consumidor como ser humano tiene deseos, necesidades y vivencias, donde cobra relevancia también la economía de la experiencia y por ende ha puesto énfasis en lo que le interesa y desea experimentar. Así en la era del Consumidor 4.0 cobran relevancia para las marcas, las

características personales, la percepción de las actitudes, la activación de las neuronas espejo de los consumidores, generadoras de la empatía. El uso de inbound marketing es un servicio que puede conquistar al consumidor al prestarle informaciones útiles, así como el Cross entre el marketing on-line y el off-line, ambos se complementan al proporcionar experiencias reales a los consumidores. La interacción con los clientes, recibir feedback y atender sus críticas y sugerencias, son estrategias que generan sensación de pertenencia y de allí hay un paso a la lealtad por una marca.

### **Las exigencias del Consumidor 4.0**

Entendiendo como el Cliente Externo que se informa, conoce, critica y califica a los múltiples productos y servicios que ofrece el mercado e identifica a las Empresas que los ofrecen y/o prestan, el Consumidor 4.0 elige a las empresas, productos y marcas con sentido, con las que se identifica, sea por sus valores, su cultura, sus procesos productivos éticos y seguros apoyados en buenas prácticas de responsabilidad social que le otorgan y asignan un valor agregado al producto y a la marca. Tanto pesan estas consideraciones cualitativas, que el Precio de un Producto o servicio dejó de ser el mayor diferenciador entre marcas. El nuevo paradigma de Compra está fuertemente aferrado a la conciencia socio-ambiental y con este valor innegociable se vuelca a las marcas que la consideran y no solo la siguen y premian sino que permanentemente resaltan estas cualidades y las comunican en las redes sociales, pero además exige mejoras y les hace saber que espera mucho más de ellas.

### **Conquistar al Consumidor 4.0 es el gran desafío de las Empresas.**

Las transformaciones digitales han traído nuevos hábitos a la hora de adquirir productos y servicios. A los compradores de hoy se los conoce como Consumidores 4.0 y se caracterizan por utilizar tecnología en su proceso de compra y consumo. Es un tipo de Consumidor altamente conectado que utiliza dispositivos móviles y redes sociales para investigar, comparar y comprar productos y servicios. Además espera una experiencia de compra personalizada y contextualizada, y es más crítico con la calidad de la atención al cliente que recibe. Está dispuesto a compartir información personal con las marcas a cambio de una experiencia de compra más relevante y satisfactoria. En consecuencia, las Empresas deben estar al tanto de estas nuevas demandas y adaptar sus estrategias de marketing y ventas para satisfacer a este tipo de consumidor.

La **inteligencia artificial** (IA) temática que más abajo abordaremos con una mayor análisis, es una herramienta clave para las empresas que buscan conquistar a los consumidores 4.0, ya que permite personalizar y contextualizar la experiencia del usuario de manera automatizada y eficiente. Sin duda que las empresas que logren adaptarse a las demandas y

expectativas del consumidor de hoy tendrán una ventaja competitiva significativa y se podrán destacar en un entorno cada vez más digitalizado.

**El desafío es doble, puesto que no solo se trata de atraer sino de retener.** Algunos expertos en la materia como Juan José Espinoza (CEO y cofundador de Payphone), sostiene que: *“hay cinco formas de conquistar al Consumidor 4.0, a saber:*

1. **Ofrecer una experiencia de usuario sencilla e intuitiva.** *El cliente digital busca hacer sus compras de manera intuitiva y sin demasiados pasos. Por lo tanto, las empresas deben brindar autonomía, simplicidad y agilidad en sus plataformas digitales.*
2. **Personalizar los productos y servicios.** *Los consumidores 4.0 valoran los servicios y productos personalizados, ya que se sienten más identificados y escuchados por las marcas.*
3. **Crear varios canales de interacción móvil.** *Los dispositivos móviles son la principal forma de comunicación en el mundo y las empresas deben adaptar más de un canal de interacción móvil con sus clientes para llegar directamente a ellos.*
4. **Interactuar en tiempo real.** *El cliente digital busca respuestas instantáneas a sus inquietudes y necesita una atención al cliente rápida y efectiva. Para ello, existen varias alternativas como chatbots y asistentes virtuales (a los cuales aludiremos más adelante).*
5. **Humanizar la marca.** *Las nuevas generaciones valoran a las empresas que son más respetuosas con el ambiente, las personas y la comunidad donde se desenvuelven y crean productos con propósito social”.*

**Esta última valoración (punto 5) que exterioriza el Consumidor 4.0 se relaciona directamente con las Empresas con propósito o Empresas de Triple Impacto – Empresas B o B-Corp. o también conocidas como Sociedades BIC (de Beneficio e Interés Colectivo)** tal como surgen de los proyectos de ley que se vienen impulsando en nuestro país desde /2016 para institucionalizar a este tipo de empresas, sin concretar aún su legalización. De hecho en Latinoamérica varios países ya sancionaron las leyes respectivas que reconocen en su marco jurídico a las Sociedades BIC, caso de Colombia; Ecuador; Perú y Uruguay. Dicho modelo jurídico deriva de la figura legal de la Benefit Corporation vigente en los Estados Unidos de América.

### **La transformación digital; el Consumidor 4.0 y las Empresas con propósito.**

La transformación actual a la que asistimos, ha digitalizado los mercados y convertido a muchas empresas en portales de compras por internet. Las campañas de marketing incorporan nuevos medios para llegar a los clientes a través del fenómeno de las redes sociales. Las operaciones de venta ya no son presenciales y se realizan digitalmente desde cualquier lugar del planeta. La fidelización requiere un esfuerzo adicional que obliga a las

empresas a extender el ecosistema de sus productos y dotarlos de mayor valor y por ende la volatilidad de las ventas es mucho mayor. La fidelización del cliente se dificulta cada día más, toda vez que previo a la compra tiene la posibilidad e inmediatez de comparar con un abanico de opciones que ofrece el mercado global cada vez más variado y competitivo y donde además aparecen nuevos y potenciales competidores.

Ante este nuevo escenario, irremediamente hay que actuar frente a los nuevos desafíos oportunidades y amenazas que nos depara el mercado, y esto nos obliga a transformarnos estratégicamente creando e innovando en productos y servicios, adhiriendo a los nuevos modelos de negocios que impregnan el mercado orientado a este nuevo tipo de cliente; el Cliente 4.0 que dispone de información instantánea para resolver necesidades de forma inmediata y las estrategias pensadas, planeadas, ejecutadas e implantadas siempre deben centrarse en el cliente por encima de todo.

Nos encontramos frente a un tipo de cliente que quiere comprar productos de calidad, al menor costo posible, de forma inmediata y con un alto grado de personalización. Esto lo puede conseguir una empresa dotada de un mayor grado de digitalización. Esta exigencia es una condición necesaria pero no suficiente, ya que nada garantiza que una empresa con un alto nivel de digitalización pueda ser exitosa. Además, la tecnología hoy en día – salvo los sistemas de información en las grandes empresas - está más disponible y al alcance de cualquier persona o empresa, y algunas hasta de libre acceso o de bajo costo según el caso. Otro aspecto relevante son las relaciones con los Stakeholders y en especial los que se vinculan a la cadena de valor y/o de suministro que pueden ayudar a co-crear juntos nuevos productos y servicios.

La digitalización también conlleva implícito un cambio cultural y organizacional que impacta Ad-intra, es decir hacia dentro de la empresa y eso involucra tanto a los líderes y la alta gerencia como al resto del personal y las relaciones entre colaboradores y trabajadores de la empresa, y necesariamente lleva a replantear el presupuesto en personal e identificar las áreas a mejorar y/o una mayor inversión en equipamiento, capacitación y desarrollo. Tras la digitalización, los empleados actuales y el personal a reclutar tendrán acceso a nuevos medios y/o dispositivos y más información, y por ende podrán aportar un mayor Know-how, es decir, que todas las personas que integran la organización empresarial, comenzando por sus líderes y la alta gerencia, son quienes deben promover e impulsar esta transformación digital.

Pero aumentar el valor de los productos y servicios que se ofrece, no sólo implica mejorar la calidad y reducir los costos del mismo, sino que además y sobre todo, debe enfocarse en el valor que representa para el cliente y los valores que este sustenta y dónde pone énfasis. Justamente es aquí, dónde las Empresas de Triple Impacto o Empresas con propósito o Empresas B o de Beneficio e interés colectivo, cobran relevancia porque el Consumidor 4.0

realza los valores del cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social, el respeto por sus clientes y trabajadores y premia con su elección y predilección a quienes los promueven.

### **La mejora continua pilar de la transformación**

La transformación tiene sus bases en la filosofía de la mejora continua. La necesidad de afilar el hacha o amolar la sierra como lo expone genialmente Stephen Covey en su obra *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, refiere a este aspecto de la vida no sólo empresaria sino fundamentalmente personal de cada uno. Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y la autorrenovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente, ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad y también de nuestra empresa. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socioemocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado costo para las personas y por ende para las empresas. Bajo el paradigma de la Industria 4.0 la mejora continua por ejemplo, implica centrarse en la mejora global de los procesos que interviene en la cadena de suministro, atendiendo con especial celo la eficiencia, eficacia y efectividad del área de operaciones y logística. En la mejora de los procesos productivos se puede aplicar la tecnología siguiendo los principios del Lean Manufacturing que se basa en la mejora continua de la productividad mediante la eliminación de los desperdicios y la resolución de los problemas, involucrando a todo el personal de la empresa y con mayor responsabilidad al de las áreas específicas. En otras palabras, el método radica en sacar los problemas a la luz para luego poder enfocarse en resolverlos (trabajando en equipo), de igual modo el enfoque en la gestión de los desperdicios, residuos y efluentes, persigue el objetivo irrenunciable de su tratamiento y/o transformación por efecto del reciclado, bajo la premisa de no afectar el medio ambiente o con efecto neutro y/o mejorando con eficiencia los procesos. Todos los conocimientos adquiridos y la experiencia ganada se retroalimentan para seguir mejorando los procesos y consecuentemente los productos y servicios. El octavo hábito a que refiere Inma Ríos (2022) en su libro *Claves para liderar con éxito*, “...*supone escuchar nuestra propia «voz interna» y enseñar a los demás a identificar la suya propia. Se trata de enseñarles a los demás el arte de sacarle provecho a lo que es propio de cada individuo; de modo que cada persona se vuelva indispensable en la organización en virtud de sus capacidades irrepitibles. Es decir, un hábito que ayuda al líder a potenciar a todos y cada uno de los miembros de su equipo.*” Esto se relaciona con la Gestión del Talento humano y que aporta al crecimiento y desarrollo del Cliente interno (trabajador).

Todos estos conceptos que venimos resaltando, tanto en la gestión de los residuos y desperdicios (relacionados con los procesos de producción. diseño y desarrollo de productos

y servicios) como en la gestión del talento humano (relacionado con el buen trato de las personas y trabajadores ocupados en la empresa y su preocupación por sacar lo mejor de ellos), tiene su punto de intersección, encuentro y terreno fértil, en las Empresas con propósito o Empresas de Triple Impacto, y este buen y plausible desempeño en la gestión de los negocios y las empresas, se informa, reporta y comunica cada vez mas y con mayor intensidad en las redes sociales y demás medios de información y comunicación a los cuales accede permanentemente y por múltiples dispositivos el Consumidor 4.0. Tal como venimos sosteniendo a lo largo del presente trabajo, este nuevo tipo o perfil de Consumidor, tiene una especial valoración por todas estas preocupaciones; ocupaciones y acciones, devolviendo con gestos concretos materializados en la elección y compra, premios y comentarios elogiosos en los mismos medios y plataformas en las cuales se informa, compra e interactúa.

### **La inteligencia artificial como apoyo y aliada de la transformación y la atención al cliente.**

Mucho se ha escrito y debatido, y se seguirá escribiendo y debatiendo en los grandes foros mundiales sobre este nuevo paradigma de la inteligencia artificial (IA), si ha llegado para ayudar y apoyar o si ha llegado para suplantar la acción humana. Estaremos a la puerta de ingreso de la Industria 5.0, una era industrial donde las maquinas aprendan sin la intervención humana y tomen sus propias decisiones?. El fantasma de la saga Terminator sobrevuela nuestras mentes. Preferimos por ahora creer en un nuevo y noble paradigma que brinde apoyo y colaboración para potenciar positivamente la transformación y ésta será nuestra premisa esperanzadora.

Cuando se piensa en aplicaciones de la Inteligencia Artificial (IA) para mejorar la experiencia del cliente, primero se necesitan algunas definiciones. Por ejemplo la IA generativa genera respuestas a partir de patrones que ha aprendido. A veces se describe como una caja negra y sus respuestas pueden ser difíciles de predecir y se basan en modelos estadísticos que no se pueden desmontar. En un chatbots por ejemplo, la IA generativa tiende a ser una interacción de una sola vía, con una pregunta y una respuesta. Mientras que la IA conversacional, por otro lado, es como una caja de cristal, se basa en el Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN), el aprendizaje automático y un léxico, y su resultado es transparente y controlable. Puede hacer preguntas, aclarar necesidades y entender los matices del lenguaje para interpretar la intención detrás de la consulta de un cliente. Para las Empresas que buscan integrar la IA, este único elemento puede ser la diferencia entre un cliente que encuentra lo que busca y abandona su sitio de frustración. Dicha aplicación se viene implementando de a poco en las empresas a partir de la Pandemia (Covid-19), y se estima que una gran cantidad de aplicaciones empresariales incorporen IA conversacional a partir del corriente año/2024 (aprox. un 40%). Los expertos consideran que un chatbot de IA bien



construido e instalado, puede manejar más del 80% de las consultas rutinarias de los clientes, liberando de este modo al equipo de servicio al cliente para que se enfoque en tareas más complejas o generadoras de ingresos. Desde tiempos de respuestas más rápidas hasta un soporte más consistente, resulta más eficiente y puede brindar una mejor experiencia al cliente. Además, los clientes acostumbrados a las redes sociales esperan honestidad y transparencia, y la misma regla rige para el uso de la IA en cualquier interacción con el cliente. Comunicar claramente que su chatbot o asistente virtual funciona con IA conversacional, ayudará a generar confianza con sus clientes, mucho más si tienen la opción con algo más de demora de poder interactuar con una persona humana si así lo desean. Es importante destacar que las personas de las nuevas Generaciones Y - Z (Millennials y Centennials) son quienes conforman un grupo importante del total de compradores estables del e-commerce, son exigentes y están muy bien informados, requieren de respuestas inmediatas y demandan soluciones.

Finalmente, la tecnología básica basada en IA no tiene que ser muy costosa ni difícil de implantar o llevar mucho tiempo. Muchas empresas pueden comenzar a utilizar un chatbot de IA conversacional en tan solo uno o dos meses, potenciados por el aprendizaje automático, no cabe duda que estas son herramientas poderosas y que mejoran con el uso. La última tecnología de IA incluso puede conectar a las empresas con plataformas que les permitan llegar a sus clientes en cualquier momento y lugar. Las empresas que adopten esta nueva tecnología estarán más y mejor preparadas para prosperar en esta era digital, aquellas que no lo hagan irán descubriendo y/o percibiendo que sus clientes han dejado de interesarse en ellas porque no les brindan la debida atención conforme al nuevo entorno y contexto virtual y digital.

#### **La nueva configuración del Marketing Mix en el contexto del Consumidor 4.0**

Este es un tiempo de hiper-conexión y globalización, en consecuencia la estrategia clásica de las 4P (Producto – Precio – Plaza/ punto de venta y Promoción) actualizada en su redefinición como Producto – Precio – Distribución y Comunicación, es una herramienta del marketing para ayudar a las Empresas a planificar sobre “Qué” ofrecer a los consumidores y “Cómo” ofrecérselo. Justamente es la irrupción de las nuevas tecnologías y la transformación digital la que ha configurado - entre otros factores determinantes - un nuevo tipo de Consumidor.

Philip Kotler, experto mundial en marketing, ha instado a transformar la mencionada estrategia para atraer al Consumidor Digital. En su último libro sobre Marketing 4.0 Kotler sostiene, que el Producto se suele desarrollar según las necesidades y los deseos de los consumidores basándose en los datos relevados a través de la investigación de mercados. Así, *“las empresas controlan la mayoría de las decisiones de producto desde su concepción hasta la fase de producción. Para establecer un precio de venta del producto, las compañías utilizan*

*una serie de métodos basados en el coste, la competencia y el valor percibido por el consumidor. Lo que éste está dispuesto a pagar por algo, calculado con los métodos de fijación de precios basados en el valor percibido del consumidor, representa la aportación más significativa del consumidor en relación con el precio". Con ésta definición el gurú del marketing afirma que, "una vez que una empresa decide qué ofrecer (producto y precio), ha de decidir cómo ofrecerlo (punto de venta y comunicación); determinar dónde distribuir su producto con el objetivo de que esté fácilmente disponible y accesible para los consumidores. Las compañías, además tienen que comunicar la información necesaria sobre su producto al público objetivo a través de diversos métodos, como la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas. Cuando las 4P del marketing mix se diseñan y alinean de forma óptima, la venta resulta mucho más sencilla ya que los consumidores se ven atraídos por las proposiciones de valor de la marca".*

Ahora bien, en teoría podemos considerar que la herramienta del marketing mix, tal como está concebida desde hace muchos años, puede resultar de utilidad, pero lo que advierte Kotler es que el nuevo escenario donde se desenvuelven las empresas frente a sus clientes, es tal como lo expresamos al comienzo de este punto, un mundo híper-conectado y globalizado, mucho más complejo y evolucionado, donde el análisis de las 4 variables endógenas aunque controlables relativamente por las Empresas, no resulta de simple resolución y mera toma de decisiones, sino que las Empresas se encuentran frente al Consumidor 4.0, un demandante sofisticado, extremadamente informado y exigente, que puede estar más adelantado que las mismas empresas como en un juego de ajedrez donde pugnan las dos partes y una de ellas se adelanta mentalmente en los movimientos siguientes. Ante este nuevo fenómeno, sugiere una redefinición del marketing mix más evolucionado, donde las variables de las 4P giren a las 4C que por sus siglas en inglés, se refieren a: Co-creación (creación conjunta); Currency (divisa/ moneda de cambio); Comunitaria (economía colaborativa) y Comunicación (conversación).

Apunta Kotler sobre la primera C, «*La Co-creación en la economía digital es la nueva estrategia de desarrollo de producto*». A través de ella se involucra a los consumidores en la etapa precoz de diseño y así las empresas pueden mejorar los índices de éxito de sus productos de nuevo desarrollo. Dicho proceso también posibilita a los consumidores a adaptar y personalizar productos y servicios, creando por lo tanto proposiciones de valor superiores.

Respecto a la segunda C, Kotler esgrime «*En la economía digital, el Precio es equivalente a la moneda de cambio, que fluctúa dependiendo de la demanda del mercado*», al respecto, el experto señala que, «*los minoristas online recopilan una cantidad ingente de datos que les permiten realizar análisis de big data dirigidos a ofrecer un precio personalizado para cada cliente*». Así, con ésta fijación dinámica de precios, las empresas pueden optimizar su

rentabilidad aplicando precios diferentes a sus distintos clientes, y el Consumidor 4.0 requiere de atención personalizada y diferenciada.

La tercera C. de activación comunitaria, de la idea de canal ya casi perimida, a la economía colaborativa. Kotler entiende que *«En esta economía del compartir, el concepto de distribución más potente es la distribución entre iguales»*. Cada uno ofrece a los consumidores *«un fácil acceso a productos y servicios cuya propiedad no es suya, sino de otros consumidores. En un mundo conectado, los consumidores demandan cada vez más un acceso casi instantáneo a productos y servicios, a los que únicamente pueden acceder a través de sus iguales más próximos»*. Un ejemplo entre tantos puede ser el servicio de Uber.

Por último, la cuarta C de Comunicación, complementando a Kotler, entendemos que tiene su fundamento en la evolución de las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) actualmente revolucionadas con la proliferación de las redes sociales y los sitios web de opiniones como lugares virtuales de encuentro, que lo visibiliza y empodera al Consumidor 4.0. La acotada idea de Promoción ha sido sustituida por la Conversación, donde el dialogo entre cliente y empresa sigue vigente, pero la fase de toma de decisiones para la compra se completa en el marco de la relación cliente – cliente.

Tras todas estas reflexiones, adherimos a Kotler cuando sostiene que si aplicamos un **‘marketing mix’ conectado** (es decir, teniendo en cuenta las 4 C), *«las empresas tienen muchas posibilidades de sobrevivir en la economía digital»*. No obstante advierte, que el paradigma de Venta también debe cambiar. *«Tradicionalmente, los clientes han sido objeto pasivo de las técnicas de venta aplicadas por las compañías. En un mundo conectado, la idea consiste en que ambas partes obtengan valor comercial de manera activa. Con esta mayor participación por parte de los consumidores, las empresas están implicándolos en una comercialización transparente»*.

## **La Empresa de Triple Impacto en sintonía con las transformaciones y el Consumidor 4.0**

Atento a todo lo descripto precedentemente, surgen las consideraciones que se esgrimen en la primera parte del trabajo y el título de la Ponencia, que confirman - a partir de diversas definiciones y/o expresiones - la directa relación existente entre la Empresa de Triple Impacto y el Cliente 4.0 (identificando en este caso al Cliente externo - Consumidor 4.0). Las necesidades y urgencias del planeta, la crisis climática y el peligro de su ecosistema, aceleraron los tiempos y obligaron a la ONU (Estados miembros y representación empresarial global) a fijar la Agenda2030. Las Empresas de triple impacto y el Consumidor 4.0 son dos paradigmas y realidades que se relacionan directamente y que responden a un nuevo modelo de negocio y de visión empresarial, fruto de la transformación digital, los consensos y exigencias de los organismos internacionales, pero por sobre todo, de una férrea conciencia

social y medio-ambiental surgida especialmente de las nuevas y jóvenes generaciones. Las empresas ya tomaron razón que no deben subestimar al consumidor, a quienes por mucho tiempo se lo considero como un sujeto pasivo de los productos ofrecidos, que simplemente podía ser seducido con un buen plan de marketing y con creativas estrategias de negocios basadas en el tradicional marketing mix de las 4P, cuando en realidad la nueva economía digital ha cambiado sustancialmente su configuración – por el momento - a las 4C del marketing mix conectado, tanto que actualmente la co-creación, la personalización de la producción en el marco de una economía sustentable y colaborativa, el Precio ligado al Valor asignado por el Comprador, la Comunicación disruptiva fruto de la Inteligencia Artificial conversacional a través del Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN), el aprendizaje automático y la presencia activa del consumidor en las redes sociales y los sitios web de opiniones como lugares virtuales de encuentro, han empoderado indiscutiblemente al Consumidor 4.0.

En consecuencia, el Consumidor 4.0 es una parte relevante y actor fundante de un nuevo modelo de negocios, híper informado y comunicado, cargado de valores, centrado en defensa de las buenas prácticas y acciones sociales, solidarias y comunitarias que protege al ecosistema y se preocupa y ocupa en apoyar a quienes luchan contra la crisis climática y el calentamiento global. Por los motivos esgrimidos entre otros, la dolorosa experiencia de la Pandemia (Covid-19), el flagelo de las guerras, la emergencia alimentaria, etc. etc., las empresas se han visto con mayor urgencia en la necesidad de reinventarse, y también de ser parte activa de un cambio radical, cuyo modelo referencial lo aportan entre otras las Empresas de Triple Impacto o Empresas B o Empresas con propósito, con propósito social, medio-ambiental, colaborativo y solidario, etc. CON VALORES COMPARTIDOS, coincidente con el perfil del CONSUMIDOR 4.0.

Pero cuando referimos a las Empresas de Triple Impacto y su estrecho vínculo en valores compartidos con el Consumidor 4.0, no debemos olvidar que el trípode de apoyo para que estas dos partes tengan éxito, debe asociarse al Cliente interno – TRABAJADOR 4.0.

A partir de este punto, entendemos que debemos enfocarnos en el Trabajador 4.0 como actor y parte fundamental del trípode que sienta las bases del nuevo modelo de negocios, quien además de ser el principal aliado o Asociado de la empresa, con las implicancias del caso y los valores compartidos, también ha experimentado una transformación hacia los Talentos digitales, un cambio fundamental en la calidad y mejora de la Experiencia del Cliente.

### **La Gestión del Talento humano y la transformación digital. Los Talentos digitales.**

Cuando estudiamos a Martha Alles en la gestión del talento humano por competencias, adheríamos plenamente a sus apreciaciones respecto a que era una función de vital importancia para las empresas, ya que dicha gestión de los Recursos Humanos resultaba un factor determinante en el logro de los objetivos corporativos. Nos esforzábamos por definir los

modelos de competencias y las capacidades dinámicas, con el propósito de establecer un marco referencial que nos permita diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias. El fin último, era lograr una mayor competitividad coherente con el propósito estratégico de las empresas. Pero la disrupción digital y el nuevo modelo de negocios del triple impacto ha reconfigurado las necesidades de las empresas a la luz del Cliente interno 4.0

La gestión del talento humano ha cambiado drásticamente, las empresas necesitan adoptar nuevas tecnologías para atraer, retener y desarrollar el talento, automatizar procesos, realizar mayor análisis de datos y fomentar el uso de herramientas digitales para el área de talento humano y el de toda la organización de la empresa. Tan relevante resulta la gestión del talento humano bajo estas nuevas premisas, que puede contribuir al éxito de la transformación digital. Uno de los cambios más relevantes en la transformación digital del área de talento humano llega con el uso de la inteligencia artificial (IA) para el reclutamiento y la selección de personal. Las empresas pueden utilizar herramientas de análisis de datos para evaluar el desempeño de los candidatos y predecir su éxito en el puesto de trabajo, optimizando los procesos de selección de personal permitiendo una selección más rápida y efectiva de candidatos, lo que además, reduce los costos y mejora la calidad de la contratación.

Otro cambio tecnológico es la creciente importancia de la capacitación, formación y el desarrollo en línea. Las empresas han incrementado el uso de plataformas de e-learning para proporcionar capacitación y desarrollo a sus empleados en cualquier momento y lugar, permitiendo una formación más ordenada, eficiente y personalizada para los empleados.

La transformación digital también está cambiando la forma en que las empresas gestionan su cultura organizacional, pero así también su entorno macro-ambiental y social. Incluye nuevas formas de trabajo como herramientas digitales que pueden ayudar a fomentar una cultura de colaboración y compromiso tanto a nivel interno organizacional como a nivel de Stakeholders, y poder medir el impacto de sus iniciativas. La transparencia en los procesos y la comunicación abierta también son más fáciles de lograr gracias a la tecnología, lo que mejora la confianza y la satisfacción tanto de los empleados como de los consumidores (clientes internos y externos).

La gestión del talento humano para contribuir al éxito de la transformación digital, debe entre los empleados y el personal reclutado, primero que nada asegurarse en sostener los valores del compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia, a partir de allí podrá:

- \*identificar y desarrollar habilidades digitales que resultan necesarias para la empresa;
- \*seleccionar y contratar talentos digitales;
- \*desarrollar una cultura de innovación y cambio dentro de la empresa;
- \*fomentar y destacar públicamente el aprendizaje continuo y el espíritu solidario y de colaboración entre sus miembros;
- \*conformar equipos de trabajo que se esmeren por encontrar soluciones innovadoras y/o resolución de problemas;
- \*implementar programas de reconocimiento y premios a los empleados que logren sus metas e innoven en

nuevos sistemas que efficienten el trabajo, procesos, productos, servicios y mejoren las relaciones humanas; \*mejorar el clima organizacional y la calidad de atención al cliente; \*mantener una participación visible, amigable y/o respetuosa en los procesos de comunicación tanto interna entre los empleados como en relación con los Stakeholders; y finalmente \*liderar y gestionar el cambio.

Es claro que quien ejerza la gestión del talento humano (alta gerencia/ staff profesional) debe necesariamente adoptar un enfoque estratégico y proactivo. Quien o quienes lidere/n debe/n desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias en tecnologías digitales y análisis de datos para implementar estrategias efectivas y tomar decisiones con respaldo objetivo. Uno de los grandes desafíos de los líderes digitales, es implantar nuevas tecnologías digitales y contar con la suficiente capacidad de análisis de datos como para incorporar programas de aprendizaje y/o des-aprendizaje en todos los niveles de la organización y/o la empresa.

Mariano Barusso columnista especializado del diario El Cronista, experto en transformación estratégica, cultura organizacional y expansión del liderazgo, en su editorial del 05/Mayo titula, *“El Nuevo CEO: acelerar la adopción del cambio a escala humana”*, refiere a la transformación empresarial y organizacional en un entorno caracterizado por la rápida evolución tecnológica, las demandas cambiantes de los mercados, el nuevo perfil de los Consumidores y también el perfil de los Colaboradores (Personal), los que generalizamos como CLIENTES 4.0

Barusso sostiene que, *“la transformación exitosa requiere un liderazgo que orqueste cuidadosamente la interacción entre el tiempo del mercado y la capacidad de reacción de las personas”*. Además, muestra en sus investigaciones, que *“el Índice de Salud Organizacional de Mckinsey... sobre el tipo de cultura más común en las empresas de alto rendimiento, es la de la mejora continua”* y confirma que la salud organizacional dentro de la empresa está estrechamente relacionada con el desempeño de sus trabajadores. Por otra parte, cada empresa debe medir si tiene *“déficit de transformación”*, entendiendo por tal a la brecha existente entre el esfuerzo y voluntad de cambio pretendido por sus líderes (los gestores del cambio), y la voluntad real de cambio manifestada por los colaboradores y trabajadores. Aquí subyacen los valores del compromiso, responsabilidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, para poder llevar a cabo los cambios que requiere la transformación digital. Es decir, que de nada vale que una empresa cuente con el enunciado de una clara y pujante Visión y estrategias brillantes de transformación, si entre sus líderes, colaboradores y trabajadores no abrazan dicha visión y estrategias con el debido compromiso para hacerlas realidad con la velocidad requerida y el mayor bienestar posible. En otras palabras, los ejecutivos y/o la alta gerencia no deben caer en la trampa de pretender impulsar las transformaciones de forma unilateral, y sin un tiempo razonable de adaptación mediante un cronograma preestablecido y consensuado con los trabajadores que deberán operativizar los cambios. Resulta importante entender, que las personas cambian con genuina convicción, por

razones de índole existencial o vital, y no por las exigencias cronológicas plasmadas en un plan de cambio elaborado por un equipo de expertos que detenta un poder relativo y temporario. La necesidad del cambio y las transformaciones consecuentes para que no sean resistidas y combatidas, necesitan un tiempo de análisis y reflexión para ser comprendida, compartida y valorada entre todos los actores de la empresa. Ese lapso esencial define el ciclo de evolución organizacional que debe tener toda empresa y que implica centrarse en gestionar y acelerar el cambio, pero a escala humana, respetando el tiempo ontológico de los protagonistas (el tiempo del ser, adecuado y oportuno, de la recta intención y de la disposición), esto implica finalmente la necesidad de un proceso de adaptación y maduración de nuevos hábitos creencias y competencias que generen una transformación cultural.

Así como describimos en el marketing mix conectado a la luz del Consumidor 4.0, la co-creación la personalización de la producción en el marco de una economía sustentable y colaborativa, el Precio ligado al Valor asignado por el Comprador, la Comunicación disruptiva fruto de la Inteligencia Artificial conversacional a través del Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN), así también a la luz del Trabajador 4.0 la co-creación de la transformación hacia adentro de la empresa es posible, integrando tempranamente a los equipos de trabajo y/o grupos de interés, desplegando el liderazgo cúbico, es decir, el de los líderes que lideran líderes, desarrollando seguridad y confianza entre los actores que interactúan adentro de la empresa y procurando la satisfacción en el proceso, durante la transición en sí, hacia un nuevo desempeño.

Finalmente, los líderes y/o los gestores del cambio organizacional y transformacional deben tener bien en claro que ante un cambio de paradigma de la envergadura analizada, donde las transformaciones digitales disruptivas requieren de cierta velocidad exponencial, no cambia la premisa que las transformaciones tecnológicas aunque requiere de un enfoque más ágil y adaptable, debe respetar el ritmo de cambio humano, es decir, los cambios tecnológicos por mas vertiginosos que sean, no deben preceder a la transformación cultural más profunda y relevante que exige previamente. Primero las personas y las buenas relaciones, y después la tecnología, sin perder la visión estratégica del negocio a la luz de los nuevos paradigmas.

### **El Trabajador 4.0 en las PyMEs**

El Trabajador 4.0 en las pequeñas y medianas empresas puede ser considerado como un Administrador de la información o gestor del conocimiento, donde su Talento y diferenciación serán su identificación y reconocimiento. Su personalidad tendrá que destacarse en su entorno, sustentada en la imaginación, creatividad e innovación. La Tecnología es parte de su rutina laboral. Su exposición en las funciones de las diversas áreas de la empresa le exige permanente toma de decisiones en mayor o menor grado según el nivel jerárquico que detente, esto lo conduce por el camino de los aciertos y los fallos o errores, estos últimos

tendrán que ser la fuente de aprendizaje en la construcción o deconstrucción. Su multifuncionalidad y su personalidad honesta serán los pilares que fundamenten su presencia y permanencia en la empresa. Este es el nuevo perfil del Trabajador que comienzan a buscar y reclutar las empresas, al igual que el Consumidor 4.0 tienen presencia activa en las redes sociales para influenciar y responder las inquietudes que se planteen y participa en los sitios web de opiniones como lugares virtuales de encuentro. Utiliza realidad aumentada y asistentes virtuales. El reto de este tipo de Trabajador es demostrar que todo su potencial estará puesto al servicio de la empresa con espíritu participativo y colaborativo. Los clásicos valores de responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa permanecen inalterables, pero deben ser demostrados en las acciones que despliega en lo cotidiano y en la atención al cliente.

En cuanto a su responsabilidad, ésta se extiende a lo macro-social y medio ambiental casi como un reflejo del Consumidor 4.0, Valores Compartidos con las Empresas de Triple Impacto, ya que compatibilizan en el cuidado del entorno, priorizan el interés comunitario con fuerte sentido social y solidario. El Trabajador 4.0 permite mejorar la Comunicación de la PyME tanto Ad-intra como Ad-extra (hacia adentro y hacia afuera). La interacción permanente con los Stakeholders facilita el acceso al mercado y a nuevos mercados, incrementa la productividad con las cadenas de valor y suministros disponibles, etc.

### **Conclusiones:**

La transformación digital y la evolución tecnológica ha llegado para quedarse y avanzar, pero esto no significa que las empresas se deshumanicen o despersonalicen, sino que por el contrario, las empresas hoy más que nunca deben apoyarse en una fuerza de trabajo de excelencia que configure su capital intelectual como motor operativo, de conducción y de relaciones personalizadas, que se adapten a una estructura organizacional ágil y flexible, procesos sistémicos y en redes, con capacidad de atender y de resolver problemas, con autonomía en sus decisiones pero sustentada en valores compartidos y dispuestos a asumir cambios para responder al mercado y especialmente a un sofisticado y exigente Consumidor 4.0 que hoy en día es el centro de todos los negocios.

Todos estos vertiginosos cambios y nuevos paradigmas en los negocios, los mercados y en las relaciones empresariales, el Consumidor 4.0 y el Trabajador 4.0 sumados a las exigencias de los organismos internacionales, multilaterales y los consensos logrados a partir de la Agenda Global/2030, compatibilizan con el creciente avance de las Empresas de Triple Impacto o Empresas con propósito y se amalgaman en los Valores Compartidos con un fuerte compromiso social y de protección medio-ambiental, aunque en el terreno competitivo se esfuercen por diferenciarse aprovechando las ventajas competitivas y las sofisticadas estrategias de negocios que puján por ganar clientes y mercados.



## Consulta Bibliográfica

Alles, Martha (2019), Desarrollo del Talento Humano – ISBN 978-950-641-943-1 Ed. Granica

Alles, Martha (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias, Ediciones Granica SA, Buenos Aires.

Alles, Martha (2011). Modelo de competencia. <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>

Alles, Martha (2008), Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias ISBN 978-950-641-490-0 Ed. Granica

Alles, Martha (2006). Desempeño por competencia. Evaluación de 360°. Ed. Granica SA.

Alvarado José Luis - García - Flores – Jiménez (2020) Trabajador 4.0 en la Pequeña y mediana empresa. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula. Publicación semestral No.13

Barusso Mariano (2024).El nuevo CEO: Acelerar la adopción del cambio a escala humana. Columnista de El Cronista. Editorial del 5/Mayo/24.

Ciasca Marcelo (artículo publicado 30/04/2024), La transformación digital, la inteligencia artificial y su esencialidad en los negocios. CEO de Stefanini Group (Brasil).

Crespo Omar (2023), La importancia de la gestión del talento humano en la transformación digital. Innovar para transformar. Ed. LinkedIn.

Covey Stephen (2023), Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Edición revisada y actualizada por Sean Covey. Editorial Paidós.

Cubel Katia [cubel@terra.com.br](mailto:cubel@terra.com.br) Página web [www.engenhocomunicaco.com](http://www.engenhocomunicaco.com), Brasil <https://www.bcorporation.net/en-us/news/blog/reflecting-on-our-impact-in-2023/>

Caminar con éxito hacia la industria 4.0 Cap. 3 – Clientes 4.0 TIC Negocios Cámara Valencia [ticnegocios@camaravalencia.com](mailto:ticnegocios@camaravalencia.com)

Espinoza Juan José (2022). El Consumidor 4.0. CEO y Co-fundador de Payphone. INCAE Business Scholl

<https://www.infobae.com/america/mundo/2023/03/30/la-unesco-insto-a-todos-los-paises-a-implementar-sin-demora-el-marco-etico-mundial-sobre-la-inteligencia-artificial/>

<https://www.comunidad-rh.com/2021/03/24/como-construir-las-organizaciones-del-futuro-segun-mckinsey/>

Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2000), Manifiesto Cluetrain – El ocaso de la empresa convencional – ISBN 978-84-234-2693-5, Ed. Deusto.

Ríos Inma (2022), Claves para liderar con éxito, Editorial Círculo Rojo (España).

Solano Gisella V., Rodríguez Lucila M., Cerpa Winston F., Trujillo Ricardo S. (2016), Gestión del talento humano por competencias para el desarrollo de capacidades dinámicas, un acercamiento para el diseño de sistemas de gestión.

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. World Economic Forum – Debate, versión castellana de Ed. Penguin Random House Group, Editorial SAU.

Kotler, Philip, Setiawan Iwan y Otro (2019), Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, ISBN: 978-84-17277-82-6, 3ª Edición, LID Editorial, España.

## CAPITULO IV

### Eje temático: PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA ENSEÑANZA DE ADMINISTRACIÓN



# RELATORÍA

**Relator: María Laura Arrascaeta**

La moderadora de panel da la bienvenida a los presentes y presenta las exposiciones.

## **Inserción Laboral de los Egresados de la Licenciatura en Gestión Pública**

Autores: C.P.N Jorge Omar Zafe. C.P.N Jorge Miguel Zafe Maza - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - UNCA

**Inicio:** 17:50 hs

La exposición comienza destacando la motivación detrás del desarrollo de la ponencia y la metodología empleada, la cual se basa en un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. Para la recolección de datos, se utilizaron encuestas y entrevistas personales, con el objetivo de profundizar en los hallazgos.

El propósito central es analizar la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en Gestión Pública, impartida por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. La meta es crear un banco de información valiosa basado en una muestra representativa de egresados que han obtenido este título.

Durante la presentación, se abordó la temática central, incluyendo el objetivo general y los objetivos específicos. Asimismo, se presentaron los resultados obtenidos y se discutieron las conclusiones.

### **Resultados Alcanzados:**

La mayoría de los alumnos eran mayores que el promedio de estudiantes de carreras de grado, lo que indica una tendencia a buscar mejoras en su situación laboral y un mayor estatus.

El 94% de los egresados trabajaba mayoritariamente en el sector público, con una escasa representación en el sector privado, y un 6% no se encontraba trabajando al momento de la encuesta.

Un 68% de los encuestados consideró que el plan de estudios se alineaba con sus expectativas.

El 83% propuso mejoras en su entorno laboral, aunque solo el 60% de estas sugerencias fueron implementadas, principalmente en áreas como planificación, presupuestos y gestión de capital humano.

Un 62% de los graduados logró mejoras remunerativas, un 4% ascendió a cargos de mayor jerarquía, mientras que el 33% no experimentó cambios en su situación laboral.

El 79% de los egresados no continúa con estudios adicionales debido a razones personales, y un 18% decidió cursar un posgrado.

### **Reflexiones finales:**

La mayoría de los egresados reconocía que mejorarían sus ingresos al obtener el título, y un número significativo lo eligió por razones de prestigio. Se sugiere la inclusión de prácticas interdisciplinarias en el plan de estudios. Aquellos que no están empleados enfrentan dificultades para integrarse en el mercado laboral.

**Propuestas:**

Existen treinta facultades en el país que ofrecen carreras similares, lo que subraya la relevancia de esta disciplina a nivel nacional.

Los egresados buscan obtener una matrícula profesional, e incluso consideran la creación de su propio Consejo Profesional.

Se propone empoderar a los alumnos para que puedan asumir cargos de responsabilidad en sus sectores, en lugar de limitarse a un ascenso de nivel.

Se sugiere llevar a cabo una campaña continua para destacar las competencias de estos profesionales ante los distintos niveles de gobierno.

**Preguntas y comentarios:**

¿Se ofrecen pasantías para facilitar la inserción laboral de los alumnos que no tienen empleo?

¿Han surgido iniciativas entre los graduados para crear consultorías?

Además surge un debate sobre si el Consejo Profesional de ha dejado de matricular a los graduados en dicha carrera.

**El Licenciado en Administración de la FACE-UNT en el Sector Público, ambiente real**

Autores: CPN Gabriela Alejandra Sánchez. CPN Nora Lis del Valle Rabini. CPN Marcelo Leonardo Isa. CPN Sergio Manuel Méndez - Facultad de Ciencias Económicas- UNT

**Inicio:** 18:19 hs

Durante la presentación, los expositores destacaron que la cátedra de Administración y Contabilidad Pública, desarrollada para alumnos de quinto año de la carrera de Contador Público, se ha convertido en una materia optativa para los estudiantes de la Licenciatura en Administración. Esta cátedra es la única en la facultad que aborda temas relacionados con el sector público, diferenciándose en la forma en que se estructura el currículo tanto para Contador Público como para Licenciatura en Administración.

Los docentes enfrentaron el desafío de reaprender procesos y acuerdos áulicos en un plazo de tres meses para adaptar la materia como optativa. Durante este período, seleccionaron contenido, lo dictaron, y se aseguraron de que llegara de manera efectiva a los alumnos. La materia incluye clases teórico-prácticas, el uso de tecnología y evaluaciones que inicialmente eran parciales, pero que luego incorporaron herramientas como Quizziz y clases en vivo. El objetivo es formar a los estudiantes como gestores del cambio en el sector público.

Los docentes también explicaron que la metodología que estaban acostumbrados a utilizar debió ser repensada debido a la masa crítica y la diversidad de estudiantes. Se enfrentaron a la decisión de eliminar temas o buscar nuevas formas de enseñarlos. Esto llevó a la implementación de salidas presenciales a instituciones como la Legislatura, donde los estudiantes participaron en sesiones y se invitó a funcionarios a las clases. Estas experiencias buscaban cambiar la metodología tradicional y llevar el aula a otros lugares, como la legislatura, la municipalidad y el Congreso de la Nación.

Los licenciados en Administración, por su parte, destacaron sus habilidades en comunicación, y la cátedra aprovechó esta oportunidad para que tanto los estudiantes de Contador Público como los de Administración incorporaran habilidades del otro en estas salidas. Después de los viajes, se observó una mejor integración entre los estudiantes, lo que permitió abordar un trabajo integrador en un grupo interdisciplinario.

#### **Reflexiones finales:**

Como conclusión, la exposición subrayó que la cátedra logró acercar el sector público a los estudiantes de la Licenciatura en Administración, mientras que los docentes también reaprendieron en el proceso. Este esfuerzo conjunto resultó en una mejora significativa en la integración y el aprendizaje práctico de los estudiantes, preparándolos mejor para enfrentar los desafíos del sector público.

#### **Preguntas y comentarios:**

Los asistentes identifican pocos contenidos de administración pública en la carrera, lo cual los lleva a preguntar si trata de ¿Una licenciatura en administración de empresas o de licenciatura en administración?

¿Se encontró en la experiencia una manera distinta de evaluar a ambas carreras? ¿cuales?

¿Los rendimientos académicos mejoraron?

#### **Planeamiento a largo plazo: "Tres pilares de aprendizaje empresarial: investigación, casos reales y planificación de negocios"**

Autores: Magister Darwin Agustín Juliani. Lic. Gustavo Alberto Rodríguez. Lic. Gustavo David Sarmiento - Instituto de Investigación Estado y Políticas Públicas - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - UNCa

**Inicio:** 18:40 hs

Durante la presentación, los expositores explicaron que la materia "Planeamiento a Largo Plazo" se dicta con una carga horaria de 70 horas en la Licenciatura en Administración y como optativa en la carrera de Contador Público. Esta asignatura busca retomar y consolidar los conocimientos adquiridos por los estudiantes a lo largo de sus carreras, comenzando con el proceso administrativo, que incluye las etapas de planear, organizar, dirigir y controlar.

Para acercar a los alumnos a los conceptos del proceso administrativo, la cátedra utiliza casos de la vida cotidiana, videos, y también introduce la administración a través de un recordatorio de conceptos básicos. A partir de estos conocimientos, los estudiantes comienzan a desarrollar un plan de negocios, poniendo en práctica lo aprendido.

Además, se mencionó que la cátedra cuenta con invitados especiales que llevan la teoría a casos reales en el contexto catamarqueño, con visitas a instituciones como la TV Pública. Los proyectos de investigación y extensión desarrollados en la cátedra también contribuyen a que los alumnos comprendan cómo las políticas públicas impactan en los emprendimientos.

#### **Reflexiones Finales:**

Los expositores subrayaron la importancia de fomentar la libertad y creatividad en los estudiantes, permitiéndoles explorar y aplicar nuevos conocimientos de manera innovadora.

#### **Desafíos:**

Entre los desafíos mencionados, se incluyen la aplicación de herramientas como Power BI, la inteligencia artificial, la incorporación de criptomonedas en la enseñanza, la coordinación de visitas a empresas locales, y la implementación de nuevas metodologías de enseñanza, como el uso de series, novelas y documentales.

#### **Preguntas y comentarios:**

No hubo preguntas ni comentarios durante la presentación.

#### **Tendencias emergentes en educación tecnológica y su aplicación en la Administración**

Autores: María Verónica Gandini, Ing. Marisa Rosana Juri, C.P.N Enrique Emanuel Segovia, Renzo David Barros - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - UNCA

#### **Inicio:** 19:05

Durante la presentación, se detallaron las actividades realizadas para mejorar la gestión administrativa en la sociedad civil y en las empresas mediante el uso de estrategias de upskilling, talento humano y alianzas estratégicas. Se utilizaron marcos teóricos de instituciones como el McKinsey Global Institute y la UNESCO, que destacan la importancia de apostar por habilidades relevantes para no quedar fuera del mercado laboral.

Se describieron los proyectos de investigación y transferencia, incluyendo un Proyecto de Innovación y Desarrollo (PID) en colaboración con la Unión Comercial (U.C). Inicialmente, estos proyectos ofrecían cursos cortos y diplomaturas para emprendedores y negocios locales en Belén. Actualmente, se imparte una diplomatura que incluye formación en inteligencia artificial, con una base de datos gestionada por la Unión Comercial.

Las competencias digitales y la aplicación práctica de la teoría de los procesos han llevado a la actualización del estatuto de la Unión Comercial en la provincia, permitiendo que los estudiantes realicen prácticas en empresas.

A pesar de que los alumnos no habían utilizado previamente inteligencia artificial, comenzaron a integrarla en su formación.

**Reflexiones Finales:**

El equipo enfatizó la necesidad de adaptar las competencias digitales a las demandas actuales del mercado y la importancia de integrar la inteligencia artificial en la formación académica.

**Desafíos:**

Los desafíos incluyen la incorporación efectiva de la inteligencia artificial y la creación de alianzas estratégicas para mejorar la calidad educativa y las oportunidades de práctica para los estudiantes.

**Preguntas y comentarios:**

No se realizaron preguntas ni comentarios durante la presentación.

**Prácticas innovadoras en la enseñanza de la Administración: el papel de la Inteligencia Artificial en el desarrollo de competencias para el Siglo XXI**

Autores: Lic. Susana Marilyn Pozywilko y C.P.N Ana Belén del Valle Batallan - Instituto de Investigación Estado y Políticas Públicas - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – UNCa

**Inicio:** 19.25

Durante la exposición, se abordó la importancia de la IA en la educación, destacando la necesidad de una consciencia ética y racional en su aplicación. Los objetivos incluían explorar prácticas innovadoras a nivel global, donde la IA actúa como una herramienta clave para fortalecer el pensamiento crítico.

La metodología cualitativa permitió identificar estrategias para integrar la IA en los planes de estudio, incluyendo la simulación de escenarios empresariales.

La presentación también analizó el impacto de la educación a distancia, e-learning y la conectividad, especialmente después de la pandemia.

Se discutieron diversas herramientas de IA como chatbots y simuladores virtuales, y se abordaron desafíos como la intervención estatal en la regulación de la privacidad y el acceso desigual a la tecnología.

**Reflexiones finales:**

Identificación de estrategias para implementar la IA en planes de estudios, incluyendo simulación de escenarios complejos.

**Preguntas y comentarios:**

Se destacó la preocupación sobre el impacto de herramientas como ChatGPT en la educación, con la pregunta de cómo estas tecnologías pueden resolver problemas sin la intervención directa de un maestro. Se discutió la necesidad de acompañar el uso de la IA con



capacitaciones y marcos regulatorios, y se planteó que, aunque la IA puede ser una herramienta colaborativa, debe ser manejada con cuidado para no reemplazar el papel humano en la educación.

Alba agradece las presentaciones de todo el congreso.

Degani reflexiona sobre la importancia de entender la IA como una herramienta colaborativa y no como un reemplazo para el docente, que el docente no solo tenga el rol de capacitador técnico, sino en cuestiones de valores humanos, sociedad integrada, pero representan que se debe tener cuidado y remarcar los límites.

### **El rol transformador del docente de Administración: fomentando la agilidad educativa y la innovación en el aula**

Autor: Magister Leticia Inés Gallo - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración- Universidad Nacional de Catamarca

#### **Inicio: 8.15**

La ponencia comenzó subrayando la importancia del compromiso del docente con la comunidad educativa, destacando la necesidad de asumir un rol activo y flexible en la programación académica. Se enfatizó que, además de las habilidades técnicas, es crucial que los docentes desarrollen habilidades blandas (soft skills) como la comunicación efectiva, el liderazgo, el trabajo en equipo y la empatía. Estas habilidades son fundamentales, especialmente aquellas que las nuevas tecnologías no pueden replicar.

Se mencionó la importancia de integrar las nuevas tecnologías en la enseñanza, no solo para comunicarse, evaluar y crear material, sino también dentro de un enfoque de tecnología pedagógica. Esto implica un análisis reflexivo sobre cómo utilizar la tecnología sin perder de vista el rol central del docente, quien se enfrenta a estudiantes nativos digitales que demandan un enfoque práctico y la aplicación de herramientas y procesos reales.

La exposición enumeró diversas prácticas de enseñanza activa, haciendo hincapié en la necesidad de superar las tradicionales clases magistrales. Se destacó la importancia de priorizar la enseñanza activa para fomentar el pensamiento crítico orientado a la resolución de problemas, y el aprendizaje auto-colaborativo y dirigido. En este contexto, el docente, al asumir un rol de guía y facilitador, puede optar por herramientas como el estudio de casos reales, clases espejo, aula invertida, simulaciones y design thinking.

Se hizo hincapié en la necesidad de ajustar los programas educativos, para ello se debe ver el ciclo completo, considerando la planificación de los objetivos, la metodología seleccionada, su ejecución y los ajustes necesarios a partir de la retroalimentación obtenida tras su implementación, buscando la mejora continua.

#### **Resultados Alcanzados:**

Entre los desafíos identificados para los docentes de administración se destacaron la necesidad de upskilling comprometerse con la mejora continua, reskilling es decir adquirir herramientas nuevas, la superación de la resistencia al cambio que pueden tener los docentes de implementar nuevas estrategias y la creatividad para enfrentar las limitaciones, ya que son muchos los factores que se debe considerar al momento de elegir la metodología, por ejemplo limitaciones económicas, de conectividad.

**Preguntas y Comentarios:**

Sin preguntas.

Reflexión final sobre la importancia en que los docentes sean creativos.

**Integración de competencias TIC en la asignatura de Administración**

Autores: Magister María Emilia Brizuela, Lic. Ester Antonia Ramos Sequeira, Ing. Marisa Rosana Juri - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración- Universidad Nacional de Catamarca.

**Inicio: 8.35**

La exposición comenzó con la presentación de los integrantes y la institución a la que pertenecen. Seguidamente, se mencionó el lema que guía la cátedra: “Explorando la sinergia entre la tecnología de la información y la administración para preparar a los estudiantes para el éxito profesional.” Este lema refleja la intención de los docentes de incorporar el contexto digital y las nuevas tecnologías en las asignaturas, con el fin de agregar valor a la formación de los estudiantes. Para lograrlo, se buscó integrar a docentes de otras materias, específicamente de la asignatura de tecnología de la información, con el objetivo de enriquecer la formación de los estudiantes.

Se presentó la materia en la que se aplica esta incorporación, la cual forma parte del inicio de la carrera en las titulaciones de Contador Público y Licenciatura en Administración, y que abarca contenidos fundamentales de administración. En este contexto, se resaltó la importancia de que los futuros profesionales no solo desarrollen competencias técnicas, sino que también se enfoquen en habilidades blandas y competencias tecnológicas, integrando la colaboración de otras cátedras.

El primer objetivo planteado fue identificar las competencias TIC relevantes para el campo de la administración y su relación con la tecnología de la información en el mercado laboral. El segundo objetivo se centró en diseñar y aplicar una metodología inter-cátedra que permitiera la colaboración entre docentes de diferentes disciplinas, especialmente entre administración y tecnología de la información. Este enfoque busca evaluar el impacto de la integración de competencias TIC en el aprendizaje y desarrollo profesional de los estudiantes, enfocándose en su comprensión de la función del área de tecnología en las organizaciones.

En versiones anteriores, ambas materias se dictaban en diferentes años, lo que significaba que los estudiantes ya tenían conocimientos previos de tecnología cuando llegaban a la asignatura de administración. Sin embargo, con el nuevo plan de estudios, ambas materias se dictan en el mismo año y cuatrimestre, lo que llevó a la necesidad de desarrollar un enfoque inter-cátedra que permitiera aplicar los contenidos teóricos en conjunto, fortaleciendo habilidades como el trabajo en equipo, la gestión de proyectos y el pensamiento crítico.

La metodología propuesta se dividió en varias etapas. En primer lugar, se realizó un relevamiento mediante encuestas para identificar las habilidades blandas necesarias. En una segunda etapa, se formaron grupos para investigar una empresa local. En la tercera etapa, se llevó a cabo la presentación de tecnología, donde surgió la colaboración inter-cátedra. Aquí, ambas materias trabajaron en la elaboración de organigramas, combinando la explicación de normativas organizacionales con la provisión de herramientas tecnológicas adecuadas. Finalmente, se evaluó la experiencia general, considerando el desarrollo de conocimientos y la incorporación de tecnología.

#### **Resultados Alcanzados:**

El enfoque permitió formar profesionales capacitados para enfrentar los desafíos laborales actuales, generando un beneficio mutuo con la sociedad.

#### **Preguntas y Comentarios:**

No se realizaron preguntas durante la exposición. Se reflexionó sobre la importancia de formar equipos de manera aleatoria, sin permitir la elección de los integrantes, para simular mejor la realidad y los conflictos que pueden surgir en el ámbito laboral.

### **El uso de la Inteligencia Artificial como facilitadora del proceso de aprendizaje en el espacio curricular Administración de Operaciones II**

Autor: María Enriqueta Martos - Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Tucumán.

#### **Inicio: 8.55**

La ponencia comienza con la presentación del contexto en el cual se desarrolla la asignatura "Administración de Operaciones II", una materia obligatoria de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. La propuesta que se discute en la cátedra surge de la necesidad de optimizar el uso de herramientas digitales disponibles en la facultad, especialmente en relación con las plataformas digitales.

En el contexto del mercado laboral actual, se destaca la demanda de perfiles profesionales que posean competencias en diversas habilidades. El desafío radica en que los alumnos logren una formación basada en capacidades, habilidades y competencias esenciales. Para

ello, el objetivo de la cátedra es promover el aprendizaje a través de la experiencia, el pensamiento crítico y reflexivo, y el trabajo en equipo.

La exposición subraya la integración de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Se mencionan los usos habituales de la IA en estos contextos, destacando la necesidad de incluirla en el aula. Asimismo, se resalta el rol del docente en la adaptación y utilización de nuevas herramientas tecnológicas, y la importancia de estar preparado para ofrecer estas herramientas en las plataformas digitales disponibles en la universidad. En este punto, se mencionan los derechos y condiciones del ejercicio docente, los cuales deben ser protegidos según el Consenso de Beijing 2019.

La presentación también aborda los aspectos que deben trabajarse desde la cátedra para adaptarse a la nueva realidad de presencialidad virtual asincrónica. Se destacan temas como la presencia del docente en la virtualidad, el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), las visitas in situ a empresas y la coevaluación. Se enfatiza la implementación de nuevas modalidades pedagógicas y didácticas que motiven al alumnado a adquirir seguridad y confianza en sus compañeros, aprender a partir de situaciones empresariales reales, y fomentar el pensamiento crítico, reflexivo y el trabajo en equipo.

A diferencia de enfoques anteriores donde los recursos tecnológicos se utilizaban como soporte, la cátedra ahora busca profundizar en un entorno de aprendizaje que integra una "tecnología de tecnologías". Para cumplir con esta propuesta, es esencial que los alumnos asuman un rol activo, participando en trabajos en equipo, procesos de discusión y consultas. Se destacan las fortalezas de la facultad en cuanto a los recursos tecnológicos disponibles tanto para docentes como para alumnos, así como las continuas capacitaciones ofrecidas a los docentes.

#### **Resultados Alcanzados:**

Se propone la implementación de clases asincrónicas, en las que el docente asume un rol con presencia social, didáctica y cognitiva. Se fomenta el aprendizaje basado en proyectos mediante casos prácticos y discusiones, el aprendizaje autónomo, la resolución de situaciones problemáticas cercanas a la realidad profesional, y el trabajo en grupos donde la interacción con los pares refuerza el aprendizaje. Además, se implementan exposiciones en clases asincrónicas, producciones audiovisuales, tutorías personalizadas, y el uso de herramientas virtuales disponibles en todo momento.

Finalmente, se resalta el nuevo paradigma centrado en el alumno, con un enfoque en "enseñar a aprender". Como conclusión, se considera que este enfoque promoverá un mayor y mejor aprendizaje por parte de los alumnos, mejorando su capacidad de análisis y discernimiento, lo que resultará en la adquisición de competencias profesionales más adecuadas al mercado laboral.

#### **Preguntas y Comentarios:**

No se realizaron preguntas durante la exposición. Se reflexionó sobre la importancia de brindar la herramienta a los alumnos para que se desenvuelvan en el mercado laboral.

### **Estrategias de aprendizaje de la matemática mediados por las TIC para la formación de la carrera de Contador Público y Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración**

Autores: Raúl Eduardo Leiva- Teresita Alejandra Rojas- Edgardo Rodolfo Mamani - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración- Universidad Nacional de Catamarca.

**Inicio:** 9.20

La presentación comienza con la explicación de que la ponencia aborda una experiencia inter-cátedra entre dos materias correlativas: Cálculo Diferencial y Cálculo Integral. Este trabajo se enfoca en los estudiantes de primer año de la carrera, quienes enfrentan diversas dificultades en el aprendizaje de la matemática. La incorporación de las TIC en la enseñanza de esta disciplina se presenta como una respuesta a la necesidad de ofrecer a docentes y alumnos nuevas herramientas que faciliten la inclusión, el aprendizaje de conceptos y contenidos, y la resolución de problemas, además de desarrollar nuevas capacidades cognitivas. Este enfoque permite una matemática más inclusiva, respetando los diferentes ritmos y capacidades de aprendizaje de los estudiantes y buscando potenciar al máximo su aprendizaje.

La ponencia surge a partir de cuestionamientos sobre la actitud que asumen docentes y alumnos frente al uso de TIC en la enseñanza de la matemática, así como sobre el potencial educativo de las TIC para lograr una adecuación e inclusión efectiva de los alumnos en las prácticas educativas. El objetivo de esta modalidad fue, por tanto, garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades para superar las dificultades en el aprendizaje. También se buscó analizar distintos softwares como herramientas didácticas para plantear y resolver problemas geométricos, algebraicos y de análisis de funciones en el plano, además de refuncionalizar las clases prácticas y el uso de recursos didácticos, especificando el empleo de software educativo en las prácticas.

Para alcanzar estos objetivos, se determinó, desde un enfoque cuantitativo y cualitativo, la valoración contextual del software Geogebra a través de una propuesta didáctica metodológica para el aprendizaje de aplicaciones en la resolución analítica y representación gráfica de funciones algebraicas. El desarrollo de la experiencia se llevó a cabo mediante trabajos prácticos utilizando Geogebra.

La aplicación práctica tuvo una duración de dos horas y se realizó en un aula de la facultad equipada con todos los recursos necesarios. El primer encuentro representó el desafío de implementar un software que acompañara y despertara el interés del alumnado por la matemática. Inicialmente, se aseguró que todos los estudiantes tuvieran acceso al sistema en

sus dispositivos. Durante la clase, se revisó el tema “Función, representación gráfica, tipos de funciones, las funciones como modelos en las Ciencias Económicas”. Esta parte se desarrolló en la pizarra, utilizando preguntas que introdujeron a los alumnos en la temática. Para evaluar la comprensión teórica, se procedió a trabajar con el práctico correspondiente, donde la situación problemática consistió en realizar una gráfica manual y, con la ayuda del software, analizar y explicar el comportamiento de las funciones en estudio.

#### **Resultados Alcanzados:**

La experiencia es una continuación de lo trabajado el año anterior con otro software. Como conclusión, se destacó la importancia de los recursos educativos en el aprendizaje colaborativo, facilitando el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los alumnos mostraron una buena predisposición para el uso e incorporación del software. Sin embargo, se subrayó que, aunque las TIC son útiles en la enseñanza, no garantizan por sí solas el éxito; la oratoria interpretativa de los docentes sigue siendo esencial y se considera insustituible.

#### **Preguntas y Comentarios:**

No se realizaron preguntas durante la exposición. Los asistentes resaltaron la importancia y lo interesante en la introducción del software, dada la facilidad del software elegido, la integración y dinamismo que el mismo permite.

### **La influencia de la tecnología en los contenidos y métodos de enseñanza de la Administración**

Autor: Carlos Alejandro Ortiz - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

La presentación inicia con una breve reseña sobre la evolución del uso de la tecnología en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración a lo largo de los años. Se destaca el cambio en el mercado laboral y el recambio generacional que ha experimentado la facultad en el último período. En este contexto, se subraya que el uso de herramientas tecnológicas ha jugado un papel fundamental en la enseñanza, aunque es necesario reconocer que existen barreras y desafíos que deben ser evaluados.

La ponencia plantea que, al considerar la educación como un proceso, es esencial reflexionar sobre la sociedad actual y el impacto cultural que la tecnología tiene en ella. Es importante comprender el entorno en el que se desenvuelven los estudiantes, dado que el docente debe asegurarse de que el ambiente en el cual se formará el futuro profesional sea similar al que se enseña en el aula. Este desafío se aborda mediante el uso de simuladores, que permiten a los estudiantes tomar decisiones en un entorno controlado, aprendiendo de los errores sin causar daño real.

Un aspecto crucial es entender la situación en la que se encuentran los estudiantes para orientar mejor su formación, lo que implica considerar el alfabetismo transmedia. Esto incluye

tanto la competencia como las estrategias transmedia, reconociendo que insistir en entregar contenido en formato físico cuando los estudiantes prefieren otros soportes es ir en contra de las formas actuales de acceso a la información. Se observa una tendencia hacia la autonomía del estudiante, quien utiliza recursos disponibles en redes, y este alfabetismo digital debería ser aprovechado. Por otro lado, se menciona que las dificultades en el proceso de adaptación tecnológica por parte de los docentes suelen justificarse por cuestiones generacionales.

Para integrar estos aspectos, se introduce la triangulación de vectores de Cristóbal Cobo, que considera tres vectores clave:

1. **Vector de contenido:** Incluye los recursos didácticos, temas, disciplinas y saberes.
2. **Vector contenedor:** Se refiere a los medios que soportan, almacenan, transportan, intercambian, modifican y permiten la distribución y acceso a los contenidos.
3. **Vector contexto:** Es el entorno donde se desarrollan los otros dos vectores, definido por factores institucionales, normativos, relacionales, sociales, políticos y económicos.

Finalmente, se presenta el modelo TPACK para los formadores, que aboga por la integración de tres tipos de conocimientos y sus intersecciones, generando así nuevos conjuntos de conocimientos:

1. **Conocimiento del contenido:** Se refiere al material que se va a transferir, cuestionando la vigencia y actualización de contenidos que se han mantenido inalterados durante años.
2. **Conocimiento pedagógico:** Busca un equilibrio entre el conocimiento pedagógico y el técnico.
3. **Conocimiento tecnológico:** Enfatiza la importancia de las habilidades tecnológicas en el proceso educativo.

Este enfoque integral es fundamental para abordar los desafíos que plantea la educación en la era digital, preparando tanto a estudiantes como a docentes para un entorno en constante evolución.

#### **Resultados Alcanzados:**

Como conclusión hay un convencimiento sobre el enriquecimiento que genera el uso de nuevas tecnologías

#### **Preguntas y Comentarios:**

No se realizaron preguntas durante la exposición. Los asistentes resaltaron destacan la importancia de elegir la metodología que se utilizara, la orientación al alumno, la guía del docente.

#### **Primeros pasos como asesor de negocios: hoja de ruta y guía de recursos generales**

Autores: Edgar Enrico Chayle- Liza Baleria Maldonado- Fabio Alejandro Gilyam - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

La presentación comienza destacando las dificultades que enfrentan los profesionales cuando ingresan al mercado laboral, especialmente los Licenciados en Administración al encontrarse con su primer cliente. Desde la cátedra de Administración General y Comportamiento Organizacional, se ha trabajado en dotar a los alumnos de habilidades integrales para liderar y gestionar el cambio. Estas habilidades son esenciales para enfrentar los desafíos actuales del mercado laboral, caracterizado por su dinamismo y globalización. El objetivo es que los graduados estén bien preparados para contribuir al desarrollo económico y social.

Se subraya que los primeros pasos del futuro profesional comienzan en la facultad, que debe proporcionar las herramientas y competencias necesarias para su vida profesional. Una de las recomendaciones clave que surgió fue la importancia del uso de un lenguaje adecuado, permitiendo a los futuros profesionales generar confianza en sus potenciales clientes.

La formación profesional, según se expone, inicia desde el primer día en la universidad. Los estudiantes deben desarrollar confianza y motivación, mentalidad que es crucial para su éxito futuro. En esta línea, se analizan las dos materias implicadas: Comportamiento Organizacional y Dirección General.

**Comportamiento Organizacional**, que se dicta en el segundo año, se centra en comprender a la organización, quienes la componen, y cómo se gestionan las relaciones humanas. Se considera relevante que los alumnos conozcan la identidad de todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, ya que todas requieren de habilidades que se desarrollan a lo largo de la carrera. En esta cátedra, los conocimientos se imparten con una visión profesional que busca que los estudiantes vean su entorno próximo con una mirada crítica y desarrollen su talento, considerando como primer usuario de su servicio al propio profesional.

**Dirección General**, impartida en quinto año, tiene como objetivo que, a través de la convergencia de conocimientos, los alumnos comprendan el ADN de la organización. Se enfoca en el análisis de la estructura, cultura, y estrategia organizacional, con un especial énfasis en las empresas de Catamarca. A través de simulaciones, estudios de casos y juegos de rol, los estudiantes aprenden a identificar y comprender el ADN organizacional, desarrollando su propio criterio sobre las organizaciones locales. Para lograr esto, se enseña el análisis estratégico, permitiendo a los alumnos aplicar los conceptos aprendidos a situaciones reales y enfrentar desafíos en el entorno laboral de manera efectiva.

Entre ambas asignaturas, se genera una sinergia que potencia la formación del estudiante. A nivel de cátedra, se ofrecen diferentes canales de comunicación sincrónicos y asincrónicos para responder a inquietudes técnicas, incluyendo plataformas de aprendizaje en línea y una red de colaboración empresarial.

#### **Resultados Alcanzados:**

Como conclusión el uso del lenguaje va mejorando, la visión que tienen de la realidad es otra, el protagonismo que van asumiendo es diferente, de esta manera se cumple con el primer



objetivo que cada uno de los egresados sean asesores, consultores, bien formados para brindar soluciones a la comunidad, es necesario recordar que la sociedad les ha brindado las herramientas para poder formarse, es nuestro compromiso devolverles a través de servicios profesionales que impactan en el desarrollo económico de la región.

### **Preguntas y Comentarios:**

Surge la inquietud entre los asistentes si los graduados usan las herramientas brindadas por la facultad, si desarrollan potencialidad. El desarrollo de habilidades blandas es tan importante como el conocimiento técnico. Los estudiantes deben aprender a comunicarse efectivamente y vender sus capacidades en el mercado laboral. Los graduados a menudo enfrentan miedo y ansiedad durante entrevistas laborales, lo que puede afectar su desempeño. Es crucial preparar a los estudiantes para enfrentar estas situaciones con confianza. Además se destaca la importancia del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, el soporte en los primeros años y la Comisión de Jóvenes Profesionales.

### **Propuesta metodológica para el análisis de prácticas de evaluación en el marco de la nueva ecología del aprendizaje**

Autor: María Fernanda Rodríguez - Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Tucumán.

La presentación comienza con una introducción al título de la ponencia, "Una Propuesta Metodológica para el Análisis de Prácticas de Evaluación en el Marco de la Nueva Ecología del Aprendizaje en la Licenciatura en Administración en la Universidad Nacional de Tucumán." Se explica que la motivación del estudio radica en la necesidad de mejorar las prácticas de evaluación dentro de la licenciatura, explorando cómo estas prácticas se relacionan con las nuevas dinámicas del aprendizaje en la era digital.

Se resalta la importancia de la evaluación en el ámbito educativo, señalando que es una actividad docente de gran impacto en los estudiantes. En el contexto universitario, la evaluación no solo certifica a los profesionales graduados, sino que también es un indicador clave de la calidad institucional, tanto a nivel nacional como internacional. La presentación cita a autores como Palou de Maté (1999), quien menciona las carencias en las prácticas evaluativas tradicionales, y Claudio Rama (2005), quien critica estos procesos por ser rígidos, burocráticos, y por medir resultados en lugar de procesos. Cristóbal Cobo (2016) también es mencionado, sugiriendo que los mecanismos tradicionales de evaluación no son suficientes para enfrentar los desafíos de la era digital, haciendo necesaria una evolución en este campo para adaptarse a las nuevas formas y contextos de aprendizaje.

La presentación aborda el concepto de la ecología del aprendizaje, definido por Brigid Brown (2004) como un conjunto de contextos, ya sean físicos o virtuales, que ofrecen oportunidades de aprendizaje. Brown destaca aspectos clave de esta nueva ecología, como el aprendizaje

ubicuo e informal, el aprendizaje en redes, el aprendizaje basado en competencias y el aprendizaje autodirigido.

El estudio tiene como objetivo elaborar una propuesta metodológica que permita relevar y analizar las prácticas de evaluación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (FACE UNT). Se busca investigar los motivos detrás de estas prácticas, evaluar si son adecuadas para las transformaciones del siglo XXI, y determinar su alineación con los principios de la nueva ecología del aprendizaje en la era digital.

En cuanto a la metodología, se adopta un enfoque sociocrítico, que incluye la autorreflexión de los participantes y busca comprender la realidad educativa como una praxis. Se utiliza un diseño metodológico no experimental y descriptivo, centrado en un espacio temporal único durante el año 2023 para evitar sesgos relacionados con la pandemia. La validez de los resultados se asegura mediante este enfoque temporal específico.

El proceso de selección de la muestra fue no probabilístico, utilizando un criterio de muestreo teórico. Se implementaron técnicas de recolección de datos como encuestas autoadministradas y entrevistas estructuradas a docentes, complementadas con un análisis documental de los exámenes utilizados en la facultad. Las variables analizadas incluyen la formación docente en aspectos técnicos y pedagógicos, el enfoque de evaluación (cualitativa, cuantitativa, formativa, diagnóstica, sumativa), la frecuencia del análisis de resultados de los alumnos, los medios de evaluación, y las técnicas de autoevaluación y evaluación por pares. La ponencia culmina subrayando la importancia de alinear las prácticas de evaluación con las exigencias de la nueva ecología del aprendizaje, proponiendo un enfoque metodológico que permita adaptarse a las transformaciones del siglo XXI.

### **Resultados Alcanzados:**

Esta propuesta metodológica que tiene por fin relevar las prácticas de evaluación y determinar su adecuación a las nuevas formas de apropiación del conocimiento, representa una importante contribución en la gestión académica de la carrera, ya que permite comprender mejor como se están llevando a cabo las evaluaciones y los motivos que llevan a implementar unas prácticas de evaluación sobre otras, además contribuirá al proceso de reflexión docente e institucional con el fin de repensar modelos y alternativas de evaluación pedagógicas que sean congruentes con las nuevas formas de apropiación.

### **Preguntas y Comentarios:**

Consulta el público sobre los resultados, la expositora indica que, si bien no son conclusiones formales porque se están llevando a cabo, con datos parciales, hay una diferencia en las prácticas de evaluación en función a los años académicos, son diferentes las prácticas del ciclo básico y del ciclo profesional, muchos de los motivos están basados a la masividad.

Consulta sobre el marco metodológico, el cual la expositora responde que se guía de Hernández Sampieri.

## **Enseñanza y evaluación virtual y remota en Administración y Contabilidad Publica**

Autores: Gabriela Alejandra Sánchez- Nora Liz Rabini- Sergio Manuel Méndez - Marcelo Leonardo Isa - Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Tucumán.

Durante la presentación de la ponencia el expositor analiza cómo la pandemia aceleró la adopción de herramientas tecnológicas en la educación, particularmente en las Universidades. Señala que las herramientas tecnológicas emergentes han permitido a los docentes adaptarse a las nuevas formas de enseñanza, facilitando el acceso a la educación desde los hogares de los estudiantes, que quienes lograron adaptarse rápidamente a estas nuevas formas de enseñanza, utilizando la tecnología como un canal para llegar a los estudiantes, han podido seguir adelante. Sin embargo, menciona que ahora enfrentan el desafío de reflexionar críticamente sobre el siguiente paso: cómo integrar estas tecnologías en la enseñanza de manera efectiva y duradera.

El ponente destaca que, aunque la tecnología permite el acceso a un vasto contenido, el verdadero desafío radica en el rol del docente, El nuevo paradigma docente implica una transformación en la forma de transmitir conocimiento, donde el docente debe ser un facilitador y guía en el aprendizaje del alumno. Ya no es suficiente ser un transmisor de conocimiento; el docente debe convertirse en un guía, ayudando a los estudiantes a navegar y aplicar el conocimiento disponible.

La importancia de la formación continua para los docentes se subraya como clave para adaptarse a este nuevo paradigma educativo, donde el dispositivo es un canal de comunicación aquí resalta que la tecnología no suplanta al docente.

También se discuten las disparidades entre diferentes cátedras en cuanto al uso de tecnologías y cómo algunas se adaptaron mejor que otras, algunas tienen canales en Youtube, otras webinar, repositorios, foros, todas ellas tienen la finalidad de utilizar las herramientas tecnológicas para llegar al alumno.

Este nuevo paradigma de enseñanza, evaluación y autoevaluación, tiene como desafío nuevos formatos de exposición de los contenidos de la materia, mayor participación de los alumnos en los proyectos, capacitación docente para afrontar los cambios de paradigma, observancia de valores éticos y compromiso social de los docentes y alumnos, en este paradigma la idea de colaboración entre facultades y la posibilidad de establecer convenios para desarrollar materias en común o promover la movilidad docente también se menciona como un camino para mejorar la calidad de la educación en este nuevo contexto tecnológico.

### **Resultados Alcanzados:**

La propuesta trata de lograr en los alumnos mayor interacción, protagonismo, involucramiento para lograr mayor reflexión, creatividad, entre pares conforme a los distintos puntos de vista sobre la temática, para ello en primer lugar se propone un Convenio Marco a ser firmado por

las Unidades Académicas, intercambio de experiencias entre las Facultades en jornadas de capacitación entre pares mediante plataformas, generación de foros sobre la temática con la participación de estudiantes y co-evaluación donde cada Facultad conforme a su Reglamento evaluara a los estudiantes.

### **Preguntas y Comentarios:**

Se realiza una consulta sobre si los Programas del contenido de la materia dentro de la Red FACE son similares o no, los expositores identifican que son similares, con un alto contenido normativo.

Consulta sobre la evaluación multiple-choice como el docente puede controlar que el alumno haya acreditado el conocimiento, el asistente responde que la pandemia ha acelerado la implementación de la educación virtual, revelando la importancia de la autoevaluación. Los estudiantes deben ser motivados para asumir la responsabilidad de su aprendizaje.

Comentario final de una alumna sobre la resistencia de algunos docentes ante el uso de nuevas tecnologías limita el avance educativo. Es crucial que todos se adapten a las herramientas digitales para facilitar el aprendizaje.

Ademas es esencial que los docentes se enfoquen en transmitir el conocimiento de manera práctica y no solo teórica. Los estudiantes deben aprender a aplicar lo que han estudiado para ser efectivos en su carrera.

### **El Aprendizaje Basado en Problemas para la enseñanza de Costos y Toma de Decisiones. Intercambio docente REDFACE UNCA-UNT**

Autores: Marcelo Enrique Medina Galván- Mariana Elizabeth De Marcos- Braian Martín Lascano - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad Nacional de Catamarca.

En esta ponencia se presentó una experiencia docente innovadora implementada en las cátedras de Gestión y Costos para las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público en la Universidad Nacional de Catamarca. Durante el primer cuatrimestre de 2024, se diseñó una propuesta educativa que desafiaba las metodologías tradicionales, buscando salir del molde con actividades más dinámicas y prácticas.

El enfoque principal fue un intercambio académico con un profesor visitante perteneciente a la cátedra de Contabilidad Gerencial perteneciente a la Universidad de Tucumán, quien viajó a Catamarca para impartir clases sobre el modelo de Costo-Volumen-Utilidad. Esta colaboración permitió a los estudiantes experimentar una forma distinta de aprendizaje, más interactiva y aplicada a problemáticas reales del ámbito empresarial.

La presentación comenzó destacando la búsqueda constante de propuestas pedagógicas novedosas, como visitas a fábricas locales para conectar a los estudiantes con la realidad empresarial. Durante el primer cuatrimestre del año 2024, la propuesta fue un intercambio

docente que permitió impartir clases en Catamarca sobre el análisis marginal, proporcionando a los alumnos una perspectiva diferente y metodologías que difieren de las tradicionales clases magistrales.

Se incorporó el aprendizaje basado en problemas, un enfoque que ya había sido explorado el año anterior con la metodología del caso. Se diseñaron nuevas guías de trabajos prácticos que integraban ejercicios tanto de las guías que se utilizaban en Catamarca como de Tucumán, basados en situaciones reales, como la visita a una planta industrial local de carpintería de aluminio que se visitó previamente al intercambio.

Además, se implementó una estrategia audiovisual para mejorar la calidad de los materiales educativos disponibles para los alumnos, con clases grabadas y editadas profesionalmente. Esta herramienta permitió ofrecer contenido en alta calidad y con un valor agregado, accesible para los estudiantes en cualquier momento.

En cuanto al diseño de la investigación, se optó por un enfoque cualitativo, centrado en la experiencia de los estudiantes. Se aplicó un cuestionario autoadministrado a los alumnos que participaron en el intercambio, y se analizaron los resultados utilizando técnicas como el análisis del discurso. La investigación cualitativa permite comprender la percepción de los estudiantes sobre su aprendizaje. Se utilizan métodos como el análisis del discurso para evaluar cómo se sienten respecto a su educación. Los hallazgos revelaron que los estudiantes valoraron altamente las clases prácticas e interactivas, destacando la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en situaciones reales.

Se enfatizó la importancia del aprendizaje basado en problemas, basado en casos significativo y cooperativa. Esta metodología, aunque no es completamente nueva, encuentra en el contexto actual un terreno fértil para su aplicación, especialmente con el apoyo de la tecnología y la comunicación moderna.

### **Resultados Alcanzados:**

En el relevamiento los alumnos coinciden en que el saber práctico ayuda a aprender mejor. De esta manera la importancia de diseñar clases que integren teoría y práctica es crucial para preparar a los estudiantes para el mundo real, además los trabajos fueron desarrollados en grupo, el aprendizaje colaborativo es fundamental, ya que los estudiantes desarrollan habilidades interpersonales y de trabajo en equipo. Este enfoque se apoya en teorías de aprendizaje de autores como Vigotsky.

En cuanto a las preferencias de estrategias los alumnos prefieren una resolución práctica del docente, en menor medida una resolución grupal entre estudiantes.

### **Preguntas y Comentarios:**

Durante la sesión de preguntas y respuestas, surgieron debates sobre la viabilidad de aplicar esta metodología en cursos con mayor cantidad de alumnos, dado que la matrícula baja en la licenciatura en Administración facilitó el enfoque personalizado.

Se coincidió en que la adaptación de estas metodologías a clases masivas sería un desafío, pero se enfatizó la importancia de innovar y experimentar con nuevas formas de enseñanza que respondan a las necesidades actuales de los estudiantes.

### **Talento humano en la Facultad de Cs. Económicas y de Administración de la UNCA. Estrategias de evaluación y estimulación**

Autores: María Verónica Gandini- Norma Gladys Macías - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración- Universidad Nacional de Catamarca

La ponencia presenta el desarrollo e implementación de una materia innovadora llamada "Preparación para la Vida Laboral," que surgió como respuesta a la creciente preocupación por la falta de habilidades blandas en los egresados. La expositora explica como en el año 2017, donde desde el Centro de Estudiantes evidenciaron la necesidad de una serie de charlas sobre cómo mantener el trabajo, que los ayude a identificar que sucedía ya que había Contadores sin trabajo.

El proceso comenzó con una serie de talleres dirigidos a estudiantes y egresados para identificar las brechas entre las habilidades técnicas y blandas requeridas en el sector privado, lo cual evidencio la necesidad de adaptar el perfil profesional de los estudiantes a las demandas del mercado esto llevó a la creación de esta materia en el nuevo plan de estudio, que se ofrece en el quinto año de la carrera.

Los talleres se enfocaban en identificar las nuevas demandas laborales en un mercado cada vez más competitivo, una vez detectado se desarrolló de estrategias de inserción en un mercado laboral cada vez más disruptivo y demandante. En todos aquellos perfiles técnicos se evidencia la ausencia de pensamiento analítico y crítico, resolución de problemas, creatividad.

Durante la presentación, la expositora detalla cómo la implementación de la materia "Preparación para la Vida Laboral" incluyó la aplicación de técnicas de inteligencia emocional, la definición de objetivos personales y el uso de herramientas como el test de Emily Terre para evaluar fortalezas y debilidades. También se destaca cómo se identificaron fortalezas como espíritu colaborativo, responsabilidad y perseverancia, empatía, honestidad y lealtad, dentro de las debilidades las más resaltante es la comunicación, el miedo a hablar en público, miedo al fracaso, inseguridad, y cómo se ajustaron las estrategias educativas para abordar estas áreas.

Además, se realizaron encuestas anónimas a los alumnos sobre las percepciones que tenían sobre los docentes, sus metodologías de enseñanza, y cuales consideraban que eran las más eficientes.

Se implementaron técnicas innovadoras para enseñar inteligencia emocional, con el apoyo de neurocientíficos y profesionales del sector privado, creando un ambiente de aprendizaje

dinámico, exposiciones grupales con temática de neurociencias, se les mostro la conexión entre mente – cuerpo, identificación y análisis de micro expresiones y gestos, y la respiración. Posteriormente se realiza un nuevo test donde en su gran mayoría comienzan a mejorar las habilidades de comunicación, a confiar en su intuición, sonreír, comienzan a manejar su cuerpo, modular su voz para convencer a sus interlocutores, comienzan a cocrear.

### **Conclusiones:**

1. **Adaptación de la enseñanza:** Es crucial adaptar la enseñanza para incluir habilidades blandas como la comunicación efectiva, el pensamiento crítico y la creatividad para preparar a los estudiantes para el entorno laboral competitivo.
2. **Importancia de la inteligencia emocional:** La inteligencia emocional, incluyendo la autoconfianza y la motivación, es fundamental para el éxito profesional y personal. Las técnicas innovadoras y el asesoramiento en neurociencia han demostrado ser útiles para mejorar estas habilidades.
3. **Eficiencia de los talleres prácticos:** Los talleres y actividades prácticas son efectivos para abordar las brechas identificadas en las habilidades blandas de los estudiantes y deben ser una parte integral de la formación académica.

### **Preguntas y Comentarios:**

Durante la presentación, se abrió el espacio para preguntas y comentarios, donde los asistentes plantearon inquietudes sobre iniciativas para que los docentes sean más conscientes de ello, la viabilidad de compartir públicamente los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes y compartieron la experiencia sobre diferentes casos desarrollados durante el transcurso del dictado de la cátedra y la mejora en los alumnos.

### **El Laboratorio de Empresa como modelo didáctico**

Autores: Danna Valentina Suarez Gómez- Jheisson Andrés Abril Teatin - Oscar Julián Ávila Lara - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia- Universidad Católica de la Santísima Concepción.

La presentación aborda la creación y desarrollo de un laboratorio de empresa dentro de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), diseñado como un recurso didáctico para permitir que los estudiantes de administración de empresas apliquen de manera práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el aula. Este enfoque busca mejorar la transición de los estudiantes entre la teoría y la práctica, brindándoles la oportunidad de involucrarse en actividades empresariales reales en un entorno controlado.

El disertante comenzó presentando la idea central del proyecto, destacando la necesidad de superar los desafíos pedagógicos que enfrentan las instituciones educativas, especialmente en la enseñanza de la administración de empresas. Explicó que el laboratorio de empresa fue concebido para permitir a los estudiantes asumir roles gerenciales y administrativos,

simulando la operación de una empresa real, pero en un entorno donde se les brinda un apoyo educativo continuo.

El proyecto surge de la necesidad de ofrecer medios didácticos activos que superen las limitaciones de la enseñanza tradicional, a menudo desconectada de la realidad práctica. Los juegos empresariales son herramientas didácticas que fomentan la interacción de los estudiantes con situaciones laborales reales. Esto facilita el aprendizaje práctico y dinámico en el aula.

En esta práctica los estudiantes tienen la oportunidad de ocupar cargos dentro de esta empresa experimental, lo que les permite experimentar de primera mano la gestión de talento humano, la dirección de costos, y otras funciones clave de una empresa, todo ello dentro del marco legal y normativo colombiano.

El sistema educativo colombiano requiere que la educación empresarial sea de calidad. Esto incluye el uso de recursos didácticos adecuados que complementen la enseñanza tradicional. La pedagogía activa promueve una enseñanza donde los estudiantes son participantes activos en su aprendizaje. Esto contrasta con métodos más tradicionales donde solo reciben información.

Esta empresa se constituyó desde el año 1994, por lo cual existe un proceso enmarcado sobre las experiencias significativas de los estudiantes, aquellos alumnos que pueden desarrollar tareas gerenciales o de tesorería al finalizar su carrera de grado pueden recibir un certificado el cual les permite acceder a mejores vacantes en el mercado laboral.

La metodología utilizada fue investigación-acción, en cuanto al modelo utilizado trata de escenarios sencillos donde se encuentra inserta la empresa, de tal manera que los estudiantes se centren en el talento humano, contabilidad, tributaria, en este ambiente simulado pero realista los estudiantes pueden realizar acciones, al ser una empresa legalmente constituida los estudiantes pueden interactuar en un mundo real pero con un ambiente muy controlado sobre las situaciones que se pueden enfrentar y de que manera pueden solucionar estas problemáticas.

El disertante continuó explicando las propuestas para mejorar el modelo, enfatizando la importancia de implementar prácticas desde el pregrado y la necesidad de un diagnóstico y comparación internacional para alinear los programas académicos con los estándares globales.

La investigación formativa es fundamental para conectar teoría y práctica en administración. Permite que los estudiantes se conviertan en generadores de conocimiento en su campo.

Estas propuestas buscan fortalecer las competencias de los estudiantes y reducir la brecha entre la teoría académica y la práctica profesional.



Entre los desafíos planteados se encuentran las visitas empresariales, el siguiente es el mayor uso de casos de estudios, y por último la implementación de la inteligencia artificial, o también los juegos empresariales como materia.

**Conclusiones:**

Entre los resultados obtenidos destacan que el Laboratorio de Empresas está ayudando mucho a los estudiantes de Administración de empresas ya que les está mostrando un área de simulación donde el estudiante puede interactuar con áreas relacionadas al marco de su carrera laboral.

Búsqueda de soluciones didácticas activas, la simulación de la realidad empresarial y la reconstrucción de la teoría desde la complejidad de la realidad.

Y por último la sistematización de experiencias.

**Preguntas y comentarios:**

Durante la sesión de preguntas, se consultó si en la carrera realizan prácticas y cuál es la percepción de ello, la respuesta es que, si realizan prácticas en la empresa, discutió la efectividad del laboratorio de empresa en la preparación de los estudiantes para el mercado laboral y cómo este modelo podría adaptarse y replicarse en otras instituciones educativas. También se abordaron aspectos relacionados con la implementación práctica del modelo y los desafíos que presenta su mantenimiento a largo plazo como el pago de una cuota, la empresa físicamente se encuentra en la Facultad.

## **SALIDA LABORAL DE LOS EGRESADOS DE LA LICENCIATURA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Autores: Jorge Omar Zafe - Jorge Miguel Zafe Maza**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca.

EJE 4 - Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

jorgezafe@gmail.com, jorgemzafe@gmail.com

### **Resumen**

Con este trabajo de investigación, se pretende observar fundamentalmente cual fue la salida laboral de los egresados de la carrera Licenciatura en Gestión Pública que dicta nuestra Facultad. La idea es lograr un banco de información de una muestra importante de quienes hayan logrado dicho título.

Vale la pena recordar que se trata de un Ciclo de Complementación Curricular que fue creado (junto a la Licenciatura en Gestión de la Educación Superior), mediante Ordenanza CS N° 010/09, cursándose en el corriente año la octava cohorte.

Seguramente fue diseñada pensando en el debate e interpelación constante sobre el tamaño, el rol y las funciones que debe cumplir el Estado (Nacional, Provincial y Municipal). En ese sentido y teniendo como norte la modernización es fundamental la formación de profesionales con las competencias necesarias y suficientes para abordar los temas de Administración y Gestión del Estado.

Concretamente con la tarea investigativa y posterior análisis, se pretende observar y cumplir con lo siguiente:

**Objetivo general:** Observar la salida laboral de los profesionales que egresan de la Licenciatura en Gestión Pública.

#### **Objetivos Específicos:**

- Observar la motivación de la elección de la carrera
- Realizar una muestra de la situación laboral del graduado
- Indagar sobre la recepción de los jefes sobre la postulación por nuevos métodos y técnicas de trabajo
- A través de la entrevista con el graduado enriquecer la información obtenida por la encuesta para conocer el grado de satisfacción personal.

Se utilizará una técnica descriptiva, y desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo se indagará fundamentalmente sobre las peculiaridades profesionales de los graduados

**Palabras claves:** Modernización, Salida laboral, Competencias profesionales

## **INTRODUCCION**

La Licenciatura en Gestión Pública es una carrera de grado que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Provincia de Catamarca como un ciclo de Complementación Curricular. Fue creada junto a la Licenciatura en Gestión de la Educación Superior por Ordenanza CS N° 010 del año 2009. En su inicio el dictado era bajo la forma de modalidad presencial, sin embargo, en el presente año comenzó el dictado de la octava cohorte con modalidad a distancia.

Para su cursado se exige como condición de ingreso, haber acreditado la culminación de la carrera de Técnico en Administración Pública (FCEyA), Superior en Administración Pública con orientación Municipal y también se analiza cada caso en particular el interés de egresados de Educación Superior No Universitaria con planes de estudio de tres años

El debate y la interpelación permanente que existe sobre el tamaño, rol y funciones que debe cumplir el Estado, obliga a pensar en la modernización del mismo, pero sobre todo en la capacitación y profesionalización del capital humano. Si bien los activos fijos son importantes ya no son determinantes; lo importante es la capacidad de las personas para llevar adelante las acciones, por lo que se torna imprescindibles capacitaciones como un modo permanente y continuo de incentivar la profesionalización.

Asiduamente debe motivarse para el logro de mejoras en las competencias de los agentes públicos, de tal manera que puedan diseñarse y ejecutarse de manera eficaz y eficiente las políticas públicas. Una de las formas de contribución de las universidades seguramente lo es la creación de carreras con el perfil de la Licenciatura en Gestión Pública.

Los profesionales que surgen de este tipo de carrera incorporan conocimientos apropiados sobre las tendencias evolutivas del rol del Estado, lo que les permite suficiencia académica a la hora de realizar análisis económicos, administrativos y procedimentales de la gestión pública. Si no se actúa con ética profesional y suma responsabilidad en el manejo de los recursos públicos, se erosiona y disminuye la confianza en los organismos de gobierno.

Una vez egresados, cuentan con los conocimientos adecuados para establecer la misión, planificación estratégica, objetivos y diseño y ejecución de las políticas públicas (entre otros), como así también para conducir y coordinar acciones operativas en cualquiera de los tres niveles de gobierno.

Ahora bien, seguramente una buena pregunta es: ¿en los ámbitos gubernamentales tanto nacional, provincial o municipal son requeridos y apreciados sus servicios profesionales? ¿Las ventajas competitivas que representa las idoneidades adquiridas son valoradas?

## **OBJETIVO**

Con este trabajo de investigación, se pretende contar con información primaria para observar y analizar cuáles son las salidas y mejoras laborales de los egresados de la Licenciatura en Gestión Pública que dicta nuestra Facultad. La idea es lograr un banco de información que exponga con cierto grado de detalle las cuestiones positivas y adversas en el ámbito laboral, de una muestra importante de quienes hayan logrado dicho título.

Para ello, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con una muestra representativa del total de graduados, para contar con información de base de algunas variables relacionadas con su ámbito laboral y personal, que no solo permitan el análisis de datos directamente relacionados con el objetivo general, sino también aquellos afines con motivaciones, opiniones y propuestas de los mismos.

En definitiva, se pretende lograr algunas conclusiones y emitir propuestas partiendo de la base de los siguientes objetivos:

**Objetivo general:** Observar la salida y mejora laboral de los Profesionales que egresan de la Licenciatura en Gestión Pública.

### **Objetivos Específicos:**

- Observar la motivación de la elección de la carrera
- Realizar una muestra de la situación laboral del graduado
- Indagar sobre la recepción de los jefes sobre la postulación por nuevos métodos y técnicas de trabajo
- Enriquecer la información obtenida por la encuesta mediante la entrevista para conocer el grado de satisfacción personal
- Emitir conclusiones generales
- Proponer mejoras de la calidad académica de la carrera que permitan mayores posibilidades para la salida laboral de los graduados.

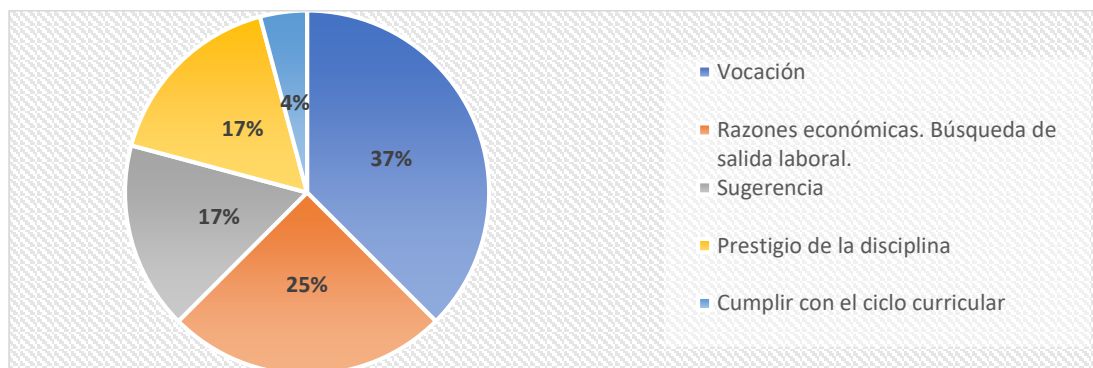
## **PROCEDIMIENTO**

Concretamente se realizó un análisis cuali-cuantitativo de una muestra aleatoria de cuarenta y ocho (48) egresados sobre un total de ciento diez (110) profesionales que culminaron la carrera, es decir que respondieron la encuesta el 44% del total.

Una vez recibida las respuestas de la encuesta, para enriquecer aún más la información obtenida, se procedió a realizar entrevistas personales a más de un 50% de los encuestados, actividad que, sin ninguna duda, permite un análisis más en detalle y por ende mayores y mejores conclusiones.

### **GRAFICO 1. MOTIVO O RAZON POR LA QUE ELIGIÓ LA CARRERA**

<b>Razones de elección de la carrera</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Vocación	18	37,50%
Razones económicas. Búsqueda de salida laboral.	12	25,00%
Sugerencia	8	16,67%
Prestigio de la disciplina	8	16,67%
Cumplir con el ciclo curricular	2	4,16%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>



En el cuadro se puede observar que el 37,50 % de los profesionales encuestados estuvieron motivados por la alternativa *vocación* para la elección del cursado de la licenciatura.

Frente a esta respuesta cuantitativa, se trató de entender este valor relativo profundizando el análisis a través de las expresiones de la entrevista directa.

Si se interpreta por *vocación* el deseo o inclinación que siente una persona para dedicarse a un modo de vida o algo que proporciona satisfacción y le da sentido a la vida de las personas, puede inferirse que la respuesta se refería a una *vocación profesional*.

Cabe destacar que, tratándose de una carrera de un ciclo de complementación curricular, y adelantándonos un poco a conclusiones parciales de los próximos cuadros, el promedio de edad del ingresante (sobre todo en las primeras cohortes) es sin dudas superior al que registra un alumno que ingresa a otras carreras que dicta la Facultad, tales como Contador Público y Licenciado en Administración y sobre todo constituye un dato contundente que la mayoría ya trabajaba.

Es decir que el interés por iniciar y culminar una carrera universitaria era muy sólido, con la firme aspiración de la mayoría de pasar de “empleado administrativo” a un “profesional” de la Gestión y Administración del Estado.

El segundo motivo para el cursado de la carrera lo constituyen las *razones económicas* con el 25% de respuestas positivas de los graduados.

De igual manera, el dato numérico se lo asocia a respuestas directas de los entrevistados para entender con más precisión su significado, manifestando que se refieren a las opciones que podrían mejorar sus ingresos, tales como mayor categoría por paso del agrupamiento administrativo al agrupamiento personal, pago de un adicional por título y remuneración por cargo de mayor jerarquía (funcionario con cargo político).

Además, algunos profesionales fueron contratados para llevar adelante el diseño y la ejecución de proyectos, tanto públicos como privados.

La tercera razón se distribuye en partes iguales entre *prestigio* y *sugerencias* (16,67%).

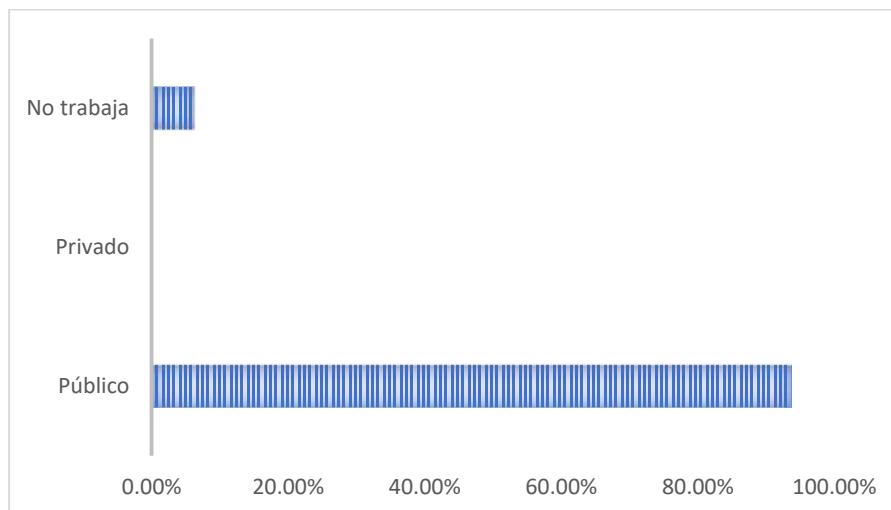
La mayoría de las respuestas que correspondía a *prestigio* (encuesta y entrevista) se referían a un prestigio personal y los menos a un prestigio institucional; es decir un ascenso en la escala social, logrando un reconocimiento que se adquiere por culminar una carrera universitaria y empoderarse como profesionales. Los que se inclinaron por un prestigio institucional, prácticamente dividían en parte iguales el reconocimiento entre la carrera en sí y el prestigio con que cuenta en el medio la unidad académica.

El valor relativo alcanzado por la opción *sugerencias*, se corresponde con respuestas de egresados que cursaron a partir de la cohorte tres (3), es decir que funcionó el “boca a boca” de los primeros egresados quienes dieron crédito a la calidad de la carrera.

El 100% de este cuadro se completa con un 4,16% de respuestas de aquellos que se motivaron por *cumplir el ciclo curricular*.

## **GRAFICO 2. TRABAJABA CUANDO CURSÓ LA CARRERA**

<b>¿Trabajaba? / Ámbito laboral</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Público	45	93,75%
Privado	0	0,00%
No trabaja	3	6,25%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>



Se observa un valor relativo contundente en las repuestas de las encuestas respecto a la consulta de que si los alumnos trabajaban mientras cursaban la carrera; el 93,75% trabajaba y solo el 6,25% no lo hacía.

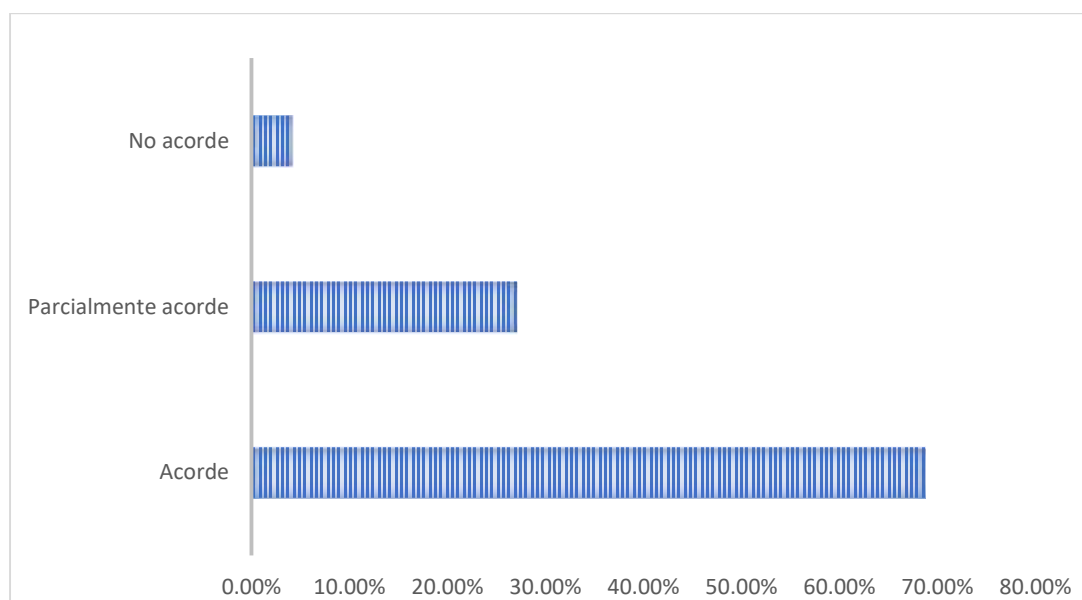
La mayoría se desempeñaban en distintos organismos públicos correspondientes al ámbito Nacional, Provincial o Municipal. En ese sentido la generalidad lo hacía en dependencias u organismos de los ministerios del Poder Ejecutivo Provincial, Poder Legislativo, Municipalidad de la Capital y Universidad Nacional de Catamarca; gran parte revestía la situación de empleado de planta permanente y los menos contratados o mediante pasantías.

Esta contemporaneidad en las actividades de cursado y de actividad laboral, dificultaba a los alumnos un recorrido “normal” de la carrera y sin dudas traía aparejado demoras en el propio cursado, aprobación de asignaturas y por ende un atraso importante en el tiempo que les llevaba alcanzar la graduación. Sumado a ello, constituía otra dificultad de que la mayoría de los estudiantes habían cursado el secundario bastante tiempo atrás.

A medida que se sucedían las cohortes disminuyó sensiblemente el tiempo que demandaba recibirse, tal es así que se pasó de casos extremos de aproximadamente sesenta (60) meses a plazos muchos más cortos de treinta (30) meses promedio.

**GRAFICO 3. VIGENCIA DEL PLAN DE ESTUDIOS**

Plan de estudios	Cantidad	%
Acorde	33	68,75%
Parcialmente acorde	13	27,08%
No acorde	2	4,17%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>



Consultados los graduados sobre que opinaban de la vigencia del Plan de Estudios, el 68,75% respondía que el mismo era acorde a la carrera y que no necesitaba modificaciones o actualizaciones, los que estaban de acuerdo en su generalidad pero que proponían cambios parciales representaban el 27,08% y solo el 4,17% se pronunciaron sobre la necesidad de cambio de plan.

Aquellos que estaban de acuerdo con el plan, coincidían en que los contenidos observados de una manera integral de todas las asignaturas, permitían una formación profesional sólida, constituyéndose en herramientas operativas que mejorarían sensiblemente la gestión y administración del Estado.

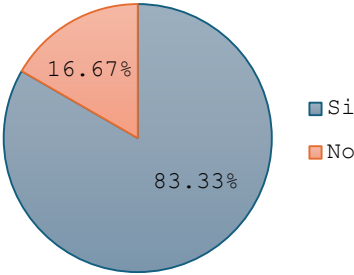


Las observaciones de reformas parciales, en general direccionaban sus observaciones a la aplicación de nuevas tecnologías; en particular mencionaron la necesidad de generar prácticas interdisciplinarias, mayores contenidos sobre capital humano y el abordaje práctico de algunos sistemas vigentes en el Estado Provincial, tales los casos de GEDO (Gestión electrónica documental) y eSIDIF (administración financiera).

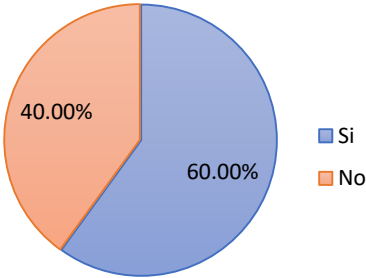
Los que se inclinaron por un cambio de plan, se expresaron de una manera general sin particularizar o emitir mayores detalles sobre asignaturas o métodos de enseñanza.

**GRAFICO 4. POSTULACION DE MEJORAS EN EL AMBITO LABORAL**

¿Postulo mejoras en su trabajo?	Cantidad	%
Si	40	83,33%
No	8	16,67%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>



¿Fueron aceptadas las propuestas?	Cantidad	%
Si	24	60,00%
No	16	40,00%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,00%</b>



El 83,33% de los encuestados contestó afirmativamente que en su ámbito laboral intentó producir cambios en los circuitos y procesos de gestión; es decir tratar de llevar a la práctica las herramientas e instrumentos que según sus convicciones podrían mejorar sensiblemente la forma de dar respuesta a los usuarios de su labor diaria.

En definitiva, lo que proponían era dar un salto cualitativo, intentando reemplazar antiguas prácticas repetidas a lo largo del tiempo, por procedimientos que implicaban cambios sustanciales cimentados en las nuevas tecnologías.

De manera paralela, consideraban prácticamente una obligación poder demostrar que el recorrido de la carrera no había sido en vano, sino por el contrario los obligaba a pensar y actuar como nuevos profesionales.

Estas propuestas de mejoras fueron aceptadas total o parcialmente por sus jefes directos en un 60%.

El celo de sus antiguos compañeros por haberse convertido en un novel profesional fue uno de los escollos que debieron afrontar como así también ser observados como competencia por funcionarios que ocupaban cargos de mayor jerarquía (cargos políticos), sin tener título profesional alguno.

Una de las propuestas de cambio más postuladas, fue tratar de que el organismo no solo funcionara de manera reactiva a la demanda de sus usuarios o beneficiarios del servicio que prestan, sino que se adoptara una postura proactiva generando a priori una planificación en el tiempo y el espacio, ya sea estratégico o cuanto menos operativa para el mediano plazo.

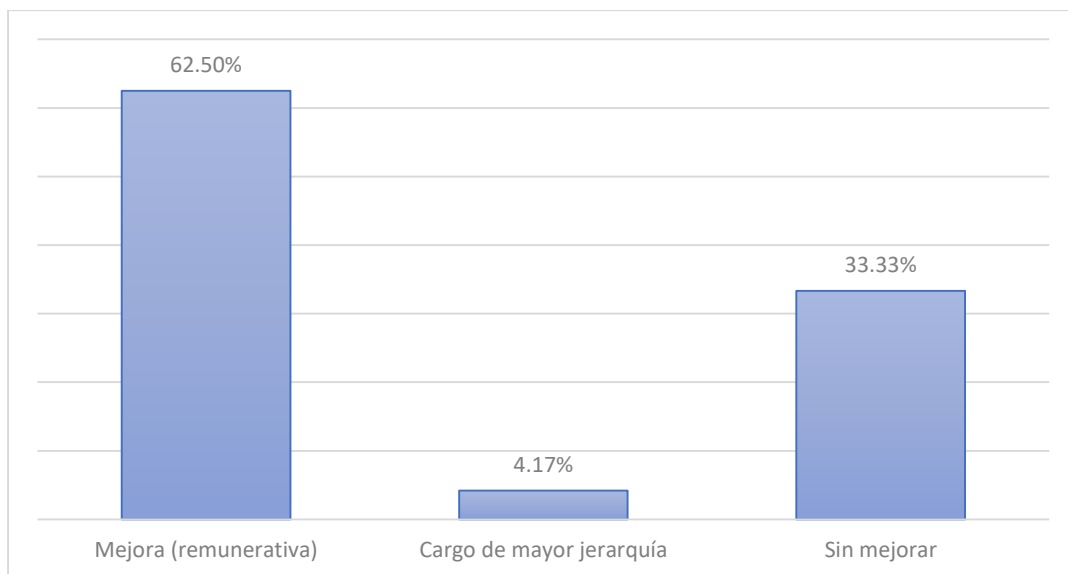
Para ello intentaron demostrar, la importancia de utilizar algunas herramientas como el FODA, camino crítico, capacitación continua del capital humano, formalización de los organigramas, convencer de la importancia de la formulación y evaluación de proyectos, etc.

En definitiva, quienes no pudieron ser oídos y llevar a la práctica algunos cambios, fueron aquellos profesionales cuyos jefes esgrimían razones políticas o partidarias para actuar de inmediato.

Lógicamente, aquellos pocos graduados que están ejerciendo cargos políticos, manifestaron que intentan demostrar a sus superiores, las bondades y ventajas que traen aparejados aplicar nuevos procesos para cumplir con los objetivos de los organismos, sobre todo aquellas herramientas que componen las nuevas tecnologías.

#### **GRAFICO 5. MEJORA DE LA SITUACION LABORAL**

<b>Situación laboral</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Mejora (remunerativa)	30	62,50%
Cargo de mayor jerarquía	2	4,17%
Sin mejorar	16	33,33%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>



El 66,67% de los egresados encuestados manifestaron que efectivamente, de distintas maneras o formas mejoró su situación laboral, refiriéndose fundamentalmente a un incremento de sus ingresos, tanto es así que de este valor relativo el 62,5% tuvo una mejora de este tipo, plasmadas mediante pagos de adicionales, traspaso de agrupamiento administrativo a agrupamiento profesional, pago por adicional por título, adicional por bloqueo de título y el 4,17% restante corresponde a mayores ingresos que se recibe por desempeñar un cargo que corresponde a la planta política.

Aquellos que a la fecha no gozan de incrementos en sus ingresos representan un 33,3%. Cabe aclarar que la mayoría de ellos iniciaron expedientes de acuerdo a lo que entendían que les correspondía, manifestando lo burocrático que son estos trámites, y que algunas demoras pueden atribuirse al celo profesional cuando no personal por alguien que reclama una mejora que por derecho le corresponde.

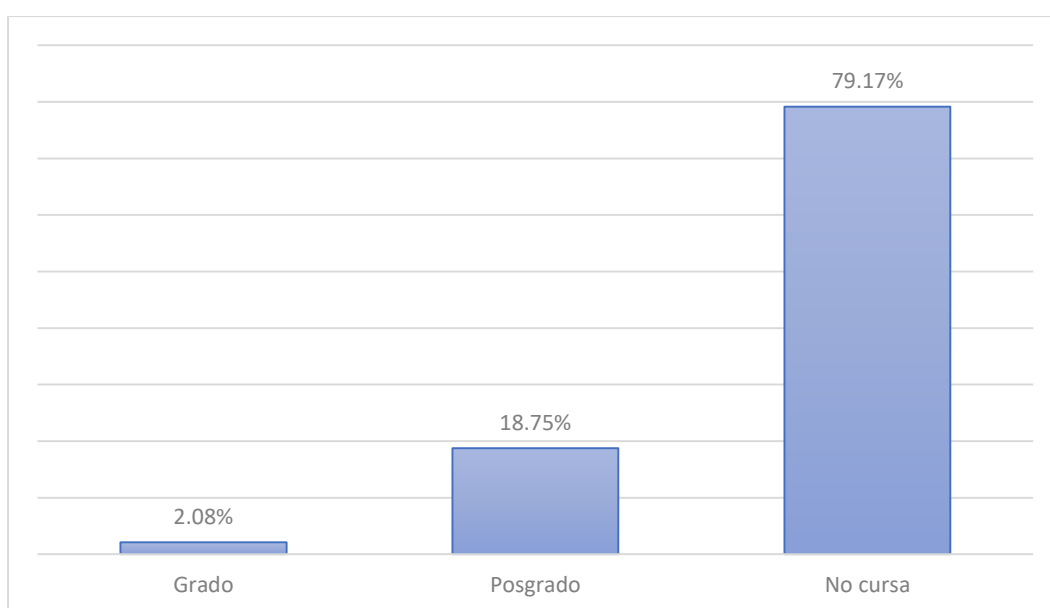
A la situación descrita en el párrafo anterior podría sumarse un obstáculo más si se aprueba el proyecto de una ley de emergencia, que entre otros temas bloquearía cualquiera sea su forma, designaciones de personal, jerarquizaciones y pago de adicionales. En un principio quedaría exceptuados aquellos agentes que desempeñan funciones esenciales como ser educación, seguridad y salud.

Cabe destacar que, por iniciativa de un número importante de graduados, sobre todo de las primeras cohortes, se logró la matriculación como licenciados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia. No obstante, los beneficios que reciben, se reducen a aquellos que podemos llamar “sociales” (uso de predios e instalaciones) y desde el punto de vista “académico-profesional” a capacitaciones orientadas generalmente a contadores y

licenciados en administración y muy pocas veces con incumbencias de la licenciatura en gestión.

**GRAFICO 6. ACTUALMENTE CURSA OTRA CARRERA**

Tipo de carrera	Cantidad	%
Grado	1	2,08%
Posgrado	9	18,75%
No cursa	38	79,17%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>



El 20,83% de los egresados cursa actualmente otra carrera. De ese total la mayoría cursa la carrera de posgrado Especialización en Administración y Gestión del Estado que dicta nuestra facultad, expresando su beneplácito por seguir ligado a la Facultad y también por las bondades académicas propias de la maestría.

Los que no lo hacen manifiestan que haber logrado el título de grado les significo un esfuerzo muy grande, y por ello muy satisfecho por la graduación en la licenciatura, y ya no están dispuestos a realizar un esfuerzo superior.

## CONCLUSIONES

- Una gran mayoría de los ingresantes a la licenciatura en sus primeras cohortes lo hicieron motivados fundamentalmente por la idea de que debía materializarse un tránsito o recorrido de “empleados administrativos” que se percibían conformes con sus labores del momento, a “profesionales” con las competencias suficientes para realizar aportes importantes en organismos públicos.
- Un número importante ingresó con la idea de que la graduación les permitiría una mejora importante en sus ingresos, formalizada a través de ascensos, pago de adicionales o cargos de mayor jerarquía.
- Es importante el número de graduados que ingresaron por razones de prestigio, entendiéndose la posibilidad de un cambio de “status” o reconocimiento por parte de la sociedad al obtener un título universitario.
- La gran mayoría de los ingresantes trabajaba en organismos públicos en los distintos niveles. Si bien esta situación representaba cierta tranquilidad, dificultó el cursado y por ende demoras importantes en la graduación. Con el paso de las distintas cohortes la graduación se produjo en tiempos más cortos.
- Se proponen reformas parciales al Plan de Estudio, considerando que los contenidos del mismo, observados de una manera integral permiten una formación profesional sólida. Las mismas se orientaban a la necesidad de generar prácticas interdisciplinarias, mayores contenidos sobre capital humano y el abordaje práctico de algunos sistemas informáticos vigentes en el Estado Provincial.
- Un gran número de graduados intentó poner en práctica las competencias adquiridas, mediante la proposición de cambios en los circuitos y procesos de gestión, con el propósito de producir cambios cualitativos sustanciales mediante la aplicación de nuevas tecnologías. Si bien la mayoría fueron escuchados y convencieron a sus superiores un importante número no tuvo una respuesta positiva.
- Aquellos pocos graduados que están ejerciendo cargos políticos, manifestaron que intentan demostrar a sus superiores, las bondades y ventajas que traen aparejados aplicar nuevos procesos para cumplir con los objetivos de los organismos, sobre todo la aplicación de herramientas que constituyen las nuevas tecnologías.
- Con respecto a la situación laboral, la mayoría se manifestó satisfechos por mejoras en el nivel de ingresos, cualquiera sea su forma, pagos de adicionales, traspaso de agrupamiento administrativo a agrupamiento profesional, pago por adicional por título, adicional por bloqueo de título y los menos por la remuneración recibida por el desempeño de cargos de mayor jerarquía.

- Insertarse en el mundo laboral para aquellos que no trabajaban al momento de graduarse significa una evidente dificultad. No obstante, algunos buscaron una salida a través de emprendimientos particulares, manifestando que las experticias logradas permitían materializar ese tipo de proyectos.
- Un avance desde el punto de vista profesional fue lograr la matriculación en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, logrando beneficios más bien sociales y algunos académicos como ser capacitaciones generales.
- Es regular el número de graduados que hoy cursan otra carrera de grado o posgrado. La mayoría de ellos la carrera de posgrado Especialización en Administración y Gestión del Estado
- La mayoría de los graduados por distintas razones o estímulos particulares quedaron bastante satisfechos por haber concluido la carrera, lo que les permitió entre otras cuestiones positivas, mejoras profesionales y económicas.

Es decir que si hablamos de salida laboral en un sentido amplio se puede confirmar que fue satisfactoria fundamentalmente por la posibilidad cierta de mejores de ingresos y no tanto por cambios o nuevas posibilidades de trabajo. No obstante, para los que aún a la fecha la burocracia les impidió finalizar con la solicitud de cambio de categoría, pago de adicional, etc. podría quedar trunco el trámite si se aprueba la ley de emergencia económica, salvo para aquellos que ejecuten servicios esenciales.

## **PROPUESTAS**

- Oferta de capacidad específica a través de la Unidad de Formación Continua sobre temas que demandan los profesionales, como ser la aplicación de nuevas tecnologías, generar prácticas interdisciplinarias, mayores contenidos sobre capital humano y el abordaje práctico de algunos sistemas vigentes en el Estado Provincial, tales los casos de GEDO (Gestión electrónica documental) y eSIDIF (administración financiera).
- Acompañar las gestiones ante el Consejo Profesional de Ciencias Económicas para que genere también una capacitación particular para la profesión.
- Si los profesionales se decidieran por una colegialización propia, la Facultad debería sumarse apoyando para cumplir con los trámites que la burocracia demande en estos casos.
- Generar el convencimiento de los profesionales desde el cursado mismo de la carrera que el plan de estudio a través de sus distintas asignaturas, cuenta con los contenidos aptos para generar competencias profesionales, que le permiten al egresado no solo la incorporación al Estado en sus distintos niveles, sino también la oferta externa como consultores privados.

- Trabajar en la concreción de convenios con los distintos niveles de gobierno de la provincia, para lograr la incorporación de profesionales a planteles de los distintos organismos.
- Generar desde la Facultad una campaña continua que permita observar y dimensionar las competencias profesionales de los graduados por parte de los distintos niveles de gobierno.

## **BIBLIOGRAFIA**

- HERNANDEZ SAMPIERE, R.; FERNANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill. Buenos Aires
- LAS HERAS, J.M. (2010). Estado responsable. Editorial Buyatti. Buenos Aires.
- MINISTERIO DE EDUCACION Y DEPORTES DE LA NACION, Resolución N° 1429, (2016)
- UNCa, Ordenanza CSN 010, (2009)

# **PRÁCTICAS INNOVADORAS EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN: EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA EL SIGLO XXI**

**Autores: Ana Belén del Valle Batallán - Susana Marilyn Pozywilko**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

cpnbatallanbelen@gmail.com ; mpozywilko@eco.unca.edu.ar

## **Resumen**

En este trabajo, nos proponemos explorar algunas prácticas innovadoras en la enseñanza de la Administración con el objetivo fundamental de preparar a los futuros profesionales para afrontar los desafíos contemporáneos de manera efectiva. En este sentido, nuestra atención se centra en el desarrollo de competencias esenciales para el Siglo XXI, donde la integración de la Inteligencia Artificial (IA) emerge como una herramienta estratégica para fortalecer las habilidades fundamentales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Para abordar esta investigación, hemos optado por una metodología cualitativa que se apoya en la revisión de la literatura relevante en el campo de la enseñanza de la Administración. Los resultados obtenidos a partir de este análisis nos permiten identificar una serie de estrategias que pueden facilitar la integración efectiva de la IA en los programas de estudio. Entre estas estrategias, destacan aquellas orientadas a la simulación de escenarios empresariales complejos, lo que brinda a los estudiantes la oportunidad de involucrarse en experiencias de aprendizaje prácticas y realistas.

**Palabras Claves:** Enseñanza, Administración, Inteligencia Artificial, Prácticas innovadoras.

## **Introducción**

En el dinámico ecosistema del Siglo XXI, caracterizado por la globalización, la rápida evolución tecnológica y los desafíos socioeconómicos, la enseñanza de la administración enfrenta el reto de preparar a futuros profesionales para afrontar los complejos desafíos del mundo contemporáneo.

La administración, en su esencia, implica la capacidad de dirigir, coordinar y optimizar recursos en aras de alcanzar objetivos organizacionales. Sin embargo, su relevancia trasciende las fronteras de las empresas y se extiende a todos los ámbitos de la sociedad. En un entorno donde la interconexión global es una realidad innegable, las habilidades



administrativas se convierten en un activo invaluable para la eficaz gestión de recursos en organizaciones tanto del sector privado como del público.

La tecnología, en particular, ha revolucionado la forma en que se llevan a cabo las operaciones empresariales, creando nuevas oportunidades pero también desafíos sin precedentes, como la gestión de la ciberseguridad y la protección de la privacidad de los datos. El dominio de herramientas tecnológicas, desde la digitalización de procesos hasta la gestión de datos masivos, es indispensable para los profesionales de la administración en el Siglo XXI.

Asimismo, el actual contexto socioeconómico, marcado por la incertidumbre y la volatilidad, demanda líderes capaces de adaptarse rápidamente a cambios inesperados y tomar decisiones informadas en condiciones de alta complejidad. La enseñanza de la administración en este sentido no solo busca dotar a los estudiantes con conocimientos teóricos, sino también con habilidades prácticas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la comunicación efectiva, fundamentales para el éxito en el mundo laboral actual. Además, en un momento donde la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial son temas centrales en la agenda global, la enseñanza de la administración debe incorporar principios éticos y valores que promuevan una gestión responsable y sostenible de los recursos, no sólo en términos económicos, sino también en términos sociales y ambientales.

Sin lugar a duda, el proceso de enseñanza-aprendizaje ha sufrido cambios significativos para ajustarse a las nuevas oportunidades y demandas surgidas en la era digital. La omnipresencia de la tecnología en nuestras vidas cotidianas hace que su papel en la educación sea cada vez más relevante. Desde la irrupción del internet, las computadoras personales, los dispositivos inteligentes y la inteligencia artificial, no solo ha cambiado el enfoque de la enseñanza, sino también nuestra percepción del aprendizaje. A pesar de ello, numerosas instituciones educativas y universidades continúan sin adaptarse a este nuevo paradigma. Es esencial que las instituciones dispongan de una infraestructura tecnológica que asegure la competitividad de los estudiantes en la era de la industria 4.0, así como su habilidad para proponer y desarrollar las soluciones que demandará la sociedad, ya que las competencias profesionales en la era digital se están modificando a una velocidad nunca vista antes. A lo que se adiciona, que el personal docente de los espacios educativos de formación profesional no sigue el mismo ritmo para acelerar procesos de innovación educativa, es así como las metodologías de enseñanza en el marco de las nuevas dinámicas dentro y fuera de las aulas sufren una obsolescencia radical ante una juventud que utiliza las nuevas tecnologías como parte de la vida diaria.

En este contexto, la integración de la Inteligencia Artificial (IA) emerge como una herramienta estratégica para fortalecer las habilidades esenciales de los futuros administradores. Sin embargo, la integración exitosa de la inteligencia artificial en la educación también plantea desafíos importantes. Es fundamental abordar cuestiones relacionadas con la privacidad y la

seguridad de los datos, así como garantizar la equidad y la accesibilidad para todos los estudiantes, independientemente de su nivel socioeconómico o ubicación geográfica. Además, es crucial capacitar a los docentes para que utilicen de manera efectiva y con énfasis en la ética, las herramientas de IA y aprovechen al máximo su potencial en el aula.

## **Marco Referencial**

Para iniciar nuestra exploración sobre este tema, es importante comprender los requisitos fundamentales de un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo. Siguiendo la perspectiva del blog de [pearsonlatam.com](https://www.pearsonlatam.com) sobre la educación del futuro, se identifican ciertos criterios esenciales que son comunes a todos los métodos de enseñanza-aprendizaje efectivos, independientemente del nivel tecnológico de la institución. Estos criterios se dividen en tres categorías principales: el entorno de aprendizaje, el rol del docente y la participación del alumno:

### **1. Características relacionadas con el entorno de aprendizaje:**

- Se trata de un ambiente física, psicológica y emocionalmente seguro.
- Se fomentan la inclusividad y las relaciones interpersonales positivas.
- Las expectativas relativas al alumno y al docente son claras.
- Se promueve el aprendizaje activo.

### **2. Características relacionadas con el rol docente:**

- Es un facilitador del aprendizaje activo, del uso adecuado de la tecnología y del trabajo en equipo.
- Promueve actividades y proyectos en los cuales los alumnos realmente puedan poner en práctica sus conocimientos.
- Alienta a los estudiantes a aceptar la responsabilidad sobre su propio proceso de aprendizaje.
- Se adapta a los talentos, intereses y estilos de aprendizaje de cada alumno.
- Crea conexiones significativas de interés, aprecio y respeto con los estudiantes.

### **3. Características relacionadas con el papel del estudiante:**

- Acepta la responsabilidad y la co-creación de su propio aprendizaje
- Puede conectar los conocimientos teóricos que adquiere con proyectos y problemas de la vida real.
- Participa activamente, colabora y se compromete con los proyectos en equipo.
- Es capaz de tomar riesgos con una actitud de confianza en sí mismo, en sus compañeros y en el facilitador.
- Utiliza la tecnología de forma ética y responsable.

Ahora bien, considerando las características generales que hemos visto, analicemos algunas de las tendencias<sup>1</sup> que actualmente están configurando los programas académicos y que, sin duda, influirán en la dirección de la educación futura en todas sus etapas.

***E-learning y conectividad:*** Después del brote de covid19, el aprendizaje en línea se ha convertido en un componente esencial para la gran mayoría de las instituciones de educación superior, aunque muchas ya estaban aprovechando sus beneficios previamente.

La creciente conectividad ha permitido la virtualización de numerosas actividades que tradicionalmente se llevaban a cabo en las aulas. Ahora, vemos la transición gradual hacia lo que podríamos llamar "espacios de aprendizaje" concebidos para que los estudiantes desarrollen proyectos significativos una vez que aprendieron la teoría en casa.

La evolución del proceso de enseñanza-aprendizaje apunta inequívocamente hacia una mayor dedicación de los alumnos a proyectos colaborativos dentro de las instituciones educativas, donde tienen la oportunidad de enfrentarse a desafíos del mundo real y aplicar sus conocimientos de manera práctica, donde se busca prepararlos para un mercado laboral cada vez más competitivo.

La evolución del proceso de enseñanza-aprendizaje apunta inequívocamente hacia una mayor dedicación de los alumnos a proyectos colaborativos. Dentro de las universidades, los estudiantes tienen la oportunidad de enfrentarse a casos del mundo real y aplicar sus conocimientos de manera práctica. Esto les brinda una preparación más efectiva para un mercado laboral cada vez más competitivo, desarrollando no solo sus habilidades técnicas, sino también habilidades blandas indispensables en el ámbito profesional.

***Colaboración y co-construcción del aprendizaje:*** Cada vez más, las instituciones están abandonando el enfoque tradicional de enseñanza-aprendizaje, donde el docente transmite conocimientos a un grupo de alumnos que responden pasivamente. En la actualidad, se reconoce que los estudiantes deben desempeñar un papel activo y ser cocreadores de su propio proceso educativo, mientras que el papel de los profesores debe transformarse de dirigir a ser guías y facilitadores.

Se ha demostrado que el aprendizaje significativo se fortalece mediante experiencias que fomentan la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo.

***Aprendizaje ubicuo (U-Learning):*** Significa que el aprendizaje del estudiante no está limitado por el lugar o el momento, siempre y cuando tenga acceso a un dispositivo inteligente. La ubicuidad elimina muchas de las barreras comunes en la educación, permitiendo que personas en regiones remotas accedan a cursos ofrecidos por instituciones educativas de todo el mundo.

---

<sup>1</sup> <https://blog.pearsonlatam.com/educacion-del-futuro/tendencias-actuales-del-proceso-de-ensenanza-aprendizaje>

Aunque este avance tecnológico es significativo para la educación, la ubicuidad aún enfrenta limitaciones, especialmente en lo que respecta al idioma. Esta es una de las razones por las que aprender inglés, como segundo idioma, se considera esencial.

**Enfoque personalizado y adaptativo:** Al igual que la mayoría de los profesionales ofrecen un servicio personalizado a cada cliente, considerando sus necesidades, expectativas y contexto, la educación está evolucionando hacia un enfoque centrado en el estudiante.

En el modelo anterior, todos los alumnos debían ajustarse a un mismo plan de estudios rígido y ser evaluados según criterios inflexibles. Además, independientemente de sus habilidades individuales, todos debían participar en las mismas actividades.

Hoy comprendemos que este enfoque es una de las principales razones detrás de la falta de compromiso y la deserción de los estudiantes. Por consiguiente, en la actualidad se promueve una estrategia de enseñanza y aprendizaje que se fundamenta en los talentos, intereses y conocimientos previos de cada estudiante.

**Docentes con nuevas habilidades:** Los docentes del futuro enfrentarán el desafío de desenvolverse con destreza tanto en entornos físicos como virtuales de enseñanza. Su dominio de técnicas pedagógicas será fundamental para inspirar a los estudiantes a asumir riesgos, fomentar la innovación y abordar problemas del mundo real. Para formar alumnos competitivos, los profesores deberán adentrarse en una amplia gama de tecnologías diseñadas para ofrecer una educación más personalizada. Esto incluirá el uso de análisis de datos, diseño instruccional, aprendizaje adaptativo, metodologías lean e incluso nociones básicas de programación. De acuerdo con Tricia McLaughlin, profesora de educación en la RMIT University “la tecnología puede cambiar para siempre la forma en la que aprendemos, y por eso necesitamos adoptarla lo antes posible y manipularla a nuestro favor”.

**Educación inclusiva:** La inclusión sigue siendo una prioridad destacada y uno de los principales objetivos de desarrollo en diversas organizaciones. El acceso a la tecnología, la escasez de oportunidades, las barreras lingüísticas y las diferencias culturales están adquiriendo mayor protagonismo como situaciones que es necesario considerar para garantizar la efectividad del proceso educativo.

La educación inclusiva implica tener en cuenta las necesidades individuales y el contexto de cada estudiante, fomentando entornos educativos donde todos, sin importar su origen étnico o la presencia de alguna discapacidad, puedan desarrollar sus habilidades y contribuir como miembros activos de la comunidad.

Continuando con nuestro análisis, examinemos qué son las competencias y las habilidades necesarias para la inserción laboral exitosa de los futuros profesionales en administración. Según la CEPAL (2020), las competencias se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten a los individuos realizar una actividad o tarea de manera adecuada y sistemática, y que pueden ser adquiridas y ampliadas a través del aprendizaje

(p.11). Las habilidades, por otro lado, implican la aplicación y utilización de conocimientos para analizar y ejecutar tareas, resolver problemas, comunicarse y relacionarse con otros (CEPAL, 2020, p.11).

Dos de los ámbitos que se identifican como centrales para el desarrollo social inclusivo son la educación y el mundo del trabajo. La educación constituye un eje clave de la inclusión social y un eslabón fundamental para la inclusión laboral y el aumento de la productividad (CEPAL, 2020 p.12). Está también estrechamente asociada con las oportunidades para acceder a mejores condiciones sociales, económicas, laborales y culturales, en la medida en que los avances en educación se vinculan con una reducción de la pobreza y la desigualdad, las posibilidades de acceder a un trabajo decente, de mejorar los indicadores de salud y de permitir la movilidad social ascendente y el pleno ejercicio de la ciudadanía (CEPAL, 2019 p.12). Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos constituye el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 de la Agenda 2030.

En este contexto, se depositan renovadas esperanzas en lo que las nuevas tecnologías de IA puedan aportar para optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Jara & Ochoa, 2020 p.3). En esta instancia, nos surge el interrogante que es la Inteligencia Artificial, no es fácil de definir ya que presenta ciertas complejidades. Siguiendo a Rouhiainen, en un intento de simplificar el tema, se define la IA como la habilidad de los ordenadores para realizar actividades que normalmente requieren inteligencia humana" (2018, p. 17); podríamos decir, a fin de tener un concepto más detallado que la IA es la habilidad de las máquinas para emplear algoritmos, aprender de los datos y aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones, de manera análoga a los seres humanos. Sin embargo, a diferencia de las personas, los dispositivos basados en IA no requieren descanso y tienen la capacidad de analizar grandes volúmenes de información simultáneamente. Además, las máquinas que realizan tareas similares a las humanas tienden a cometer significativamente menos errores. El objetivo de la IA es que los ordenadores hagan la misma clase de cosas que puede hacer la mente (Boden, 2017). Los dos conceptos concuerdan en que la inteligencia artificial aspira a emular los procesos mentales humanos, mostrando una autonomía en su pensamiento. Sin embargo, ¿puede realmente la inteligencia artificial pensar de manera similar a los humanos? Los expertos sostienen que, si bien hay sistemas avanzados capaces de imitar aspectos humanos, aún no existen máquinas que puedan razonar como nosotros, dado que nuestros procesos cognitivos difieren.

La investigación en IA fue creando nuevos métodos y algoritmos para resolver problemas específicos. Uno de estos avances fueron los algoritmos de aprendizaje automático o de máquina (machine learning), programas computacionales que se enfocan en aprender a resolver el problema por sí mismos a partir de datos y ejemplos preexistentes. Los algoritmos

de aprendizaje automático se basan por lo general en modelos de redes neuronales (neural networks) que intentan reproducir la biología de la mente humana con neuronas interconectadas entre sí y señales que circulan entre ellas. Para ello emplean un método de representación y cálculo basado en múltiples capas al que se denomina “aprendizaje profundo” (deep learning).

La inteligencia artificial trabaja con algoritmos, esto implica que se basa en instrucciones secuenciales para determinar sus acciones. Cada orden programada se registra junto con sus resultados, y esta información sirve de base para ajustar su comportamiento sin repetir patrones. Aunque parece que la IA está razonando autónomamente, en realidad está siguiendo una secuencia de instrucciones predefinida. En tanto, la inteligencia humana usa procesos sinápticos, nuestro cerebro sigue siendo la máquina más compleja que existe y responde a conexiones sinápticas mucho más elaboradas. Estos impulsos se transmiten a través de neurotransmisores a las células y son procesados por el cerebro para enviar instrucciones tanto al cuerpo como a la mente.

A diferencia de las computadoras, el cerebro humano no experimenta emociones como el amor, el enojo o la risa. Aunque en la ciencia ficción se ha popularizado la idea de que ya existe inteligencia artificial capaz de sentir y razonar como los humanos, la realidad es que aún estamos lejos de alcanzar tal nivel de tecnología.

Sin embargo, los avances en inteligencia artificial han sido notables en varios aspectos, especialmente en la tecnología aplicada a áreas cruciales como la educación. Esto sugiere un futuro prometedor, donde la IA podría tener un impacto positivo significativo en la forma en que aprendemos y enseñamos. Todo parece indicar que la IA ya se considera uno de los principales recursos para la innovación del aprendizaje. Según la UNESCO, la IA puede transformar profundamente el sector educativo, desde la gestión hasta las metodologías de enseñanza, siempre que se utilice de manera responsable y ética.

### **Inteligencia Artificial en la educación: la tendencia que marcará el futuro mundial**

En 2019, la UNESCO publicó el Consenso de Beijing sobre inteligencia artificial y educación. Este documento contiene los puntos claves discutidos durante la conferencia internacional llevada a cabo en China, destaca la importancia de la inteligencia artificial (IA) en el ámbito educativo y establece directrices para su implementación efectiva y ética. Proporciona un marco integral para aprovechar el potencial de la IA para mejorar la educación a nivel mundial. El Consenso instituye también las recomendaciones correspondientes a cómo promover un uso equitativo e inclusivo de la IA en la educación, respetando la equidad entre géneros y favorable a la igualdad de géneros y velando por una utilización ética, transparente y comprobable de los datos y algoritmos de la educación.

**Figura 1: Recomendaciones estratégicas en cinco ámbitos**



Fuente: Rivas, A., Buchbinder, N., & Barrenechea, I. (2023) p.12

### **¿Cómo ayuda la Inteligencia Artificial a optimizar las clases?**

Si bien la utilización de las nuevas tecnologías de IA en el campo educativo es aún incipiente y de carácter exploratorio, Sus recursos pueden ayudar a realizar con éxito otras actividades directamente relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje cómo las siguientes:

- ✓ Calendarizar anuncios y eventos para su distribución masiva entre los estudiantes.
- ✓ Programar chatbots de gestión y atención a los alumnos.
- ✓ Optimizar las búsquedas de contenidos académicos para el diseño de clases.
- ✓ Revisar, calificar y evaluar grandes cantidades de exámenes y otras pruebas no numéricas como ensayos.
- ✓ Gestionar perfiles personalizados por alumno para llevar un diagnóstico y control puntual de su aprovechamiento.
- ✓ Aplicación de evaluaciones remotas.
- ✓ Obtener datos estadísticos para analizar y diagnosticar la situación académica de los alumnos para tomar mejores decisiones.

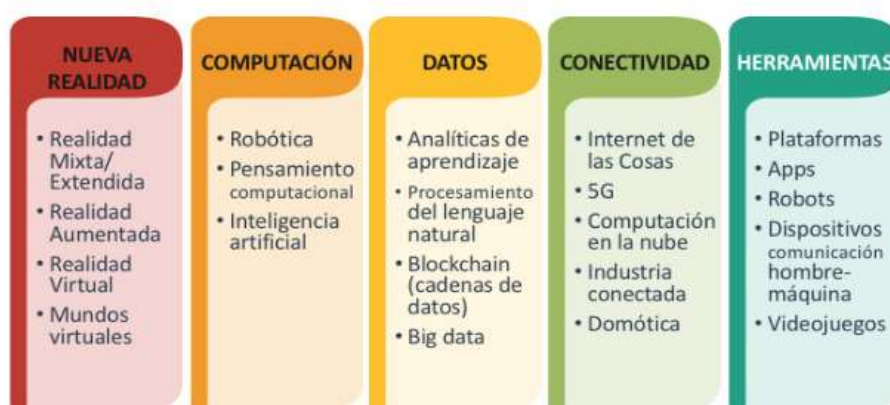
### **¿Cómo será la universidad del futuro?**

La pandemia por COVID-19 funciono como potencializadora de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), las Instituciones de Educación Superior (IES) tuvieron que acelerar su proceso de actualización e incorporar nuevos recursos para educar en la era digital.

La tecnología en la educación debe evolucionar constantemente. Aunque muchas instituciones educativas invierten en herramientas digitales para mejorar el aprendizaje, es crucial analizar sus necesidades específicas. Tener muchas herramientas tecnológicas es útil, pero es más efectivo elegir las que se adapten mejor a sus necesidades y usarlas de manera personalizada.

Hoy en día, hablar de Big Data, Metaverso, Inteligencia Artificial y modelos de aprendizaje tipo STEM, nos permite visualizar cuáles serán los alcances de la innovación tecnológica en la educación del presente y del futuro inmediatos.

**Figura 2: Las tecnologías avanzadas en la actualidad**



Fuente: RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (2021)

### **El metaverso en la educación superior: ¿una realidad próxima?**

Internet se ha vuelto un elemento de la vida cotidiana, con opciones cada vez más inmersivas para interactuar, trabajar, aprender, comprar y divertirse, el concepto de Metaverso está ganando fuerza. Las aulas virtuales e híbridas ya están reemplazando gradualmente las aulas tradicionales, lo que indica que el Metaverso podría convertirse pronto en el nuevo entorno natural para la educación de las próximas generaciones.

El metaverso está en tendencia, especialmente desde que Facebook anunció su cambio de nombre a Meta. Es un sistema de mundos virtuales 3D donde la gente puede socializar, aprender, colaborar y divertirse de maneras sorprendentes. Aunque algo similar existía antes, como en los juegos en línea, que simulan universos abiertos y permiten a los usuarios explorar diferentes mundos, personalizar avatares, interactuar entre ellos e incluso participar en diferentes formas de transacciones financieras virtuales. Antes de la pandemia y el boom de la tecnología blockchain, los universos de realidad virtual eran considerados principalmente opciones de esparcimiento. Pero con la llegada del confinamiento y la necesidad de explorar nuevas posibilidades de trabajo y estudio a distancia, el metaverso se ha perfilado como una herramienta innovadora para todo tipo de actividades cotidianas, incluyendo a la educación.



Podemos pensar en él como el "nuevo internet", donde las páginas web o plataformas web se convertirán en entornos inmersivos de realidad virtual entre los que el usuario puede navegar con su avatar.

Hoy ya existen plataformas similares a los juegos que permiten hacer negocios, ganar dinero e incluso especular con posesiones inmobiliarias virtuales. Por ejemplo:

- ✓ **SecondLive:** es un proyecto de realidad virtual en 3D enfocado en el intercambio de NFT's, en el cuál, mediante avatares personalizados, los usuarios interactúan con otros e intercambian objetos digitales de colección.
- ✓ **Axie Infinity:** esta plataforma se caracteriza por ofrecer a sus jugadores la posibilidad de ganar dinero mientras juegan. El modelo de negocio implica que el jugador haga "farming" (algo remotamente similar al *mining* de criptomonedas) de tokens NFT hasta que alcanzan determinado precio y pueden venderse en el mercado de coleccionistas.
- ✓ **Decentraland:** lo que caracteriza a este entorno, además de su modelo de gobernanza autónomo y su moneda MANA, es que los usuarios pueden comprar "parcelas" de terreno e incluso obras de arte.

Algunas empresas están creando tecnología 3D inmersiva para la educación. Facebook, por ejemplo, está invirtiendo 150 millones de dólares en realidad virtual para el aprendizaje. Para usar el metaverso en la educación, las instituciones necesitan conocer las tecnologías inmersivas que crean entornos virtuales más realistas para los estudiantes. Algunas de las más importantes son:

### **Realidad aumentada y realidad virtual**

La realidad virtual y la realidad aumentada son similares, pero no idénticas. En la realidad virtual, todo lo que ves es creado por computadora, mientras que en la realidad aumentada se pueden añadir elementos digitales a lo que ya estás viendo en el mundo real, como a través de un teléfono o gafas inteligentes. La realidad aumentada podría ser útil para conectar el metaverso con el mundo real.

### **Lentes de realidad virtual y gafas inteligentes**

Las nuevas tecnologías como las lentes de realidad virtual y las gafas inteligentes ofrecen experiencias más inmersivas. Las lentes VR te llevan a mundos digitales creados por computadora, mientras que las gafas inteligentes están en sus primeras etapas y mezclan lo virtual con lo real. Se espera que las gafas inteligentes se vuelvan tan populares como los smartphones e incluso podrían reemplazarlos en el futuro.

### **Inteligencia Artificial**

La inteligencia artificial (IA) puede analizar grandes cantidades de datos al instante y adaptar la experiencia en entornos inmersivos según las preferencias del usuario. En el aprendizaje

adaptativo, la IA es crucial: permite a los alumnos progresar a su propio ritmo con contenido dinámico adaptado a sus formas de aprender.

Por ejemplo, ChatGPT es un sistema de chat equipado con inteligencia artificial. Su objetivo es resolver todas las consultas de los usuarios, pero no es una fuente de conocimiento sin más. Esta IA, desarrollada por la empresa OpenAI, es capaz de entender perfectamente qué se le está pidiendo y con ello organizar la información y brindársela al usuario de forma coherente. Algunos ejemplos acerca de para qué sirve ChatGPT son los que se explican a continuación: redactar textos complejos, ya sea académicos, periodísticos, informativos, traducir textos de un idioma a otro, crear código de programación, escribir libros, componer canciones, redactar correos electrónicos profesionales, revelar fórmulas de excel, crear un currículum vitae, ayudar con operaciones matemáticas, ofrecer tutoriales para aprender a hacer algo, brindar recomendaciones de cualquier tema (series, música, libros, planes de ocio...), crear rutas turísticas sobre un destino, etc.

### **Blockchain y contratos inteligentes**

Para garantizar la seguridad en el metaverso y proteger la información, se requieren sistemas avanzados de control y seguridad. La tecnología blockchain, incluyendo criptomonedas y contratos inteligentes, proporciona altos niveles de confianza tanto para usuarios como empresas en entornos virtuales. En un futuro no muy lejano, muchos estudiantes realizarán la mayoría de sus actividades académicas desde la comodidad de sus hogares gracias al metaverso.

Según la Binance Academy, un blockchain es una lista digital en constante crecimiento de registros de datos. Esta lista está compuesta por muchos bloques de datos, que están organizados en orden cronológico y están vinculados y asegurados por pruebas criptográficas. Las transacciones de blockchain ocurren dentro de una red peer-to-peer de computadoras distribuidas globalmente (nodos). Cada nodo mantiene una copia del blockchain y contribuye al funcionamiento y seguridad de la red.

### **Campus virtuales en el metaverso**

Una de las metas a mediano plazo de algunas instituciones de nivel superior es comenzar una migración digital radical hacia el metaverso. El objetivo es que alumnos de todo el mundo puedan asistir a un **campus 100% virtual**, idéntico al campus universitario real, y convivir simultáneamente con colegas y docentes en modalidad remota y presencial. Como ejemplo, podemos mencionar el Tec de Monterrey ya tiene un campus virtual donde los estudiantes pueden asistir a clases con avatares personalizados y socializar en diferentes lugares como una pista deportiva o un auditorio. Para lograr esto, se necesitarían ambientes virtuales complejos que capturen la vida universitaria, pero también que los alumnos y el personal en

modalidad presencial contarán con gafas inteligentes para interactuar con sus colegas remotos.

### **Simuladores con alta fidelidad contextual**

Ya existen algunos simuladores avanzados para estudiantes en campos como medicina, aeronáutica e ingeniería civil. Con tecnología, los alumnos pueden practicar habilidades críticas en ambientes seguros antes de enfrentarse al mundo real. El metaverso puede llevar estos simuladores aún más lejos al integrarlos en entornos que reflejan la realidad. Por ejemplo, desde practicar en un hospital virtual para pre-residencias hasta entrenarse en aeropuertos virtuales similares a los reales.

Un ejemplo de simulador para administración podría ser un programa que simula la gestión de una empresa virtual, donde los estudiantes toman decisiones sobre aspectos como finanzas, marketing, recursos humanos y operaciones. Este simulador les permite experimentar con diferentes estrategias y ver cómo afectan al rendimiento y la rentabilidad de la empresa. Además, pueden enfrentarse a desafíos realistas y aprender de sus errores en un entorno seguro antes de ingresar al mundo laboral.

### **Los riesgos y desafíos del uso de la IA en la educación<sup>2</sup>**

La revolución tecnológica de la IA plantea varios problemas que las políticas públicas deben resolver para que podamos aprovechar sus beneficios sin correr riesgos. En primer lugar, debemos proteger la privacidad de los estudiantes, ya que las aplicaciones de IA utilizan sus datos personales para personalizar la educación, lo que podría llevar a su manipulación comercial. También existe el riesgo de ciberataques si no hay medidas de seguridad adecuadas. Además, los sesgos en los datos utilizados para entrenar los algoritmos pueden perpetuar la desigualdad en la educación.

En segundo lugar, debemos asegurarnos de que la IA no empeore las brechas educativas existentes entre países y dentro de ellos. Las escuelas y países con más recursos podrían adoptar la IA más rápido, aumentando la desigualdad. También existe el temor de que la IA pueda reemplazar a los docentes, lo que podría afectar negativamente la calidad de la educación.

### **Conclusiones**

La rápida inserción de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo se configura como un factor esencial para la preparación de los futuros profesionales frente a los desafíos inherentes al mundo laboral en constante evolución y los cambios socioeconómicos. A pesar de su innegable potencial para fomentar la creatividad y múltiples habilidades en los alumnos, la integración de estas tecnologías en las instituciones universitarias representa un proceso gradual y complejo.

---

<sup>2</sup> Jara, I., & Ochoa, J. M. (2020). Usos y efectos de la inteligencia artificial en la educación.

Si bien la inteligencia artificial (IA) ha empezado a encontrar su lugar en la educación, el alcance y las aplicaciones de esta tecnología son variadas y aún inexploradas en su totalidad. No obstante, su adopción plantea preocupaciones significativas, desde la seguridad en línea y el uso ético de la tecnología hasta la protección de la privacidad de los datos de los estudiantes y la posibilidad de agravar las disparidades educativas existentes.

Es imperativo abordar estas problemáticas de manera integral, garantizando la seguridad y protección de los usuarios, así como la equidad en el acceso y los beneficios que la inteligencia artificial (IA) puede aportar a la educación. Además, es esencial que la integración de estas tecnologías no diluya el papel fundamental del docente, sino que lo enriquezca y potencie, asegurando así la calidad educativa. Del mismo modo, a través de políticas adecuadas, se deben buscar formas de mitigar los riesgos y preocupaciones inherentes al uso de la inteligencia artificial (IA) en la educación despejando los mitos y temores que puedan obstaculizar su adopción en las Instituciones de Educación Superior

Este trabajo marca un punto de partida y es necesario continuar investigando para comprender plenamente el alcance y el potencial de las tecnologías emergentes en la enseñanza de la Administración. Asimismo, su objetivo radica en contribuir al entendimiento de las oportunidades y el impacto que esto puede tener en el ámbito educativo e invita a una reflexión profunda sobre cómo integrar estas prácticas innovadoras desde una perspectiva multidimensional, que abarque aspectos organizativos, políticos, culturales, económicos y sociales de la Institución.

## **Bibliografía**

Benítez, R., Escudero, G., Kanaan, S., & Rodó, D. M. (2014). *Inteligencia artificial avanzada*. Editorial UOC.

Boden, M. A. (2017). *Inteligencia artificial*. Turner.

CEPAL (2020) Educación, juventud y trabajo: Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante.

Jara, I., & Ochoa, J. M. (2020). Usos y efectos de la inteligencia artificial en la educación. *Sector Social división educación. Documento para discusión número IDB-DP-00-776. BID. doi: <http://dx.doi.org/10.18235/0002380>*.

León Rodríguez, G. de la C., & Viña Brito, S. M. (2017). La inteligencia artificial en la educación superior. Oportunidades y amenazas. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 412–422. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.399>

Miao, F., & Holmes, W. (2024). Guía para el uso de IA generativa en educación e investigación.

Padilla, R. D. M. (2019). La llegada de la inteligencia artificial a la educación. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI*, 7(14), 260-270.

Prendes Espinosa, M. P., y Cerdán Cartagena, F. (2021). Tecnologías avanzadas para afrontar el reto de la innovación educativa. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), pp. 35-53. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.24.1.28415>

Rivas, A., Buchbinder, N., & Barrenechea, I. (2023). El futuro de la Inteligencia Artificial en educación en América Latina. *ProFuturo y OEI*, 48.

Rouhiainen, L. (2018). Inteligencia artificial. *Alenta Editorial*

Unesco. (2019). Beijing consensus on artificial intelligence and education. *In the International Conference on Artificial Intelligence and Education, Planning Education in the AI Era: Lead the Leap*.

### **Páginas Web consultadas**

<https://blog.pearsonlatam.com/educacion-del-futuro/el-metaverso-en-la-educacion-superior?hsCtaTracking=2bc8ead1-93ab-4f02-92db-81a43e9ad895%7Cd5151a3a-0bd4-49c2-9b7d-ad5b52f66094> recuperada el 08/05/2024

<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/chatgpt-que-es-para-que-sirve-y-como-usarlo/> recuperada el 10/05/2024

## **PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO. “TRES PILARES DE APRENDIZAJE EMPRESARIAL: INVESTIGACIÓN, CASOS REALES Y PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS”**

**Autores: Darwin Agustín Juliani - Gustavo Alberto Rodríguez - Gustavo David Sarmiento**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Practicas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

ajuliani@eco.unca.edu.ar , grodriguez@eco.unca.edu.ar , pgsarmiento@eco.unca.edu.ar

### **Resumen:**

En el marco del Proyecto I+D titulado "Reforma del Estado en la Provincia de Catamarca", llevado a cabo por el Instituto de Investigación Estado y Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UNCa, nuestra cátedra busca colaborar en la mejora de la formación de los graduados y que se encuentren mejor preparados para la labor profesional futura. Nos hemos enfocado en tres líneas de acción principales para cumplir con ese objetivo:

En primer lugar, fomentamos la investigación entre nuestros alumnos, proporcionándoles las herramientas y el respaldo necesario para que puedan explorar y analizar diversos aspectos relacionados con la planificación empresarial.

En segundo lugar, hemos establecido colaboraciones con profesionales y empresarios dispuestos a compartir casos reales y experiencias con nuestros estudiantes, enriqueciendo así su comprensión del entorno empresarial actual.

Por último, alentamos a nuestros alumnos a desarrollar sus propios planes de negocio, brindándoles orientación y recursos para elaborar propuestas sólidas y viables. Esta práctica les ha permitido aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la cátedra a situaciones reales, preparándolos para los desafíos que enfrentarán en su futuro profesional.

Gracias a estas iniciativas, estamos mejorando la formación de nuestros graduados, equipándolos con las habilidades y el conocimiento necesarios para desempeñarse adecuadamente en el mundo empresarial. Observamos que los resultados alcanzados van en sintonía de los esfuerzos de nuestra Facultad de seguir trabajando en pos de la excelencia académica y profesional de nuestros graduados.

**Palabras clave:** planificación, plan de negocios, investigación, extensión

### **Introducción**

En el ámbito académico y profesional, la planificación estratégica emerge como un pilar fundamental para el desarrollo y éxito de cualquier empresa o proyecto. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo compartir la experiencia en la asignatura de

Planeamiento a Largo Plazo, la cual despliega su relevancia tanto en la formación de Licenciados en Administración como en la de Contadores Públicos. La carga horaria de 70 horas presenciales establecida en el plan de estudios, junto con los contenidos mínimos previstos, brinda una sólida base para abordar los principios esenciales de la planificación empresarial.

La consigna del trabajo que van a desarrollar a lo largo del cuatrimestre es la siguiente:

*Trabajo Práctico Único: Construir un Plan de Negocios de una Pequeña o Mediana Empresa de la zona. Puede tratarse tanto de un start up como de una propuesta para una empresa en marcha.<sup>3</sup>*

#### Puntos Clave en un Plan de Negocio

Una de las facetas más destacadas de este trabajo radica en la identificación de los elementos esenciales que no pueden faltar en un plan de negocio. A través de la exposición de estos puntos clave, se dota al estudiante de las herramientas necesarias para la creación y desarrollo efectivo de un plan empresarial. Desde el análisis del mercado hasta la estrategia financiera, cada aspecto es abordado con detalle para garantizar una comprensión integral del proceso de planificación.

La importancia de la formulación del Plan de negocio para el profesional en Administración queda evidenciada que esa temática es la única que tiene un pronunciamiento técnico (Resolución Técnica N° 49 de la FACPCE).

#### La Importancia de la Planificación en el Ámbito Profesional

Además, se enfatiza la relevancia de la planificación en el ámbito profesional. Se subraya que una planificación adecuada no solo contribuye a la viabilidad y crecimiento de un negocio en fase inicial, sino que también es crucial para la mejora continua de empresas ya establecidas. Con ejemplos concretos, se demuestra cómo la aplicación de técnicas de planificación puede impactar positivamente en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos organizacionales.

Planificación: Para comprender plenamente su importancia y aplicación, se ofrece una definición precisa del concepto de planificación. Se explora cómo esta práctica no solo implica la previsión y organización de acciones futuras, sino que también conlleva la identificación de objetivos claros y la elaboración de estrategias para alcanzarlos de manera efectiva.

#### Integración con la Investigación y Extensión

---

<sup>3</sup> Programación Académica de la asignatura Planeamiento a Largo Plazo.

Una característica distintiva de nuestra labor académica es la estrecha vinculación con el Instituto de Investigación Estado y Políticas Públicas. Esta colaboración va más allá de la mera participación en proyectos de investigación y extensión; representa un verdadero puente entre la teoría enseñada en el aula y su aplicación en contextos reales. Al estar involucrados en diversos proyectos, no solo contribuimos al avance del conocimiento y la comprensión de las problemáticas locales, sino que también brindamos a los estudiantes la oportunidad de integrarse activamente en la resolución de desafíos concretos. Este enfoque de "ida y vuelta" entre la teoría y la práctica enriquece significativamente el proceso educativo, al tiempo que fortalece los lazos entre la academia y la comunidad.

## **Desarrollo**

### **Explorando la Planificación Estratégica en la Práctica Empresarial: Un Enfoque Activo y Práctico**

En nuestro curso, nos sumergimos en el mundo dinámico de la planificación estratégica empresarial, adoptando la perspectiva propuesta por el destacado académico Peter Drucker. Según Drucker (2002), la planificación estratégica es un proceso continuo que implica tomar decisiones presentes basadas en una comprensión profunda del futuro esperado, organizando las acciones necesarias y evaluando sistemáticamente los resultados obtenidos.

Partiendo de esta premisa, exploramos la ubicación conceptual de la planificación dentro de las funciones administrativas, estableciendo conexiones con otros aspectos fundamentales como la organización, la toma de decisiones y el control. A medida que avanzamos, también analizamos la evolución del concepto de planificación a lo largo del tiempo, reconociendo cómo se ha vuelto cada vez más complejo para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno empresarial.

Una vez establecido el marco teórico, nos sumergimos en la práctica de la planificación estratégica mediante la elaboración de un plan de negocios. Este documento no solo sirve como un registro detallado de los objetivos y estrategias empresariales, sino que también actúa como una herramienta práctica para comunicar y presentar ideas a diversas audiencias, desde socios hasta inversores potenciales.

La evaluación de los estudiantes se lleva a cabo de manera progresiva a medida que avanzan en la elaboración de su plan de negocios. A través de hitos específicos, como la identificación de la empresa y del producto, el análisis del mercado y la competencia, y la formulación de estrategias de marketing, operativas y financieras; los estudiantes van construyendo paso a paso su propuesta empresarial.



En línea con el enfoque de "aprender haciendo", fomentamos la integración de conocimientos adquiridos en asignaturas anteriores, promoviendo así una comprensión integral de las funciones empresariales. Además, invitamos a profesionales y emprendedores a compartir sus experiencias y conocimientos, enriqueciendo así el aprendizaje de los alumnos y proporcionando una perspectiva práctica del mundo empresarial real.

Finalmente, buscamos integrar la actividad áulica con la investigación aplicada y la extensión, generando así un intercambio bidireccional de conocimientos entre la universidad y la sociedad. A través de proyectos de investigación, extensión y colaboraciones externas, buscamos aplicar nuestros conocimientos en contextos reales y aprender de las prácticas del mundo empresarial.

En resumen, nuestro enfoque educativo se centra en proporcionar a los estudiantes las herramientas y experiencias prácticas necesarias para enfrentar los desafíos del mundo empresarial con confianza y habilidad, permitiéndoles convertirse en profesionales que sean capaces de liderar emprendimientos innovadores y visionarios o de asesorar a emprendedores que tengan esa misma visión.

### **El plan de negocios como investigación aplicada**

El plan de negocios representa una forma de investigación aplicada crucial en el contexto empresarial. En cualquier emprendimiento, abordar una serie de cuestiones estratégicas resulta fundamental, tales como la definición de productos o servicios, el diseño operativo, las interacciones con los clientes y las estrategias de financiamiento, entre otras. Es imperativo que la información utilizada sea específica y contextual, ya que esto permite enfrentar de manera eficaz las necesidades particulares de la empresa en cuestión.

El plan de negocio, en esencia, plasma la estrategia integral de la empresa. Incluye elementos fundamentales como la visión, la misión, los valores, los objetivos a largo y corto plazo, así como también detalles pormenorizados sobre estrategias de marketing, proyecciones financieras, investigación de mercado, planificación operativa, identificación del personal clave y un detallado plan de acción.

Es importante reconocer que los objetivos del plan de negocios pueden clasificarse en dos categorías principales: internos y externos. Los objetivos internos se centran en aspectos como la coherencia interna del negocio, el establecimiento de metas claras y la evaluación continua del progreso realizado hacia dichas metas. Por otro lado, los objetivos externos del plan de negocios están orientados hacia la presentación y comunicación del negocio a posibles financiadores, socios comerciales e inversores, con el fin de obtener apoyo financiero, establecer alianzas estratégicas o atraer inversiones.

## **Actividades de vinculación y articulación desarrolladas desde la cátedra**

El equipo docente de la cátedra viene llevando a cabo diversas actividades de vinculación y articulación que han enriquecido significativamente el desarrollo de nuestras actividades académicas. A continuación, describiremos algunas de estas actividades:

### **Participación en Proyectos de Investigación:**

Formamos parte del proyecto de investigación "Reforma del Estado en la Provincia de Catamarca (2019-2022)", presentado en la convocatoria de Proyectos de Investigación y Desarrollo Interdisciplinarios 2021-2022.

También participamos en el proyecto "Desarrollo del Turismo y la Economía local en San Fernando del Valle de Catamarca (2021-2023)", presentado en la convocatoria de Proyectos de Innovación y Transferencia.

Estas experiencias nos brindaron la oportunidad de conocer y analizar las políticas públicas tanto a nivel provincial como local, con un enfoque particular en las políticas turísticas. A partir de estas investigaciones, trabajamos con nuestros alumnos para comprender cómo las políticas públicas impactan en los emprendimientos y cómo pueden ser integradas en un plan de negocios. Además, exploramos la articulación entre acciones públicas y privadas para promover el desarrollo de sectores productivos específicos. Estos proyectos de investigación también sirvieron como base para nuestras actividades de extensión.

### **Participación en Proyectos de Extensión:**

- Presentamos el proyecto "Inserción en el mercado internacional de los sitios arqueológicos en el corredor de la RN 40" en el marco de la Convocatoria de Proyectos de Asistencia Exportadora General Manuel Belgrano.
- Participamos en el proyecto "Optimización en el servicio de Agencias y Guías de Turismo para el turismo internacional en Catamarca" y en el proyecto "Asistencia a alojamientos para fortalecer su capacidad de atención al turista internacional. RN40", ambos presentados en el marco de la Segunda Convocatoria de Proyectos de Asistencia Exportadora General Manuel Belgrano.
- Presentamos el proyecto "Puesta en valor del Circuito Turístico Ruta del Telar" en la Convocatoria 2017 de Extensión Universitaria: Universidad, Cultura y Sociedad.
- Presentamos el proyecto "Compartiendo Identidad: La creación del anfitrión activo como actor social en el turismo de San Fernando del Valle de Catamarca" en la Convocatoria 2021 de Extensión Universitaria: Universidad, Cultura y Territorio.

- Participamos del proyecto “Estrategias de fortalecimiento de la planta turística del departamento Fray Mamerto Esquiú, Catamarca”, en la Convocatoria 2022 de Extensión Universitaria: Universidad, Cultura y Territorio.
- Presentamos el proyecto “Centros Vec Planes de Negocios”, en la Convocatoria 2022 de Extensión Universitaria: Universidad, Cultura y Territorio.

Estas actividades de extensión brindaron a nuestros alumnos la oportunidad de participar en diversas iniciativas vinculadas con cada proyecto. Esto incluyó la posibilidad de adaptar los planes de negocio a las necesidades identificadas en los proyectos de extensión, así como la oportunidad de trabajar en planes de negocios para emprendimientos asociados con los organismos participantes en dichos proyectos. En resumen, estas actividades de vinculación y articulación han enriquecido la experiencia educativa de nuestros alumnos y han contribuido a fortalecer los lazos entre la universidad y la comunidad.

### **Visitas en la Cátedra de Planeamiento a Largo Plazo**

Durante el año 2023, la Cátedra de Planeamiento a Largo Plazo se destacó por su enfoque innovador en la enseñanza de los principios económicos y empresariales, y una de las iniciativas más destacadas fueron las visitas de invitados que complementaron la experiencia educativa de los alumnos. Estas visitas no solo ofrecieron una perspectiva práctica sobre los temas tratados en clase, sino que también sirvieron como una oportunidad única para establecer vínculos entre el mundo académico y empresarial de Catamarca.

El Profesor Altamirano, con su vasta experiencia como Licenciado en Economía, no solo proporcionó a los estudiantes ejemplos concretos de situaciones económicas, sino que también les ayudó a comprender la interrelación entre la teoría económica y su aplicación en el contexto local. Su participación en la resolución de problemas complejos en la región ofreció una visión práctica de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas y la comunidad en general.

La visita a la TV Pública de Catamarca fue una experiencia reveladora para los alumnos, ya que les permitió observar de cerca el proceso completo de producción y transmisión de programas televisivos. Desde la concepción de la idea hasta la emisión del programa, los estudiantes pudieron apreciar la importancia del trabajo en equipo, la planificación meticulosa y la ejecución eficiente en la entrega de servicios a la comunidad. Además, la visita destacó la relevancia de los medios de comunicación en la difusión de información y la promoción del desarrollo económico y social.

El Licenciado Rodríguez, experto en marketing, proporcionó a los alumnos una visión actualizada sobre las últimas herramientas y estrategias de marketing utilizadas por las empresas del medio. A través de estudios de casos y análisis de tendencias, los estudiantes

comprendieron cómo estas herramientas pueden influir en el comportamiento del consumidor y en la competitividad de las empresas en el mercado local.

Por otro lado, la intervención del Licenciado Serafini sobre la importancia de la gestión de proyectos dentro de los planes de negocios resonó fuertemente en los alumnos, quienes pudieron apreciar la relevancia de una planificación estratégica sólida en el éxito a largo plazo de una empresa. También fue parte de esa charla, la necesidad de considerar los requisitos y directrices de entidades claves como el Consejo Federal de Inversiones y el Banco de la Nación Argentina, donde se subrayó la importancia de un enfoque colaborativo y multidisciplinario en la formulación de estrategias empresariales.

Finalmente, la Gerenta de un importante hotel del medio, Licenciada Arrascaeta enfatizó la importancia de la información precisa y oportuna en la toma de decisiones empresariales. A través de ejemplos prácticos y casos de estudio, los alumnos comprendieron cómo una gestión eficaz de la información puede mejorar la eficiencia operativa, reducir los riesgos y maximizar el rendimiento financiero de una empresa.

En resumen, las visitas de invitados a la Cátedra de Planeamiento a Largo Plazo durante el año 2023 no solo enriquecieron el aprendizaje de los alumnos, sino que también fortalecieron los lazos entre la academia y el mundo empresarial en Catamarca. Estas experiencias prácticas y enriquecedoras brindaron a los estudiantes una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la región, y los prepararon para enfrentar con éxito los retos del mundo empresarial contemporáneo.

<b>Fecha</b>	<b>Invitado</b>	<b>Tema</b>
29-ago	Marcelo ALTAMIRANO	Macroentorno económico. Situación actual y perspectivas.
26-sep	Visita a la TV Pública de Catamarca	Operaciones televisivas: proceso de producción y transmisión.
4-oct	Gustavo RODRIGUEZ	Herramientas para las decisiones de marketing.
18-oct	Carlos SERAFINI	Experiencia en la preparación, desarrollo y exposición de planes de negocio.
25-oct	Laura ARRASCAETA	Información para la toma de decisiones.

## **Plan de Negocio**

El plan de negocio abarca un conjunto de acciones estratégicas y operativas que se orientan hacia la planificación, desarrollo y gestión de una empresa o proyecto. Este documento, de carácter dinámico y flexible, sirve como guía detallada que estructura y organiza las ideas, estrategias y recursos necesarios para llevar a cabo una iniciativa empresarial con éxito.

Es una herramienta esencial para los emprendedores, empresarios y gestores, ya que les permite plasmar de manera clara y concisa su visión empresarial, estableciendo objetivos concretos, estrategias para alcanzarlos, y medidas para evaluar y ajustar el progreso en el camino. Desde la conceptualización inicial de la idea de negocio hasta la implementación y operación diaria, el plan de negocio actúa como un mapa que guía cada paso del proceso empresarial.

Este documento no solo proporciona una visión clara de la viabilidad y potencial de una idea de negocio, sino que también sirve como herramienta de comunicación con potenciales socios, inversores, entidades financieras y otros actores clave del ecosistema empresarial. Asimismo, el proceso de elaboración de un plan de negocio implica un análisis exhaustivo del mercado, la competencia, el entorno económico y las tendencias del sector, lo que permite a los empresarios identificar oportunidades, anticipar riesgos y tomar decisiones fundamentadas.

Es de suma importancia que los alumnos de la Licenciatura en Administración aprendan a confeccionar un plan de negocio, ya que les proporciona habilidades prácticas y conocimientos fundamentales para enfrentarse al mundo empresarial. Les permite integrar los conceptos teóricos adquiridos en sus estudios con la realidad, desarrollar su capacidad analítica y creativa, y prepararse para los desafíos del mercado laboral.

A partir de los contenidos mínimos definidos en el plan de estudios de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca, la Cátedra de Planeamiento a Largo Plazo establece los contenidos a desarrollar, dentro de los cuales se encuentran:

1. Identificación de la empresa y del producto o servicio a vender.
2. Definición de conceptos clave como negocio, ventaja competitiva y situación preliminar de mercado.
3. Conformación de grupos de trabajo.
4. Descripción detallada de la idea de negocio en términos de necesidades del mercado.
5. Identificación de oportunidades de mercado y definición de visión, misión y objetivos empresariales.
6. Diagnóstico de la organización, considerando variables internas y externas.
7. Presentación del modelo de negocios a través del "Business Model Canvas".

8. Elaboración de un plan de operaciones, un plan de marketing (incluyendo estudio de mercado) y un plan financiero.
9. Propuesta de indicadores básicos y cuadro de mando integral.
10. Conclusiones individuales que reflejen el aprendizaje y las reflexiones obtenidas durante la elaboración del plan de negocio.

Estos contenidos garantizan que el plan de negocio sea completo, coherente y orientado hacia el logro de los objetivos empresariales definidos.

El Documento final del plan de negocio, incluye una presentación escrita y exposición oral de la propuesta de negocio, junto con el desarrollo estratégico y el flujo financiero correspondiente.

### **Reflexiones finales**

El proceso educativo que hemos desarrollado en los últimos años nos llena de satisfacción al observar los resultados obtenidos. Es gratificante ver a los estudiantes comprometidos en la preparación de sus trabajos y exposiciones, y escuchar sus testimonios sobre lo motivador y enriquecedor que les resulta trabajar con casos reales o datos concretos.

Nuestra propuesta educativa no solo fomenta el involucramiento de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, sino que también estimula su creatividad. El trabajo en grupo y la resolución de desafíos reales dentro de un marco empresarial obliga a pensar de manera innovadora y buscar alternativas novedosas para su desarrollo. En definitiva, se están desarrollando competencias fundamentales en la resolución de problemas, habilidades que serán cruciales en su futuro ejercicio profesional.

La formulación de un plan de negocios y la integración de las diversas funciones empresariales no solo enriquecen el aprendizaje de los estudiantes, sino que también los capacitan para enfrentar los desafíos del mundo laboral. Esta experiencia no solo se basa en los nuevos conocimientos que impartimos en nuestra cátedra, sino que también se construye sobre las bases de los conocimientos y experiencias previas de los alumnos.

La estructura clara y los plazos establecidos, combinados con la presentación de documentos escritos y exposiciones orales, promueven la responsabilidad individual y grupal en el avance de los proyectos. Este enfoque no solo garantiza un aprendizaje integral, sino que también prepara a los estudiantes para la realidad laboral, donde la responsabilidad y la organización son fundamentales.

Por último, las actividades de investigación y extensión realizadas tanto por docentes como por alumnos han contribuido significativamente a mejorar nuestra propuesta educativa. Esta

colaboración nos ha permitido adaptar nuestra metodología a las características y necesidades del entorno en el que trabajamos, asegurando así que nuestros futuros graduados estén preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral de manera efectiva y exitosa.

### **Bibliografía**

- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* (Primera ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2019). *Planeación estratégica* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr., J. W. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias* (9a ed.). México: Thomson.
- Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos* (13a ed.). México: Mc Graw Hill.

## **TENDENCIAS EMERGENTES EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN**

**Autores: María Verónica Gandini - Marisa Rosana Juri - Enrique Emanuel Segovia - Renzo David Barros**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de

CatamarcaEJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

veronicagandini@gmail.com; rosana.juri@gmail.com; emanuel.segovia@gmail.com;

renzobarros89@gmail.com

### **Resumen**

A medida que se acelera la revolución digital y nos encaminamos hacia la 5ta revolución industrial, la educación tecnológica –EdTec- está dejando una huella indeleble en las vidas de las personas y en las economías de todos los países. Consideramos que la tecnología está cambiando y mejorando en muchos aspectos el sector educativo en todo el mundo y este fenómeno afecta a todos los estudiantes, ya sea un niño que recién ingresa a la escuela, un estudiante universitario en búsqueda de su titulación profesional o un estudiante adulto que busca mejorar sus habilidades para el trabajo y las carreras del futuro.

El aumento de la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización están remodelando el mercado laboral y como resultado, es imperativo mejorar y reciclar las habilidades de la fuerza laboral.

La educación a distancia, el acceso a aulas virtuales y a los cursos online masivos y abiertos –MOOCs-, desafían las limitaciones físicas de la educación e interpela el concepto de calidad. Nuestro equipo de investigación desarrolla una amplia actividad referida a la EdTec y analizamos aquí cómo participamos desde la FCEyA en el afianzamiento de algunas tendencias:

- Upskilling y Reskilling: formando la fuerza laboral del futuro
- Inteligencia Artificial: revolucionando las experiencias de aprendizaje
- Talento Humano: desarrollando nuevos talentos en el área EdTech que además respondan a la educación pertinente y de calidad (ODS4)
- Alianzas estratégicas: impulsando la EdTec en la vinculación estratégica con sectores gubernamentales y empresariales (ODS17) para mejorar la experiencia de las personas

**Palabras Claves:** EDTEC; UPSKILLIN; RESKILLING; TALENTO HUMANO



## 1. Las Universidades Argentinas y su papel estratégico en la formación de la fuerza laboral del futuro.

Las universidades desempeñan un papel clave en la educación tecnológica –EdTec- y en la transformación digital de nuestras sociedades, en particular a la hora de abordar la necesidad del desarrollo de competencias adecuadas, identificando las necesidades sociales, económicas, políticas y de gestión a fin de generar las competencias necesarias en sus graduados para que generen soluciones efectivas en un mundo cada vez más competitivo y tecnologizado.

Las universidades tenemos la responsabilidad de achicar la brecha entre el perfil de formación de nuestros egresados y las demandas del mercado laboral, para favorecer una calificada integración en lo que respecta no sólo a los conocimientos de la formación específica, sino también a las competencias digitales. Alinear carreras con mercado también debería ser una preocupación gubernamental, dado que el éxito económico de un país depende en gran medida de las capacidades de su fuerza laboral en la economía del conocimiento.

Sabemos que las tecnologías digitales y de inteligencia artificial están transformando el mundo del trabajo y que la fuerza laboral actual necesitará aprender nuevas habilidades y aprender a adaptarse continuamente a medida que surgen nuevos puestos de trabajo. También sabemos que la crisis surgida a partir del COVID-19 ha acelerado esta transformación, sin embargo, no tenemos tan claro cuáles serán las habilidades específicas que necesitarán los trabajadores del mañana.

Una investigación del **McKinsey Global Institute** (2018)<sup>4</sup> analizó el tipo de empleos que se perderán, así como los que se crearán a medida que la automatización, la inteligencia artificial y la robótica se consoliden. Esa investigación identifica una serie de habilidades consideradas de alto nivel y que cada vez serán más valoradas. También opina que va a disminuir la necesidad de contar con habilidades manuales, de destreza físicas, así como las cognitivas básicas, pero

Habilidades Digitales	
<b>Fluidez digital y ciudadanía</b>	
Alfabetización digital	Colaboración digital
Aprendizaje digital	Ética digital
<b>Uso y desarrollo de software</b>	
Alfabetización en programación	Pensamiento computacional y algorítmico
Análisis de datos y estadísticas	
<b>Comprensión de sistemas digitales</b>	
Alfabetización en datos	Alfabetización en ciberseguridad
Sistemas inteligentes	Traducción técnica y facilitación tecnológica

Gráfico 1

<sup>4</sup> Demand for technological, social and emotional, and higher cognitive skills will rise by 2030. How will workers and organizations adapt?

la demanda de habilidades tecnológicas, sociales y emocionales va a aumentar considerándolas de alto valor agregado. En lo referido a cuáles deberían ser las habilidades digitales que los ciudadanos necesitarán en el futuro mundo laboral, este instituto aplicó en 2021 una encuesta a 18.000 personas de 15 países y extrajo los resultados<sup>5</sup> que se describen en el Gráfico 1.

Simultáneamente el documento **Informe sobre el Futuro del Empleo** (WEF 2023)<sup>6</sup> explora cómo evolucionarán los empleos y las habilidades en los próximos cinco años consultando las expectativas de los empleadores para así aconsejar a las instituciones educativas acerca de cuáles son las tendencias socioeconómicas y tecnológicas que van a moldear el empleo del futuro.

En base a estos informes, UNESCO identifica las tres grandes transiciones mundiales que forman parte de una sociedad global: la digital, la social y la ecológica y establece la necesidad de abordar estas transiciones e incluirlas en un análisis sobre una nueva teoría que cambie el diseño de los **Futuros de la Educación Superior** (2023)<sup>7</sup>.

Esta teoría innovadora propone un sistema de educación superior renovado, donde se desarrollen un conjunto de competencias y habilidades que ayude a los jóvenes a enfrentar la incertidumbre y la complejidad de los trabajos del futuro. Unificando estos conceptos, UNESCO propone la construcción de una nueva mirada hacia la educación superior, que se sintetiza en el Gráfico 2.



Gráfico 2

<sup>5</sup> Defining the skills citizens will need in the future world of work  
<sup>6</sup> The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum  
<sup>7</sup> [Los Futuros de la Educación Superior](#) es un proyecto en construcción de UNESCO, tiene como objetivo estimular el pensamiento y las ideas creativas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050

UNESCO destaca el gran potencial de la IA como un desarrollo tecnológico que puede contribuir a responder a los principios de equidad e inclusión en la educación; sin embargo, también advierte la necesidad de que el diseño y el uso de estas herramientas mantenga un enfoque centrado en el ser humano, considerando las desigualdades en cuanto al acceso al conocimiento y a la tecnología, y a salvaguardar y respetar la diversidad de expresiones culturales, para garantizar que esta nueva herramienta no amplíe las brechas educativas ya existentes.

En una total sintonía con los documentos mencionados anteriormente y, especialmente apuntando al desarrollo y apropiación de competencias digitales que proponen esquemas de re-skilling y up-skilling dirigidos a estudiantes, empresas, gobiernos y a la sociedad civil, la FCEyA de la UNCA viene desarrollando proyectos de investigación y acciones de transferencia relacionados con EdTec. En esta dirección mencionamos algunas de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

## **2. Acciones de Re-skilling - Up-skilling**

El Re-skilling o reentrenamiento se refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades o competencias para adaptarse a los cambios que demanda el mercado laboral, tecnológico o en la industria. En el contexto digital implica desarrollar nuevas habilidades tecnológicas para desempeñarse en roles laborales que demanden conocimientos actualizados.

El proceso de Up-skilling o actualización de habilidades, apunta a mejorar o renovar las habilidades con que cuenta una persona para mantenerse actualizado en un entorno laboral en constante evolución. En el ámbito digital, esto implica mejorar la productividad laboral utilizando nuevas metodologías y herramientas relacionadas con un área de trabajo.

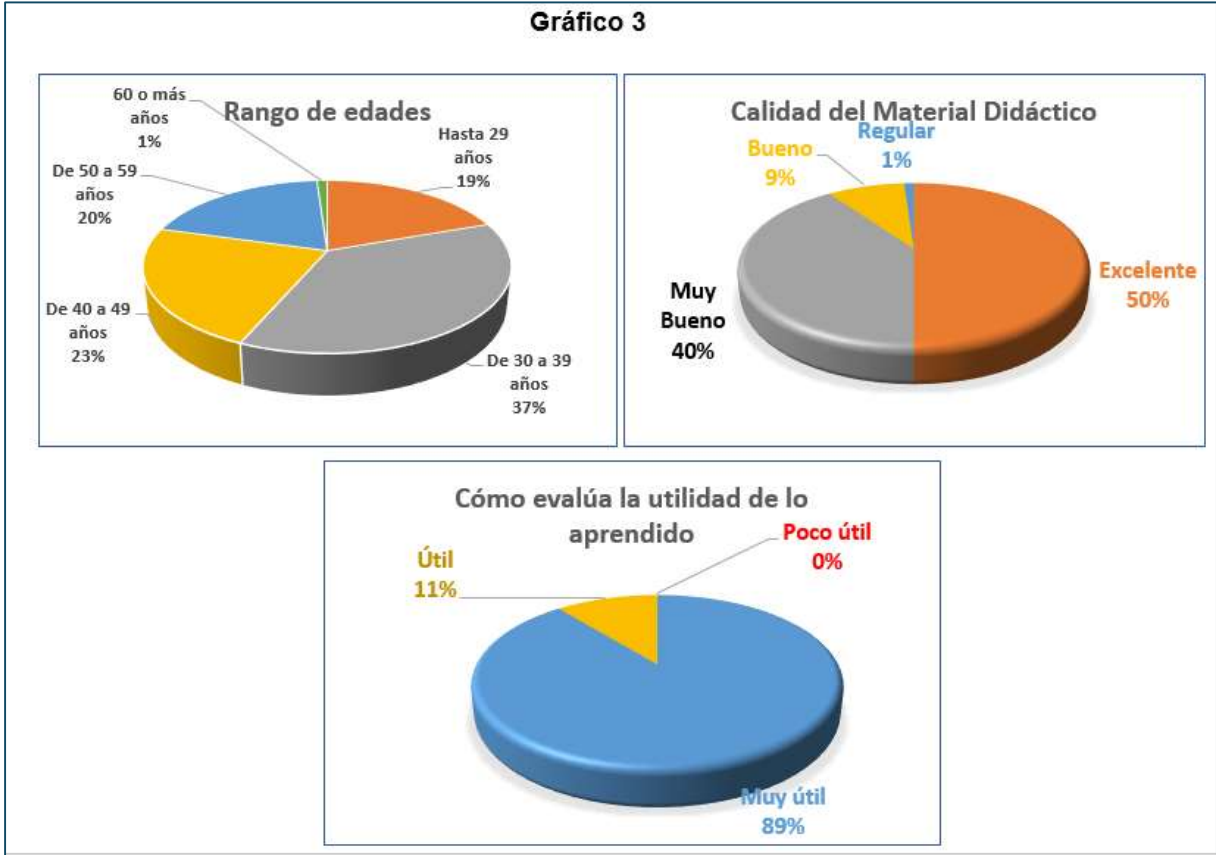
Aquí mencionaremos la experiencia de solamente dos acciones de reskilling y upskilling diseñadas desde la FCEyA en respuesta a demandas surgidas profesionales, gobiernos locales y sector privado:

### **2.1 Introducción al uso de herramientas y recursos digitales para la gestión.**

Vislumbrando las tendencias mencionadas, la FCEyA realiza capacitaciones relacionadas con las habilidades y competencias digitales y, en ese sentido se dictaron siete cohortes (2017 al 2022) del curso de posgrado **Introducción al uso de herramientas y recursos digitales para la gestión**, con 54 horas de duración y 5 (cinco) créditos, cuyo objetivo principal era conocer el alcance que ofrecen una selección de herramientas digitales de uso gratuito que se encuentran disponibles en Internet y que resultan no sólo útiles, sino también necesarias para los profesionales del siglo XXI.

El curso fue diseñado para su dictado a distancia y así se lo dictó en 4 de las 7 cohortes. Posteriormente y a solicitud de los interesados, se dictó 1 cohorte en forma híbrida a integrantes del Colegio de Escribanos Catamarca y 2 cohortes también en formato híbrido a integrantes de la gestión municipal de Fray Mamerto Esquiú (Catamarca). En estos casos los contenidos fueron especialmente diseñados y ajustados a los perfiles de las organizaciones demandantes, pero siempre apuntando a brindar herramientas de acceso gratuito y de aplicación para la planificación y para mejorar la gestión administrativa.

Un total de ciento sesenta (160) personas concluyeron el dictado del curso con las características y valoraciones que se observan en el Gráfico 3:



**2.2 Diplomatura en Negocios Digitales.** Esta diplomatura está diseñada especialmente para analizar los factores internos y externos que influyen en la competitividad de las mipymes de Catamarca. Desde nuestra experiencia de trabajo con la Unión Comercial Catamarca –UCC- desde el 2017 se observa que la competitividad empresarial adquiere especial relevancia en lo que respecta a sus factores internos como la planeación estratégica; la innovación; los sistemas de información y el impulso del talento humano. El conocimiento adquirido por el equipo de trabajo con respecto a la situación del sector privado en Catamarca, nos permite diseñar los contenidos de esta diplomatura desde una perspectiva netamente práctica y de rápida aplicación para mejorar la calidad de los negocios.

Esta capacitación diseñada en formato presencia, se implementa mediante convenios con la Municipalidad de Belén (2023) y la Municipalidad de El Rodeo (2024), y su objetivo principal es desarrollar las competencias y habilidades para transformar los negocios ante los nuevos escenarios y herramientas digitales y ante un mundo cada vez más demandante e interconectado. La carga horaria es de 210 horas reloj entre trabajo en clase y trabajo autónomo del alumno. En ambas cohortes se utiliza la plataforma Educativa para alojar el material y las actividades de los cursantes.

En el último tramo de la capacitación se solicita a los alumnos desarrollar un FODA que analicen críticamente la implementación de la diplomatura, mientras que se desarrolla la habilidad de implementar esta herramienta de diagnóstico y planeación. En el Gráfico 4 se observan los resultados obtenidos:



### 3. Inteligencia Artificial: revolucionando las experiencias de aprendizaje

Las instituciones de educación superior nos enfrentamos actualmente a un nuevo desafío que implica desarrollar la ciudadanía digital de los estudiantes promoviendo el uso responsable y apropiado de la tecnología, e instruyendo acerca de los conceptos de seguridad informática, de buenas prácticas de comunicación en línea, y los derechos y responsabilidades digitales en entornos de aprendizaje híbridos y en línea.

Este concepto referido a la actualización de la competencia digital está influyendo no sólo en el diseño curricular de las carreras, sino en el acompañamiento del desarrollo profesional de sus egresados, así como en la gestión de las actividades administrativas. Debido a la multidimensionalidad de los aspectos que abarca la alfabetización digital, las instituciones de educación superior nos enfrentamos a una ola de demandas provenientes de diferentes sectores interesados en la actualización y en el desarrollo de estas competencias y que requieren de una respuesta rápida y de calidad.

Una demanda desafiante para las universidades es la que plantea la incorporación de la inteligencia artificial –IA- en las experiencias de aprendizaje de nuestros estudiantes.

A medida que la IA avanza es esencial comprender que ésta no reemplaza las habilidades humanas como la inteligencia emocional, la adaptabilidad y la capacidad para enfrentar situaciones ambiguas. Es importante aprovecharla ya que puede colaborar para mejorar las experiencias relacionadas con aprendizajes personalizados y el monitoreo constante. Sin embargo, también es importante considerar las implicaciones éticas de la IA en la educación superior, como la privacidad de los datos, la manipulación y sesgo de las opiniones, la transparencia, el plagio y la veracidad de la información generada (González-Videgaray y Romero-Ruiz, 2022; Moreno, 2019).

En un contexto que cambia dramáticamente, es necesario que las facultades Cs. Económicas capaciten a sus futuros profesionales insertándolos en las alternativas de una economía digital, donde el conjunto de competencias requeridas se está modificando. Las competencias digitales, que antes eran “opcionales”, se han convertido en “esenciales” y deben completarse con “competencias blandas” transversales como la capacidad de comunicarse eficazmente en línea y fuera de ésta. Dados los rápidos cambios impuestos por la IA se debe reorientar la capacitación técnico profesional impulsando una propuesta innovadora de reskilling a fin de contribuir a la capacitación de calidad de los futuros egresados.

El reto de la implementación de estas tecnologías genera preocupación y requiere abordar un enfoque reflexivo y también considerar sus limitaciones. En especial es importante reconocer el desconocimiento que se tiene sobre las formas en que los profesores y los estudiantes usan estos recursos. La aparición de la IA generativa como ChatGPT, Claude2 y otras, están creando preocupación en nuestras aulas con respecto al fraude y el plagio, aunque algunos docentes están rediseñando la forma de enseñar y evaluar adaptándose a esta nueva realidad.

La asignatura cuatrimestral optativa **Actualización Digital para Profesionales** del 5to año de la carrera de Contador Público, lleva 2 cohortes de implementación, ya que fue incorporada en el nuevo diseño del plan de estudio en 2018 y su objetivo es complementar la formación

profesional de los alumnos, desarrollando las competencias y habilidades digitales requeridas en el nuevo contexto globalizado de trabajo. En esta asignatura se están incorporando diversas herramientas de acceso libre de IA para la generación de documentos, la confección de presentaciones, la realización de sitios web y el diseño de logos.

Resultó sin embargo llamativo identificar que los alumnos no habían nunca utilizado ninguna herramienta de IA anteriormente; no las habían aplicado en otras asignaturas y tampoco las usaron para investigar. Cuando les consultamos los motivos por los cuales no las habían utilizado, entre otras cosas expresaron:

- Insuficiente motivación: Al no existir un impulso desde los profesores, los estudiantes no están motivados para implementarlas.
- Desconexión entre teoría y práctica: Podría haber una desconexión entre los contenidos teóricos enseñados y la aplicación práctica utilizando estas herramientas.
- Poca importancia: Aparentemente los alumnos no están informados de la importancia y el potencial de la IA en su campo de estudio y futuro profesional.
- Uso de herramientas tradicionales: Utilizan herramientas digitales tradicionales para la resolución de actividades y análisis de problemas.

Para muchos docentes, incorporar herramientas de IA genera miedo y representa un gran desafío. Por un lado, se tiene la percepción de que se generará una masa crítica de estudiantes que no razone y aplique estas tecnologías de forma automatizada. Por otro lado, y según Loinaz (2021), la IA podría cambiar el rol tradicional del docente, generando preocupaciones relacionadas con la pérdida de empleos y la calidad del aprendizaje. Consideramos además que quizá los docentes no se han capacitado adecuadamente en el uso y alcance de las herramientas de IA, por lo que es probable que no integren estos conocimientos en sus clases.

#### **4. Talento humano, EdTech y ODS4.**

El desarrollo de la educación tecnológica en las universidades es esencial para formar talento humano de calidad y relevancia en la era digital. Al integrar competencias digitales avanzadas, preparar a los estudiantes para el mercado laboral y promover una cultura de aprendizaje continuo, las universidades no solo mejoran la pertinencia y calidad de la educación, sino que también contribuyen al logro de los objetivos del ODS 4.

La Declaración de Incheon, adoptada durante el Foro Mundial sobre la Educación en Incheon, (Corea del Sur, 2015), establece una visión global para la educación hasta el año 2030. Esta declaración es una hoja de ruta para la implementación del ODS 4, que busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje

permanente para todos. Además, es uno de los documentos de UNESCO que hace especial referencia a la inclusión de la educación superior (Educación terciaria en la nomenclatura internacional), por lo que sus recomendaciones son tomadas sustancialmente en cuenta por los países.

El texto de esta Declaración hace permanentemente alusión a la relevancia de la educación tecnológica para garantizar resultados de calidad. Indica que es preciso aprovechar las TIC para reforzar los sistemas educativos y que éstos deben incorporar los avances tecnológicos para satisfacer a los mercados laborales en rápida evolución. En un contexto de mercados laborales que cambian rápidamente, con desempleo creciente y adelantos tecnológicos, los países se enfrentan a la necesidad de que las personas adquieran los conocimientos, aptitudes y competencias indispensables para el trabajo decente y la iniciativa empresarial.

La meta 4.4 enunciada en esta Declaración establece que “De aquí a 2030, (se debe) aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.”

Considerando estas recomendaciones, desde nuestro equipo de investigación apuntamos a fortalecer en nuestros estudiantes las habilidades referidas a: análisis de datos que faciliten la toma de decisiones estratégicas; la seguridad de los datos para protegerse de ciberataques; la colaboración y comunicación utilizando software de comunicación y colaboración en la nube; competitividad en el mercado laboral a través del análisis de herramientas de Inteligencia de Negocios.

### **Conclusiones.**

La OEI (2022) en su “Informe la educación superior y la ciencia post COVID-19 en Iberoamérica. Perspectivas y desafíos de futuro”, opina que en la región de América Latina existen universidades del siglo XX formando a graduados que deben desempeñarse en el siglo XXI. Esta opinión, en directa alusión a la falta de actualización curricular de muchas universidades de la región, hizo un llamado de atención a los consejos universitarios que están debatiendo esta idea y las formas de actualizar contenidos de los programas formativos. Existen además, como vimos al inicio de este trabajo, un sinnúmero de recomendaciones de instituciones (WEF, UNESCO, McKinsey Global Institute, OIT, ONU-ODS4, etc), que requieren la urgente intervención de los gobiernos para la elaboración de políticas públicas relacionadas a la actualización de los sistemas educativos –y especialmente el de nivel superior-, para no quedar afuera de los nuevos requerimientos y perfiles laborales demandados.



No se puede negar que la transformación digital es una de las megatendencias más importantes que impone cambios y disrupciones en el mercado laboral, en la industria, en la forma que se comercializa y en cómo nos comunicamos, y es aquí entonces donde el sistema educativo debe asumir un papel preponderante en la preparación de los graduados y de la futura fuerza laboral.

Los procesos de re-skilling y up-skilling implican aumentar las actuales habilidades de los trabajadores agregando nuevas capas de conocimientos referidas a herramientas tecnológicas y metodologías cualitativamente diferentes. Estas acciones garantizan que el conocimiento, la experiencia y la comprensión de la cultura de la organización se preserven a medida que los empleados adquieren las habilidades que necesitan.

Las universidades del siglo XXI debemos ser un epicentro de innovación, colaboración y aprendizaje continuo, con una fuerte orientación hacia la inclusión digital y la responsabilidad social. Al asumir este perfil, mostramos un mejor posicionamiento preparando a sus nuestros estudiantes, y a quienes requieran de nuestros servicios, para enfrentar los desafíos de la era digital.

En este sentido, la FCEyA mantiene una estrecha relación con los sectores privado y público, y esto le permite reconocer las demandas de estos sectores y así realizar propuestas de capacitación acordes. De la misma manera, este contacto fluido entre la facultad y la sociedad, que se enmarca en lo que establece el ODS 17. De esta manera se establecen alianzas estratégicas entre la universidad con empresas y organismos gubernamentales para garantizar que sus programas educativos estén alineados con las necesidades reales del mercado y la sociedad. Estas colaboraciones pueden incluir programas de prácticas, proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, programas de capacitación y la participación de expertos del sector privado en la enseñanza curricular.

## **Bibliografía**

ASAD, M., NAZ, A., CHURI, P. (2021). Virtual Reality as Pedagogical Tool to Enhance Experiential Learning: A Systematic Literature Review. *Education Research International*, 2021, e7061623. <https://doi.org/10.1155/2021/7061623>

BUGHIN, J.; HAZAN, E.; LUND, S.; et alt. (2018). Skill shift automation and the future of the workforce. McKinsey Global Institute.

DONDI, M.; KLIER, J.; et alt (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey Global Institute.

GANDINI, V.; JURI, R., SEGOVIA, E. (2023). Capacitación Digital en el Municipio de Fray Mamerto Esquiú de la Provincia de Catamarca. I congreso regional Estado y administración: el Estado pos pandemia. Editorial Científica Universitaria de la Universidad Nacional de Catamarca, 2023. Pag: 350 – 361

GANDINI, V.; JURI, R. (2022). Actualización de Profesionales en Cs. Económicas a través del Up-skilling y Re-skilling Tecnológico. 6º encuentro de innovación en la enseñanza con la red de Facultades de Ciencias Económicas del norte argentino y 9º encuentro de innovación en la enseñanza de las Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Jujuy. Pag: 236-246

GANDINI, V.; JURI, R., SEGOVIA, E. (2023). Resumen: Construyendo Puentes Digitales entre la Academia y la Sociedad. 1er. Congreso Regional en Administración "Desafíos en la Administración del Futuro".

GANDINI, V.; JURI, R.; HEREDIA, D.; LOPEZ JIMÉNEZ, S. (2022). Hibridación de Conocimientos Universidad-Sociedad. 1ra. Jornada Provincia Estado y Administración: El Estado-pos-pandemia. Editorial Científica Universitaria de la Universidad Nacional de Catamarca. Pag: 261-271

GONZÁLEZ-VIDEGARAY, M., y ROMERO-RUIZ, R. (2022). Inteligencia artificial en educación: De usuarios pasivos a creadores críticos. Figuras Revista Académica de Investigación, 4(1), 48–58. <https://doi.org/10.22201/fesa.26832917e.2022.4.1.243>

JIMÉNEZ, R., CAMPOS, P., VARGAS HERNÁNDEZ, J. (2020). Los factores internos de las Pymes y su influencia en la competitividad. Revista Perspectiva. Empresarial, 7(1), 73-86. México.

LOINAZ, M. (2021). Sistemas Inteligentes en el ámbito de la Educación. Asociación Española para la Inteligencia Artificial. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92551202>

MORENO, P. R. D. (2019). La llegada de la inteligencia artificial a la educación. Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI, 7(14), 260-270. <https://doi.org/10.36825/RITI.07.14.022>

NAVARRO, J. C. (2018). El imperativo de la transformación digital. Banco Interamericano de Desarrollo.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS OEI 2022. Informe Diagnóstico 2022 sobre la educación superior y la ciencia post COVID-19 en Iberoamérica. Perspectivas y desafíos de futuro.

WEF (2023). The Future of Jobs Report 2023.

# **EL ROL TRANSFORMADOR DEL DOCENTE DE ADMINISTRACIÓN: FOMENTANDO LA AGILIDAD EDUCATIVA Y LA INNOVACIÓN EN EL AULA**

**Autor: Leticia Inés Gallo**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Eje 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

leticiainesgallo@yahoo.com.ar

## **Resumen**

EL objetivo principal del presente trabajo, es analizar el rol transformador que tiene actualmente el Docente de Administración Universitario, promoviendo la agilidad educativa y la innovación en la enseñanza, para dotar a sus estudiantes de las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno organizacional actual.

La transformación del docente de administración se refiere a la necesidad de que los educadores en este campo, se adapten a los cambios en la sociedad, la tecnología y el mercado laboral, lo que implica actualizar sus métodos de enseñanza, integrar nuevas herramientas y tecnologías, así como estar al tanto de las tendencias y desarrollos relevantes en el ámbito de la administración.

El estudio es exploratorio y descriptivo, abordado desde un análisis teórico de los temas relacionados con la agilidad e innovación, destacando su relevancia en el ámbito educativo y su influencia en la selección de metodologías en el aula. Se exponen diversas habilidades que es necesario desarrollar en los estudiantes, las cuales demandan un enfoque integral en su formación, y se presentan estrategias prácticas que los docentes pueden implementar con este propósito, tales como la utilización de casos de estudio reales, práctica en organizaciones del medio, aula invertida, clases espejos. Finalmente, se reflexiona sobre los desafíos actuales que enfrentan los docentes de administración en la búsqueda de una educación de calidad y actual, como la importancia de la formación continua, upskilling y reskilling docente, y la adaptación de los programas académicos a las nuevas demandas laborales.

**Palabras claves:** Docente de administración, agilidad educativa, innovación en la enseñanza.

## **Introducción**

En tiempos de grandes avances tecnológicos, que hacen que los cambios sucedan de manera más abrupta, en la medida que se insertan herramientas que cambian los hábitos y

costumbres de las personas, se acrecienta el uso de la palabra “agilidad”, asociada a la habilidad de actuar con rapidez para poder adaptarnos de manera efectiva. Asimismo, el término “innovación” emerge como una respuesta necesaria, buscando constantemente nuevas soluciones y mejoras para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen del contexto.

En el ámbito educativo universitario, la agilidad educativa busca preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo real, que puedan adaptarse rápidamente a las transformaciones sociales y tecnológicas, creando un entorno educativo flexible y dinámico. Al mismo tiempo, la innovación en los métodos de enseñanza, fomenta la creatividad y el pensamiento crítico en su proceso de formación.

La transformación del docente de administración en la esfera académica, implica en este sentido, que los educadores se adapten a los cambios en la sociedad, la tecnología y el mercado laboral. Para lograrlo, es imperativo que actualicen constantemente sus métodos de enseñanza, integren nuevas herramientas y tecnologías, y se mantengan al tanto de las tendencias y desarrollos relevantes en el campo de la administración.

El objetivo principal del presente trabajo, de tipo exploratorio y descriptivo, es analizar el rol transformador que tiene actualmente el docente de administración, promoviendo la agilidad educativa y la innovación en la enseñanza, para dotar a sus estudiantes de las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del entorno organizacional actual.

### **Fundamentos Teóricos de la Agilidad y la Innovación**

La Agilidad se ha convertido en una habilidad esencial tanto para individuos como para organizaciones que buscan sobresalir en un entorno altamente competitivo y cambiante.

El término tiene sus raíces en el desarrollo de software, como una alternativa a los enfoques tradicionales de gestión de proyectos, que tendían a ser rígidos y poco adaptables a los cambios. El enfoque fue popularizado en el año 2001 a través del Manifiesto Ágil, documento que planteaba un conjunto de principios como la colaboración, la adaptabilidad, el enfoque en el cliente y la respuesta al cambio en el desarrollo de software. Luego fue extendiéndose más allá de ese ámbito, para influir en diversas áreas como la gestión de proyectos, la innovación empresarial y la educación. Los principios ágiles, promueven un enfoque más colaborativo, iterativo y centrado en el cliente, que permite a los equipos responder de manera más efectiva a los cambios, y entregar valor de manera más rápida y constante.

Al respecto, Flores-Cerna et al. (2022) citan a Nishijima y Dos Santos (2013), quienes señalan que las metodologías tradicionales, como el modelo en cascada, se centran en la anticipación exhaustiva de requisitos. Citan a Göksu (2018), quien sugiere que son adecuadas para equipos con bajo rendimiento, no obstante, la falta de flexibilidad puede ser costosa. Como alternativa, traen lo expresado por Hohl et al. (2018), quienes proponían el modelo espiral,

introduciendo enfoques incrementales y basados en riesgos, propuestas que allanaron el camino para las metodologías ágiles, formalizadas en el Manifiesto Ágil en 2001 (Beck et al., 2001), como respuesta a la necesidad de adaptabilidad y respuesta ágil a los cambios en el desarrollo de software.

Por su parte, la innovación tiene sus raíces en la necesidad humana de mejorar y adaptarse a un entorno en constante cambio. Desde los inicios de la civilización, las sociedades han buscado innovar en herramientas, técnicas, procesos y sistemas para satisfacer necesidades, resolver problemas y alcanzar metas. A lo largo de la historia, la innovación en la administración de organizaciones ha sido fundamental para impulsar mejoras significativas en la productividad, la rentabilidad y el crecimiento empresarial, convirtiéndose en un factor crítico para enfrentar los desafíos globales, en un mundo cada vez más interconectado y complejo. Machuca-Contreras, Canova-Barrios y Castro (2023) reflejan las ideas de Cilleruelo (2007), Hernández et al. (2016) y Suárez (2018) respecto a la innovación como el proceso de generación y aplicación de nuevas ideas para mejorar prácticas existentes. Destacan su papel fundamental en el crecimiento económico, la competitividad y la resolución de problemas en diversos ámbitos (Ríos y Marroquín, 2013; Neri y Watson, 2013). Esta visión subraya cómo la innovación es esencial para el progreso humano y organizacional, siendo vital para adaptarse a los cambios del mercado.

Al incorporar metodologías ágiles y promover una mentalidad innovadora, las organizaciones pueden adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado, descubrir nuevas oportunidades y liderar en sus sectores, en la búsqueda de un crecimiento sostenido en un entorno cambiante y competitivo.

### **La Agilidad y la Innovación en el ámbito educativo universitario**

En el ámbito universitario, es esencial fomentar en los estudiantes la agilidad y la innovación, frente a la rápida evolución del entorno laboral y tecnológico, que les permita enfrentar con éxito los desafíos actuales y futuros. Para ello, es necesario ajustar los programas educativos a las demandas cambiantes, promoviendo nuevas formas de aprendizaje, que los anime hacia un pensamiento crítico, de resolución de problemas, creativos y adaptables a sus nuevas necesidades.

En cuanto a la agilidad, Abd Latif y Ahmad (2020) exploran diversas definiciones de agilidad de aprendizaje, evidenciando su falta de consenso. No obstante, citan a De Rue et al. (2012), quienes distinguen la agilidad como la capacidad de aprender rápidamente frente a nuevas ideas, destacando la importancia de la flexibilidad y la transferencia de lecciones a nuevas experiencias. Esta perspectiva enfatiza la adaptabilidad y rápida respuesta ante desafíos, aspectos cruciales en entornos cambiantes.

Respecto a la innovación, Macanchí Pico, Orozco Castillo y Campoverde Encalada (2020) destacan su importancia en la Educación Superior y las estrategias universitarias. Citan a Imbernón (1996), quien expresaba que la innovación educativa es un proceso colectivo que busca nuevas ideas para resolver problemas, mejorando la calidad educativa y la cultura institucional, debiendo ser permanente, integradora y transformadora, ofreciendo alternativas valiosas para decisiones sobre cambios en prácticas pedagógicas y didácticas donde los profesores son clave.

Por su parte, Vila Grau y Capuz-Rizo (2021) señalan el cambio de un mundo estático a la realidad VUCA actual, marcada por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, que implican ajustes en la educación, preparando a los estudiantes para el mercado laboral, redefiniendo el rol docente, y adoptando la educación basada en competencias y el aprendizaje colaborativo.

El rol del docente es crucial en la implementación de prácticas educativas ágiles e innovadoras, por su capacidad para guiar, facilitar e inspirar el aprendizaje de los estudiantes en un entorno educativo en constante evolución. Los docentes deben estar dispuestos a adoptar nuevas metodologías pedagógicas, integrar tecnologías y fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración en el aula. Esto es especialmente relevante en la formación de profesionales universitarios vinculados a la administración organizacional, ya que necesitan desarrollar habilidades de liderazgo, resolución de problemas y adaptabilidad para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno. Además, hay que proyectar sobre el papel fundamental que tendrán en la preparación de las futuras generaciones de nativos digitales, que han crecido rodeados de tecnología digital desde una edad temprana, que valorarán cada vez más el aprendizaje activo y práctico, donde pueden participar y aplicar sus habilidades digitales en proyectos reales.

### **La selección de metodologías en el aula**

La integración de metodologías de enseñanza activa con tecnología en cátedras vinculadas a la administración organizacional, es fundamental para crear un entorno que fomente, el desarrollo de diversas habilidades como la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual.

Hinojoza, Jaramillo y Prieto (2022) destacan que las metodologías ágiles en educación ofrecen flexibilidad ante cambios, fomentan el aprendizaje en equipo y promueven la autonomía y responsabilidad estudiantil. Argumentan que integrar la metodología ágil como herramienta tecnopedagógica permite gestionar proyectos adaptables y promover el aprendizaje colaborativo mediante innovación digital. Refuerzan esta idea con la noción de

Fyfe (2019) sobre tecnopedagogía, como un proceso reflexivo en el uso de herramientas digitales.

Al respecto, Avendaño-Castro, Hernández-Suárez y Prada-Núñez (2021) examinan los desafíos asociados con la enseñanza mediante tecnologías de la información y la comunicación (TIC), destacando la necesidad de cambios significativos que rompan con el modelo tradicional. Exponen los diversos medios para comunicarse, evaluar y crear material multimedia que emplearon los profesores durante la emergencia sanitaria del COVID-19, como correo electrónico, plataformas educativas, blogs, redes sociales y herramientas de videotelefonía, ajuste que coincide con las ideas de Jojao (2014) sobre la adaptación basada en intereses y la noción de Gómez, Hernández y Prada (2020) sobre las oportunidades en los procesos de aprendizaje en entornos virtuales.

Si bien existen diversas metodologías de enseñanza-aprendizaje, es la responsabilidad y el desafío del docente, decidir cuál es la más adecuada para aplicar en su materia específica, considerando las características particulares del contenido, las necesidades de los estudiantes y los objetivos educativos a alcanzar. Además, es necesario escoge opciones que se ajusten a las realidades y recursos de la ciudad o región, teniendo en cuenta factores como la brecha digital, los recursos financieros y el contexto educativo.

Entre las diversas metodologías que se pueden aplicar en este sentido en el aula, caben destacar:

#### *Estudios de casos reales*

Implica el análisis detallado de situaciones organizacionales reales para extraer lecciones y principios aplicables, promoviendo la agilidad al enfrentar problemas empresariales reales y la innovación al detectar soluciones creativas y adaptativas.

El docente actúa como guía y facilitador del análisis del caso, mientras que los estudiantes exploran diferentes enfoques y soluciones. Se evalúa críticamente la efectividad de las soluciones previstas en el caso real, garantizando una reflexión adecuada sobre su viabilidad y aplicabilidad, y se profundiza en la discusión.

#### *Prácticas en organizaciones del medio*

Ofrecen a los estudiantes la oportunidad de aplicar el conocimiento teórico aprendido en entornos organizacionales reales. Los estudiantes obtienen una experiencia práctica valiosa al aplicar conceptos abstractos en situaciones concretas. Además, ésta experiencia les proporciona una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades tanto a nivel local como regional, lo que les confiere una ventaja competitiva en el mercado laboral. Estimula, asimismo, su agilidad mental frente a contextos cambiantes y fomenta la innovación en la búsqueda de soluciones efectivas.

En este caso, el docente supervisa y orienta la experiencia práctica, mientras que los estudiantes desempeñan un papel activo en la aplicación de conceptos y resolución de problemas.

#### *Aula invertida (Flipped Classroom)*

En el modelo de aula invertida, los estudiantes se sumergen en el material de estudio, como videos, lecturas o actividades, antes de cada clase. Esta anticipación les permite prepararse y familiarizarse con los conceptos clave, abordando preguntas o inquietudes para facilitar un proceso de aprendizaje más fluido centrado en la comprensión de los contenidos.

Itati Mariño, Cardozo y Alfonzo (2021) destacan la necesidad de estrategias interdisciplinarias para mejorar las competencias en Educación Superior, abordando entre ellas el Aula Invertida que, según su descripción, transforma el enfoque tradicional al involucrar a los estudiantes en actividades reflexivas y redefinir los roles docentes, convirtiéndolos en un guía facilitador del aprendizaje.

Durante las clases, el docente actúa como guía y facilitador del aprendizaje, proporcionando orientación adicional, y supervisando las discusiones y actividades prácticas. Por su parte, los estudiantes asumen un papel más activo en su proceso de aprendizaje, participando activamente en la revisión del material previo, y aprovechando el tiempo en clases, para profundizar y aplicar sus conocimientos en un entorno colaborativo. Este enfoque también le brinda la flexibilidad a cada estudiante, de adaptarse al ritmo de su aprendizaje individual, y de desarrollar habilidades de autogestión, pensamiento crítico y colaboración.

#### *Clase espejo (Mirror Classroom):*

Las clases espejo buscan conectar docentes de una misma cátedra en diferentes universidades, sean nacionales o extranjeras, a través de entornos virtuales y herramientas tecnológicas. Los profesores coordinan actividades colaborativas entre sus estudiantes para promover el aprendizaje en ambientes interculturales. Estas actividades se realizan en colaboración con equipos pedagógicos de ambas instituciones, garantizando una perspectiva bidireccional y una influencia directa en el plan de estudios.

En este contexto, los docentes desempeñan un papel fundamental como facilitadores del aprendizaje intercultural, al coordinar las actividades colaborativas entre estudiantes de diferentes universidades. Por su parte, los estudiantes participan activamente, desarrollando habilidades de adaptabilidad, pensamiento crítico y creatividad. Esto impulsa la agilidad educativa al exponerlos a diversos contextos y perspectivas, y fomenta la innovación al estimular la creatividad en la resolución de problemas en un entorno intercultural.

#### *Aprendizaje basado en problemas (ABP)*



Implica que los estudiantes aborden desafíos del mundo real de forma colaborativa, promoviendo así la agilidad e innovación al enfrentar problemas complejos y buscar soluciones creativas y efectivas.

En este proceso, el docente desempeña un papel de facilitador, ofreciendo orientación y recursos para respaldar a los estudiantes en su camino de resolución de problemas. Al fomentar un ambiente colaborativo y reflexivo, el docente anima a los estudiantes a explorar diversas perspectivas y compartir sus ideas. Por otro lado, los estudiantes asumen un rol activo en la identificación y resolución de problemas, investigando, debatiendo y aplicando el conocimiento adquirido para encontrar soluciones prácticas.

### *Simulaciones de negocios*

Las simulaciones de negocios son una herramienta cada vez más utilizada en la educación universitaria, ofreciendo a los estudiantes la oportunidad de sumergirse en escenarios empresariales simulados y tomar decisiones estratégicas en un entorno controlado. Al participar en estas simulaciones, los estudiantes pueden aplicar conceptos teóricos en situaciones prácticas, desarrollar habilidades de resolución de problemas y recibir retroalimentación inmediata sobre sus decisiones. Esta metodología promueve la agilidad al permitir a los estudiantes practicar la toma de decisiones en un entorno seguro y fomenta la innovación al experimentar con diferentes estrategias y enfoques para enfrentar desafíos empresariales.

En este proceso, el docente actúa como facilitador y moderador, proporcionando orientación y dirección a los estudiantes mientras participan en las simulaciones. Los estudiantes, por su parte, asumen roles de gestión y toma de decisiones en equipos, lo que les permite aprender de manera colaborativa.

### *Scrum*

Es un marco de trabajo ágil que se destaca por su aplicación en el desarrollo de software, pero su adaptabilidad lo hace relevante en diversos contextos. En el entorno educativo universitario, un docente puede adoptar Scrum como una metodología de gestión de proyectos educativos, que implica dividir el contenido de la materia en temas o módulos correspondientes a sprints, que hace referencia a períodos de tiempo definidos durante los cuales los estudiantes trabajan en equipos para completar las tareas asignadas relacionadas con el tema del sprint, promoviendo así un enfoque centrado en objetivos y resultados tangibles en el proceso de aprendizaje.

Las terminologías propias de Scrum, como Scrum Master, Product Owner y Equipo de Desarrollo, son fundamentales en este proceso colaborativo e incremental, permitiendo una adaptación rápida y continua del proyecto. El Scrum Master facilita el proceso, el Product

Owner representa los intereses del cliente, y el Equipo de Desarrollo ejecuta tareas en períodos definidos llamados sprints, maximizando así la eficiencia y la entrega de valor.

En este sentido, el docente desempeña un papel multifacético en este proceso. En primer lugar, actúa como el "Product Owner", definiendo los objetivos de aprendizaje y el contenido del curso de acuerdo con las necesidades y expectativas de los estudiantes. Además, el docente cumple el rol de "Scrum Master", facilitando el proceso y proporcionando el apoyo necesario para el equipo de estudiantes. Por otro lado, los estudiantes forman el "Equipo de Desarrollo", asumiendo responsabilidades específicas dentro del proyecto y colaborando para completar las tareas asignadas en cada sprint. Esta dinámica promueve un aprendizaje activo y colaborativo en el aula, con un enfoque en objetivos y resultados tangibles.

### *Design Thinking*

El término Design Thinking, que significa "pensamiento de diseño", surge principalmente de la industria del diseño y la ingeniería, para abordar problemas complejos desde una perspectiva centrada en el usuario, que incluían por ejemplo la creación de productos más intuitivos y funcionales, adaptados a las necesidades y deseos de los usuarios. Sin embargo, su aplicabilidad también se ha extendido a diversos campos, incluida la educación universitaria.

El interés en su aplicación surge de su capacidad para fomentar la innovación y la resolución creativa de problemas, siendo un enfoque colaborativo, iterativo e incremental. La iteratividad implica que el proceso se repite varias veces, permitiendo la exploración y mejora continua de las soluciones. Además, es incremental, lo que significa que se avanza paso a paso, con pequeñas mejoras sucesivas a lo largo del proceso.

Existen distintos roles que deben ser cubiertos. El de Facilitador se encarga de guiar y coordinar el proceso de Design Thinking, proporcionando estructura y apoyo al equipo. El Equipo de Diseño asume la responsabilidad de identificar problemas, generar ideas innovadoras y prototipar soluciones. Los Usuarios o Stakeholders son las personas o grupos afectados por el problema o las soluciones propuestas, cuya retroalimentación es fundamental para validar y mejorar las soluciones.

En el caso de aplicarse a clases o módulos universitarios, los docentes asumirían el rol de facilitador, proporcionando orientación y apoyo a los estudiantes a lo largo de las distintas etapas del Design Thinking. Implica guiarlos a través de un proceso iterativo que incluye comprender las necesidades de los usuarios, generar ideas innovadoras, prototipar soluciones y probarlas en un entorno real. Los estudiantes, por su parte, formarían el equipo de diseño, siendo responsables de identificar problemas, generar ideas innovadoras y prototipar soluciones. Los usuarios o stakeholders podrían ser los mismos estudiantes, los

profesores, la institución educativa o incluso actores externos relacionados con el tema a tratar, cuya participación y retroalimentación serían clave para el éxito del proceso.

Estas metodologías pueden involucrar el uso recursos digitales y herramientas colaborativas, facilitando la discusión de soluciones. Se destaca en ellas, el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas, esenciales en administración. También promueven el trabajo en equipo y otras habilidades blandas cruciales, como la comunicación efectiva, toma de decisiones y capacidad para trabajar en entornos interdisciplinarios.

Para asegurar una integración efectiva de las prácticas educativas innovadoras y ágiles, el docente debe estar atento a todo el proceso de enseñanza- aprendizaje. Durante la planificación, identifica los objetivos de aprendizaje y elige las metodologías más apropiadas, teniendo en cuenta el perfil de los estudiantes y los recursos disponibles. Luego, en la ejecución, implementa estas metodologías, adaptándolas según las necesidades y el progreso de los estudiantes. En la retroalimentación y evaluación, se utilizan herramientas para medir el conocimiento, las habilidades desarrolladas y la capacidad de aplicar el aprendizaje en situaciones reales. Finalmente, en la revisión y mejora continua, se reflexiona sobre la efectividad de las metodologías y se incorporan mejoras basadas en los resultados obtenidos.

Los profesores deben estar preparados para atender las diferentes habilidades, estilos de aprendizaje y ritmos de progreso de los estudiantes. Esto implica evaluar continuamente las necesidades de los estudiantes, ajustar las estrategias de enseñanza y proporcionar retroalimentación personalizada.

### **Las habilidades de los estudiantes en el contexto laboral actual**

En el contexto actual de cambios rápidos y grandes desafíos, la enseñanza en administración requiere de un enfoque holístico, que incluya tanto aspectos técnicos, como el desarrollo de habilidades humanas fundamentales.

Las habilidades blandas o soft skills, como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la capacidad de construir relaciones sólidas, son cada vez más valoradas por los empleadores, otorgándoles a los estudiantes, una ventaja competitiva significativa en el mercado laboral actual. Además, a medida que la Inteligencia Artificial se vuelve más omnipresente, la creatividad, la intuición, la empatía y la comprensión del contexto son habilidades humanas que no se pueden replicar por completo.

Kuz, Falco y Giandini (2018) señalan la importancia de desarrollar competencias generales en los estudiantes, como organización, liderazgo y trabajo en equipo. Sugieren que las metodologías ágiles pueden facilitar este proceso al permitir una adquisición flexible de estas habilidades, transformando tanto la forma en que los estudiantes aprenden como la enseñanza del profesor, centrándose en competencias y evaluación continua.

La agilidad y la capacidad de innovación, como habilidades para adaptarse rápidamente a los cambios y generar soluciones creativas, se erigen como habilidades fundamentales en el desarrollo profesional de los estudiantes.

### **Los desafíos de los Docentes de Administración**

En un mundo en constante evolución, los Docentes de Administración deben mantenerse actualizados para poder transmitir conocimientos pertinentes a sus estudiantes. El upskilling docente, hace referencia al proceso de adquirir nuevas habilidades o mejorar las existentes, adaptándose a las innovaciones pedagógicas y tecnológicas. Mientras que reskilling, implica aprender habilidades completamente nuevas para adaptarse a los cambios en el mercado laboral.

Martínez et al. (2023) examinan el impacto creciente de los conceptos de "upskilling" (perfeccionamiento) y "reskilling" (recapitación) en respuesta a la rápida evolución tecnológica y las demandas cambiantes del mercado laboral.

Los docentes pueden adoptar diversas estrategias para mantenerse actualizados, y adaptarse a las cambiantes demandas del entorno educativo y laboral, tales como la formación continua, el aprendizaje de nuevas tecnologías, y la asunción de diversos roles dentro de la institución educativa.

Es preciso, además, superar la resistencia que puede surgir, debido al apego a métodos tradicionales de enseñanza, o el temor a lo desconocido. Para ello, es necesario fomentar una cultura institucional que promueva la experimentación y el aprendizaje continuo, que puede lograrse mediante la sensibilización sobre la importancia de la innovación en la educación, la creación de espacios de colaboración entre docentes y estudiantes, la capacitación a los docentes para que se sientan seguros y preparados para implementar nuevas prácticas.

No debe perderse de vista, además, las limitaciones de recursos que pueden obstaculizar la implementación de nuevas prácticas, como la falta de presupuesto o de infraestructura adecuada, que requerirán de la búsqueda de soluciones creativas, como el aprovechamiento de herramientas y plataformas digitales de bajo costo o gratuitas.

La colaboración con otras instituciones, el establecimiento de alianzas estratégicas y la búsqueda de financiamiento externo, pueden ser también, estrategias efectivas para superar estas limitaciones y promover la implementación de prácticas educativas innovadoras y ágiles en la administración.

### **Conclusiones**

Fomentar la agilidad e innovación en los estudiantes, es fundamental para prepararlos para el mundo laboral en constante cambio. La selección que realice el docente de la metodología de enseñanza- aprendizaje en el aula, influirá determinantemente en las habilidades que

desarrollen posteriormente los alumnos. La integración de enfoques como los estudios de casos reales, prácticas en organizaciones del medio y la aplicación del modelo de aula invertida, proporcionan experiencias de aprendizaje significativas y contextualizadas, que se consideran positivas para desarrollar, además de las habilidades técnicas propiamente dichas, habilidades blandas, cada vez más demandadas en el mercado laboral. Es necesario prepararlos para liderar con éxito en un contexto diverso y globalizado, donde la aplicación práctica de conocimientos sea fundamental.

Los desafíos que enfrentan los docentes de administración destacan la importancia del upskilling y reskilling docente. Además, el respaldo institucional, la optimización en el uso de los recursos, y el establecimiento de alianzas estratégicas, son elementos claves para garantizar el éxito de estas iniciativas.

El rol transformador del docente de administración radica en su capacidad para adaptarse continuamente a los cambios en la sociedad, la tecnología, el mercado, de estar al tanto de las tendencias y desarrollos relevantes en el ámbito de la administración, guiando a los estudiantes hacia un aprendizaje dinámico de acuerdo a las demandas actuales y lo que se vislumbra para el futuro. Implica un cambio en el enfoque y los roles, en donde los profesores, en lugar de ser los únicos proveedores de conocimiento, se convierten en facilitadores del aprendizaje, que deben adaptar sus estrategias de enseñanza para fomentar la participación activa de los estudiantes, la colaboración y el aprendizaje autodirigido, fomentando en los estudiantes la agilidad y la innovación.

## **Bibliografía**

- Abd Latif, S., & Ahmad, M. A. S. A. (2020). Agilidad de aprendizaje entre los líderes educativos: ¿una competencia de liderazgo lista para la VUCA?.
- Avendaño-Castro, W. R., Hernández-Suárez, C., & Prada-Núñez, R. (2021). El docente universitario ante la emergencia educativa. Adaptación a las TIC en los procesos de enseñanza: The university teacher in the face of the educational emergency. Adaptation to ICT in teaching processes. *Educación y Humanismo*, 23(41).
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M., & Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista científica*, (43), 38-49.
- Hinojoza, Á. O. R., Jaramillo, M. C., & Prieto, L. M. L. (2022). Metodologías ágiles como herramienta tecnopedagógica: ventajas y desventajas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4296-4315.
- Itati Mariño, S., Cardozo, G., & Alfonzo, P. L. (2021). Agilidad en el aprendizaje activo: propuesta en la asignatura Modelos y Simulación. Mendive. *Revista de Educación*, 19(2), 542-554.

Kuz, A., Falco, M., & Giandini, R. S. (2018). Comprendiendo la aplicabilidad de SCRUM en el aula: herramientas y ejemplos. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (21), 62-70.

Macanchí Pico, M. L., Orozco Castillo, B. M., & Campoverde Encalada, M. A. (2020). Innovación educativa, pedagógica y didáctica. Concepciones para la práctica en la educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 396-403.

Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., & Castro, M. F. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 202324-202324.

Martínez, R. C. J., Zúñiga, C. P. C., Velázquez, M. R., & Llerena, E. M. V. (2023). Fortaleciendo la empleabilidad: Upskilling y Reskilling como clave para un futuro laboral en perpetua transformación. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Vila Grau, J. L., & Capuz-Rizo, S. F. (2021). La extensión de la agilidad al ámbito docente a través de Scrum & EduScrum.

# PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LA NUEVA ECOLOGÍA DEL APRENDIZAJE

**Autor: María Fernanda Rodríguez**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

mfrodriguez@face.unt.edu.ar

## Resumen

Como revelan diversos académicos, la evaluación es una de las actividades docentes que más repercusiones tiene sobre los estudiantes, a la vez, que desempeña un papel crucial no solo en la certificación y acreditación de los programas educativos, sino también en la percepción de la calidad de las instituciones educativas a nivel nacional e internacional. El objetivo del trabajo es presentar una metodología que permita relevar las prácticas de evaluación implementadas en la Licenciatura en Administración y determinar su adecuación a las nuevas formas de apropiación de conocimientos caracterizadas por el aprendizaje en red, autodirigido, ubicuo e informal, y basado en competencias. Para ello, la investigación tendrá un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, y se propondrán herramientas como encuestas, entrevistas y análisis de documentos. Comprender mejor cómo se están llevando a cabo las evaluaciones en la Licenciatura en Administración y los motivos que llevan a implementar unas prácticas de evaluación sobre otras, contribuirá al proceso de reflexión docente e institucional, con el fin de repensar modelos y alternativas de evaluación andragógicas que sean congruentes con las nuevas formas de apropiación de conocimientos a la luz de la nueva ecología del aprendizaje.

**Palabras claves:** metodología; nueva ecología del aprendizaje; prácticas de evaluación de los aprendizajes; educación superior universitaria.

## 1. Introducción

Como revelan diversos académicos, la evaluación es una de las actividades docentes que más repercusiones tiene sobre los estudiantes, a la vez, que desempeña un papel crucial no solo en la certificación y acreditación de los programas educativos, sino también en la percepción de la calidad de las instituciones educativas a nivel nacional e internacional.

La evaluación forma parte integral del proceso educativo. Proceso que se nutre de las vivencias que los sujetos experimentan y de su interacción con los otros y el entorno (Ayala Ramírez, Castillo Girón y Ramírez Pérez, citado en Sevilla, Tarasow y Luna, 2017, p. 73).

Entorno que, se encuentra delineado dentro de lo que se conoce como ecología del aprendizaje.

Se reconoce que la adecuación tanto del contenido como de las metodologías de enseñanza y de evaluación a la ecología que nos rodea, se han convertido en un reto necesario e inevitable en un contexto de transiciones constantes dado el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

El objetivo general de este trabajo es presentar una metodología que permita relevar las prácticas de evaluación implementadas en la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Nacional de Tucumán (FACE – UNT) y determinar su adecuación a las nuevas formas de apropiación de conocimientos caracterizadas por el aprendizaje en red, autodirigido, ubicuo e informal, y basado en competencias.

Dado que la evaluación no se limita exclusivamente a la aplicación de instrumentos o la medición de variables aisladas, sino que implica una toma de decisiones y una postura teórica por parte de los docentes, para relevar las prácticas docimológicas se presenta un diseño de investigación con un enfoque mixto.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Noción de Ecología del Aprendizaje**

La ecología es la ciencia que estudia los seres vivos como habitantes de un medio, y las relaciones que mantienen entre sí y con el propio medio (Real Academia Española, 2019, definición 1).

Brown (2000) citado en Maina y Gonzalez (2016), fue pionero en utilizar el término ecología como metáfora aplicada al aprendizaje: “la ecología es básicamente un sistema abierto, complejo y adaptativo, compuesto por elementos dinámicos e independientes. Una de las cosas que hace a la ecología tan poderosa y adaptativa a los nuevos entornos, es su diversidad”. Esta metáfora, según los autores, proporciona un marco productivo para observar y analizar interacciones entre las personas y su entorno, sus experiencias a través de contextos diferentes a lo largo de la vida, y la forma en que estas actividades promueven procesos de aprendizaje, a través de su participación en diversas comunidades, tejen sus propias ecologías de aprendizaje, y al hacerlo, construyen y organizan conexiones únicas y personalizadas, e interacciones con objetos e individuos.

En esta misma línea, Maina y Gonzalez (2016) exponen una interesante revisión del término en el tiempo y señalan que la ecología del aprendizaje se ha estudiado desde diferentes perspectivas, la mayoría de ellas con una visión sociocultural del aprendizaje, tales como comunidades de práctica (Wenger, 1998; Wenger, McDermott y Snyder, 2002), la teoría del actor-red (Ley de 1992) y teoría de los sistemas en actividad (Engestrom, 2000), pero también



se han asociado con marcos alternativos como el conectivismo (Siemens, 2005; Downes, 2012), o el enfoque rizomático de Cormier (2008). La suposición básica en todos los casos, según los catedráticos, es que el aprendizaje se construye social y culturalmente, y la tecnología es una herramienta que media la interpretación de lo que se experimenta en el mundo.

La ecología del aprendizaje, fue definida por Barrón, como el “conjunto de contextos que se encuentran en espacios físicos o virtuales que brindan oportunidades de aprendizaje” (Barrón, 2004, p.4). El autor sostiene, a su vez, que cada contexto está compuesto de una configuración única de actividades, recursos, materiales, relaciones y las interacciones que surgen de ellas.

Por su parte, Jackson (2013), sostiene que las ecologías de aprendizaje comprenden los procesos y variedad de contextos e interacciones que conceden al individuo las oportunidades y los recursos para aprender, para su desarrollo y para alcanzar sus logros.

Coll (2013), también contribuye al término, y señala que los diferentes contextos en los cuales participamos intervienen de forma prioritaria en el desarrollo de determinados saberes y competencias, de hecho, las instituciones educativas formales son solo uno de los escenarios privilegiados para la adquisición de aprendizajes, pero no son los únicos puesto que también se adquieren conocimientos y destrezas a través de la educación informal y no formal.

Se considera imperativo entender el término ecología del aprendizaje, puesto que en las últimas décadas la expansión de los escenarios de aprendizaje como consecuencia de las tecnologías de la información y a comunicación (TIC) ha sido significativa, evidenciando, tal como afirma Ladino et al. (2016), cambios en la manera en que interactúan los estudiantes en y con su entorno educativo, y por ende en las formas de aprendizaje, lo que ha llevado a repensar las ecologías del aprendizaje así como el ecosistema educativo en función de nuevas prácticas desde lo curricular, lo didáctico, lo andragógico, lo comunicativo y lo docimológico.

Los catalizadores del cambio de la Ecología del Aprendizaje contemporánea a la era digital son: aprendizaje en red, autodirigido, ubicuo e informal, y basado en competencias.

Ser conscientes de los elementos y contextos que configuran las ecologías y que explican las nuevas formas de aprendizaje, acentúa las posibilidades de disponer de un marco de análisis y reflexión a fin de buscar la adecuación óptima de las prácticas instructivas y proporcionar nuevas oportunidades de evaluación que procuren enriquecer las formas de aprendizaje y brindar una imagen más completa de los aprendizajes de los alumnos universitarios en la era digital.

---

## **2.2 Noción de evaluación.**

Considerando su etimología, el término evaluación procede del antiguo francés *value*: valor, participio pasado de *valoir*: valer, y este proviene de *valere*: ser fuerte, tener valor, que

implica el acto de señalar el valor de una cosa (Pimienta, 2008). De esta manera es posible comprender que el término evaluación hace referencia a la acción y efecto de evaluar, lo cual nos remite a valorar cuán bueno o malo es el objeto evaluado.

Es fundamental comprender los diferentes matices a los que se hace referencia cuando se habla de Evaluación de los aprendizajes. Sobre este término existen diversas definiciones, sin embargo, sin ánimos de utilizar demasiados tecnicismos y con el objetivo de disponer de un marco general introductorio, se procura citar algunas que se consideran pertinentes a los fines del presente desarrollo. En palabras de Gimeno (1992), evaluar hace referencia a

“...cualquier proceso por medio del que algunas o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes, de un ambiente educativo, de objetos educativos, de materiales, de profesores, de programas, etc. reciben la atención del que evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de unos criterios o puntos de referencia para emitir un juicio relevante para la educación” (citado en Marcha, 2012, p.4).

Según Gimeno y Pérez (1994) evaluar no es una acción esporádica o circunstancial de los profesores en la institución escolar, sino algo que está muy presente en la práctica pedagógica. Es el docente quien reconoce la evaluación como un proceso que se da durante toda su praxis, con una intencionalidad clara en pro de potenciar la integralidad del ser humano.

En esta misma línea, y desde la mirada de Steiman (2008), la evaluación puede ser definida como un proceso que, a partir del conocimiento y comprensión de cierta información, permite emitir un juicio de valor acerca de un aspecto de la realidad en el cual se interviene en un determinado contexto socio histórico particular y que, a la vez que posibilita tomar decisiones, exige desde el diálogo con que esté involucrado, argumentar el juicio de valor realizado. El académico también afirma que, en el ámbito del aula, ese aspecto de la realidad se refiere fundamentalmente, a las prácticas de enseñar y aprender, y es por ello que llama a este proceso: evaluación didáctica.

La evaluación didáctica es un proceso que, a partir del conocimiento y comprensión de cierta información, permite, desde una actitud dialógica, emitir un juicio de valor acerca de las prácticas de enseñanza y/o prácticas de aprendizaje en un contexto socio histórico determinado en el cual intervienen con particularidad significativa lo social amplio, la institución, el objeto de conocimiento, el grupo de alumnos/as y el/la docente y que posibilita tanto el tomar decisiones referidas a las prácticas de referencia como exige comunicar a docentes y/o alumnos/as -por medio de enunciados argumentativos- el juicio de valor emitido y las orientaciones que, derivadas de éste, resulten necesarios para la mejora de la práctica (Steiman, 2008, p. 143).

Celman (2009), acotando la definición de evaluación al ámbito universitario, sostiene escuetamente que:

La evaluación de los aprendizajes es una práctica social que construyen sujetos en relación (docentes y estudiantes) incluidos mediante diferentes formas participativas en una institución culturalmente significada, en este caso, la universidad (Celman, 2009, p. 779).

La catedrática sostiene, además, que la construcción de esta práctica, posee algo del orden de lo artesanal, puesto que el profesor universitario, al igual que el artesano, conoce su profesión, su disciplina, su oficio, los métodos y herramientas para el trabajo específico, y que forman parte del legado cultural de esa sociedad que lo incorpora como sujeto de evaluación. Y que cada vez que se avoca al armado de la misma, se encuentra con situaciones muchas veces inéditas, como ser un nuevo grupo de estudiantes, la enseñanza de conceptos no planificados, nuevos modos y puntos de vista para trabajar con el mismo tema, entre otras.

El Dr. Zabalza (2017), postula que la conceptualización de la evaluación no debe ser de forma abstracta, haciendo necesario realizar el análisis dentro de un contexto que le proporcione un sentido específico, pudiendo ser percibida y aplicada de seis formas: como “poder”, aplicada por el docente como sistema de control, para lograr un comportamiento deseado por parte de los alumnos; como “control del rendimiento”, reuniendo evidencias y traduciéndolas en la identificación de los avances que se han obtenido; como “feedback”, otorgando retroalimentación respecto de los avances en el desempeño; como “acreditación”, referido al doble objetivo que persigue el estudiante, asistir para aprender pero también para acreditar las asignaturas; como “recurso de mejora”, realizando prácticas reflexionadas y evaluadas, para corregir errores e incrementar el aprendizaje; y como “dispositivo administrativo”, cuantificando los resultados.

Castillo y Cabrerizo (2005), contrarios a esta postura, describen la evaluación en la Universidad, más que como un hecho técnico un fenómeno académico, social, e incluso ético. Y establecen que, si le conferimos un mero carácter instrumental, ésta puede ser puesta al servicio del poder, de la injusticia o de la desigualdad. Los autores postulan que sería preocupante que la evaluación fuese, por ejemplo, un instrumento de dominación, de sometimiento o de control. Desde esta postura, y en palabras de Sánchez y Escobar (2015), se establece la evaluación en el nivel universitario como un espacio de reconocimiento de cada ser humano desde sus potencialidades, capacidades para realizar comprensiones, mejoras, clasificaciones, diálogos, inclusive comprobar estados, y no sometidas a procesos de desigualdad social y/o educativa.

Por lo enunciado anteriormente, se puede decir que, para referirse a la evaluación de aprendizajes en el ámbito educativo, es fundamental comprender y reconocer a la misma como un proceso complejo que debe reconocer al ser humano como unidad múltiple, es decir, con diferentes dimensiones que han de desarrollarse integralmente según tiempos y lugares. La evaluación en el ámbito educativo, especialmente en el nivel de educación superior, requiere

entonces, no sólo reflexión permanente sino transformaciones intencionadas en sus componentes para que ésta pueda contribuir en la optimización y dinamización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

La evaluación debe asumirse tanto como proceso o como resultado de acuerdo con la intencionalidad y con el objeto que se evalúe. Según De Ketele (1993), ésta no es una práctica espontánea o de intuición pragmática, sino tal como lo establece Barbiere (1993) una práctica instituida (citado en Steiman, 2008, p. 143).

### **3. Definición del problema**

La evaluación de los aprendizajes es un tema de gran relevancia. López (2011) afirma que es una de las actividades docentes que más repercusiones tiene sobre los estudiantes, y por ello justamente implica que uno de los principales desafíos como profesores debe ser implementar prácticas de evaluación que contribuyan a un aprendizaje integral. Este desafío, se acrecienta dentro del sistema educativo universitario, porque, tal como establecen Perazzi y Celman (2017), de ella depende, además, la certificación y acreditación de la formación recibida por un profesional graduado de la universidad. Además, porque es uno de los elementos claves que se tienen en cuenta a la hora de juzgar la calidad de las instituciones universitarias tanto a nivel nacional como internacional.

La evaluación como una preocupación se encuentra presente en el campo de la Didáctica desde hace mucho tiempo, sin encontrarse en algunos casos, estudios específicos en las Ciencias Económicas, o sin haberse modificado algunas de las prácticas evaluativas tradicionales hasta la actualidad. Palou de Maté (1998) en La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo, resalta que existen carencias significativas en las prácticas de evaluación implantadas: en primer lugar, los docentes emplean un conjunto limitado de técnicas; en segundo lugar, la ausencia de modalidades de evaluación que fomenten y potencien los aprendizajes interdisciplinarios; en tercer lugar, la poca atención prestada a un sistema de evaluación continuo que permita tener una visión diacrónica del progreso de los estudiantes; y por último, la falta de instancias informativas basadas en los resultados obtenidos a través de estas prácticas.

### **4. Objetivo general**

El objetivo general del presente trabajo es la elaboración de una propuesta metodológica que permita:

- Relevar las prácticas de evaluación de los aprendizajes implementadas en la Licenciatura en Administración (FACE-UNT), agrupándolas según su enfoque, tipo, medio, técnica e instrumento utilizado.

- Indagar sobre los móviles (formación del docente, antecedentes o cultura de la cátedra, tipo de disciplina, limitaciones de tiempo o recursos, exigencias de la institución o de la normativa, entre otros) que llevan a la aplicación de determinadas prácticas de evaluación y no otras, e identificar, según la percepción de los docentes, si las estrategias utilizadas para reconocer los aprendizajes son acordes con las transformaciones del siglo XXI y las nuevas formas de apropiación de conocimientos de los discentes.
- Explorar la afinidad de las prácticas evaluativas aplicadas en la casa de estudios en relación con aquellos aspectos que configuran la nueva ecología de aprendizaje en la era digital: el aprendizaje en red, el aprendizaje autodirigido, el aprendizaje ubicuo e informal y el aprendizaje basado en competencias.

## **5. Hipótesis**

Considerando lo expuesto, en el estudio de base se plantea la hipótesis de que las prácticas de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes impartidas en la Licenciatura en Administración (FACE-UNT) podrían no estar plenamente alineadas con las transformaciones del siglo XXI y las nuevas formas de apropiación de conocimientos de los discentes. Por lo tanto, se torna imperativo identificar las prácticas de evaluación, abordando aspectos como su enfoque, tipología, medios, técnicas e instrumentos que se imparten en la Licenciatura en Administración de la FACE-UNT, y determinar si las mismas se encuentran en sintonía con los postulados de la nueva ecología del aprendizaje, para así ofrecer lineamientos sobre posibles ajustes necesarios, promoviendo así prácticas docimológicas más adaptadas a las dinámicas contemporáneas de aprendizaje.

Ser conscientes de cómo se está evaluando en dicha casa de estudios, permitirá disponer de un marco de reflexión al interior de la institución que le permita re-pensar en alternativas andragógicas de evaluación que enriquezcan las formas de aprendizaje y brinden una imagen más completa de la apropiación de conocimientos de sus alumnos, hoy nativos digitales.

La reflexión constante en las prácticas evaluativas, desde un punto de vista didáctico, es fundamental no sólo para garantizar la efectividad de éstas, sino para la aplicación de enfoques, tipos, medios, técnicas e instrumentos de evaluación acordes a los nuevos paradigmas de construcción del conocimiento y la ecología del aprendizaje actual.

## **6. Marco metodológico propuesto**

### **6.1 Tipo de investigación y Diseño de investigación.**

La perspectiva epistemológica que sustenta este estudio es el paradigma socio-crítico. Tal como lo describe Popkewitz (1988), el mismo implica conocer y comprender la realidad como praxis, articulando teoría y práctica, y cuestionando la supuesta neutralidad de la ciencia e investigando con el propósito de orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano. Además, promueve la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión.

En línea con este enfoque, la investigación debería adoptar un método de investigación-acción aplicado, que pretenda generar conocimiento que pueda ser útil para mejorar las prácticas de evaluación de la institución en cuestión.

El diseño metodológico propuesto se cataloga como no experimental o de campo, en términos de control de variables, y descriptiva-explicativa en función de sus objetivos. Esta elección metodológica se justifica por la necesidad de comprender en detalle las prácticas de evaluación impartidas en la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, sin intervenir directamente en el contexto educativo, es decir se analizan eventos ya ocurridos de manera natural.

El estudio se llevará a cabo sobre las prácticas de evaluación impartidas a lo largo del año 2023, abarcando un espacio temporal único y transversal que permitirá capturar las mismas en un periodo lectivo determinado.

El objeto de estudio se sitúa en el ámbito de la Didáctica General y de la Didáctica de Nivel Superior, disciplinas en las que las investigaciones mixtas han experimentado un notable aumento en los últimos años, puesto que permiten una comprensión más profunda de los fenómenos educativos.

Se propone optar por un enfoque mixto concurrente debido a que permite tener una perspectiva más amplia y profunda de las prácticas de evaluación aplicadas en la institución; representándolas no solo mediante el uso de variables numéricas, gráficas y modelos analíticos, sino verificando la convergencia, confirmación o correspondencia de estos datos con textos y narrativas de los propios docentes. Recabar un rango amplio de evidencia permitió robustecer y expandir el entendimiento de las prácticas docimológicas utilizadas para ganar mayor certeza sobre las conclusiones científicas abordadas.

Este enfoque, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), aprovecha las fortalezas del análisis de datos cuantitativos y cualitativos, minimizando sus debilidades potenciales.

En la rama cuantitativa, este estudio pretenderá identificar patrones estadísticos entre las prácticas de evaluación utilizadas mediante la recolección y análisis de datos de variables tales como: enfoque, tipos, medios, técnicas e instrumentos de evaluación; frecuencia de cambio en las evaluaciones; análisis de resultados de aprendizaje; competencias evaluadas; entre otras. Estos datos se recogerán utilizando cuestionarios estructurados aplicados

mediante la herramienta formularios de google a una muestra cuantitativa de docentes de la Licenciatura en Administración en el contexto del año académico 2023.

En la rama cualitativa, este estudio pretenderá, en primer lugar, explorar las percepciones y experiencias de los docentes respecto a: móviles que llevan a implementar determinadas prácticas de evaluación; uso de tecnología y recursos digitales en evaluaciones; enfoque de aprendizaje activo y participativo en evaluaciones; y adaptación de las evaluaciones a las nuevas formas de aprendizaje y el contexto actual. En segundo lugar, se analizarán los medios de evaluación utilizados. Entiéndase por medios de evaluación a todas aquellas pruebas o evidencias que sirven para recabar información sobre el objeto a evaluar, para realizar valoraciones e informar sobre los resultados de aprendizaje (Hamodi, López Pastor y López Pastor, 2015). Aquí se observará, conjuntamente con los docentes, la claridad en las consignas; la relevancia y autenticidad de la misma según la mirada docente; el tipo de aprendizaje evaluado; el tiempo para el desarrollo; la diversidad de habilidades evaluadas; la transparencia en los criterios de evaluación; y la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos evaluativos. Estos datos se obtendrán mediante entrevistas estructuradas a una muestra cualitativa de 15 docentes encargados de cátedra de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas seleccionados intencionalmente.

En resumen, este diseño metodológico se estructura con el propósito de proporcionar un análisis profundo y completo de las prácticas de evaluación en el contexto mencionado, permitiendo identificar qué tan proclives se encuentran dichos mecanismos de reconocimiento de saberes a las nuevas formas de apropiación de conocimientos de los discentes en el marco de la nueva ecología del aprendizaje.

## **6.2 Unidad de estudio y unidad de análisis.**

Según Guber (2004), la unidad de estudio se trata del ámbito físico (el “a dónde”) y la unidad de análisis, de los sujetos de estudio (el “con quiénes”) de la investigación (citado en Perazzi, 2015).

Desde este planteo, la unidad de estudio de la investigación es la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (FACE). Esta institución educativa de nivel universitario, pertenece al sistema universitario público de la Argentina y es una de las trece Unidades Académicas que integran la Universidad Nacional de Tucumán. Fue creada en el año 1947 y en ella se dictan tres carreras de grado, la Licenciatura en Administración - foco de estudio del presente-, la Licenciatura en Economía y la carrera de Contador Público. La carrera de Licenciado en Administración cuenta con dos planes de estudio vigentes, el Plan 1983 y el Plan 2014, cuya modalidad de dictado es presencial, con el apoyo de plataformas de enseñanza virtual para cada asignatura. Tiene un cronograma de cursado de 5 años con 34 asignaturas, de las cuales 30 son de carácter obligatorio y 4 de carácter optativo.

En cuanto a los docentes de la carrera, podemos mencionar que poseen formación de grado en una amplia diversidad de disciplinas dentro del campo de las ciencias sociales y exactas. La mayoría son contadores, administradores o economistas, pero también hay matemáticos, y profesionales del área del derecho.

La unidad de muestreo/análisis de esta investigación la constituirán las prácticas de evaluación que los docentes de la carrera de la Licenciatura en Administración de la FACE llevaron a cabo durante el año 2023. La práctica evaluativa, tal como lo expresa Gimeno Sacristán (1994) está definida por los conceptos, ideas, pensamientos que el docente tiene sobre la evaluación de los aprendizajes, los que se instrumentan a través de sus temarios, sus criterios evaluativos, sus indicadores, claves de calificación, entre otros. En esta investigación, la práctica evaluativa queda configurada a través del enfoque que el docente tiene sobre la evaluación y los tipos, medios, técnicas e instrumentos de evaluación que emplea.

A los fines de esta investigación, los informantes, es decir quienes proporciona alguna información al investigador (Guber, 2004 citado en Perazzi, 2015), serán los docentes responsables de llevar a cabo la práctica evaluativa. En las encuestas, participarán todos los docentes de la licenciatura en administración de todos los estamentos. En el caso de las entrevistas, solo se tomarán como informantes los encargados de cátedra, es decir aquellos que revisten el carácter de titulares o asociados.

### **6.3 Descripción de la muestra**

En cuanto al proceso de muestreo utilizado en esta investigación, se empleó un método no probabilístico. Aquí, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Battaglia, 2008b citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014).

La muestra fue seleccionada a partir de los criterios que se mencionan a continuación:

Encuestas:

- Invitación a todos los Docentes de la Carrera: se extenderá la participación en la encuesta a los docentes de todos los estamentos permitiendo que aquellos interesados pudieran responder de manera voluntaria.

Entrevistas:

- Selección de Cátedras Representativas: Se seleccionarán cátedras de diferentes años académicos y disciplinas dentro del ámbito de la carrera.
- Variedad de Disciplinas: Se preferirá seleccionar cátedras que abarquen diferentes áreas de estudio relacionadas con la carrera, como derecho, contabilidad, administración, finanzas, estadística, entre otras.



- Invitación a Encargados de Asignaturas: Se invitará a participar en las entrevistas a los encargados o responsables de las asignaturas seleccionadas, considerando su relevancia, experiencia y antigüedad en el cargo académico.

Estos criterios serán aplicados de manera específica para cada método de recolección de datos con el objetivo de obtener una muestra representativa que permitiera abordar el tema de investigación desde diversas perspectivas y experiencias dentro del contexto académico de la carrera.

En relación con el enfoque de muestreo a emplear, se puede caracterizar el mismo como un muestreo teórico, donde la cantidad de casos recolectados -tanto en las encuestas como en las entrevistas y en los medios de evaluación observados - no es el factor determinante. En lugar de ello, se priorizará el potencial de cada caso para enriquecer las comprensiones teóricas sobre el área de estudio.

Recordemos que el muestreo teórico implica que los casos, observaciones, entrevistas, grupos de enfoque, documentos, etc. -en general, los datos-, se agregan según la evolución de las categorías hasta alcanzar la saturación, entender cómo se vinculan dichas categorías y responder a las preguntas de investigación (O'Reilly et al., 2012; Charmaz, 2000; y Strauss, 1987, citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014, p.476).

Es decir, tal como establece Schwandt (2001) incluimos más casos mientras sigan emergiendo nuevas categorías y no queden claros los vínculos entre éstas (citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014), lo cual implica que se continuó con la recolección de datos hasta alcanzar un punto en el que no se identificaron más datos o casos adicionales que contribuyan a nuevas o más profundas comprensiones del problema investigado. Este enfoque permitirá centrarse en la calidad y relevancia de los datos recolectados para el desarrollo de la investigación.

#### **6.4 Técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos.**

El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014)

Tal como establece Bourdieu (1995), las técnicas utilizadas por el investigador para la recolección de datos son una derivación de la concepción epistemológica que posea el investigador.

En el caso de la presente investigación, se recolectarán datos a través de cuestionarios, la entrevistas en profundidad y análisis de documentos.

A continuación se describe cada una de estas técnicas y el modo en que serán aplicadas:

### **CUESTIONARIOS**

En palabras de Chasteauneuf (2009), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y, tal como establece Brace (2013), éste debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014).

El cuestionario aplicado será del tipo auto-administrado y contendrá preguntas cerradas del tipo dicotómicas o de varias opciones, del tipo escalas de Likert, diferencial semántico y también preguntas abiertas, estas últimas en menor medida. El formato de aplicación del mismo será la herramienta formularios de Google Drive, y la misma será enviada por correo electrónico y por WhatsApp a través del canal de comunicación oficial de la Facultad de Ciencias Económicas. Además se dejará en el box de cada cátedra de la Licenciatura en Administración una pancarta con un código QR y un enlace hacia la encuesta, solicitando a los colegas que colaboren respondiendo la misma.

Previo al envío, se obtendrán las autorizaciones para aplicar el instrumento en la institución y además se confeccionará el consentimiento informado a aceptar por los participantes. Así mismo, se realizará una prueba piloto del instrumento a tres colegas, lo que permitirá probar su pertinencia, ajustar el sistema de medición y la forma de administración de algunas preguntas. Luego de implementar los cambios necesarios, como ser quitar o agregar ítems, ajustar instrucciones, el tiempo para responder, entre otros cambios, se procederá a la elaboración de la versión final del instrumento con todas las variables y categorías del instrumento.

Tal como establecen Grinnell, Williams y Unrau (2009), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014).

Algunas de las variables a medir en el cuestionario serán: contextualización de la asignatura (año, tipo de asignatura), formación del docente (profesional y en cuanto a aspectos pedagógicos específicos para ejercer la docencia), enfoque de evaluación aplicado (cualitativo, cuantitativo), tipos de evaluación (diagnostica, formativa, sumativa), análisis de resultados, modificaciones de las prácticas impartidas, medios de evaluación utilizados (orales, escritos, prácticos), técnicas administradas (auto evaluación, colaborativa, evaluación de pares), instrumentos aplicados, grado de autenticidad, desarrollo de competencias genéricas y transversales a fin de seguir aprendiendo en diversas situaciones y contexto, entre otros.

## **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Janesick (1998) establece que en la

entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014).

La entrevista aplicada será del tipo estructurada, es decir se seguirá una guía de preguntas específicas para el desarrollo de la misma. Las preguntas serán del tipo abiertas y neutrales, a fin de no direccionar las respuestas para permitir que el entrevistado se exprese libremente y con sus propias palabras, acerca de los temas indagados.

Esta guía, según pedido del docente entrevistado, será enviada con anterioridad al encuentro. Los cuales podrán ser de forma presencial y en otros via la herramienta de conferencias virtuales Meet de Google.

La entrevista será grabada en audio previo consentimiento, y las preguntas girarán en torno a la descripción por parte de los docentes respecto de las prácticas de evaluación de los aprendizajes que implementan, abordando cuestiones tales como: una explicación sucinta de la propuesta evaluativa, el origen de las prácticas de evaluación implementadas, los móviles que llevan a implementar determinadas prácticas de evaluación; el uso de tecnología y recursos digitales en evaluaciones; el enfoque de aprendizaje activo y participativo en sus evaluaciones; la adaptación de las evaluaciones a las nuevas formas de aprendizaje y el contexto actual, entre otros tópicos.

La entrevista en profundidad, como método de recolección de datos, se destacará como una de las técnicas principales empleadas en esta investigación, lo que, en cierta medida, refleja lo que Vasilachis (2006) describe como característico de la investigación cualitativa:

“la consideración de la investigación como un proceso interactivo entre el investigador y esos participantes, como descriptiva y analítica y que privilegia las palabras de las personas y su comportamiento observable como datos primarios (...). La investigación cualitativa privilegia la profundidad sobre la extensión e intenta captar los sutiles matices de las experiencias vitales” (Vasilachis, 2006, citado en Perazzi, 2015, p. 24).

## **ANALISIS DE DOCUMENTOS**

Una vasta cantidad de investigadores establecen que una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos, los que no solo colaboran con la comprensión del fenómeno central de estudio sino le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008, citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2014).

En esta misma línea, Taylor y Bodgan (1984) plantean que en el análisis de documentos, el investigador cualitativo analiza los documentos públicos y oficiales para adquirir conocimientos sobre las personas que los redactan, a la vez que le permiten comprender las

perspectivas, los supuestos, las preocupaciones y actividades de quienes los producen (citado en Perazzi, 2015, p. 24)

Con el término “documento” nos referimos a la amplia gama de registros escritos y simbólicos, así como a cualquier material y dato disponible. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, (2014) establecen que los documentos incluyen prácticamente cualquier cosa existente previa a y durante la investigación, incluyendo: cartas, diarios personales, fotografías, grabaciones de audio y video, objetos, documentos escritos de cualquier tipo, archivos, huellas, entre otros.

Los documentos y materiales que se tomaran como fuente de información en esta tesis son los medios de evaluación utilizados por los docentes, es decir todas aquellas pruebas o evidencias que sirven para recabar información sobre el objeto a evaluar, para realizar valoraciones e informar sobre los resultados de aprendizaje. También se analizarán materiales elaborados por los docentes para orientar el desarrollo de las tareas de evaluación.

El análisis de estos documentos se realizará conjuntamente con los docentes, y la guía de observación tendrá lineamientos en torno a: la claridad en las consignas; la relevancia y autenticidad de la misma según la mirada docente; el tipo de aprendizaje evaluado; el tiempo para el desarrollo; la diversidad de habilidades evaluadas; la transparencia en los criterios de evaluación; y la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos evaluativos, entre otros factores extraídos de las contribuciones de González y Anijovich (2011) en el libro “Evaluar para Aprender”, en donde la evaluación formativa toma un papel protagónico a la luz de esta investigación y de los postulados de nueva ecología del aprendizaje, porque: apoya la formación de sujetos capaces de aprovechar la experiencia de evaluación para crear sus propias trayectorias de aprendizaje en diferentes escenarios, contextos y etapas; contribuye al desarrollo de habilidades necesarias para poder aprender a lo largo de toda la vida; y permite relevar aquellas habilidades cognitivas que posibilitan construir nuevos saberes, gracias a su orientación longitudinal y su característica intrínseca de seguimiento de resultados.

## **7. Conclusiones**

Esta propuesta metodológica que tiene el fin de relevar las prácticas de evaluación implementadas en la Licenciatura en Administración y determinar su adecuación a las nuevas formas de apropiación de conocimientos caracterizadas por el aprendizaje en red, autodirigido, ubicuo e informal, y basado en competencias, representa una importante contribución en la gestión académica de la carrera, puesto que permitirá comprender mejor cómo se están llevando a cabo las evaluaciones en la Licenciatura en Administración y los motivos que llevan a implementar unas prácticas de evaluación sobre otras, y además

contribuirá al proceso de reflexión docente e institucional, con el fin de repensar modelos y alternativas de evaluación andragógicas que sean congruentes con las nuevas formas de apropiación de conocimientos a la luz de la nueva ecología del aprendizaje.

## **8. Bibliografía**

- BARRON, B. (2004). Learning ecologies for technological fluency in a technology-rich community. *Journal of Educational Computing Research*, 31, 1–37.
- BOURDIEU, P., CHAMBOREDON, J. C. Y PASSERON J. C. (1995): “El oficio del sociólogo” Madrid: Siglo Veintiuno Editores (18va. edición).
- CAMILLONI, A., CELMAN, S., LITWIN, E., Y PALOU DE MATÉ, M. D. C. (1998). La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo (pp. 176-176). Buenos Aires: Paidós.
- CASTILLO, S. Y CABRERIZO, J. (2005). Formación del profesorado en Educación Superior. Desarrollo curricular y evaluación. Ediciones Edígrafos S.A.
- CELMAN, S. (2009). Evaluando la evaluación. Tensiones de sentidos en el nivel universitario. *Revista Educere*, Vol.13, pp. 777-783. Publicaciones de la Universidad de los Andes Mérida.
- COLL, C. (2013). La educación formal en la nueva ecología del aprendizaje: tendencias, retos y agenda de investigación. *Aprendizaje y educación en la sociedad digital*, 156-170.
- GIMENO SACRISTÁN, J. (1994) El currículum: una reflexión sobre la práctica. Ediciones Morata.
- HAMODI, C., LÓPEZ PASTOR, V. M., & LÓPEZ PASTOR, A. T. (2015). Medios, técnicas e instrumentos de evaluación formativa y compartida del aprendizaje en educación superior. *Perfiles educativos*, 37(147), 146-161.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- LADINO, D., SANTANA, L., MARTÍNEZ, O., BEJARANO, P., Y CABRERA, D. (2016). Ecología del aprendizaje como herramienta de innovación educativa en educación superior. *Nuevas ideas en Informática Educativa*, 12, 517-521.
- LÓPEZ, M. C. (2011). Las buenas prácticas de evaluación en la Universidad a partir de las voces de los estudiantes. *Revista de Educación*, 2(3), 211-228.
- MAINA, M. F., & GONZÁLEZ, I. G. (2016). Articulating personal pedagogies through learning ecologies. *The future of ubiquitous learning: Learning designs for emerging pedagogies*, 73-94.

- MARCHA, A. F. (2012). La evaluación de los aprendizajes en la universidad: nuevos enfoques. Universidad politécnica de Valencia, Instituto deficiencias de la educación.
- PERAZZI, M. Y CELMAN, S. (2017). La evaluación de los aprendizajes en aulas universitarias. Praxis Educativa, 21(3), 23-31.
- PERAZZI, M. (2015). Prácticas de evaluación formativa en la universidad. Tesis de Maestría. UNER. Facultad de Ciencias de la Educación.
- PÉREZ GOMÉZ A. Y J. GIMENO SACRISTÁN J. (1994). Evaluación de un proceso de innovación educativa" Sevilla: Instituto Andaluz de Evaluación Educativa y Formación del Profesorado.
- PIMIENTA PRIETO, J. H. (2008). Evaluación de los aprendizajes. Un enfoque basado en competencias. Editorial Pearson.
- POPKEWITZ, T. (1988). Paradigma e ideología en investigación educativa. Las funciones sociales del intelectual. Madrid: Mondadori.
- SEVILLA, H., TARASOW, F., Y LUNA, M. (coords.) (2017). Educar en la era digital. Editorial Pandora.
- STEIMAN, J. (2008). Más Didáctica (en la educación superior). Buenos Aires: Miño y Dávila.
- ZABALZA, M. A. (2017). Evaluación del aprendizaje y papel del mediador. II Congreso Internacional de Evaluación del Desempeño.

## **EL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO FACILITADORA DEL PROCESO DE APRENDIZAJE EN EL ESPACIO CURRICULAR ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES II**

**Autor: María Enriqueta Martos**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

EJE 4: Prácticas innovadoras en la enseñanza de Administración

profmartos@gmail.com; memartos@face.unt.edu.ar

### **Resumen**

La Cátedra Administración de Operaciones II, tiene entre sus alternativas metodológicas de aprendizaje al aprendizaje basado en proyectos (ABP), implementado a través de casos prácticos y casos de discusión. Estos son resueltos en clase por los alumnos con el acompañamiento del docente mediador quien guía y facilita el aprendizaje.

Ante la necesidad de innovar en nuestras prácticas de enseñanza, se diseñó una nueva propuesta. Esta tiene que ver con combinar nuestra experiencia en el ABP, con el uso de la Inteligencia Artificial (IA) a través de clases asincrónicas y la coevaluación con nuestros alumnos.

El objetivo principal de esta propuesta es la adquisición de competencias necesarias por parte de nuestros alumnos para su trabajo profesional en un futuro inmediato, generándose mayor confianza en sus capacidades por el aprender en base a la experiencia, incentivar al pensamiento crítico y reflexivo, como así también, motivar a aquellos alumnos que por distintas razones no pueden asistir a clase, pudiendo disponer, no solo del material sobre el contenido de la materia en el aula virtual, sino también, participar en foros con lo trabajado en clase por sus compañeros. Por otra parte, implementar la coevaluación tanto para los alumnos asistentes a clase como para los asincrónicos, fomentará la colaboración y el trabajo en equipo, permitiendo aprender de las experiencias de sus compañeros mejorando su propio desempeño.

Podría decir que el rol de los docentes de la cátedra con esta propuesta será social, didáctica y cognitiva en beneficio del mejor aprendizaje de nuestros alumnos.

**Palabras Claves:** Inteligencia Artificial – Docente mediador - Aprendizaje

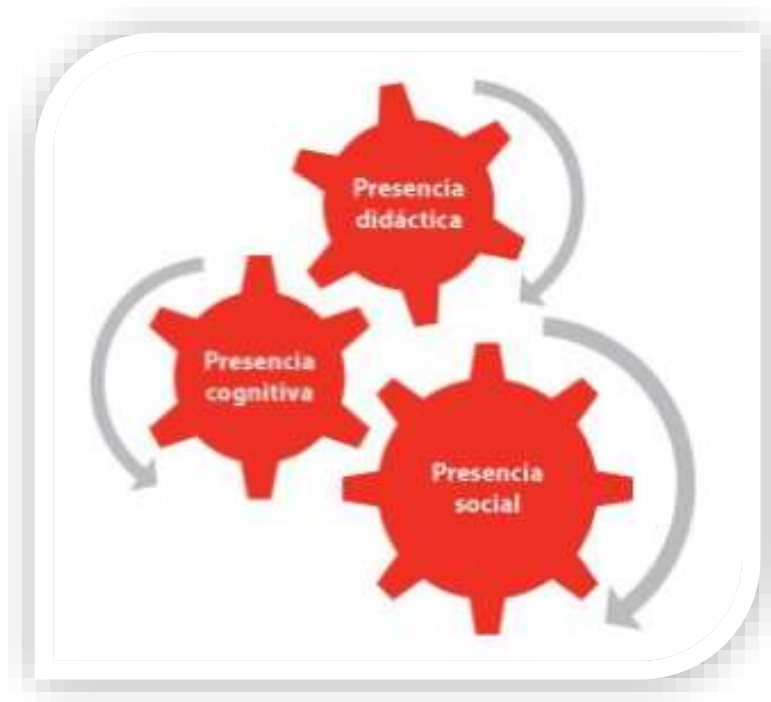
### **Introducción**

Las Universidades tienen un rol fundamental en nuestros días, ya que deben brindar a la sociedad de la que forman parte, profesionales que respondan a los nuevos perfiles requeridos por el mercado laboral.

Ante ello, los docentes estamos frente al desafío de responder a las nuevas realidades. Esto será posible en la medida que logremos que nuestros alumnos obtengan una formación profesional a través del desarrollo de sus capacidades y competencias. Será necesario para este objetivo organizar nuevas propuestas docentes para el aula. Los alumnos deberán aprender en base a la experiencia, incentivando su pensamiento crítico y reflexivo, como así también, motivarlos para el trabajo en equipo.

Con este trabajo, se pretende desde la Cátedra Administración de Operaciones II de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, presentar una nueva práctica de enseñanza. El espacio curricular, tiene entre sus alternativas metodológicas de aprendizaje, al aprendizaje basado en proyectos o problemas (ABP), implementado a través de casos prácticos y casos de discusión. Se propone combinar el ABP con el uso de la Inteligencia Artificial (IA) a través del aula virtual, clases asincrónicas y coevaluación con nuestros alumnos.

Se podría decir que el rol de los docentes de la cátedra busca tener una presencia social, una presencia didáctica y una presencia cognitiva en beneficio del mejor aprendizaje de nuestros educandos (Aguinaga Vázquez, Ávila González, Barragán de Anda; 2009).



Modelo de Paulsen y Manson

## Desarrollo

La inteligencia artificial (IA) atraviesa a la sociedad con la que interactuamos, convirtiéndose en un aspecto de importancia en nuestras actividades diarias, como por ejemplo, correctores ortográficos, motores de búsqueda, traductores, entre otros. De esta realidad no es ajena la



educación, que puede hacer uso de la IA para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y su evaluación. Ante ello, docentes y alumnos deben estar interiorizados en las aplicaciones posibles en el ámbito académico, es decir, enseñar (con plataformas de aprendizaje basadas en IA, tutorías virtuales, etc) y aprender (adquirir habilidades y conocimientos) con IA.

La IA ofrece oportunidades interesantes en cuanto al uso de la tecnología para una mejor consecución de objetivos. La Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) hace referencia a la IA como aquella que proporciona el potencial necesario para abordar algunos de los desafíos mayores de la educación actual, innovar las prácticas de enseñanza y el aprendizaje, sin desconocer que conlleva a inevitables riesgos y desafíos (UNESCO, 2023).

Ante ello, la UNESCO ha liderado el esfuerzo internacional para garantizar que la ciencia y la tecnología se desarrollen con barreras éticas, con un enfoque de la IA controlada por el ser humano y centrada en las personas (Consenso de Beijing, 2019).

Dentro de estos parámetros, es de destacar la posibilidad de poder brindar a los estudiantes un aprendizaje personalizado y con una retroalimentación individualizada, permitiendo obtener un mayor desempeño de nuestros alumnos.

La IA ofrece un gran abanico de oportunidades en su utilización, mejorando la búsqueda de información, creando nuevos contenidos y recursos para la mejora del aprendizaje, evaluación automática, mayor colaboración y cooperación entre docentes y alumnos y entre los mismos alumnos (Colin García, 2023).

Por lo arriba expuesto, y teniendo en cuenta que en el nivel superior universitario está el futuro de los profesionales de hoy y del mañana, donde las realidades del mercado laboral y del contexto económico y social cambian continuamente, lleva a que se dé prioridad a generar profesionales de calidad con inclusión y equidad. Ante ello, será importante la adquisición de competencias profesionales de nuestros alumnos, que les permita responder a las exigencias del actual mercado laboral como así también, de las necesidades del contexto social.

El rol docente se enfrenta al desafío de trabajar con nuevas herramientas y estar preparado para ofrecerlas en las plataformas digitales online disponibles en las universidades.

Chiarani define a las plataformas de formación como: “potentes instrumentos que permiten diseñar, elaborar e implementar un entorno educativo que esté disponible en Internet con todos los recursos necesarios para cursar, gestionar, administrar y evaluar las actividades educativas”, (Chiarani et al. 2004) (Torres Auad, García, Martel, Rodríguez Rey, Guzmán, Escalante Figueroa, Auvieux, 2013, 48).

Si bien la IA genera las nuevas oportunidades mencionadas que apoyan la actividad docente, hay que destacar que éstos no pueden ser desplazados por la tecnología por lo que los derechos y condiciones del ejercicio del rol docente deben estar protegidos (Consenso de Beijing, 2019).

El presente trabajo está basado en una presencialidad virtual asincrónica, es decir, pretende construir la presencia del docente en la virtualidad, y tiene como objetivos a los siguientes:

- Implementar modalidades pedagógicas-didácticas que faciliten el desarrollo de competencias profesionales acordes a la realidad del mundo laboral y del contexto social.
- Motivar al alumno para conseguir seguridad y confianza para con los demás
- Aprender en base a la experiencia de las nuevas propuestas metodológica en el aula.
- Crear el entorno para el aprendizaje crítico natural, es decir, el alumno aprenderá ante los problemas que se le presente en los casos de discusión.
- Incentivar al pensamiento crítico y reflexivo
- Formar personas con autogobierno
- Motivar la interpretación y el trabajo en equipo

En períodos lectivos anteriores, el utilizar recursos tecnológicos por parte de nuestra cátedra, se basaba en un complemento de la enseñanza tradicional. Nos centrábamos más como un soporte de materiales educativos que como entornos de virtualidad en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Esta postura cambió, proponiendo para el próximo período lectivo la colaboración de la Inteligencia Artificial (IA) para nuestro espacio áulico presencial. Se pretende un ambiente de aprendizaje con tecnología pedagógica. Este concepto lo tratan algunos estudiosos del tema como Terigi, haciendo referencia a que el aula es una tecnología de tecnologías (Terigi, 2020).

Cabe destacar que se encararán prácticas docentes innovadoras con participación de nuestros alumnos: la experiencia y la riqueza de la lectura de los casos prácticos que se planteen, como así también, los procesos de discusión como instrumentos de reflexión, la indagación, la escritura como medio de producción del aprendizaje y de comunicación.

Si tenemos en cuenta a la Facultad de Ciencias Económicas (FACE) de la UNT, como un sistema productivo, donde su producto final es un servicio a la sociedad de la que forma parte, debe tener como resultado de su actividad académica, profesionales con las competencias acordes a los requerimientos actuales.

Nuestra FACE dispone de recursos tecnológicos tanto para los docentes, a través de los laboratorios de computación (espacios áulicos digitales), como así también, equipos informáticos a disposición de sus alumnos. Pueden hacer uso de éstos cualquier alumno que lo requiera y sobre todo para aquellos estudiantes que ven limitados su acceso personal y/o familiar a los mismos. Este aspecto positivo sumado a la capacitación permanente brindada a los docentes de la FACE en educación con herramientas tecnológicas, crean el ambiente propicio para la utilización de los medios disponibles de la IA a favor de una educación de calidad con inclusión y equidad.

Si consideramos que en el espacio áulico digital podemos compartir el contenido de nuestra asignatura como así también, asignar tareas a nuestros alumnos, interactuar con chats y con foros, evaluar, generar interacción en línea, presentar tareas asignadas, entre otras actividades, podemos generar metodologías de enseñanza que mejoren la experiencia de aprendizaje en línea. Esto puede manifestarse a través de: tutorías virtuales, evaluaciones automatizadas, análisis de datos sobre la evaluación en el aprendizaje de nuestros alumnos, foros, videos, entre otros.

En la propuesta de este trabajo también se considera a la coevaluación; es decir, la evaluación realizada por los estudiantes sobre sus propios compañeros.

Esta manera de evaluar tiene importantes beneficios para los alumnos debido a que fomenta la reflexión crítica, se convierte a espacios asincrónicos de diálogo, pueden elaborarse argumentos más profundos que en una situación sincrónica, como así también, generar el desarrollo de habilidades de retroalimentación y de análisis. El alumno aprende observando y evaluando el trabajo desarrollado por sus compañeros generándose un aprendizaje colaborativo.

La evaluación más que una llegada en el cumplimiento de los objetivos por parte de los alumnos, debe construirse durante el cursado, permitiendo así al docente tomar decisiones importantes durante la misma, garantizándose el aprendizaje (Gessa Perera, 2011).

Es importante resaltar que Gessa Perera dice que “la evaluación no debe basarse solo en calificar al alumno, sino que debe ser, ante todo, una práctica reflexiva propia del docente, un control de calidad sobre lo que se hace...” (Gessa Perera, 2011, 752). Esto es muy importante como un medio de retroalimentación para garantizar la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que los docentes transitamos desde la cultura de la evaluación como medida de conocimiento, hacia la cultura de la evaluación como oportunidad de aprendizaje, siendo importante introducir esta cultura a los estudiantes. Según Alvarez

Valdivia, será necesario recurrir a una evaluación más formativa que persuada a los estudiantes de que la evaluación tiene dos propósitos esenciales: mostrar sus logros y dificultades y acompañarlos y guiarlos durante su aprendizaje (Álvarez Valdivia, 2008, 139).

Hablar del ABP, lleva a considerar lo que Caraballo Pou y Palma Martos referencian sobre el “ABP como fomento de habilidades en los alumnos a través del trabajo colaborativo, el aprendizaje autónomo, expresión oral y escrita...” (Caraballo Pou y Palma Martos, 2000, 61). Llevado esto a la propuesta, permitirá a hacer la bajada de situaciones planteadas a la realidad profesional junto al trabajo interactivo de los alumnos.

También se fomentará trabajar en grupos como medio de motivación, pudiendo así interactuar con sus pares y reforzar sus aprendizajes. Cada alumno tiene su forma de aprender y sus propios tiempos en la adquisición de conocimientos. Ante esto, la IA puede adaptar a cada situación los contenidos del espacio curricular a la mejor alternativa que contribuya al aprendizaje: material de lectura (libros, material elaborado por la cátedra, páginas de internet), videos, casos adicionales, foros de consultas, etc.

Las actividades grupales asignadas deberán ser presentadas con exposiciones en las clases asincrónicas, con previa producción audiovisual (video) correspondiente que deberá estar disponible en el aula virtual de la cátedra. Previo a la exposición, deben estar los trabajos controlados por la cátedra. Para ello, los alumnos disponen de las tutorías personalizadas que permiten detectar errores en el proceso de elaboración de los mismos como así también, conocer el avance de sus aprendizajes. Al ser una herramienta virtual, pueden disponer de ella cuando lo necesiten, pudiendo acceder desde cualquier dispositivo y lugar.

Con posterioridad a las exposiciones, sus pares podrán evaluarlas tanto en clase como en el aula virtual (alternativa de participación de los alumnos ausentes en la clase asincrónica), a la que pueden acceder desde dispositivos personales y/o celulares. Para la coevaluación asincrónica, es decir, coevaluación en un momento diferido, los alumnos opinarán en foros asignados con su correspondiente configuración, generando retroalimentación entre los participantes.

En todo el proceso, los docentes actuaremos como mediadores y guías tanto en las exposiciones como en las coevaluaciones. Tendremos el rol de docentes con una presencia: social, a través de herramientas como los foros y el docente tutor; con una presencia didáctica, a través del trabajo en equipo de nuestros alumnos y con una presencia cognitiva, a través del debate en foros del análisis de situaciones planteadas.

Esta nueva mirada en el proceso de enseñanza aprendizaje genera en los docentes un nuevo desafío. Debemos estar preparados para responder a estas nuevas realidades tanto de

formación docente como en el desarrollo de nuevos materiales para el aprendizaje de nuestros alumnos (Burbules, 2009).

Como resultado se pretende conseguir una formación profesional con calidad, inclusión y equidad, centrada en el desarrollo de nuevas competencias y capacidades de los alumnos.

## **Conclusión**

Como integrantes de un mundo atravesado por la tecnología y por cambios a grandes escalas, nos vemos obligados a adaptarnos a estas nuevas realidades. Como docentes e integrantes de instituciones educativas del nivel superior universitario, debemos ser flexibles en nuestro rol docente ante los nuevos requerimientos profesionales y sociales.

La tecnología ofrece distintas posibilidades de aplicación en diversos ámbitos, entre los cuales rescato a la educación. Esta se enfrenta con un nuevo paradigma en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es decir, nos encontramos con un cambio en la centralidad del docente en el proceso de enseñanza. No se puede seguir presentando al docente que brinda conocimiento a sus alumnos como meros receptores del mismo. Tenemos una nueva realidad, donde el docente deberá trabajar por el aprendizaje de competencias que respondan al nuevo perfil del egresado requerido en la actualidad.

Esto será posible a través de nuevas metodologías de enseñanza que permitan conseguir un alumno activo, permitiéndole así adquirir conocimientos, habilidades y aptitudes, haciéndose hincapié en “enseñar a aprender”, el tener una perspectiva integradora en la enseñanza, hacer una adecuada selección de contenidos, una adecuada evaluación, la que debería ser formativa y no solo sumativa. Ver a la evaluación como un proceso de avance del alumno y no un mero número calificador.

Sera importante distinguir entre autoridad y poder, que en muchos casos está centralizado en el rol docente, generándose la necesidad de brindar al estudiante la posibilidad de democratizar el poder a través de la innovación docente para que sean ellos los verdaderos generadores de su propio aprendizaje como factor clave de la educación, por encima de la enseñanza.

Para poder lograrlo, es importante el uso de los entornos virtuales de aprendizaje juntamente con las propuestas planificadas por el docente. Esta es una nueva concepción del docente, que fomente el aprendizaje por los propios alumnos.

Por lo arriba expuesto, considero que con la propuesta de este trabajo centrado en: El uso de la inteligencia artificial como facilitadora del proceso de aprendizaje en el espacio curricular Administración de Operaciones II, tendrá los siguientes resultados:

- Mayor aprendizaje de nuestros alumnos con las nuevas modalidades pedagógicas-didácticas implementadas con la Inteligencia Artificial (IA)
- Conseguir alumnos activos en el aula facilitando el pensamiento crítico y reflexivo
- Posibilitar la asistencia y participación de las clases a alumnos a través de la IA (inclusión)
- Sustentar las propuestas pedagógicas – didácticas con recursos acordes a los requerimientos de mejoras del aprendizaje (equidad)
- Mejoras en la adquisición de competencias profesionales que faciliten la inserción laboral

## **Bibliografía**

- Aguinaga Vazquez, P de; Avila Gonzalez, C; Barragan de Anda, A.B. (2009). “Presencia social, didáctica y cognitiva del docente a distancia”. Revista Apertura. Vol.1. Número 1. Pags.13.
- Alavarez Valdivia, I. (2008). “La coevaluación como alternativa para mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes universitarios: valoración de una experiencia”. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Volumen 22. Núm3. Págs. 140.
- Burbules, N. (2009). “El aprendizaje y el entretenimiento ya no son actividades separadas”. Publicación Diario Clarín.
- Caraballo Pou, M.A; Palma Martos,M.L (2010). “Aprendizaje basado en problemas: Aplicación a la asignatura “Microeconomía” del grado en Marketing e Investigación de Mercados”. Depósito de Investigación. Universidad de Sevilla. Págs. 14.
- Durán Chinchilla, C.M.; Páez Quintero, D.C. (2020). Una mirada sobre la calidad en educación superior. Conceptos y reflexiones. Redipe. Colombia.
- Gessa Perera, A. (2011). “La coevaluación como metodología complementaria de la evaluación del aprendizaje. Análisis y reflexión en las aulas universitarias”. Revista de Educación, 354. Universidad de Huelva, España. Págs.749.
- Pozzo, M.I.; Cavallo, M. (2022). “Pensamientos docentes que subyacen a las prácticas de enseñanza universitaria en ciencias económicas. Un estudio de caso centrado en

una universidad argentina”. Revista: Ciencia, Docencia y Tecnología. Volumen 33. Núm.66. Págs.31

- Sánchez Moreno, M. (2008). “Cómo enseñar en las aulas universitarias a través del estudio de casos”. Instituto de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza. Págs. 25.
- Silva Quiroz, J. (2010). “El rol del tutor en los entornos virtuales de aprendizaje”. Revista: Innovación Educativa. Volumen 10. Núm 52. Págs.12
- Torres Auad, L.; García, R; Martel, E; Rodríguez Rey, P; Guzmán, M.F; Escalante Figueroa,J; Auvieux , N. (2013). “Entornos virtuales de aprendizaje en la educación superior: riesgos y promesas. Claves para el diseño e implementación de aulas virtuales y extendidas” – Revista Docencia. Número 36. Pags.10.
- UNESCO - Consenso Beijing (2019)  
“On Artificial intelligence and education”  
Outcome document of the International Conference on Artificial Intelligence and Education. Planning education in the AI era: Lead the leap. Págs. 70.
- UNESCO (2023). “Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior - Una introducción para los actores de la educación superior”. Págs. 94.
- UNESCO (2024). “Guía para el uso de IA generativa en educación e investigación”. Págs. 48.

## **INTEGRACIÓN DE COMPETENCIAS TIC EN LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN**

**Autores: María Emilia Brizuela - Ester Antonia Ramos Sequeira - Marisa Rosana Juri**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

pmbrizuela@eco.unca.edu.ar, ramos250991@gmail.com, rosanajuri@eco.unca.edu.ar,

### **Resumen:**

La tecnología digital está cambiando rápidamente el mundo laboral, creando nuevos trabajos y transformando los existentes. La Universidad desempeña un papel crucial en la preparación de los estudiantes para estos cambios, brindándoles las habilidades necesarias para tener éxito en sus futuras carreras profesionales.

Dentro de este marco, se destaca la importancia de integrar de manera efectiva las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito de la Administración. Mediante el enfoque pedagógico que se aplica en la asignatura de Administración, centrado en el aprendizaje activo y basado en problemas reales de las organizaciones locales, se busca no solo impartir conocimientos teóricos, sino también promover la práctica y aplicación de temas concretos como la estructuración organizacional ahora con el acompañamiento de las TIC.

El presente trabajo pretende dar cuenta de una práctica inter-cátedra realizada, entre las asignaturas Administración Básica y Tecnología de la Información, que involucra la colaboración de docentes de diversas áreas disciplinarias y la aplicación de conceptos en organizaciones reales, promoviendo en los alumnos una metodología de trabajo en equipo y de aprendizaje basado en problemas reales, que permita lograr una visión integral sobre la integración de competencias TIC y fortalecer el vínculo entre las diferentes asignaturas del programa de estudio de Contador Público y Licenciatura en Administración. Este enfoque multidisciplinario y práctico busca preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral en constante evolución, asegurando una inserción laboral efectiva y exitosa.

**Palabras claves:** Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) – Administración - Aprendizaje activo - Metodología inter-cátedra

### **Introducción**

En el contexto actual, caracterizado por la acelerada transformación digital, las organizaciones están experimentando cambios significativos en sus estructuras, procesos y modelos de negocio. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han pasado a ser un



componente esencial para las empresas modernas, permitiéndoles innovar, mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a un entorno cada vez más competitivo.

Dada esta realidad, las universidades vienen preparando a los estudiantes para los desafíos del mercado laboral contemporáneo. En particular, la asignatura de Administración Básica, como parte integral de la formación de los futuros profesionales de la gestión, ha evolucionado para integrar de manera efectiva las competencias TIC. Este proceso implica no solo la enseñanza de habilidades técnicas, sino también el desarrollo de una comprensión más profunda de cómo las TIC impactan en la estructura organizacional, en la toma de decisiones y en la creación de valor para las empresas.

El presente trabajo tiene como objetivo plantear estrategias para la integración de competencias TIC mediante la colaboración de dos asignaturas de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración: Administración Básica y Tecnología de la Información. A través de un enfoque pedagógico centrado en el aprendizaje activo y la resolución de problemas reales, se busca no solo impartir conocimientos teóricos, sino también proporcionar a los estudiantes experiencias prácticas que les permitan aplicar sus habilidades en contextos organizacionales.

La propuesta incluye una metodología inter-cátedra, fomentando la colaboración entre docentes de diferentes disciplinas y la participación de organizaciones locales, que permita a los estudiantes comprender la importancia de las tecnologías de la información en las organizaciones y su relación con la estructura organizacional. Se intenta ofrecer a los estudiantes una visión integral y multidisciplinaria, y desarrollar en ellos habilidades blandas como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptación, preparándolos para los desafíos del mundo laboral contemporáneo.

Este proyecto se plantea como una contribución significativa a la mejora y actualización constante de la asignatura de Administración Básica, enfocada en integrar las competencias TIC necesarias para el éxito profesional en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

### **Objetivos**

1. Identificar las competencias TIC relevantes para el campo de la Administración y su relación con la Tecnología de la Información.
2. Diseñar y aplicar una metodología inter-cátedra que permita la colaboración entre docentes de diferentes disciplinas, especialmente entre Administración y Tecnología de la Información.
3. Evaluar el impacto de la integración de competencias TIC en el aprendizaje y desarrollo profesional de los estudiantes, centrándose en su comprensión de la función del área de tecnología en las organizaciones.

## **Marco Teórico**

### **La importancia de las TIC en el mundo actual**

La importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el mundo actual es innegable. Según Castells (2010), las TIC se han convertido en el pilar fundamental de la *"sociedad de la información"*, donde el conocimiento y la tecnología son motores clave del desarrollo económico y social. Este contexto de cambio tecnológico constante ha creado nuevas oportunidades y desafíos para las organizaciones, exigiendo a los profesionales una mayor competencia y adaptabilidad.

### **Las organizaciones y las competencias TIC en el campo de la administración**

En las organizaciones modernas, la tecnología desempeña un papel fundamental para mejorar la eficiencia operativa y fomentar la innovación. Drucker (1999) destacó que la información y el conocimiento son recursos esenciales para las empresas, y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) facilitan la gestión de estos recursos de manera más eficiente. En el contexto de las estructuras organizacionales, la tecnología puede estar integrada en diversas funciones, como recursos humanos, finanzas, producción y marketing, brindando soporte técnico y soluciones innovadoras que optimizan los procesos organizacionales.

Las competencias TIC se refieren a las habilidades y conocimientos necesarios para utilizar eficazmente la tecnología en contextos empresariales y administrativos. En el campo de la administración, estas competencias incluyen el manejo de software de gestión, bases de datos, herramientas de análisis y plataformas de comunicación empresarial. Además, el desarrollo de competencias TIC va más allá del uso técnico, abarcando la capacidad para identificar y resolver problemas tecnológicos, colaborar en entornos virtuales y aplicar soluciones tecnológicas para lograr los objetivos organizacionales.

Dentro de la estructura organizacional, el área de tecnología suele ubicarse estratégicamente para garantizar una integración efectiva de las TIC en todos los aspectos del negocio. Además, los profesionales de tecnología desempeñan un papel importante en la identificación y aprovechamiento de oportunidades tecnológicas que puedan impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

### **Las TIC en la educación superior**

La importancia de las TIC en el mundo actual también se puede ver en su impacto en la educación, transformando la forma en que se imparte la misma, haciéndola más accesible y asequible. La educación en línea y las herramientas de aprendizaje en línea han permitido a las personas aprender en cualquier momento y en cualquier lugar. Además, las TIC han creado nuevas oportunidades de aprendizaje y han cambiado la forma en que se evalúa el

aprendizaje. Así también se han integrado las TIC con la pedagogía y el contenido para mejorar el aprendizaje.

En la educación superior la integración efectiva de competencias TIC en los planes de estudio universitarios permite a los estudiantes adquirir las habilidades necesarias para adaptarse a entornos laborales en constante evolución y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

### **Metodologías inter-cátedra y colaboración docente**

Para integrar eficazmente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la asignatura de Administración, es esencial adoptar enfoques pedagógicos innovadores. Una estrategia clave es la colaboración inter-cátedra, donde docentes de diversas disciplinas se unen para ofrecer a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más integral. Este enfoque fomenta la interdisciplinariedad, permitiendo a los estudiantes conectar conceptos y aplicar sus conocimientos en un contexto más amplio.

La colaboración entre cátedras es la estrategia seleccionada para este proyecto, ya que permite que los docentes compartan conocimientos, experiencias y recursos, enriqueciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, facilita la creación de actividades educativas que reflejan la realidad del entorno empresarial, donde las soluciones a problemas complejos requieren la integración de múltiples perspectivas y competencias.

Como sugieren García y Pérez (2018), la educación multidisciplinaria prepara mejor a los estudiantes para un entorno laboral caracterizado por su dinamismo y complejidad. Al trabajar con metodologías inter-cátedra, los estudiantes desarrollan habilidades como la colaboración, el pensamiento crítico y la adaptabilidad, que son esenciales para tener éxito en el mercado laboral contemporáneo.

Este enfoque colaborativo no solo beneficia a los estudiantes, sino que también promueve un entorno de enseñanza más enriquecedor para los docentes, permitiéndoles aprender unos de otros y explorar nuevas formas de abordar el proceso educativo. De esta manera, la colaboración inter-cátedra se presenta como una herramienta valiosa para la integración de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la educación universitaria y para fomentar un aprendizaje más holístico y significativo.

### **Asignaturas de Administración Básica y Tecnología de la Información**

La Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca, en los Planes de Estudios de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público cuenta con las asignaturas de Administración Básica y Tecnología de la Información en los primeros años de ambas carreras, cada asignatura con sus características y contenidos específicos.

#### **Asignatura Administración Básica**

En la carrera de Licenciatura en Administración, la asignatura Administración Básica (ABA) corresponde al segundo cuatrimestre del primer año del ciclo básico y en la carrera de Contador Público corresponde al segundo cuatrimestre del segundo año, también del ciclo básico.

- **Objetivo General de la asignatura**

El objetivo general de esta asignatura Administración Básica es brindar a los estudiantes una sólida introducción al campo de la Administración. A través de una presentación enriquecida con abundantes ejemplos y aplicaciones, y diseñada especialmente para aquellos que se adentran por primera vez en estos estudios, el curso tiene como propósito proporcionar conceptos fundamentales y herramientas esenciales. El objetivo principal es capacitar a los alumnos en la comprensión teórica y práctica de las técnicas administrativas, permitiéndoles adquirir el conocimiento necesario para entender de manera profunda el funcionamiento de las organizaciones y para interpretar sus complejas relaciones con el entorno circundante.

En este proyecto, centraremos nuestra atención en el contenido del Capítulo 4, el cual será utilizado como base específica para el desarrollo del trabajo a realizar por parte de los estudiantes, integrando elementos de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Este enfoque permitirá abordar el tema de la estructuración de manera detallada y conectar el aprendizaje con aplicaciones tecnológicas, proporcionando a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más completa y actualizada.

Los temas del Capítulo 4 involucrados son:

- La Estructura Organizacional. El diseño y la estructura formal.
- Los principios de la organización formal. División del trabajo, Departamentalización, Jerarquía.
- Áreas funcionales de las empresas.

### **Asignatura Tecnología de la Información**

La Asignatura de Tecnología de la Información (TI) es una materia esencial y necesaria para complementar otras asignaturas. En la carrera de Licenciatura en Administración, corresponde al 2º año del primer cuatrimestre y en el caso de la Carrera de Contador Público al 2º año del segundo cuatrimestre.

- **Objetivos Generales de la asignatura**

Que el alumno logre:

- Analizar, comprender e incorporar las características de los sistemas de información y su importancia en las organizaciones en general.
- Reconocer en las tecnologías de la información una herramienta que le permitan ser más creativo y eficiente en su labor profesional.

- Identificar las principales dimensiones morales de la sociedad de la información y se concientice acerca del sentido ético profundo de su labor, lo que presupone ser un profesional prudente e íntegro, con intenciones de cumplir con la sociedad y de servirla con lealtad, diligencia y respeto.

Para integrar la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito de la Administración, los estudiantes de la asignatura Tecnología de la Información deben familiarizarse con ciertos conceptos teóricos clave del Capítulo N° 1.

A continuación, se presentan los temas que servirán como base para el trabajo en clase y el desarrollo de habilidades prácticas relacionadas con las TIC.

UNIDAD 1: Sistemas de Información: Conceptos y Estructura

- Aporte a los Distintos Niveles Organizacionales
  1. Nivel de Procesamiento de Operaciones
  2. Soporte para la Toma de Decisiones
  3. Información para la Administración Estratégica

### **Metodología Inter-cátedra**

Este Proyecto, cuenta con un diseño de metodología inter-cátedra que promueve la colaboración entre las cátedras de Administración Básica y Tecnología de la Información. El propósito de esta metodología es proporcionar una visión completa sobre la integración de competencias TIC en la asignatura de Administración.

A través de esta colaboración, se busca no solo impartir conocimientos técnicos y administrativos, sino también fomentar el desarrollo de habilidades blandas como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, con el objetivo de preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo laboral contemporáneo.

### **Primera Etapa: Encuesta para Evaluar Percepciones sobre Habilidades Blandas**

Iniciaremos esta metodología Inter-cátedra recabando información sobre la percepción de los estudiantes en relación a las habilidades blandas que se espera desarrollar durante este proceso.

En esta oportunidad nos enfocaremos específicamente en las habilidades blandas de trabajo en equipo, la resolución de problemas y adaptabilidad. La información se obtendrá a través de una encuesta dirigida a los estudiantes que se encuentren cursando la asignatura de Administración en las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público.

El análisis de esta nos permitirá comprender el nivel de confianza y las áreas de mejora en estas habilidades, que serán importantes para perfeccionar el diseño de las actividades a desarrollar.

**La encuesta incluirá preguntas sobre:**

- Experiencia previa trabajando en equipo y enfrentando desafíos en entornos colaborativos.
- Grado de confort con la resolución de problemas y la adaptabilidad a situaciones nuevas.
- Nivel de confianza para colaborar con otros estudiantes en proyectos y tareas.

### **Segunda Etapa: Tareas Específicas a desarrollar por parte de estudiantes**

En esta etapa, los estudiantes deberán formar grupos de trabajo con una cantidad máxima de 6 participantes y realizar una tarea específica que consiste en:

1. Seleccionar una empresa u organización local.
2. Investigar la Empresa/Organización: recolectar información sobre su misión, visión y operaciones principales.
3. Identificar las Principales Áreas y Funciones: reconocer las diferentes áreas funcionales, como recursos humanos, finanzas, marketing, producción y tecnología.
4. Ubicar la función de Tecnología: determinar la ubicación de la función de tecnología dentro de la estructura organizacional, describiendo su papel y relaciones con otras áreas.
5. Graficar el Organigrama: crear un organigrama que represente la estructura organizacional identificada considerando principalmente la función de tecnología.
6. Este proceso ayudará a los estudiantes a entender cómo se organizan las empresas y cómo la tecnología juega un papel crucial en la estructura de las organizaciones modernas.

### **Tercera Etapa: Presentación y Uso de Tecnología para Graficar el Organigrama**

En esta etapa, los estudiantes presentarán el organigrama que crearon en la etapa anterior y lo graficarán utilizando aplicaciones tecnológicas o herramientas de software específicas. El objetivo es introducir a los estudiantes al uso de tecnología en un contexto empresarial y proporcionarles experiencia práctica en el manejo de herramientas digitales.

#### **Los estudiantes deben:**

1. Seleccionar una aplicación o herramienta tecnológica: Identificar y utilizar herramientas de software para graficar el organigrama (como Lucidchart, Microsoft Visio, Canva, Diagrams, Mindmeister, Gitmind).
2. Presentar el Organigrama: compartir y explicar su organigrama en la asignatura de Administración Básica y en Tecnología de la Información, describiendo cómo las áreas funcionales y la función de tecnología se integran dentro de la estructura organizacional.

3. Debatir la incorporación de la Tecnología: compartir sus experiencias sobre la importancia de las TIC en la administración y cómo la tecnología apoya las operaciones organizacionales.

#### **Cuarta Etapa: Evaluación y Retroalimentación**

La última etapa del proyecto implica una evaluación para medir el éxito de las actividades y obtener retroalimentación de los estudiantes. Esto se realizará mediante una encuesta y discusiones abiertas para evaluar:

- La Experiencia General: cómo percibieron los estudiantes la experiencia de investigar y graficar el organigrama, y qué aprendieron sobre el papel de la tecnología en las organizaciones.
- Desarrollo de Habilidades Blandas: evaluar cómo el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad fueron utilizados durante el proyecto.
- Incorporación de Tecnología: medir el nivel de interés de los estudiantes en el uso de tecnología para actividades administrativas y su confianza para trabajar con herramientas digitales.

Con esta retroalimentación, el proyecto busca identificar áreas de mejora y oportunidades para futuras implementaciones de actividades que integren competencias TIC y habilidades blandas en la asignatura de Administración.

#### **Desarrollo de la experiencia**

##### **Primera Etapa: Encuesta para Evaluar Percepciones sobre Habilidades Blandas**

La recopilación de información sobre la percepción de los estudiantes en relación a las habilidades blandas se realizó mediante una encuesta diseñada específicamente para este propósito. La encuesta incluyó preguntas relacionadas con la carrera que cursan, la edad, la participación en equipos, el nivel de comodidad trabajando en equipo y la capacidad para adaptarse a situaciones nuevas o inesperadas. Estos datos proporcionaron una visión completa de las características de los estudiantes y su disposición para desarrollar habilidades blandas relevantes en el contexto académico y laboral.

Para la encuesta consideramos una muestra con un total de 73 alumnos de las carreras de Licenciatura en Administración y Contador Público que iniciaron el cursado de la asignatura de Administración Básica en el primer cuatrimestre del año 2024, como nos muestra la siguiente tabla:

Tabla 1

Carrera que estás cursando

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
---------	------------	------------

Licenciatura en Administración	41	56%
Contador Público	32	44%
Total	73	100%
Fuente: Elaboración propia		

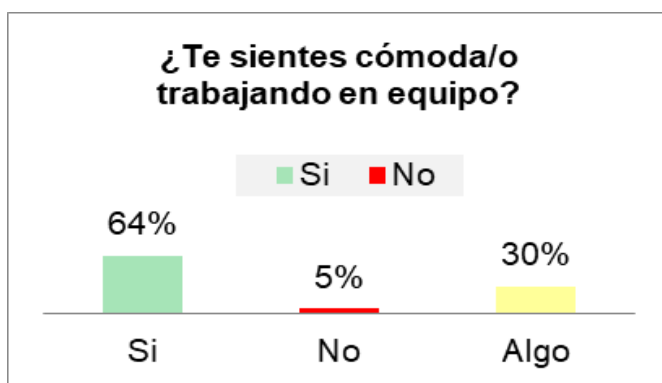
### Análisis de Datos

Una vez recolectados los datos, procedimos a analizar las respuestas para identificar tendencias y áreas de oportunidad. Los resultados mostraron lo siguiente:

### Trabajo en Equipo

El análisis de la encuesta referente a la pregunta "¿Te sientes cómodo/a trabajando en equipo?" proporciona una visión interesante sobre la disposición de los estudiantes hacia el trabajo colaborativo (Figura 1).

Figura 1



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran lo siguiente:

- **Mayoría Cómoda con el Trabajo en Equipo:** El 64% de los encuestados (47 estudiantes) respondió que se siente cómodo trabajando en equipo. Este alto porcentaje sugiere que la mayoría de los estudiantes tiene una actitud positiva hacia la colaboración y ya tienen experiencia trabajando en contextos de equipo.
- **Porcentaje Significativo de Incertidumbre:** Un 30% de los encuestados (22 estudiantes) manifestó que se siente "algo" cómodo trabajando en equipo. Esto indica cierta incertidumbre o falta de confianza, resultado de experiencias pasadas negativas o falta de práctica en entornos colaborativos.
- **Minoría que No se Siente Cómoda:** Un 5% de los estudiantes (4 personas) indicó que no se siente cómodo trabajando en equipo. Aunque es un porcentaje menor, es importante considerar que las causas de esta incomodidad se deben a experiencias negativas previas, diferencias personales o falta de habilidades para el trabajo colaborativo.



## Resolución de Problemas

Se observa que muchos estudiantes han enfrentado desafíos académicos, como desaprobar exámenes o enfrentarse a materias difíciles. Sin embargo, la mayoría ha logrado superar estas dificultades mediante diversas estrategias, como el estudio adicional, la búsqueda de ayuda externa o la reorganización de sus horarios y métodos de estudio. Los resultados obtenidos en relación a la habilidad de resolver problemas se muestran en la Figura 2.

Figura 2



Fuente: Elaboración propia

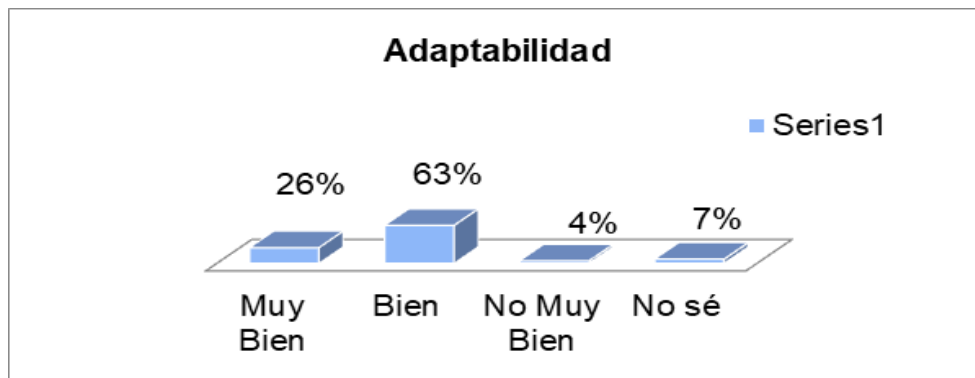
Es decir que respecto a la forma en que los estudiantes abordan los problemas académicos, la mayoría muestra una actitud proactiva. El 67% de los encuestados indicó que busca ayuda cuando es necesario, lo que sugiere una disposición para enfrentar los desafíos de manera colaborativa y buscar soluciones efectivas. Además, el 29% de los estudiantes reportó que analiza y resuelve rápidamente los problemas, lo que indica habilidades de resolución de problemas más independientes y autónomos.

Sin embargo, es importante señalar que un pequeño porcentaje (4%) de los encuestados manifestó que les resulta difícil abordar problemas académicos. Es fundamental reconocer este porcentaje para ofrecer apoyo adicional y garantizar que todos los estudiantes puedan desarrollar habilidades efectivas de resolución de problemas.

## Adaptabilidad

La adaptabilidad -Figura 3- se destaca como una habilidad crucial para los estudiantes, ya que muchos han enfrentado situaciones inesperadas o cambios en su entorno académico. Aquellos que muestran una mayor capacidad de adaptación tienden a manejar mejor el estrés y a encontrar soluciones efectivas a los problemas que enfrentan.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la adaptabilidad a situaciones nuevas o inesperadas, la mayoría de los estudiantes informan adaptarse bien, lo que sugiere una capacidad para lidiar con el cambio y la incertidumbre. Un 63% de los encuestados respondió que se adapta "bien" a estas situaciones, mientras que un 26% indicó adaptarse "muy bien". Estos resultados indican una disposición positiva hacia el cambio y la flexibilidad, habilidades que son cada vez más importantes en un entorno laboral dinámico y en constante evolución.

Sin embargo, hay algunos estudiantes que muestran niveles inferiores de adaptabilidad, indicando que podrían beneficiarse de prácticas o entrenamiento adicionales para mejorar esta habilidad.

### Resultados del Análisis

Los resultados combinados de estas tres habilidades sugieren que, aunque la mayoría de los estudiantes tiene habilidades sólidas en trabajo en equipo, resolución de problemas y adaptabilidad, existen áreas de mejora y oportunidades para fortalecer estas habilidades, como:

- **Trabajo en Equipo:** La implementación de actividades que fomenten la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación efectiva nos permitirá incluir a aquellos estudiantes que se sienten incómodos trabajando en equipo.
- **Resolución de Problemas:** Dada la apertura de la mayoría de los estudiantes a buscar ayuda, introducir ejercicios de resolución de problemas ayuda a fomentar el pensamiento crítico y la creatividad, brindando apoyo adicional a quienes encuentran dificultades.
- **Adaptabilidad:** Es fundamental crear un entorno educativo que fomente la adaptabilidad y la resiliencia, especialmente para los estudiantes que no están seguros de cómo se adaptan a situaciones nuevas o inesperadas.

El análisis muestra la importancia de estrategias pedagógicas que fomenten el desarrollo integral de habilidades blandas, así como proporcionar apoyo adicional a aquellos estudiantes

que puedan enfrentar dificultades en estas áreas. Al hacerlo, estaremos preparando a los estudiantes para enfrentar con éxito los desafíos del mundo laboral contemporáneo y que puedan prosperar en entornos profesionales cada vez más complejos y cambiantes.

### **Segunda Etapa: Tarea a desarrollar por los estudiantes**

La finalización de la primera etapa de nuestro diseño de metodología inter-cátedra nos ha proporcionado información valiosa sobre las percepciones de los estudiantes respecto a sus habilidades blandas, incluyendo el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la adaptabilidad. Los resultados de la encuesta revelan una disposición generalmente positiva hacia estas habilidades, así como áreas de oportunidad para su fortalecimiento. Además, nos han servido de base para desarrollar estrategias que permitan mejorar la habilidad de trabajo en equipo y, al mismo tiempo, abordar las preocupaciones de los estudiantes que no se sienten completamente cómodos en situaciones de colaboración.

Actualmente nos disponemos a iniciar la segunda etapa del proyecto, donde los estudiantes llevarán a cabo una tarea específica para identificar la estructura organizacional y la función de tecnología de una empresa local, es la etapa determinante que atravesaremos mediante el diseño en este Proyecto, en el cual pretendemos incorporar clases de consultas adicionales a fin de fortalecer el acompañamiento a nuestros estudiantes.

### **Conclusión**

Con base en el análisis de los resultados obtenidos en la primera etapa del proyecto de investigación, se puede concluir que la mayoría de los estudiantes de la asignatura de Administración Básica muestra actitudes positivas hacia habilidades blandas que pueden considerarse claves para desenvolverse en el entorno laboral contemporáneo.

El alto porcentaje de estudiantes que se sienten cómodos trabajando en equipo, combinado con una actitud proactiva hacia la resolución de problemas y una buena adaptabilidad a situaciones nuevas, sugiere una base sólida sobre la cual construir. Sin embargo, también hemos identificado una minoría de estudiantes que pueden beneficiarse de un apoyo adicional para desarrollar estas habilidades importantes.

Nos preparamos para iniciar la segunda etapa del proyecto, donde los estudiantes llevarán a cabo una tarea específica para identificar la estructura organizacional y la función de tecnología de una empresa local; es crucial tener en cuenta estos hallazgos. Estamos encaminados hacia el diseño de estrategias pedagógicas que no solo promuevan la integración de competencias TIC, sino que también fortalezcan las habilidades blandas de nuestros estudiantes. Al identificar y comprender la estructura de una empresa real, los estudiantes podrán visualizar el papel que desempeña la tecnología en las organizaciones modernas y cómo se relaciona con otras áreas funcionales.

A medida que avanzamos en este Proyecto, tenemos la oportunidad de impactar positivamente en la formación de profesionales de Administración altamente capacitados y preparados para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual y futuro.

Con el análisis de la primera etapa como base sólida, esperamos continuar con éxito hacia la consecución de nuestros objetivos en la siguiente fase.

Por último, es importante resaltar que la integración efectiva de competencias TIC en la asignatura de Administración Básica representa un desafío y una oportunidad para la formación de profesionales preparados para enfrentar los retos del mundo laboral contemporáneo. Este trabajo busca contribuir a este objetivo mediante la identificación de estrategias pedagógicas innovadoras y la promoción de la colaboración interdisciplinaria. Se espera que los resultados obtenidos no solo beneficien a los estudiantes, sino también a las organizaciones locales, al fomentar una inserción laboral efectiva y exitosa.

#### **Bibliografía y fuentes consultadas**

- **Bates, A. W. y Sangra, A. (2012)** La Gestión de la Tecnología en la Educación Superior. Estrategias para transformar la enseñanza y el aprendizaje.
- **Brizuela, M.E. y Ramos Sequeira, A.E.** trabajo titulado Fomentando el éxito profesional: Desarrollo de Habilidades Blandas en Estudiantes de Ciencias Económicas, presentado en el CONGRESO MANAGEMENT LATAM, organizado por la Facultad de Economía y Administración de la UNSTA, los días 18 y 19 de abril de 2024.
- **Sunkel, G. y Trucco, D. (2012)** Las tecnologías digitales frente a los desafíos de una educación inclusiva en América Latina. Algunos casos de buenas prácticas.
- <https://eco.unca.edu.ar/>
- <https://www.lucidchart.com/pages/>
- [https://www.canva.com/es\\_ar/](https://www.canva.com/es_ar/)
- <https://app.diagrams.net/>
- <https://www.mindmeister.com/es>
- <https://gitmind.com/es/>

# LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LOS CONTENIDOS Y MÉTODOS DE ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN

**Autor: Carlos Alejandro Ortiz**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

Cortiz2265@gmail.com

## Resumen

La llegada de la tecnología produce un cambio cultural relevante en la sociedad dando nacimiento a ciudades digitales donde residen alumnos, docentes, instituciones educativas y las organizaciones sobre las que los alumnos aplicarán lo aprendido. En este nuevo escenario la presencia de la tecnología en la enseñanza de la administración ha generado cambios significativos no solo en los contenidos a impartir sino también las formas de transferir los conocimientos. Los docentes sienten la necesidad de salir de la situación de confort adaptándose a un nuevo entorno digital en constante evolución para preparar a los estudiantes para el mundo empresarial actual de tal manera que los escenarios ideados en las aulas sean similares a los que encuentren los alumnos en la vida real. La digitalización ha permitido un acceso sin precedentes a una amplia gama de recursos y herramientas en línea disponibles en forma libre o pagas, permitiendo enriquecer los contenidos de los cursos con casuísticas, simuladores y estudios de casos interactivos. Además, la tecnología ha facilitado la enseñanza de casos complejos mediante el uso de software especializado y plataformas de aprendizaje en línea, lo que proporciona a los estudiantes una experiencia de aprendizaje más dinámica e interactiva y ajustada a la realidad lo que despierta el interés facilitando un adecuado proceso de aprendizaje

En términos de métodos educativos, la tecnología ha impulsado un cambio hacia enfoques más colaborativos, independientes e interactivos. Las videoconferencias, los foros en línea, los entornos virtuales de aprendizaje, la inteligencia artificial, la gamificación han permitido una mayor participación y colaboración entre estudiantes y profesores, promoviendo un aprendizaje más activo y significativo. Así mismo las herramientas tecnológicas facilitan el seguimiento y evaluación en línea y monitoreo del progreso del estudiante y la personalización del aprendizaje facilitando el proceso de mejora continua.

Sin embargo, la integración efectiva de la tecnología en la enseñanza de la administración también plantea desafíos, como la brecha digital, la alfabetización digital tanto en alumnos y docentes, la selección de la información frente a la gran disponibilidad, su volatilidad y la garantía de la equidad en el acceso a la tecnología. En resumen, la influencia de la tecnología

en los contenidos y métodos de enseñanza de la administración es innegable, y su integración exitosa puede mejorar significativamente la experiencia educativa y preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo empresarial moderno.

**Palabras claves:** Tecnología, Enseñanza, Administración, Contenidos, Métodos

## **1.-Introducción**

El uso de las TICs en Argentina mantiene una constante evolución desde sus inicios en la década del 80 con la incorporación al mercado de las primeras computadoras personales (IBM PC y las Apple II) las que se comercializaban a un alto costo, limitando el acceso a los particulares, convirtiéndose en un privilegio para el sector empresarial.

Diez años más tarde una decisión política de trascendencia como las privatizaciones de las telecomunicaciones permite a la sociedad acceder a una mejor infraestructura de telecomunicaciones y acceso a conectividad, que si bien manifiesta deficiencias constituyen un punto importante en el proceso evolutivo de las TICs que muestra una mejora ya entrando al año 2000 donde se generaliza el acceso a internet a todo el país.

Otro hecho destacable está registrado en el año 2010 con una política pública de gran impacto como el programa gubernamental de Conectar Igualdad que distribuyó computadoras a docentes y alumnos del país incidiendo de manera sustancial en el área educativa.

Desde ese momento la influencia de las TICs en todos los ámbitos de la sociedad ha sido marcado a tal punto que surgen numerosos estudios sobre lo que se ha dado en llamar la "Cultura Digital" que representa la integración cada vez más profunda de las TICs en la vida diaria de las personas y en los diferentes ámbitos de la sociedad, influyendo en las formas de trabajo, comunicación, educación, entretenimiento y participación ciudadana. Esta cultura digital está en constante evolución y sigue siendo objeto de estudio e investigación en el contexto argentino.

De los cambios que produce el uso de las TICs en el accionar diario de los miembros de la sociedad interesa, a los fines del trabajo que se comparte, focalizar la influencia que la tecnología produce en el proceso de aprendizaje de la administración y sus contenidos, para lo cual analizamos la sociedad en la que forman parte alumnos, docentes, entes educativos y futuros graduados con el fin de comprenderla aprovechando los aspectos positivos para potenciarlos y prepararse para enfrentar y revertir los negativos recreando esos escenarios en las aulas apoyado por los recursos tecnológicos , logrando así obtener como resultado del

proceso un profesional formado y preparado para desempeñarse en un mercado cuyas exigencias puedan ser satisfechas con solvencia.

Con el objetivo marcado, en los puntos siguientes abordamos con mayor detalle la influencia de la tecnología en la sociedad, destacando el concepto de ciudad digital para hacer referencia a la digitalización de numerosos procesos tanto de organismos públicos como privados que tienen como usuarios a los ciudadanos, ubicando a los alumnos y docentes en ese contexto observando su comportamiento frente a lo tecnológico y replicando en las aulas con el propósito que el desempeño académico guarde relación con el ámbito social en el que se desempeñarán.

Es importante también destacar aspectos que implican limitaciones al proceso de enseñanza y uso de las TICs, por lo que no puede estar ausente el análisis de las brechas digitales como barreras que deben atenderse y entenderse.

No podemos negar que la tecnología influyó de manera significativa en los procesos y el comportamiento de los recursos humanos en las organizaciones en las cuales se desempeñarán nuestros graduados por lo que entendemos es necesaria compartir una reflexión sobre la necesidad de adaptar también el uso de herramientas de utilidad en la gestión de las organizaciones que acompañen los cambios producidos en los mismos.

Para finalizar aportamos una reflexión respecto al perfil del docente en el contexto abordado y a ciertos contenidos digitales que pueden ser de utilidad práctica en el desarrollo de la función docente.

## **2.- La influencia de la tecnología en el contexto - Ciudades digitales**

El sector privado y en particular el sector público hacen uso de las herramientas tecnológicas implementándolas de manera significativa para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, promover la eficiencia en los servicios públicos y fomentar el desarrollo económico basado en la innovación y la tecnología dejando atrás procesos manuales que implican trámites burocráticos que van en contraposición de las necesidades de los ciudadanos. El cambio a la digitalización da nacimiento a las llamadas ciudades digitales , encontrando como máximo exponente en argentina a la Ciudad Autónoma de Buenos en donde se ha desplegado una red de puntos de acceso Wi-Fi gratuito en espacios públicos como parques, plazas y bibliotecas, una significativa inversión en plataformas de Gobierno Electrónico que Ofrece servicios digitales y trámites en línea a través del portal oficial del Gobierno de la Ciudad y la Innovación y Startups que cuenta con un ecosistema dinámico de innovación y emprendimiento tecnológico, con numerosos espacios de coworking, incubadoras y eventos tecnológicos.

De los innumerables cambios que se producen en estas ciudades digitales es importante destacar aquellas que tienen relación con el ejercicio de la profesión de ciencias económicas marcando a los avances en cuestiones de índole tributaria, donde los organismos recaudadores y fiscalizadores sean estos de jurisdicción nacional, provincial e incluso municipal han innovado en los procesos fomentando la despapelización, la automatización de procesos, la presentación de trámites y notificaciones remotas que facilitan la tarea en el vínculo entre los organismos, contribuyentes y asesores tributarios. En el sector público de la provincia de Catamarca y lo referente a la administración financiera, las contrataciones y gestión de bienes del estado no están exentos a los cambios y a la innovación señalando como relevantes a la Gestión Documental Electrónica (GDE) donde los trámites administrativos dejan de generarse en papel y son gestionados todos ellos en forma electrónica, el Sistema Comprar que permite cotizar a los proveedores mediante plataformas online facilitando una mayor llegada a oferentes que se traduce en un mejor precio y calidad sumado a ello la transparencia en el proceso de compras y el Sistema de Información Financiera (SIDIF) que permite registrar en línea las operaciones económicas financieras y patrimoniales del estado con la generación de información global y analítica que permite medir la gestión del gobierno y el control de las rendiciones de cuentas del estado provincial. En lo que al ámbito privado se refiere resulta apropiado citar al comercio electrónico, nuevas modalidades de pago e inversiones, logística, etc.

Conocer estas herramientas resultan de suma importancia y todas están vinculadas a las TICs razón por la cual al momento de impartir los conocimientos los docentes deben recrear en las aulas situaciones y contextos que reflejan la realidad actual resultando fundamental en la actividad docente universitaria para satisfacer las necesidades de los estudiantes de aprender habilidades y conocimientos que puedan aplicar directamente en su vida profesional. Al recrear escenarios reales en el aula, los docentes pueden ayudar a los estudiantes a comprender cómo utilizar sus conocimientos en situaciones concretas y enfrentar desafíos reales en el ejercicio de su profesión.

Al enfrentarse a problemas y escenarios auténticos en el aula, los estudiantes desarrollan habilidades prácticas y resuelven desafíos de manera colaborativa, lo que les prepara mejor para integrarse en el mundo laboral una vez que se gradúen.

La recreación de situaciones reales fomenta el desarrollo de habilidades transferibles, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Estas habilidades son esenciales en cualquier campo profesional.



Los estudiantes suelen estar más comprometidos y motivados cuando ven la relevancia práctica de lo que están aprendiendo. La recreación de escenarios reales puede despertar un interés más profundo en el tema y fomentar un aprendizaje más activo y significativo.

La realidad en muchos campos está en constante evolución. Al recrear situaciones actuales en el aula, los estudiantes pueden adaptarse mejor a los cambios y estar preparados para incorporar nuevos avances y tecnologías en sus futuras prácticas profesionales.

### **3.- Los estudiantes frente a la tecnología**

La influencia de la tecnología en los estudiantes es significativa y abarca múltiples aspectos de su vida académica y personal.

Internet ha transformado la forma en que los estudiantes acceden a la información. Ahora tienen acceso instantáneo a una gran cantidad de recursos educativos, investigaciones, y datos que les permite profundizar en sus estudios y explorar una variedad de temas de manera más amplia.

Las tecnologías de comunicación, como el correo electrónico, las redes sociales y las plataformas de colaboración en línea, han facilitado la comunicación entre estudiantes, así como la colaboración entre estudiantes de diferentes ubicaciones geográficas eliminando las barreras geográficas siendo esta una oportunidad para el acceso a culturas de otras latitudes.

La tecnología ha permitido la flexibilización de la educación, ofreciendo opciones como el aprendizaje en línea y a distancia. Esto proporciona a los estudiantes más flexibilidad para adaptar su aprendizaje a sus horarios y necesidades individuales.

Aunque la tecnología ofrece muchas ventajas, también puede presentar desafíos, como distracciones derivadas del uso excesivo de dispositivos, la falta de enfoque en las tareas académicas y el potencial de acceso a contenido inapropiado entre otros aspectos que serán profundizados más adelante.

Entendemos como sumamente valioso para el proceso de aprendizaje conocer al principal insumo: los alumnos, que van en permanente evolución conforme evoluciona la civilización. No aceptar esta afirmación es desconocer la materia prima del proceso y eso nos conduce a un camino desconocido.

En esa inteligencia es que resulta interesante compartir la producción elaborada en el marco del proyecto “Transmedia Literacy” que involucra a un grupo interdisciplinario de 25 investigadores desarrollado en 8 países de tres continentes centrandolo en alumnos de entre 12 y 18 años. Una de sus producciones aborda el planteo ¿Qué están haciendo los adolescentes con los medios? sobre el cual encuentro basamento para reflexionar sobre

algunas de las competencias transmedias ahí contenidas. Con una simple observación podemos afirmar que el contacto que los alumnos tienen con los dispositivos tecnológicos (Celulares, computadoras, tablet etc) es importante.

Estudios previos indican que los estudiantes universitarios suelen usar sus teléfonos celulares entre 4 y 6 horas al día. Este tiempo puede aumentar dependiendo del acceso a internet, aplicaciones de redes sociales y otras herramientas digitales que utilicen para sus estudios y actividades personales.

Ese tiempo de uso de los dispositivos puede distribuirse en redes sociales accediendo a plataformas como Instagram, Facebook, Twitter y TikTok, la mensajería instantánea con aplicaciones como WhatsApp y Telegram son ampliamente utilizadas para comunicarse tanto con compañeros de estudio como con familiares y amigos y de manera más relacionada con el estudio y aprendizaje los estudiantes usan sus celulares para acceder a plataformas educativas, leer materiales académicos, realizar investigaciones y participar en clases virtuales, incluyendo también el entretenimiento a donde consumen contenidos multimedia (YouTube, Spotify, Netflix).

La interacción de los alumnos con estas herramientas digitales, les permite:

- a) Aprender haciendo: sea en forma solitaria o bien interactuando con sus compañeros, en este sentido la gamificación entendiendo a la misma como el uso de elementos y principios del diseño de juegos en contextos no lúdicos para motivar y aumentar la participación, el compromiso y la diversión de utilidad en diferentes áreas y también en la educación colabora en este sentido y es muy aceptada por el educando. En el caso particular de la enseñanza de la administración, si es de interés del docente fijar una serie de conceptos claves, la utilización de una herramienta tan simple como el armado de un crucigrama puede lograr mejores resultados en el aprendizaje que recurrir a la fijación de los conceptos mediante simple lectura.
- b) Resolver problemas: conocer las diferentes herramientas dota al alumno de cierta independencia para resolver los problemas en forma autónoma y este es un valor de relevancia. Frente a la lectura de un documento que no comprende, rápidamente puede acceder a una consulta con IA, buscar un tutorial en Youtube que le permita clarificar la duda y seguir avanzando en el trabajo del documento.
- c) Imitar: Al consumir contenidos generados en las redes puede llamar la atención determinadas producciones que generan sus compañeros o bien otros alumnos de latitudes diferentes. Ese interés lo lleva a estudiar la forma de hacerlo y eso es aprendizaje. No es extraño el comentario entre compañeros "¿cómo hiciste o cómo

lograste esa presentación?”. Ese interés es el disparador para aprender cómo hacerlo él mismo.

- d) Aprender evaluando: Los recursos digitales disponibles están preparados para permitir las retroalimentaciones. Las evaluaciones pueden ser individuales, como una simple corrección de ortografía o redacción después de terminado un texto o bien en conjunto revisando o interactuando con otros, modalidad de mucho uso en el aprendizaje de idiomas.
- e) Aprender enseñando: Los alumnos que tienen un conocimiento lo pueden compartir con otros. El que conoce cómo elaborar una fórmula de cálculo en una planilla electrónica le puede enseñar a un compañero a hacerlo.
- f) Producir: Conocen diferentes aplicaciones que les permite generar contenidos tanto para su actividad académica como para su vida social y recreativa.
- g) Prevenir: conocen de ciberdelitos y los límites hasta donde llegar y también toman precauciones para evitar ser víctimas.
- h) Gestionar contenidos: conocen como conseguir y utilizar aplicaciones según sus necesidades, demostrando capacidad para explotarlas y lograr sus objetivos

Con una reducida descripción del accionar cotidiano de nuestros alumnos en el campo tecnológico podemos apreciar que disponen de una alfabetización digital aceptable en su mayoría y constituye una base sobre la cual podemos construir un proceso de aprendizaje exitoso.

#### **4.- Los docentes frente a la tecnología**

El comportamiento de los docentes frente a la tecnología varía considerablemente considerando distintos factores entre ellos el aspecto generacional, la experiencia previa con la tecnología, el contexto educativo, la formación profesional y las directrices de los mandos superiores de las instituciones educativas y sus normativas.

En función a estos factores encontramos docentes con actitudes positivas y otras no tanto. Dentro de los primeros encontramos aquellos que manifiestan entusiasmo por los cambios, donde salir de la situación de confort no es un problema, y surge con claridad el interés y entusiasmo por incorporar nuevas tecnologías en su práctica educativa. Ven la tecnología como una herramienta poderosa para enriquecer el aprendizaje y hacer las clases más dinámicas y atractivas, reconociendo los beneficios, como el acceso a contenidos educativos diversificados, la facilitación de la comunicación y colaboración, y el apoyo a la personalización del aprendizaje.

Este segmento se adapta bien a la tecnología tienden a integrar herramientas digitales de manera efectiva en sus planes de lecciones. Utilizan plataformas de gestión del aprendizaje

(LMS), aplicaciones interactivas, y recursos multimedia para enriquecer la experiencia de aprendizaje tales como Zoom, Google Classroom, y otras plataformas de videoconferencia y gestión de aulas virtuales.

Por lo contrario, están aquellos que se resisten a lo nuevo, negándose a adoptar nuevas tecnologías debido a la comodidad con métodos tradicionales o al miedo al cambio. La falta de confianza en sus habilidades tecnológicas puede ser un factor significativo en esta resistencia. Este mismo grupo manifiesta preocupación por la eficiencia, poniendo en duda si las tecnologías realmente mejoran el aprendizaje o simplemente añaden una capa de complejidad. Algunos docentes pueden dudar de la eficacia de ciertas herramientas tecnológicas si no están bien integradas en el currículo.

Un aspecto que muestra peso a la hora de inclinarse por el sí o no en el uso de la tecnología en la enseñanza es el grado de alfabetización digital de los educadores. Las competencias tecnológicas de los docentes varían ampliamente, algunos son expertos en el uso de herramientas digitales y plataformas de aprendizaje, mientras que otros pueden tener habilidades muy limitadas.

Justifican su posición en la falta de infraestructura tecnológica adecuada y el acceso desigual a dispositivos e internet como barreras significativas para la adopción tecnológica en algunos contextos educativos. También sostienen que la integración de nuevas tecnologías aumenta la carga de trabajo lo que lleva a invertir tiempo en aprender a usar las herramientas y en preparar contenidos digitales.

Por otro lado, es importante el acompañamiento de la gestión institucional proporcionando los recursos y apoyo técnico facilitando la adopción de tecnologías por parte de los docentes, además atendiendo la formación continua que es crucial y los planes de desarrollo profesional que se enfoquen en la integración efectiva de la tecnología, todo ello ayuda a los docentes a mejorar sus competencias y a sentirse más cómodos utilizando las herramientas tecnológicas en sus clases cambiando así su actitud.

Otro aspecto relevante es el vinculado a lo institucional, en particular lo relacionado con el marco normativo que debe respaldar el proceso de enseñanza y fundamentalmente el evaluatorio mediante la utilización de la tecnología.

En síntesis, para lograr la empatía del docente por el uso de las tecnologías es apropiado proporcionar formación continua, apoyo institucional adecuado, recursos suficientes y fomentar una cultura de innovación y colaboración entre ellos.

## 5.- La Tecnología en el aula

En los puntos anteriores hacemos referencia a la influencia de la tecnología en los alumnos, docentes y organizaciones y el cambio cultural que se manifiesta, lo que obliga a aprovecharlo en el campo de la educación acompañándolo.

Cómo llevar ese cambio a las aulas es interesante analizarlo bajo el concepto del modelo Contenido-Contenedor-Contexto, frecuentemente explorados en su enfoque general hacia la educación digital y la innovación educativa por Cristobal Cobo, reconocido investigador y académico en el campo de la educación y la tecnología

Para Cristóbal Cobo, el contenido en la educación digital debe ser relevante, flexible y adaptativo, alineado con las necesidades del siglo XXI. Cuando hablamos del contenido en la educación digital nos referimos al material educativo que se presenta a los estudiantes a través de plataformas en línea. Puede incluir textos, videos, presentaciones, ejercicios interactivos, cuestionarios y otros recursos educativos.

El contenido debe estar alineado con los objetivos de aprendizaje del curso. Por ejemplo, en un curso de administración, debe contener teorías, ejemplos de casos que ayuden a los estudiantes a comprender y aplicar herramientas para la gestión, debe ser preciso, actualizado, claro y bien estructurado. Es importante que los recursos sean revisados y aprobados por expertos en la materia y ser adecuados para el nivel de los estudiantes. Es crucial mantener el contenido actualizado, especialmente en disciplinas que cambian rápidamente, y deben incluir diferentes tipos de recursos (videos, lecturas, podcasts, juegos, etc ) y perspectivas para atender a diversos estilos de aprendizaje y promover una comprensión más integral de los temas.

Es recomendable que las instituciones educativas comprometidas con el uso de la tecnología en la educación cuenten con un área técnica de producción de contenidos educativos formado por especialistas, así logran productos con los requisitos antes comentados asegurando su efectividad.

La producción de los contenidos educativos es una tarea interdisciplinaria que integran los técnicos en el uso de las herramientas tecnológicas para generarlos y los que tienen el marco teórico práctico a incluir.

Como aporte de herramientas para generar contenidos podemos detallar a modo ejemplificativo a Padlet, Genially, Mentimeter, Canva, Gamma, etc.

Generado el contenido digital ahora resta definir los medios por los cuales estos llegarán a los alumnos, a eso nos referimos con el contenedor en la educación digital que es la plataforma

o el entorno en el que se presenta el contenido. Puede ser un sitio web, una aplicación móvil, un sistema de gestión del aprendizaje (LMS), etc.

Los medios utilizados como contenedores deben ser accesibles para todos los estudiantes, incluidas personas con discapacidades. Esto incluye el uso de herramientas como lectores de pantalla, subtítulos en vídeos y opciones de navegación por teclado. La interfaz debe ser intuitiva y fácil de navegar. Los estudiantes deben poder encontrar rápidamente los recursos y herramientas que necesitan y debe ofrecer características interactivas, como foros de discusión, chats en vivo, y actividades interactivas que involucren a los estudiantes y fomenten la participación activa, siendo compatible con múltiples dispositivos, como computadoras, tabletas y smartphones, permitiendo a los estudiantes acceder al contenido desde cualquier lugar. Un diseño visual atractivo y coherente puede mejorar la experiencia de aprendizaje, haciendo que el entorno sea agradable y menos estresante.

Algunas de las plataformas más conocidas de fácil acceso y gratuitas son moodle y educativa.

En lo que hace referencia al contexto, el tercer elemento del modelo, se refiere a las circunstancias y el entorno en los que los estudiantes utilizan el contenido y el contenedor. Esto incluye factores como el entorno de aprendizaje, las características de la audiencia y los objetivos del programa educativo.

Considerar dónde y cuándo los estudiantes utilizarán la plataforma. Algunos pueden estar estudiando desde casa, otros desde el trabajo o en lugares públicos. Esto influye en el diseño del contenido y las funcionalidades de la plataforma. Comprender quiénes son los estudiantes, sus antecedentes, habilidades tecnológicas, preferencias de aprendizaje y necesidades específicas muchas de las cuales se referenciaron anteriormente en oportunidad de analizar la influencia de la tecnología en el estudiante . Este conocimiento ayuda a personalizar el contenido y la experiencia del usuario.

Es importante lo que mencionamos antes de la cuestión cultural para adaptar el contenido a las normas culturales y educativas de los estudiantes. Esto incluye el uso de ejemplos y casos que sean culturalmente relevantes y apropiados.

El desarrollo coordinado de estos tres componentes ayuda a crear experiencias de aprendizaje más efectivas y atractivas. Al considerar cuidadosamente estos tres aspectos, los educadores y diseñadores de cursos pueden asegurarse de que los materiales educativos no solo sean de alta calidad y accesibles, sino también relevantes y contextualizados para las necesidades y circunstancias de los estudiantes. Esto resulta en una educación más inclusiva y efectiva, capaz de adaptarse a la diversidad de entornos y audiencias en el ámbito digital.

## **6.- Limitantes - Brecha Digital**

La educación digital tiene el potencial de transformar el aprendizaje y hacerlo más accesible y flexible. Sin embargo, también presenta aspectos desfavorables y brechas que deben ser abordados para garantizar que todos los estudiantes puedan beneficiarse de ella.

Una de las brechas más analizadas y que potencia las desigualdades es la de conectividad, manifestada de manera más marcada, especialmente en áreas rurales donde la infraestructura tecnológica es insuficiente. Esto incluye la falta de acceso a internet de alta velocidad y a dispositivos tecnológicos adecuados. No todos los estudiantes tienen acceso a computadoras, tabletas o smartphones. Esta falta de dispositivos crea una barrera significativa para el aprendizaje digital.

Lo económico también en algunas ocasiones se manifiesta como una barrera, aunque algunos recursos educativos en línea son gratuitos, muchos otros requieren suscripciones o compras. Los costos de dispositivos, conexiones a internet y software pueden ser prohibitivos para algunas familias.

La alfabetización digital también deja a fuera o dificulta el acceso a la educación digital y afecta tanto a alumnos como a docentes. No todos tienen las habilidades técnicas necesarias para utilizar efectivamente las plataformas de aprendizaje en línea. La falta de capacitación adecuada puede limitar el potencial de la educación digital. Además de habilidades técnicas básicas, los estudiantes necesitan desarrollar competencias digitales más avanzadas, como la capacidad de evaluar la calidad de la información en línea y usar herramientas digitales de manera crítica y ética.

Otros aspectos a tener en cuenta es la abundancia de la información disponible, su volatilidad y los riesgos significativos para la privacidad y la seguridad de los estudiantes.

Es esencial que gobiernos, instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales y el sector privado trabajen juntos para abordar estas brechas, asegurando que la educación digital sea inclusiva, equitativa y accesible para todos los estudiantes. Esto incluye invertir en infraestructura, proporcionar acceso a dispositivos y capacitación, desarrollar contenidos culturalmente relevantes y garantizar la privacidad y seguridad de los datos. Solo así se podrá maximizar el potencial transformador de la educación digital.

## **7.- Los laboratorios y la realidad**

Del recorrido realizado hasta este punto no quedan dudas que la tecnología implicó cambios culturales en nuestros alumnos, docentes, instituciones educativas y las organizaciones en

las que ejercerán la profesión nuestros graduados, por lo que sería equivocado ignorar esa realidad.

Es objetivo explícito en toda programación académica de cada materia de un plan de estudio el de transferir conocimientos que sean de utilidad al futuro graduado, por lo que es un esfuerzo constante del docente tratar de replicar en las aulas lo que luego el profesional encontrará en su campo de acción. Esta tarea es dificultosa, pero con el apoyo de las herramientas que provee la tecnología se hace viable, en particular con el uso de los llamados simuladores que para el área de Administración es de suma utilidad.

Estos simuladores son herramientas tecnológicas utilizadas en la enseñanza de administración y negocios que permiten a los estudiantes experimentar la toma de decisiones empresariales en un entorno controlado y libre de riesgos. Estos simuladores replican situaciones del mundo real y ayudan a los estudiantes a comprender cómo funciona una empresa y cómo sus decisiones pueden impactar en diversos aspectos del negocio.

Tienen la particularidad de recrear escenarios de negocios reales, permitiendo a los estudiantes gestionar aspectos como finanzas, marketing, producción, recursos humanos, y estrategia, interactuando con el simulador, tomar decisiones y observar los resultados de sus acciones en tiempo real, tienen la particularidad que pueden abarcar una variedad de industrias y situaciones, desde la gestión de una pequeña empresa hasta la dirección de una corporación multinacional y proporcionan feedback detallado sobre el desempeño, ayudando a los estudiantes a entender las consecuencias de sus decisiones y a aprender de sus errores sin el riesgo de producir un perjuicio que sí existiría en una práctica en situación real.

Es indudable los beneficios que esta herramienta trae al proceso educativo, en particular permiten a los estudiantes aprender haciendo, lo cual es una forma efectiva de adquirir habilidades prácticas y comprender conceptos teóricos, ayudan a desarrollar habilidades cruciales en la administración, como la toma de decisiones, el pensamiento estratégico, la resolución de problemas, y la gestión del tiempo. Además pueden ver cómo las diferentes áreas de una empresa están interconectadas y cómo las decisiones en un área pueden afectar a otras, experimentando con diferentes estrategias y enfoques sin el riesgo de causar daño real, lo que facilita un aprendizaje más libre, confiado y exploratorio.

Afortunadamente cada vez más se consiguen estas herramientas en el mercado y con el tiempo el desarrollo paso por la especialización, tal es así que encontramos simuladores de gestión estratégica como el Capstone utilizado en muchos programas de MBA, permite tomar decisiones estratégicas en un entorno empresarial competitivo, al igual que Marketplace Simulations que ofrece una serie de simulaciones en diferentes niveles de complejidad, desde la introducción a la gestión hasta la estrategia avanzada.



En el área de marketing se distingue a Markstrat como el simulador de marketing estratégico que ayuda a comprender el posicionamiento de productos y la gestión de marcas y a Mimic Pro que centra en marketing digital, permitiendo diseñar y gestionar campañas de marketing online. Por el lado de las finanzas es recomendable Stock Market Simulator que permite invertir en un mercado de valores simulado, aprendiendo sobre inversión, gestión de carteras y análisis financiero y FinGame Un simulador financiero que ayuda a entender la gestión financiera corporativa y la planificación financiera.

Como barreras al acceso de estas herramientas está el costo, que en determinados casos es significativo y representa una inversión para la institución educativa. Por el lado de la implementación, dependiendo de la complejidad del simulador puede resultar una complicación debido a que requieren fases de puesta a punto, adaptación y aprendizaje que consumen recursos y se debe buscar el equilibrio para los simuladores se integren adecuadamente a la programación académica para complementar y no reemplazar la enseñanza teórica tradicional.

En síntesis, más allá de estas adversidades, los simuladores son herramientas valiosas en la educación en administración, proporcionando una experiencia de aprendizaje práctica y dinámica que complementa la teoría permitiendo a los practicantes experimentar con la toma de decisiones en un entorno seguro, ayudando a desarrollar habilidades críticas y a preparar a los futuros profesionales para enfrentar los desafíos del mundo real.

### **8.- Influencia de la tecnología en la actualización de los conocimientos de contenidos**

En educación digital es de aplicación un modelo conocido como el marco TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) que exige la comprensión integrada de tres conocimientos: de contenidos, pedagógicos y tecnológicos.

Es intención reflexionar sobre el primero de los conocimientos que es el de contenidos el que se refieren a la comprensión profunda del tema o materia que se está enseñando. Esto incluye hechos, conceptos, teorías y principios dentro de un campo específico. Para el caso de la administración es válida la reflexión sobre la actualización conceptual. Las organizaciones ya no son las mismas, los recursos humanos han cambiado tanto en su comportamiento individual como grupal, las modalidades de trabajo con la tecnología son diferentes, los gustos y pretensiones de los consumidores evolucionaron, la llegada del comercio electrónicos, el concepto de mercado etc, son muestras más que suficiente que lo que hoy tenemos es diferente a lo que existió al momento de diseñar diferentes herramientas para gestionar las organizaciones. Por lo tanto es importante considerar estos aspectos al momento de abordar el conocimiento de contenidos en el modelo TPACK

## **9.- Conclusiones**

En esta ponencia hemos explorado la influencia de la tecnología en el contexto donde residen nuestros estudiantes, educadores, organizaciones, instituciones educativas y graduados con el propósito de advertir los cambios culturales que se han producido y tenerlos en consideración al momento de la definición de contenidos a transferir y el medio adecuado para ello.

Quedó evidenciado los profundos cambios que se produjeron en los actores del proceso educativo adoptando en mayor o menor medida el uso de las tecnologías para resolver problemáticas de su vida personal, social, y en su formación profesional por lo que resulta recomendable adoptar las tecnologías en la transferencia de conocimientos aprovechando la aceptación por parte de los alumnos y fundamentalmente para formarlos en un entorno que luego les será familiar en el desempeño de su accionar profesional.

Frente a alumnos de hoy con una alta influencia de la tecnología, a organizaciones modernas, a ciudades digitales y a nuevas exigencias del mercado para el ejercicio de la profesión no podemos seguir aplicando los mismos procesos de enseñanza y transfiriendo los mismos conocimientos, el cambio a la educación digital es inevitable.

## **Bibliografía**

- 1.- "La educación en la era digital: el desafío de la transformación" por UNESCO
- 2.- "Educación y sociedad digital: Nuevas formas de aprender y enseñar" por Álvaro Marchesi
- 3.- "La brecha digital: mitos y realidades" por Gustavo Cardoso y Laura Cervantes (eds.)
- 4.- "El modelo TPACK en la formación de profesores de ciencias" por Inés Mena Marcos y Sergio García Sanz
- 5.- "La integración de las TIC en la educación: Modelos y buenas prácticas" por Cristóbal Cobo

## **PRIMEROS PASOS COMO ASESOR DE NEGOCIOS: HOJA DE RUTA Y GUÍA DE RECURSOS GENERALES**

**Autores: Edgar Enrico Chayle - Liza Baleria Maldonado - Fabio Alejandro Gilyam**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

echayle78@gmail.com ; baleriamaldonado@yahoo.com.ar ; fgilyam@gmail.com

### **Resumen**

La transición de estudiante a licenciado en administración, especialmente en su rol como asesor de negocios, puede ser un desafío particularmente grande en regiones con un mercado laboral emergente como Catamarca. En este contexto, el Comportamiento Organizacional se convierte en una herramienta crucial para comprender la dinámica empresarial y las interacciones humanas en el entorno laboral. La exploración de modelos de liderazgo puede ayudar a los recién graduados las habilidades necesarias para adaptarse a diferentes estilos de liderazgo y motivación, fundamentales al establecer relaciones con clientes y colegas.

Además, la Dirección General ofrece un marco sólido para abordar desafíos estratégicos y operativos. Estrategias como la Matriz F.O.D.A pueden ayudar a identificar oportunidades y amenazas en el mercado local. Al mismo tiempo, herramientas de planificación estratégica como el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter pueden guiar la evaluación del entorno competitivo y ayudar a diseñar herramientas de intervención válidas para afrontar un mercado en constante cambio. Entender y aplicar estas herramientas permitirá a los nuevos profesionales navegar con éxito en un entorno desafiante, identificando áreas para la diferenciación y el crecimiento.

Esta ponencia se centrará en cómo los principios del Comportamiento Organizacional y la Dirección General pueden ser aplicados de manera práctica por los recién graduados, proporcionando una guía específica para sus primeros pasos en la consultoría empresarial.

### **Palabras clave:**

- Administración.
- Desempeño Profesional.
- Mercado Laboral.
- Comportamiento Organizacional.
- Dirección General.

### **El Comportamiento Organizacional y su aporte al perfil de asesor de negocios del Licenciado en Administración**

El ambiente actual, de gran competencia y de cambios rápidos y permanentes, nos demanda formar administradores con las capacidades necesarias para adaptarse a los diferentes requerimientos de servicios profesionales, siendo útiles no solo a los usuarios de sus servicios sino también a la sociedad toda. En este sentido, desde la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, buscamos *formar profesionales críticos y comprometidos, promoviendo su inserción activa en el medio social y la participación responsable y solidaria en la vida pública, laboral y académica. Con una visión integradora y sentido ético, que, mediante el ejercicio del liderazgo transformacional y espíritu empresarial, conducen a las organizaciones al éxito en la consecución de sus metas Su perfil corresponde a un profesional generalista con perspectiva de análisis sistémico, cuya formación le permite interactuar con las organizaciones en áreas específicas de gestión o a nivel de conducción de las mismas; ya sea como asesor externo, miembro permanente de la organización; creador, reformulador o liquidador de organizaciones y en negocios específicos o evaluando carteras de negocios.* **(Resolución Ministerial: 647-2023)**

De acuerdo a este perfil, la Catedra Comportamiento Organizacional corresponde al ciclo básico de la carrera de Licenciatura en Administración tiene como propósito la comprensión de cómo “funciona” el comportamiento humano en el contexto organizacional, promoviendo procesos que permitan que las y los alumnos sean capaces de analizar los factores que intervienen en el desarrollo de los comportamientos individuales, grupales y organizacionales; las relaciones entre ellos, y de su influencia en los niveles de satisfacción y eficiencia alcanzados en cada nivel de análisis. La comprensión de cómo “funciona” el comportamiento humano en el contexto organizacional, permitirá a los futuros profesionales interpretar e insertarse en las organizaciones, pudiendo gestionar, diseñar y asesorar a las organizaciones considerando el desarrollo del capital humano como la principal ventaja competitiva. La propuesta metodológica de la cátedra se basa en favorecer que el estudiante pueda integrar conocimientos, procedimientos y actitudes adquiridos durante todo el proceso formativo; con el objetivo de preparar al futuro profesional con las habilidades necesarias para afrontar con éxito los desafíos y oportunidades de su quehacer profesional.

Desde la catedra, nos planteamos una serie de preguntas con el objeto de contribuir, desde el ciclo básico, al desarrollo del perfil de asesor de negocios del L.A ¿Cómo podemos contribuir a acortar la brecha entre las organizaciones y las aulas? ¿Qué competencias y conocimientos son necesarios desarrollar para que los estudiantes puedan afrontar en la vida postuniversitaria su actividad profesional con criterio propio y con capacidad para abordar y transformar las organizaciones?

Acortar la brecha entre las organizaciones y las aulas y promover el desarrollo de competencias y conocimientos necesarios para la actividad profesional, no exige asumir una actitud de constante cuestionamiento y reflexión de nuestra práctica pedagógica buscando oportunidades que promuevan un mayor y mejor desarrollo profesional y aprendizaje de los estudiantes en contextos de innovación. Con respecto a la innovación, compartimos la mirada de la UNESCO (2014) quien entiende que “la innovación educativa es un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos”.

En este punto, creemos que es importante rescatar lo que el Proyecto Tuning América Latina expone sobre de las tendencias de futuro en el diseño del perfil del Licenciado en Administración:

*... “Se está reconociendo cada vez más al profesional en administración como un actor muy importante en el desarrollo de las organizaciones. Por parte de las empresas existe una demanda creciente para que los profesionales de administración estén preparados en el manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC’s), y que posean las habilidades para actuar en múltiples escenarios con niveles de complejidad y ambigüedad, trabajar en equipo, comunicarse en forma oral, escrita y electrónica, y garantizar la sostenibilidad de la empresa.*

*...Los graduados de esta área deben cumplir características que combinen liderazgo, experticia, visión para los negocios y espíritu empresarial. Deben ser capaces de brindar bienestar a sí mismos y a los demás, así como de realizar investigaciones en el área, lo que significa contar con un conocimiento profundo de las ciencias administrativas y la habilidad para realizar demandas inter disciplinarias a las ciencias humanas y sociales para integrarlas en un enfoque sistémico a la organización. La sociedad requiere un futuro administrador que esté motivado a romper paradigmas y a actuar en un mundo de complejidad creciente y cambiante. Para que este profesional cumpla con la responsabilidad social y las expectativas del mercado de trabajo, es necesario articular los conocimientos recibidos con los requerimientos laborales. De esta manera, las barreras existentes entre las disciplinas quedarán superadas.*

*Además, es necesario tomar en consideración los siguientes principios fundamentales que deben guiar el quehacer pedagógico:*

- *Los objetivos generales del curso deben estar contextualizados con el entorno institucional, político, geográfico y social destacando la necesidad de integración de la institución y el medio en el que opera.*
- *La interdisciplinariedad es esencial para permitir que el estudiante articule los contenidos trabajados en otras disciplinas, con su propia disciplina y comprenda sus implicaciones con el mundo real.*

Desde esta perspectiva, fomentar el desarrollo de habilidades y competencias de asesor de negocios, requiere de propuestas pedagógicas que permitan al futuro egresado, obtener una comprensión profunda de los conocimientos relevantes sobre la realidad organizacional. Además, también se necesita fomentar la capacidad para articular y crear nuevos conocimientos, conectar y aprender con otros, y desarrollar una actitud abierta al cambio e innovación.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA**

Para abordar la enseñanza de nuestra materia, partimos de la premisa que el conocimiento es situado, es decir, es parte y producto de la actividad, del contexto y de la cultura en que se desarrolla y utiliza. Como plantea Díaz Barriga (2006) ***“el conocimiento es situado porque se genera y se recrea en situación determinada. 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”***. En este sentido, las prácticas pedagógicas que se proponen desde la asignatura se diseñan y desarrollan desde una estrategia basada en la significación social del aprendizaje, orientadas a recuperar, vincular y contextualizar los conceptos teóricos con los saberes previos y experiencia de vida de los estudiantes. Cuando desarrollamos procesos de enseñanza-aprendizaje nunca se parte de cero; siempre hay un camino recorrido, una experiencia desde la cual avanzar. El cuerpo teórico de la materia se contextualiza a la trayectoria formativa de los alumnos con significados acordes a los contextos específicos recorridos por los alumnos y propios de su futuro quehacer profesional, promoviendo una adecuada articulación e integración entre la formación del Ciclo de Formación General Básica y Ciclo de Formación Específica o Profesional, aplicando el criterio secuencial que establece los conocimientos fundamentales indispensables para los aprendizajes posteriores. Las clases se estructuran con la modalidad de taller, utilizando el método de casos, resolución de problemas y guías de estudio.

Con el objetivo que los estudiantes se familiaricen con la asesoría como campo de acción para su desempeño profesional, se propone, en el marco de la estrategia pedagógica antes

descripta, abordar los contenidos conceptuales a través del método de caso y resolución de problemas, instando a los alumnos que asuman roles de asesores y clientes, alternativamente, en el contexto de los casos y problemáticas dadas. Con esta estrategia se persigue contribuir al desarrollo de las siguientes competencias:

- **Desarrollo y conocimiento personal:** Se refiere a la habilidad global de evaluar sus propias fortalezas y debilidades, establecer y buscar metas profesionales y personales, equilibrar el trabajo y la vida personal, y participar en nuevos aprendizajes. Incluye habilidades como:
  - Comprender la propia personalidad y actitudes, así como la de los demás. Percibir, apreciar e interpretar de manera correcta a uno mismo, a los demás y al entorno inmediato.
  - Comprender y actuar sobre las emociones y motivaciones relacionadas con el trabajo, así como las de los demás.
- **Comunicación eficaz:** Incluye la habilidad global de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos de forma verbal, no verbal, escrita para transferir e intercambiar información e ideas. Incluye habilidades para:
  - Transmitir información, ideas y emociones a otros de tal forma que la reciban como es la intención.
  - Retroalimentar de manera constructiva a otras personas.
  - Escucha activa, lo que incluye habilidad para preguntar, pedir información. Uso e interpretación de la comunicación no verbal.
  - Utilizar eficazmente la comunicación escrita o sea habilidad para transferir datos, información, ideas y emociones por medio de reportes, memos, notas, correos electrónicos, etc.
- **Gestión de la diversidad:** Se refiere a la habilidad para apreciar las características distintivas de los individuos y los grupos, adoptar tales características como fuentes potenciales de fortaleza organizacional, y apreciar la peculiaridad de cada individuo.
- **Responsabilidad social:** Se refiere a la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo que es correcto de lo incorrecto en la toma de decisiones y acciones, asumiendo compromisos para mejorar la calidad de vida de todos, siendo responsables con el cuidado del entorno. Incluye habilidades para:
  - Asumir las repercusiones y consecuencias de sus actos a nivel personal, grupal y social.
  - Evaluar el impacto de sus acciones y decisiones sobre el grupo y su medio ambiente, intentando influir sobre ellas de manera activa.
  - Ser proactivo en el análisis de soluciones de problemas de carácter social.

- Liderazgo y gestión de equipos: Se refiere a la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales.
- Pensamiento crítico: se refiere a la habilidad para analizar información de manera objetiva, evaluar argumentos, tomar decisiones informadas y resolver problemas de manera creativa.

El cuerpo teórico de la materia se organiza bajo el modelo propuesto por Robbins que propone analizar como los factores individuales, grupales y sistémicos interactúan para dar forma al comportamiento dentro de las organizaciones. En cada nivel se identifican las variables independientes, entendidas como insumos y procesos, y las variables dependientes entendidas como resultados.

Cada clase se abordaría desde la modalidad de taller, desarrollando cada nivel de análisis con la presentación del caso y el desarrollo teórico de la unidad. Se analizaría grupalmente el caso, identificando las variables de análisis del comportamiento organizacional y organizados en grupo, los alumnos asumirían el rol de asesores y de clientes para proponer una alternativa de solución al caso. Como metodología general de abordaje se establece tres fases generales para que los alumnos simulen la situación.

**1) Fases de preparación:** a) Identificación y recopilación de información sobre la organización, preparación de la primera reunión. b) Primer contacto con el cliente.

**2) Entendimiento de la necesidad del cliente.** a) Análisis y entendimiento del problema. b) Diagnostico de la situación. c) Identificación de los objetivos. d) Identificación de las alternativas de solución.

**3) Informe del análisis y propuesta al cliente.**

Nuestro rol como docentes será el de acompañar todo el proceso, facilitando la aplicación de herramientas de diagnóstico que les permitan a los estudiantes analizar y entender el caso expuesto a la luz de las categorías y teorías desarrolladas en la materia. La complejidad de los casos y herramientas utilizadas, será progresiva en complejidad teniendo en cuenta el desarrollo de competencias de los alumnos y la asimilación de la metodología propuesta.

La cuarta revolución industrial ha cambiado radicalmente la forma de producir y crear bienes, ha transformado de manera absoluta el objeto de estudio e intervención del Licenciado en Administración. Ante esta nueva realidad debemos adaptar nuestras prácticas pedagógicas a fin de favorecer el desarrollo de competencias técnicas, competencias blandas y de pensamiento estratégico. Aspiramos a que, desde la cátedra podamos contribuir a ello.



La Dirección General y su aporte al perfil de asesor de negocios del Licenciado en Administración (LA), son fundamentales, así como el papel de la **enseñanza de la Estrategia en la Práctica de la Organización**

La estrategia en la organización cobra sentido en el campo práctico, donde se busca establecer la dirección apropiada de la organización, mediante el análisis y aplicación adecuada de sistemas y métodos estratégicos. Esto toma en consideración sus elementos “soft” y “hard”, además de sus contextos (externo e interno).

Indica que existen líderes preocupados por actuar más que reflexionar, quienes basan la dirección y decisiones de la organización únicamente con los datos duros disponibles. Sin embargo, estas determinaciones no captan la esencia y condición humana. El estudiante debe aprender a identificar las condiciones actuales de la organización, como lo son: el entorno económico en el que debe operar la organización, identificar quiénes son sus clientes al día de hoy y quiénes lo serán mañana, los recursos con los que cuentan, las capacidades y prácticas de la empresa que le otorgan ventaja, entre otros. Cabe resaltar que la estrategia en acción resulta más adecuada cuando cambian las condiciones competitivas de una organización, es decir, se ve afectada en su capacidad para competir. Sin embargo, también podría aplicarse como un monitoreo y verificación de las tendencias en el medio. En este sentido, un punto de partida es revisar la propuesta de valor y la capacidad que la empresa tiene para adecuarla a medida que las condiciones del entorno se modifican.

Si bien no existen reglas firmes y estrictas, se recomienda iniciar con un análisis PESTEL (contextos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entorno y legales), el cual se enfoca en los factores externos; posteriormente se analizarán los cambios en los factores de competencia interna, en donde se verán reflejadas las negligencias o incapacidades de la organización; finalmente se sugiere revisar los cambios en sus condiciones estratégicas límite. los conceptos de comprensión situacional y discernimiento, el primero es provocado por las circunstancias que amenazan la posición actual de la organización o en sentido contrario ofrece oportunidades, su propósito es contar con información menos ambigua del entorno, es decir, contribuye en la construcción de significados y en la creación de conocimiento. Con base en el resultado de la comprensión situacional comienzan a surgir discernimientos, “momentos de inspiración”.

Con lo anterior, comienza a formularse una especie de cuadro que contendrá el posicionamiento actual de la organización (entre otros elementos), denominado oportunidades respuesta, en donde el primer nivel que lo conforma dibuja su contexto externo (como ya se había mencionado), mediante la herramienta PESTEL y el **análisis del factor clave del éxito**.

El segundo nivel incluye un análisis profundo de su base interna que evalúa el capital humano, el capital intelectual, la cultura, sus capacidades y el conocimiento que ha adquirido la empresa con el transcurso del tiempo. El último nivel se refiere al espacio único de competencia, que concentra los límites en los que la organización opera después de procesar la información concerniente a las ofertas de los competidores, las necesidades de los clientes y las capacidades de la organización.

La formulación de la estrategia y la evaluación de las opciones estratégicas, son pasos cruciales en este proceso. Es importante que los estudiantes aprendan a discriminar entre las diferentes opciones y elijan la que mejor se alinee a la cultura de la organización, satisfaga sus objetivos y pueda ser implementada de manera efectiva.

En el afán de complementar la tarea de ambas asignaturas, se ha generado una sinergia positiva que permite a los estudiantes visualizar el efecto que cada uno de los temas, tiene en la realidad de la Provincia y los involucra como actores principales en la vida de las organizaciones, permitiendo gestar una visión y criterio profesional propio y que propicia el desarrollo de nuevas ideas e iniciativas que retroalimentan el sistema ideado.

Como premisa se plantearon algunas acciones concretas, las que, en muchos casos, servirán para consolidar las iniciativas que viene desarrollando la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad Nacional de Catamarca, y que evidencia su compromiso social.

#### **Algunas Acciones Propuestas son:**

- **Programa de Mentoring con Emprendedores Locales:**

Hemos Implementado un programa de mentoring en donde los estudiantes son asignados a emprendedores locales para trabajar en proyectos específicos relacionados con el Comportamiento Organizacional y la Dirección General. Este programa brinda a los estudiantes la oportunidad de aplicar los conceptos teóricos aprendidos en el aula a situaciones reales de emprendimiento en Catamarca. Al mismo tiempo, los emprendedores se benefician del conocimiento y la perspectiva fresca de los estudiantes. El objetivo de este programa es fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre estudiantes y emprendedores, promoviendo el desarrollo de habilidades empresariales y la generación de ideas innovadoras para el crecimiento económico y social de la provincia.

- **Centro de Desarrollo Empresarial:**

Proponemos la refuncionalización del Centro de Desarrollo Empresarial en la Universidad Nacional de Catamarca. Este centro servirá como un espacio de encuentro e interacción entre estudiantes, académicos, empresarios y líderes comunitarios. Ofrecerá servicios de asesoramiento, capacitación y apoyo a emprendedores y pequeñas empresas en áreas como la gestión empresarial, la planificación estratégica y el desarrollo de habilidades directivas. Además, el centro organizará eventos, conferencias y talleres sobre temas relacionados con el Comportamiento Organizacional y la Dirección General, con la participación de destacados profesionales y expertos en el campo. En este punto, se plantea la necesidad de nuevas estrategias de comunicación, en pos de lograr el acercamiento de los actores al mismo, para brindar el apoyo necesario para la gestión de las Organizaciones.

- **Plataforma de Aprendizaje en Línea:**

Estamos desarrollando una plataforma de aprendizaje en línea que permite a los estudiantes acceder a recursos educativos y herramientas de enseñanza relacionadas con el Comportamiento Organizacional y la Dirección General desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta plataforma, actualmente se circunscribe a los alumnos que cursan las asignaturas, ofrece información sobre cursos en línea, material didáctico, estudios de casos y foros de discusión moderados por profesores y expertos en el campo. Además, la plataforma facilitará la colaboración y el intercambio de ideas entre estudiantes, promoviendo un aprendizaje interactivo y colaborativo. Se plantea que la plataforma crezca y que puedan participar alumnos de otras asignaturas y generar un ámbito que contribuya a la formación integral del futuro profesional.

- **Red de Colaboración Empresarial:**

Promoveremos la creación de una red de colaboración empresarial que reúna a estudiantes, académicos, empresarios y líderes comunitarios para compartir conocimientos, experiencias y recursos en beneficio del desarrollo empresarial y económico de Catamarca. Esta red facilitará la conexión y el intercambio de ideas entre los diferentes actores del ecosistema empresarial en la provincia, promoviendo la colaboración y la sinergia entre empresas, instituciones educativas, organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Además, la red organizará eventos, ferias y encuentros empresariales para promover el networking y la creación de oportunidades de negocio en Catamarca.

### **Impacto Esperado:**

La implementación de estas acciones innovadoras tendrá un impacto significativo en los profesionales asistentes a las jornadas universitarias de administración, así como en el desarrollo económico y social de la provincia de Catamarca. Al integrar de manera práctica el Comportamiento Organizacional y la Dirección General en la formación de licenciados en administración, y al promover el emprendimiento, la innovación y la colaboración empresarial en Catamarca, estaremos preparando a los estudiantes para enfrentar con éxito los desafíos del mundo empresarial y contribuir al desarrollo sostenible de la región.

## **Conclusiones**

La integración práctica del Comportamiento Organizacional y la Dirección General en la formación de licenciados en administración en la Universidad Nacional de Catamarca es fundamental para preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo empresarial en la provincia. Las acciones innovadoras propuestas en esta ponencia tienen como objetivo generar un impacto positivo en los profesionales asistentes a las jornadas universitarias de administración y en el desarrollo económico y social de Catamarca. Al trabajar en estrecha colaboración con empresas locales y promover el emprendimiento, la innovación y la colaboración empresarial, estaremos contribuyendo al crecimiento y la prosperidad de la provincia.

La facultad ya ha comenzado a implementar algunas de estas acciones, con un enfoque en la participación activa de los alumnos. Las cátedras de Comportamiento Organizacional y Dirección General han trabajado de manera integrada, promoviendo una mayor iniciativa en los estudiantes, fomentando el uso de un lenguaje apropiado y una visión más abarcativa de la realidad. Las evaluaciones orales se centran en el manejo adecuado de la terminología administrativa y en la aplicación práctica de los conceptos en casos de estudio, convencidos de la importancia del correcto empleo de cada concepto. Los resultados obtenidos hasta ahora son alentadores y las proyecciones son optimistas, reflejando un impacto positivo tanto en la formación de los estudiantes como en el desarrollo económico y social de la provincia.

## **Bibliografía**

George Tovstiga (2012.) *Estrategia en la práctica*. Editorial Garnica

Diaz Barriga F. (2006). *Enseñanza Situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. Editorial McGraw-Hill Interamericana

Proyecto Tuning América Latina Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Administración César Esquetini Cáceres (editor) 2013 Universidad de Deusto Bilbao.

Thompson A., Strickland A (2011). *Administración estratégica*. Editorial McGraw-Hill

Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

# **ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DE LA MATEMÁTICA MEDIADOS POR LAS TIC PARA LA FORMACIÓN DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO Y LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN**

**Autores: Raúl Eduardo Leiva - Teresita Alejandra Rojas - Edgardo Rodolfo Mamani**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

Eje 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

raulleiva05@yahoo.com.ar ; trojas@unca.edu.ar ; mamaniedgardo1994@gmail.com

## **Resumen**

La incorporación de las TIC a la enseñanza de la matemática cubre la necesidad de poner a disposición de docentes y estudiantes nuevas herramientas que facilitan su inclusión a la enseñanza y aprendizaje de conceptos y contenidos que ayuden a resolver problemas y lo que es más importante contribuyen a desarrollar nuevas capacidades cognitivas. Una matemática inclusiva que respete y sea sensible a los diferentes ritmos y capacidades de los estudiantes, buscando su máximo potencial de aprendizaje.

La matemática está netamente ligada con los alumnos de 1 er año de las carreras de Contador Público y de la Licenciatura en Administración, quienes ingresan con un cumulo de dudas, motivo por el cual los docentes deciden personalizar sus clases y así también incorporar las TIC para mejorar su enseñanza aprendizaje.

Esta investigación parte de las siguientes preguntas ¿Cuál es la actitud que asumen docentes y alumnos frente al empleo de las TIC en la enseñanza de la matemática? ¿Cuál es el potencial educativo de las TIC en las prácticas educativas para lograr su adecuación e inclusión de diferentes alumnos con capacidades diferentes?

Estos interrogantes serán respondidos con el uso de la metodología cuantitativa y cualitativa, mediante la cual tanto los docentes y alumnos expondrán sus experiencias en las prácticas de las cátedras Calculo Diferencial e Integral de la carrera de Contador Público y de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca.

**Palabras claves:** ESTRATEGIA; APRENDIZAJE; INCLUSIÓN; RECURSOS TECNOLÓGICOS

## **INTRODUCCIÓN**

En la formación universitaria las habilidades de pensar y razonar conforman actividades cognitivas que se tornan fundamentales para el estudiante.

Por tal motivo, en los procesos de enseñanza y aprendizaje los recursos educativos tienen un papel preponderante, ayudan a enriquecer nuestras clases tornándolas más amenas y comprensibles. Observamos que docentes de nivel educativo, a pesar del tiempo transcurrido, desconocen los innumerables recursos que brindan las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC). Actualmente la educación no es la misma que la de años atrás, los estudiantes son diferentes, más inquietos y muy tecnológicos. Los profesores también tienen un rol, por ello, entre otras cosas, requieren de nuevas habilidades para el manejo de las tecnologías.

Hoy, tanto los docentes como los alumnos, para aprender y trabajar necesitan de diversos recursos tecnológicos por lo que su adopción en el ámbito educativo cobra especial valor. Se torna necesario que los educadores conozcan, utilicen y valoren las tecnologías como recurso didáctico para mejorar y enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, deberían desarrollar estrategias para integrarlas a sus prácticas diarias, pues estos recursos se transformaron en una herramienta de apoyo a las clases, son materiales didácticos motivadores y potenciadores de habilidades permitiendo el intercambio del conocimiento entre docentes y alumnos. Además, facilitan el acceso a la información y la participación en proyectos cooperativos y colaborativos. Por tal motivo, docentes y alumnos necesitan de mayores competencias para el proceso enseñanza y aprendizaje, de ahí nace la importancia de capacitar a los docentes para el correcto manejo de las tecnologías, lo que servirá de base y/o encauzará la educación. (Cabero, J. 1998 citado en Ahumada 2013).

La introducción de las nuevas tecnologías en la enseñanza puede hacerse desde dos perspectivas: como *medio*, es decir, como un recurso más dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, o bien, como *fin u objeto* de estudio en sí mismo, para lo cual es necesario contar con el apoyo activo de las autoridades. Lo más importante no es tener recursos, ni sofisticados medios, sino saber utilizarlos. Para que los medios queden integrados en el trabajo cotidiano de las aulas, se requiere la participación de un elemento clave: el profesional de la educación. Es él quien, en cada situación de aprendizaje, con sus decisiones y su actuación, conseguirá que el medio quede integrado (Pasetto, 2007). La incorporación de las TIC a la enseñanza de la matemática cubre la necesidad de poner a disposición de docentes y estudiantes nuevas herramientas que facilitan la enseñanza y aprendizaje de conceptos y contenidos, que ayuden a resolver problemas y lo que es más importante contribuyen a desarrollar nuevas capacidades cognitivas. Según Santos Trigo (2001) las calculadoras y computadoras son herramientas esenciales para la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo de las matemáticas. Generan imágenes visuales de las ideas matemáticas, facilitan la organización y el análisis de datos y realizan cálculos de manera eficiente y precisa. Cuando disponen de herramientas tecnológicas, los estudiantes pueden enfocar su atención en procesos de toma de decisiones, reflexión, razonamiento y resolución de problemas.

Frecuentemente los recursos que los docentes utilizan en la enseñanza se reducen a diversas variaciones del material impreso, diapositivas, cintas de video o de audio. También continúan empleando los recursos llamados tradicionales como la pizarra, láminas, fotocopias, y se deja de lado un gran abanico de medios y posibilidades que les brindan la TIC para mejorar las prácticas diarias, como videos, software educativo, Internet, mapas satelitales, pizarra digital, procesador de texto, web 2.0, foros, videos conferencias, aulas virtuales (e-learning). Estos recursos deberían introducirse en las practicas diarias, lo que significaría una innovación en el terreno educativo, es seguro que las clases serán más amenas y gratas. Para esto los docentes deben estar preparados y ser conscientes que adoptando estas herramientas resulta en un aumento cuantitativo y cualitativo de la transmisión y procesamiento de la información por parte del alumno, creando entornos más favorables para el aprendizaje (Pasetto, 2007). El profesor pasará de ser el elemento predominante y exclusivo en la transmisión de conocimientos a convertirse en un elemento mediador generador y organizador de situaciones (Elstein, 2007).

Esta investigación parte de las siguientes preguntas ¿Cuál es la actitud que asumen docentes y alumnos frente al empleo de las tic en la enseñanza y aprendizaje de la matemática? ¿Cuál es el grado de apertura de docentes y alumnos al empleo de las TIC en el proceso de enseñanza aprendizaje de la matemática? ¿Cuál es el potencial educativo de las TIC en las prácticas educativas para lograr su adecuación e inclusión de diferentes alumnos con capacidades diferentes?

Estos interrogantes serán respondido con el uso de la técnica cuantitativa y cualitativa, Relatos Pedagógicos, mediante la cual tanto los docentes y alumnos expondrán sus experiencias en las prácticas de las cátedras de Calculo Diferencial y Calculo Integral del primer año en la carrera de Licenciado en Administración y Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca, en donde se integraron las TIC a las prácticas docentes.

También observar el uso de recursos didácticos que se utilizan frecuentemente en las prácticas de matemáticas por parte de otros docentes, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, observando si son tradicionales o los brindados por las TIC y cómo asocian, a estos últimos, en la enseñanza y el aprendizaje de las matemáticas. Para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje.

## **FUNDAMENTACIÓN**

Actualmente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) adquirieron gran protagonismo e importancia en todas las profesiones y en especial en educación, puesto que debido a la pandemia de COVID-19 fueron muy utilizadas para dar cursos, clases,



conferencias y otras actividades a distancia. Por un lado, muy útiles, y por otro lado dejaron al descubierto desigualdades, las que no serán motivos de este trabajo. Las TIC no son neutrales, están siendo desarrolladas y utilizadas en un mundo cargado de valores que no favorecen a toda la población, un gran número de personas seguirá sin tener acceso a las aplicaciones TIC en un futuro próximo, debemos considerar que los procesos generados por la combinación de las TIC y las prácticas políticas y económicas dominantes no siempre es positiva para los individuos y la sociedad (Sancho Gil, 2006).

Definir las TIC aparenta sencillo, pero observando que hay varios puntos de vistas, este hecho no es tan simple como aparenta. Por lo que, en torno a las TIC en la actualidad hay múltiples especificaciones de diferentes autores. Algunos ejemplos son:

Pere Marqués Graells (2000), las TIC son un conjunto de avances tecnológicos posibilitados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, todas estas proporcionan herramientas para el tratamiento y la difusión de la información y contar con diversos canales de comunicación. El elemento más poderoso que compone las TIC es la Internet, que ha llevado a la configuración de la llamada Sociedad de la Información, el autor indica que esta sociedad posibilita la existencia de un tercer mundo donde se puede hacer casi todo lo que se hace en el mundo “físico”, un segundo mundo sería el de la imaginación.

Las TIC, según Sancho Gil (2002), constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real.

Castells (2010) citado en Sánchez (2016) al referirse a las TIC las sitúa como el conjunto de tecnologías desarrolladas en el campo de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la televisión y la radio, la optoelectrónica y su conjunto de desarrollo y aplicaciones.

Cabero, (1998) citado en Ahumada (2013) en líneas generales dice que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e inter conexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.

Las TIC no se deben concebir exclusivamente como instrumentos transmisores de información, sino más bien como instrumentos de pensamiento y cultura los cuales, cuando interactúan con ellos, expanden nuestras habilidades intelectuales, y sirven para representar y expresar los conocimientos. Desde esa perspectiva se justifican las TIC como elementos didácticos, educativos y herramientas intelectuales asumiendo, entre otros, los siguientes principios:

a) Los medios por sus sistemas simbólicos y formas de estructurarlos, determinan diversos efectos cognitivos en los receptores, propiciando el desarrollo de habilidades cognitivas específicas.

b) El alumno no es un procesador pasivo de información. Por el contrario, es un receptor activo y consciente de la información mediada que le es presentada, de manera que con sus actitudes y habilidades cognitivas determinará la posible influencia cognitiva, afectiva, o psicomotora del medio. (Cabero ,1998) citado en Ahumada (2013)

Pérez García (1997) citado en Pasetto (2010) expresa que actualmente el elemento de mayor potencialidad es la red informática Internet como cauce de acceso a recursos, servicios e información y canal de interacción de los usuarios, así el tratamiento de la información da lugar a nuevos escenarios y situaciones de comunicación lo que lleva a una transformación significativa del proceso comunicativo que tiene lugar en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Según Pere Marqués Graells (2009), en el concepto TIC no incluye solamente la informática y sus tecnologías asociadas, telemática y multimedia, sino también los medios de comunicación de todo tipo como los medios de comunicación social y los medios de comunicación interpersonales tradicionales con soporte tecnológico como el teléfono

En este trabajo consideramos, en coincidencia con los autores mencionados, que los componentes preponderantes en las TIC son Internet y todo el material didáctico y de uso cotidiano que brindan, y las Computadoras con sus derivados como por ejemplo los celulares o tablet. Entonces, cuando se habla de TIC, es hacer referencia al conjunto de herramientas informáticas, soportes y canales que utilizamos para seleccionar, acceder y procesar la información de manera rápida, interconectados e interactivos, siendo el centro de todo esto la computadora con sus accesorios.

El uso de las TIC en educación tendría que provocar un cambio en las prácticas docentes, aunque sea lentamente, Gisbert Cervera (1999) dice que los procesos de innovación y cambio que han provocado las TIC conducen, progresivamente, a nuevas condiciones de vida, de trabajo, de tiempo libre y descanso. Impactaran en las prácticas educativas y la formación docente.

## **OBJETIVOS**

- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades en la dificultad del aprendizaje de la matemática en los alumnos de la carrera de contador Público y de la Licenciatura en Administración

- Analizar programas de computadoras como herramientas didácticas para plantear y resolver problemas geométricos, algebraicos y referidos al análisis de funciones en el plano.
- Refuncionalizar las clases prácticas de las cátedras de Matemática de FCEyA y el uso de recursos didácticos.
- Especificar el empleo de software educativo para las prácticas de Cálculo Diferencial e Integral.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

**Diseño de investigación:** Se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) con alcances exploratorio, descriptivo-correlacional. Este enfoque permitió determinar, de forma objetiva, la valoración contextual de software Geogebra a través de una propuesta didáctica metodológica para el aprendizaje de aplicaciones de las resoluciones analíticas y representación gráfica de Funciones algebraicas. Analizando las características distintivas de las mismas. Las funciones como modelos en las ciencias económicas dirigido a estudiantes en formación.

**Población y muestra:** Para este estudio, la población estuvo conformada aproximadamente por 150 estudiantes de 1° año de la Cátedras de Calculo Diferencial y Calculo Integral de la carrera de Contador Público y Licenciatura en Administración.

**El instrumento de medición:** Trabajo práctico. Software Geogebra.

### **Práctica Docente en las cátedras de cálculo Diferencial e Integral**

Mediante el relato pedagógico, los docentes pueden comunicar nuestras experiencias áulicas, reflexiones, tensiones, momentos gratos y mucho más de nuestras vivencias con nuestros estudiantes en el aula y fuera de ellas.

Los relatos docentes pueden constituirse dentro del repertorio habitual de rutinas disponibles, también es cierto que buena parte de la intervención en el aula está signada por un alto poder de espontaneidad (Steiman 2007).

Gran parte del tiempo en el aula, es un tiempo de relatos. Los docentes presentamos los contenidos a través de los mismos y, en consecuencias, los alumnos pasan ese tiempo escuchando. Los propios alumnos plantean relatos. (Steiman 2007)

En nuestro caso particular ser docente de las cátedras de Cálculo Diferencial e Integral de la carrera Contador Público Nacional y de la carrera Licenciatura en Administración. Las mencionadas asignaturas se dictan en el primer año de dichas carreras, estas constituyen la base primaria desde la que se sustenta la actividad del departamento matemática a las que pertenecen.

En esta instancia el estudiante recibe actividades teóricas y prácticas que tienden a la formación del pensamiento crítico y reflexivo, a la adquisición de estrategias cognitivas y meta cognitivas de aprendizaje. En cuanto a los desarrollos teóricos se hace hincapié en demostraciones que activan el pensamiento lógico del estudiante, incorporando la cultura de la interpretación, justificación, relación y análisis de los procesos.

En cuanto a la metodología de la enseñanza empleada, es necesario formar integralmente a los jóvenes estudiantes y desarrollar sus capacidades que le sean integrales y sustentables socialmente como futuros profesionales, que impulsa a utilizar metodologías que sean propicias para lograr aprendizajes significativos mediante el desarrollo de capacidades que posibiliten articular, relacionar, conectar conceptos e integrar diferentes áreas disciplinares.

En lo que respecta a los Recursos, se recomienda a los estudiantes la consulta de bibliografías tanto la edición de los docentes de la cátedra como la básica y complementaria que figuran en el programa analítico de la asignatura.

Los desarrollos, explicaciones y orientaciones conceptuales teóricas o prácticas se apoyan permanentemente en el uso de la pizarra con marcadores, contando con aulas de mayor capacidad con equipos de audios, permitiendo que la palabra llegue en forma clara y audible a todos los alumnos. Además, los alumnos disponen de la página virtual de la Facultad para variadas consultas.

En las clases teóricas se orienta a la participación permanente del alumno, mediante preguntas guiadas. Se acompaña el proceso de aprendizaje con guías de estudios impresas, que permite al alumno centralizar conceptos basándose en la lectura de la bibliografía recomendada, evitando la toma de apuntes e incrementando de esta forma la atención.

La forma de trabajar de los alumnos, a quienes se promueve y estimula el trabajo en grupo, la cooperación en exposición de temas, la participación, la responsabilidad, la apropiación del lenguaje matemático, el pensamiento crítico, la investigación, y un aprendizaje autónomo

En cuanto a las clases Prácticas se activa el nexo cognitivo con los contenidos teóricos enseñados, llevando a situaciones de la vida real. En los prácticos los estudiantes deben responder los cuestionarios que generan búsqueda de soluciones a situaciones problemáticas. Las clases prácticas son de sumo interés y resulta muy importante la participación del alumno en ella, a los efectos de apropiarse de estrategias que les posibiliten un buen tránsito en la resolución de situaciones problemáticas de diversas índoles.

El aprender en la Universidad trae aparejado una serie de obstáculos como estratégicos, disciplinares, emotivos. Es notoria la dificultad que manifiestan los estudiantes cuando tienen que estudiar como el caso de Matemática particularmente. En diversas situaciones se visualiza que lo mecánico prevalece al razonamiento y por cierto esto lleva a un aprendizaje memorístico y a veces carente de reflexión intelectual (Carranza 2013).

Se observa que actualmente que las aulas se transformaron en contextos de constantes cambios. Diariamente se presentan nuevos requerimientos y retos que debemos superar. Para esto se debe adaptar a los cambios que se producen en la sociedad generando estrategias para dar respuestas a estas transformaciones, de manera única y personal. Lo mencionado es lo que intento llevar a mis prácticas áulicas diarias.

En nuestro caso particular fue un desafío de tratar de implementar un software para acompañar y despertar interés hacia la matemática por parte del estudiante. La clase considerada, tuvo una duración aproximada de 2 (dos) horas, se desarrolló en un primer año de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, de la carrera de Licenciado en Administración y Contador Público Nacional de la Universidad Nacional de Catamarca.

La misma se llevó a cabo en un aula bastante cómoda y confortable, contaba con todo el equipamiento adecuado. Tales como pizarra, proyector, pantalla y audio. Una vez en el aula se procedió al saludo de los alumnos.

Se comenzó revisando el tema “Función. Representación gráfica. Tipos de funciones. Las funciones como modelos en las Ciencias Económicas”, con el uso de la pizarra inicio una breve introducción teórica mediante preguntas para centrarlos en el tema de estudio. Para poder evaluar si realmente habían entendido la teoría, se procedió a trabajar con el práctico correspondiente de la cátedra. La situación problemática, consistía en graficar manualmente y con la ayuda del software geogebra realizar un análisis y explicar el comportamiento de las distintas funciones en estudio tales como las funciones lineales y cuadráticas que aparecen con mucha frecuencia en diferentes situaciones que presenta el estudio de las Ciencias Económicas.

Se Procedió a explicar un modelo de gráfica en la pizarra para su orientación y aplicación y como el tema lo requiere. Una vez inserto en la parte práctica, se procedió a hacer mención del software que ayudará a graficar y llevar a cabo el análisis de las misma.

Se proyecta el software “Geogebra” en la pantalla, se les explico el funcionamiento de la aplicación. Mientras que un grupo numeroso de alumnos (más de la mitad) ya tenían el programa en su celular, lo que permite incorporar el celular a la clase como soporte de estudio. Por dicho motivo, separamos en grupos, un grupo lo realizaba en forma manual con ayuda de la calculadora, otro con el uso del programa y permitir cotejar sus resultados. Fue notable la participación e interés por el uso de dicho programa. De esta manera los estudiantes pudieron comprobar que el programa hace lo que ellos deberían hacer manualmente.

Se les insiste que Geogebra en este caso particular puede ser una herramienta útil para descubrir resultados y comprobar conjeturas.

Como experiencia fue muy beneficiosa y nos sorprendió el interés, espontaneidad manifestada por parte de los alumnos en el uso de los distintos recursos tecnológicos y del software educativo.

Es difícil pensar en la actualidad, una educación sin la incorporación de las TIC, pero es indiscutible que su presencia por sí sola no asegura un buen aprendizaje, sea cual fuese el objeto de estudio. Tal es el caso, de la enseñanza de la matemática por ejemplo no es ajena a esta realidad.

Hoy como docente de matemática nos vemos en el deber de proveer instrumental operativo a los estudiantes para lograr la aplicación e inserción de la ciencia mencionada y convertirse en el ámbito de estudio, análisis y juicio crítico con miras a su aplicación concreta en la resolución de problemas, traficación de funciones, que, luego de modelizados en sus disciplinas de origen, requieren de capacidad innovadora, creatividad y del solvente manejo de procedimientos de cálculo eficaces para darles solución.

El desarrollo de la capacidad de análisis y crítica de la información que el alumno recibe desde la asignatura de matemática provee al estudiante de primer año del instrumental operativo necesario para aplicación en las más variadas situaciones problemáticas de su área de formación.

La enseñanza como actividad conjunta del docente y los alumnos se divide en dos procesos relacionados: la enseñanza como la actividad del docente y la del aprendizaje como la actividad del alumno. (Duro Novoa, 2013)

Ser docentes hoy implica la búsqueda de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje facilitando la apropiación del conocimiento y de estrategias para una formación independiente y reflexiva.

Cualquiera que sea el tipo de aprendizaje que finalmente se produzca, las estrategias ayudan al estudiante a adquirir el conocimiento con mayor facilidad, a retenerlo y recuperarlo en el momento necesario, lo cual ayuda a mejorar su rendimiento.

Los cambios producidos en el ámbito Universitario han requeridos renovaciones sobre la metodología de la enseñanza universitaria, implementación de prácticas que incorporen nuevas formas de hacer, nuevos modelos en el proceso didáctico y que de esta manera potencien el acto de la enseñanza.

En nuestro caso particular el aprendizaje colaborativo prevalece sobre todos, es decir se produce en toda situación en la que dos o más personas intenten aprender algo juntos.

El estudio del aprendizaje colaborativo se encarga de descubrir qué entornos y metodologías permiten que se produzca una situación que fomente este tipo de experiencia. Este tipo de

aprendizaje puede darse tanto en la vida real (como en aulas o grupos de trabajo), como por internet.

El aprendizaje colaborativo busca potenciar el valor de las relaciones interpersonales que se dan en grupos al considerar la socialización e integración, la diversidad, como valores o elementos eficaces para la educación del alumno.

El aprender en la Universidad trae aparejado una serie de obstáculos como estratégicos, disciplinares, emotivos. Es notoria la dificultad que manifiestan los estudiantes cuando tienen que estudiar Matemática en carreras de formación diferente a esa área. En diversas situaciones se visualiza que lo mecánico prevalece al razonamiento y por cierto esto lleva a un aprendizaje memorístico y a veces carente de reflexión intelectual (Carranza 2018).

Se observa que actualmente las aulas se transformaron en contextos de constantes cambios. Diariamente se presentan nuevos requerimientos y retos que debemos superar. Para esto se debe adaptar a los cambios que se producen en la sociedad generando estrategias para dar respuestas a estas transformaciones, de manera única y personal.

## **CONCLUSIÓN**

Cuando se inició este trabajo surgieron muchas dudas e incertidumbres con relación a la investigación educativa en las Cátedras de Calculo Diferencial-Integral, fue un gran desafío el cual tuvo sus frutos.

En el trayecto de este trabajo se pudo observar y comprobar que los recursos educativos son una herramienta de soporte muy importante para los docentes de todo nivel, ya sean los tradicionales o los aportados por las TIC.

En los procesos de enseñanza y aprendizaje tienen un papel preponderante las TIC, nos ayudan a enriquecer nuestras clases, tornándolas agradables, atractivas y comprensibles. Además, optimizan, dan coherencia, facilitan los procesos de enseñanza y aprendizaje. A veces el no contar con un recurso adecuado puede problematizar dicho proceso, pues la información que se reciba puede que no sea comprendida o esté mal interpretada.

En las observaciones de clases teóricas y prácticas realizadas para este trabajo en la FCEYA, se pudo distinguir el desempeño de distintos docentes y los recursos educativos que utilizan. Se notó que todos los docentes tienen conocimiento de los recursos que nos brindan las TIC, saben que disponen de un gran abanico de medios y posibilidades que les brindan la TIC para mejorar las experiencias diarias y que en realidad estos recursos deberían introducirse en nuestras prácticas rutinarias, pero no todos pueden aprovecharlos por diversos inconvenientes, como la falta de capacitación, no saben cómo descargar los programas o la falta de conexión a internet. Por esto tienen que recurrir a clases con recursos tradicionales conscientes de las dificultades que generalmente manifiestan los alumnos en el área de Matemática cuando ingresan a la Facultad y sabiendo que esas dificultades interfieren en sus

aprendizajes inmediatos, más cuando se deja de lado una herramienta tan importante para el aprendizaje como las que proporcionan las TIC. No debemos olvidar que es una asignatura que está netamente ligada con los alumnos ingresantes a la carrera de Contador Público Nacional, quienes entran con un cúmulo de dudas y falta de preparación, motivo por el cual los docentes deciden personalizar sus clases.

Es de destacar que nuestra facultad cuenta con recursos adecuados y salas de informáticas, como así también aulas dotadas de un equipamiento conveniente y de fácil adaptación en donde podemos usar cualquier recurso tecnológico sin ningún inconveniente.

En cuanto a nuestra experiencia con el uso del programa Geogebra en una clase práctica fue muy satisfactoria. Con un aprendizaje colaborativo basado en resolución de ejercicio. Y planteamiento de situaciones problemáticas mediante trabajo grupal, donde se pudo observar la participación de todos los alumnos, desde una lectura, hasta el debate de un planteo.

Los estudiantes presentaron mucha inquietud a la hora de participar. Respecto a las actividades con el uso de softwares se notó una muy buena predisposición y permeabilidad muy grande para utilizar los nuevos recursos y adueñarse de las herramientas.

Aceptar el reto que la sociedad del siglo XXI plantea a la educación y responder a la necesidad de desarrollar un nuevo modelo de persona, exige revisar y adaptar los objetivos educativos para conseguir que los alumnos se conviertan en personas autónomas y comprometidas, capaces de afrontar las situaciones desconocidas y de buscar soluciones creativas en colaboración con los demás y con las herramientas a su alcance. Por todo ello, resulta necesario muchas veces modificar el proceso de Enseñanza y Aprendizaje. Para lograr esto, se plantea en numerosos trabajos educativos (todavía algunos docentes olvidan) que los estudiantes deben dejar de ser meros receptores pasivos de información y convertirse en los encargados de activar los conocimientos necesarios para encontrar soluciones a cada reto que se les presenta. Es decir, los alumnos no solo deben saber, sino que también necesitan desarrollar las competencias para participar en el mundo en el que van a vivir, algo que se consigue a través de la activación del aprendizaje.

Es indudable que el problema del aprovechamiento de las TIC con fines educativos no puede resolverse si no se atiende con prioridad a la competencia tecnológica del docente, incluyendo una transformación de sus creencias y prácticas pedagógicas. Esto será posible solo en la medida en que se arribe a formas de enseñanza innovadoras y se forme para participar de manera creativa en el seno de una comunidad educativa que desarrolla una cultura tecnológica. Tanto los docentes como alumnos para aprender necesitan de mayores y diversos factores, uno de ellos es precisamente la adopción de las TIC para aprender y enseñar, es decir aceptar y probar recursos como la radio, televisión, videos, CD, teléfono celular, cámara fotográfica, software, PC. Cabe destacar que las generaciones actuales se han caracterizado por demostrar una mayor tendencia por el aprendizaje a través de distintas



herramientas tecnológicas, lo cual no es de extrañar, pues nos encontramos en una época en donde los dispositivos electrónicos, independientemente del ámbito, están muy presentes. Con lo expresado, considero que se respondió a los interrogantes y objetivos planteados en la investigación.

Las TIC en general son una herramienta que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje de las matemáticas, pero su uso en el aula requiere una metodología adecuada, un cambio metodológico notable. Es cierto que algunos/as alumnos/as pueden desenvolverse con las TIC mejor que nosotros, no por ello debemos sentirnos inseguros en el aula cuando las manejemos ya que lo que pretendemos no es enseñarles a manejar las TIC, sino que las manejen para que aprendan matemáticas. Por último, hago reseña a un estudio realizado en Chile por el Instituto de Informática Educativa de la Universidad de La Frontera de la ciudad de Temuco. Se realizó con alumnos de 8 año Básico, donde un grupo recibió clases con apoyo de TIC y otro, recibió clases usando una metodología tradicional. Las clases fueron realizadas durante 5 semanas, con apoyo de tecnología en el aula: un computador portátil, un proyector y conexión a Internet; realizándose mediciones al principio y al final del estudio. Una vez finalizado el estudio se concluyó que las TIC mejoran la motivación de los alumnos, las relaciones al interior del aula, que permiten una mayor profundización de los contenidos en el menor tiempo y que generan alta disposición a trabajar con las tecnologías por parte de los docentes (Moëne, 2004). Por lo que consideramos que las TIC ayudan a la enseñanza y facilitan el aprendizaje, pero *no* lo garantizan, siempre deberá estar presente la oratoria interpretativa de los docentes y no podrá ser desplazada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabero, J. (1998). *Las aportaciones de las nuevas tecnologías a las instituciones de formación continua: reflexiones para comenzar el debate*. Recuperado de <http://tecnologiaedu.us.es/revistaslibros/23.htm>
- Carranza, G (2018) *Un Enfoque didáctico del Cálculo. Trabajo Práctico. Con aplicación a las Ciencias Económicas*. Universidad nacional de Catamarca. Secretaria de Extensión universitaria.
- Duro Novoa (2013) *Uso del software educativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje*. <https://www.gestiopolis.com/uso-del-software-educativo-en-el-proceso-de-ensenanza-y-aprendizaje/>
- Elstein, S. (2007). *Nuevas Tecnologías y Educación. Hacia una nueva perspectiva en la formación de profesores*. Recuperado de [www.unrc.edu.ar/publicar/cde/Elstein](http://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/Elstein)
- Hernández Sampieri, R. y otros (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Pasetto, R. (2008) *Nivel de Adopción de las Nuevas Tecnologías en los establecimientos educacionales del nivel polimodal de la localidad de Nueva Coneta- Dpto. Capayán – Catamarca*. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. Universidad Nacional de Catamarca.
- Pochulu y Abrate (2018) *Relatos de investigación y Experiencias docentes en Educación Matemática*. Grupos de Investigaciones y desarrollo didácticos. Universidad Nacional de Villa María, Córdoba, Argentina.
- Real Pérez, (2017) *Las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las matemáticas*. Recuperado de [personal.us.es/Suarez/ficheros/tic](http://personal.us.es/Suarez/ficheros/tic).
- Steiman, J. (2007) *¿Que Debatis hoy en la didáctica? Las Prácticas de la Enseñanza en la educación Superior*. Universidad Nacional de General San Martín. UNESCO. (2004). *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Formación Docente*". Recuperado de <http://portal.unesco.org/es>.

## **ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN VIRTUAL Y REMOTA EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA**

**Autores: Gabriela Alejandra Sánchez - Nora Liz Rabini - Sergio Manuel Méndez – Marcelo Leonardo Isa**

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

gsanchez@face.unt.edu.ar; nlrabini@face.unt.edu.ar; smendez@face.unt.edu.ar;

cpnsergiomendez@gmail.com; misa@face.unt.edu.ar

### **Resumen**

El cambio en los paradigmas en la modalidad de la enseñanza ha generado la necesidad de abordar los temas que implican, nuevos paradigmas. Este trabajo está orientado a un cambio de modalidad en la enseñanza en Materias de Administración y Contabilidad Pública, no obstante, puede ser replicada a otras disciplinas.

El nuevo rol docente demanda cambiar la concepción tradicional de enseñanza homogénea para pasar a ser coaches, colaboradores, gestores del aprendizaje, para lograr que los estudiantes tengan una participación más activa.

Los docentes deben tomar un rol activo que orienten, potencie y garantice que la enseñanza llegue a todos y se retroalimente.

Existen diferentes estrategias de formación de docentes, capacitación que posibilite a reflexionar, discutir y profundizar el contenido y las estrategias pedagógicas utilizadas trabajo en equipo.

La estrategia de aprendizaje entre colegas pares es una de la genera mejora en las prácticas de enseñanza y también brinda más oportunidades de que los docentes lleven a la práctica lo aprendido. No obstante, también el alumno debe afrontar una capacitación para un aprendizaje en el entorno virtual.

Los desafíos son: 1) Nuevos formatos de exposición de los contenidos de la materia, 2) Mayor participación de los alumnos en proyectos de investigación que potencien la interrelación humana, 3) Capacitación docente para afrontar los cambios de paradigma, y 4) Observancia de valores éticos y compromiso social de los docentes y alumnos.

El camino hacia la hibridez presenta varios ítems a tener en cuenta:

- Tecnología: fortalecimiento de las TIC existentes y nuevas con inversión Institucional en Tecnología
- Capacitación: docentes y alumnos en el correcto uso de las TICs
- Pedagogía: Capacitación pedagógica específica en este entorno a Docentes

- Educación a distancia: Capacitación docente para un entorno virtual en un proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación a distancia.

El aprendizaje entre colegas como herramienta de capacitación entre docentes profesores (tanto de una misma Unidad Académica como de diversas) reunidos para observar y aprender de las prácticas de los demás, y colaborar en el desarrollo de secuencias didácticas, proyectos, actividades, instrumentos de evaluación y otras actividades.

Se debe tener a esta práctica como una política de formación continua dirigida a profesores, instructores y docentes en ejercicio con el objetivo de ofrecer propuestas concretas para mejorar las prácticas de enseñanza.

Las condiciones están dadas para un convenio entre Facultades de la RED FACE, que materialice el intercambio de las Facultades, esta estrategia de formación de docente, trabajo en equipo, aprendizaje entre colegas pares de distintas Unidades Académicas compartiendo experiencia generara un crecimiento mutuo y para una mejor movilidad Docente y Estudiantil.

## **Introducción**

El cambio en los paradigmas en la modalidad de la enseñanza ha generado la necesidad de abordar los temas que implican, en cierto modo, nuevos paradigmas.

El presente caso aborda un proyecto de cambio de modalidad en la enseñanza en Materias de Administración y Contabilidad Pública, no obstante, puede ser replicada a otras disciplinas.

Las Cátedras aún mantienen un alto grado de enseñanza tradicional presencial con un avanzado uso de TICs en las aulas, no obstante, en la Pandemia se potencializó el uso de canales virtuales con herramientas tecnológicas que aportaron para el desarrollo de: campus virtual, foros de alumnos y docentes, clases híbridas, canales en YouTube, Webinar, etc.

En razón de los anterior se incrementó de la demanda de esta vía de enseñanza que se demostró con la aceptación de los alumnos por este tipo de canales que llevo a la necesidad de evolucionar desde una educación remota de emergencia, surgida en pandemia, hacia una metodología de enseñanza híbrida que permita la educación a distancia.

El uso de los canales virtuales y con herramientas tecnológicas que logro desde, dictar clases con varios docentes y con alumnos de varias comisiones, conferencias online con funcionarios nacionales, provinciales y municipales, conferencias online con docentes de otras Universidades, colocando al docente en un entorno Híbrido para el cual la destreza en el manejo de las TICs debe ser suficiente y se debe entonces adoptar un nuevo rol docente y para ello capacitarse.

## **Nuevo rol docente en la virtualidad**

El nuevo rol docente demanda cambiar esa concepción tradicional de enseñanza igualitaria para todos para una posterior evaluación de contenidos adquiridos por los alumnos.

Las nuevas demandas de los estudiantes orientan a adquirir una mayor competencia, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la capacidad de aprendizaje autónomo, este aprendizaje requiere que también los estudiantes tengan en el aula un rol intelectualmente activo orientado al aprendizaje profundo.

Para lo anterior, es necesario capacitar a los docentes en nuevas formas de enseñanza que les permitan garantizar estos aprendizajes con el acompañamiento docente, esto es con un rol de coaches que apoyen y se retroalimentan con los estudiantes en el desarrollo de los temas, planificación y análisis del proceso enseñanza- aprendizaje-evaluación

Dejar de ser en director técnico tradicional para pasar a ser coaches, colaboradores, gestores del aprendizaje, para lograr que los estudiantes tengan una participación más activa.

El docente al tomar un rol más activo orientará, potenciará y garantizará que la enseñanza llegue a todos y se retroalimente.

Este nuevo rol plantea diferentes estrategias de formación de docentes, capacitación que posibilite a reflexionar, discutir y profundizar el contenido y las estrategias pedagógicas utilizadas trabajo en equipo, aprendizaje entre colegas pares.

La estrategia aprendizaje entre colegas pares es una herramienta de formación de docentes en ejercicio que generan mejoras en las prácticas de enseñanza y también brinda más oportunidades de que los docentes lleven a la práctica lo aprendido, puedan revisar sus creencias y prácticas a la luz de los resultados obtenidos en el proceso de implementación.

## **Tics utilizados en la enseñanza remota de emergencia**



Repositorio de documentación en campus virtual y clases en YouTube

material de Estudio tanto teóricos pdf y power de clases, como así también ejercicios prácticos resueltos y link de YouTube de clases



Clases y exámenes virtuales

clases teóricas y prácticas en plataforma Zoom y Meet además de protocolos para la toma de exámenes virtuales



Charlas y debates interdisciplinario vía zoom

charlas y debates en el entorno Zoom con expositores invitados, multiconferencias on line con Funcionarios, con participación y debates con y entre alumnos

**Impacto de las TIC en las investigaciones de campo y en el aprendizaje**



Las Tics, a través de Dispositivos de Representación, han generado que en ese entorno: la práctica, la investigación y el desarrollo del pensamiento crítico se hagan a través de estos Dispositivos

Los Dispositivos de Representación establecen conexiones, desplazando relaciones humanas a una interacción no humana.

Estas nuevas herramientas, con sus complejidades y problemáticas específicas generan un impacto, sobre todo que la interacción no solo es entre humanos, sino también entre la diversidad de tecnología del vínculo de interfaces de IA (Inteligencia artificial)

### **Aprendizaje con el alumno para afrontar el entorno virtual**

Es imprescindible que el docente adopte el rol de administrar el grado de despersonalización de la enseñanza, concientizar al alumno que el dispositivo es solo un canal mas

Se debe tener en cuenta que lo remoto NO es solitario, puede parecer natural que la modalidad remota acapare todas las actividades individuales mientras que la modalidad presencial todas las actividades grupales, el desafío es que no sea así.

Se suma entonces un desafío mayor, que es, mantener la sociabilidad del ser humano priorizando la participación de los alumnos e incentivando actividades grupales para resolver problemas, más allá, del correcto uso de aplicativos, programas y dispositivos

En un contexto con alta tecnología se puede desarrollar el modelo de enseñanza sincrónica mixta. Mientras que un grupo asiste de modo presencial a clases el otro sigue la clase presencial a través de una plataforma de videoconferencia.

La ventaja es que se puede dividir el grupo para que los estudiantes con necesidades educativas especiales o con alguna discapacidad puedan asistir siempre de manera presencial.

Es importante destacar que este escenario es muy complejo para el docente que debe monitorear el desarrollo del espacio presencial y remoto en tiempo real.

### **Nuevo paradigma de enseñanza, evaluación y autoevaluación**

El desafío es:

- 1) Nuevos formatos de exposición de los contenidos de la materia,
- 2) Mayor participación de los alumnos en proyectos de investigación que potencien la interrelación humana,
- 3) Capacitación docente para afrontar los cambios de paradigma, y
- 4) Observancia de valores éticos y compromiso social de los docentes y alumnos.

Cumplido los desafíos propuestos se lograrán una relación enseñanza, aprendizaje, evaluación y autoevaluación con reglas aceptadas por todos

El modelo híbrido posee dos características principales:

En primer lugar, su flexibilidad. Al romper con la simultaneidad propia de la escuela tradicional permite abordar la diversidad desde el diseño de la propuesta de enseñanza y de esa manera puede contemplar el balance de las modalidades (presencial o remota) según los diversos contextos y necesidades de los estudiantes.

En segundo lugar, el modelo híbrido plantea una relación pedagógica con mayores espacios para la autonomía de los estudiantes.

Sin duda, más aprendizajes autónomos darán capacidades a los estudiantes que van a necesitar a medida que transiten los niveles medio y superior. Resulta un valor y favorece la formación de aprendices durante toda la vida.

Sin embargo, conviene recordar que la autonomía no es una habilidad innata que se desarrolla de manera lineal o espontánea. Es importante que la modalidad híbrida se aborde a nivel institucional explicando y consensuando con los equipos docentes las decisiones pedagógicas que implica la gestión del cambio de una modalidad presencial hacia una modalidad híbrida.

Por ello, conviene explicitar propuestas de autorregulación y organización autónoma del trabajo principalmente para cuando no se está en la Facultad.

### **Pasos estratégicos:**

Para iniciar un camino hacia la hibridez se debe tener en cuenta los siguientes pasos y requisitos:

- Tecnología: fortalecimiento de las TIC existentes y nuevas con inversión Institucional en Tecnología
- Capacitación: docentes y alumnos en el correcto uso de las TICs
- Pedagogía: Capacitación pedagógica específica en este entorno a Docentes
- Educación a distancia: Capacitación docente para un entorno virtual en un proceso de enseñanza aprendizaje y evaluación a distancia.

### **Aprendizaje entre colegas - el primer gran paso**

El trabajo en comunidades de aprendizaje entre colegas que comparten sus prácticas y se interrogan sobre ellas de forma reflexiva y colaborativa, generando un acompañamiento entre pares, es una de las estrategias más potentes para generar un desarrollo profesional y crecimiento a lo largo de la carrera



Son importantes las instancias de colaboración entre docentes u ocasiones para que pequeños grupos de profesores (tanto de una misma Unidad Académica como de diversas), que los mismos se reúnan para observar y aprender de las prácticas de los demás, y colaborar en el desarrollo de secuencias didácticas, proyectos, actividades, instrumentos de evaluación y otras actividades. También resulta valioso el intercambio informal entre docentes:

Se debe tener a esta práctica como una política de formación continua dirigida a profesores, instructores y docentes en ejercicio con el objetivo de ofrecer propuestas concretas para mejorar las prácticas de enseñanza y promover el desarrollo de capacidades de los estudiantes.

El trabajo colaborativo mediado por tecnologías tiene ciertas particularidades, especialmente que rompe los límites espacio-temporales y tiene la facilidad para documentar y transparentar los procesos de participación de los involucrados.

Una vez afianzada la práctica de aprendizaje entre pares se podrá avanzar a la próxima etapa que sería la de diseñar un sistema de evaluación que priorice el proceso y permita valorar no sólo el producto final del trabajo colaborativo sino también cómo consiguieron construirlo entre todos.

Las interacciones genuinas entre pares potenciado por los entornos virtuales como un territorio de encuentro y debate de pares colegas, lograra a una verdadera construcción colaborativa de conocimiento.

Para el equipo docente un espacio de aprendizaje colectivo en el que juegan ciertas estrategias, revisadas y mejoradas. Estas mejoras tuvieron que ver con ampliar las consignas respecto a las indicaciones técnicas sobre el uso de la TICs, precisar los criterios de evaluación en cuanto a cantidad y frecuencia de las intervenciones, ajustar las modalidades de tutoría de los docentes.

El objetivo final en lo referente a los alumnos es lograr mayor interacción, protagonismo, involucramiento para lograr mayor reflexión, creatividad, entre pares conforme a los distintos puntos de vista sobre la temática

## **ETAPAS**

Para transitar el camino hacia la enseñanza y evaluación virtual y remota, proponemos realizar en etapas que resultan estratégicas, como ser: a) Convenio Marco en el cual las Facultades integrantes estableciendo la de cooperación mutua a través de un taller virtual entre Cátedras para el proceso de aprendizaje entre pares, este convenio requiere la formalidad en razón de la autarquía de las entidades intervinientes. b) Intercambio de experiencias mediante

reuniones presenciales y/o virtuales de las Cátedras involucradas. c) Foros virtuales sobre una temática definida con la intervención de estudiantes de todas las Unidades Académicas involucradas, generando un espacio de debate e investigación guiada por docentes y d) Consensuar un sistema de enseñanza con participación de alumnos y la modalidad de evaluación conforme a la normativa y reglamentación de cada Unidad Académica.

## **Conclusiones**

Los resultados obtenidos de las experiencias vividas por los Equipos Docentes, la aceptación de los alumnos por estas nuevas modalidades de enseñanza y la creciente demanda en carreras con la modalidad híbrida, demuestran que este es el camino.

Los nuevos requerimientos ante los cambios del entorno social, laboral y el acceso a mayor información (Red de Redes), el pensamiento crítico e inquietudes diferentes demandan a los docentes un rol activo que orienten, potencie y garantice que la enseñanza llegue a todos y se retroalimente.

Este nuevo rol debe surgir de diferentes estrategias de formación de docente, trabajo en equipo, aprendizaje entre colegas pares de distintas Unidades Académicas que compartan experiencia para un crecimiento mutuo y para una mejor movilidad Docente y Estudiantil.

## **Bibliografía**

- Alliaud, A. & Vezub, L. (2014). La formación inicial y continua de los docentes en los países del MERCOSUR. Problemas comunes, estructuras y desarrollos diversos. Cuadernos de Investigación Educativa, 5(20), 31-46.
- Anijovich, R., Cappelletti, G., Mora, S., & Sabelli, M. J. (2009). Transitar la formación docente. Buenos Aires: Paidós.2.-Schwartzman, G; Tarasow, F; Trech, M (2014)
- Ley 24.521 Ley de Educación Superior
- Red FACE

## **EL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS PARA LA ENSEÑANZA DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES. INTERCAMBIO DOCENTE REDFACE UNCA-UNT**

**Autores: Marcelo Enrique Medina Galván - Mariana Elizabeth De Marcos - Braian Martín Lascano**

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración.

braian.lascano@gmail.com

### **Resumen:**

El actual contexto del mundo organizacional y empresarial exige a las universidades fomentar el aprendizaje activo para que los estudiantes adquieran habilidades de pensamiento crítico, resolución de problemas, colaboración y toma de decisiones. Algunas de las metodologías de aprendizaje activo más utilizadas incluyen el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en casos y el aprendizaje cooperativo. Estas metodologías han demostrado ser efectivas para motivar a los estudiantes, mejorar su comprensión y retención de los conceptos, y prepararlos mejor para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

El aprendizaje basado en problemas es una metodología de enseñanza que se centra en resolver situaciones y desafíos reales que los estudiantes enfrentarán en el campo de la administración. Esta forma de enseñanza fomenta el desarrollo de habilidades prácticas y de resolución de problemas, ya que los alumnos deben aplicar los conocimientos teóricos a casos concretos. A través de esta metodología, se busca que los estudiantes adquieran un aprendizaje significativo y desarrollen habilidades que les sean útiles en su futuro desempeño profesional.

El presente trabajo tiene como objetivo describir la aplicación del aprendizaje basado en problemas en cátedra de Gestión y Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UNCA en el primer cuatrimestre de 2024 en el marco del Programa de Movilidad Docente de la REDFACE con la participación de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Se recurre a un enfoque de investigación cualitativo con un diseño de estudio de caso y de investigación-acción.

**Palabras clave:** Aprendizaje – Problemas – Costos y Gestión – Estudio de Caso

### **Introducción**

El mundo contemporáneo de los negocios y la administración enfrenta desafíos constantes y cambiantes que requieren una adaptación rápida y habilidades específicas por parte de los

profesionales. Las universidades, como formadoras de estos futuros egresados, tienen la responsabilidad de implementar metodologías de enseñanza-aprendizaje activas que no sólo transmitan conocimientos teóricos, sino que también desarrollen habilidades prácticas y de pensamiento crítico en sus estudiantes. Algunas de las metodologías de aprendizaje activo más utilizadas incluyen el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje basado en casos y el aprendizaje cooperativo. Estas metodologías han demostrado ser efectivas para motivar a los estudiantes, mejorar su comprensión y retención de los conceptos, y prepararlos mejor para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

El aprendizaje basado en problemas (ABP) se presenta como una metodología eficaz para cumplir con estos objetivos. Esta metodología coloca a los estudiantes en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, enfrentándose con problemas reales y complejos que deben resolver aplicando sus conocimientos y habilidades en el campo de la administración. De este modo, se promueve un aprendizaje activo y significativo que prepara mejor a los estudiantes para el mundo laboral.

El presente trabajo describe la aplicación del aprendizaje basado en problemas (ABP) en la cátedra de Gestión y Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca (UNCA) en el primer cuatrimestre de 2024. Este proyecto se enmarca en el Programa de Movilidad Docente de la REDFACE, en colaboración con el cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), evaluando sus beneficios y desafíos. Para ello, se adoptará un enfoque de investigación cualitativo, utilizando un diseño de estudio de caso y de investigación-acción, con el fin de obtener una comprensión profunda y detallada de la implementación y sus resultados.

### **Objetivos:**

1. Describir la aplicación del método de aprendizaje basado en problemas (ABP) en la cátedra de Gestión y Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UNCA durante el primer cuatrimestre de 2024.
2. Indagar el impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del método ABP.
3. Evaluar los resultados obtenidos a través de la implementación del aprendizaje basado en problemas.
4. Identificar las limitaciones de este enfoque y proponer recomendaciones para futuras investigaciones.

Contribuir al conocimiento científico sobre la aplicación del aprendizaje basado en problemas en el ámbito de la gestión y los costos.

## Marco teórico y revisión de la literatura previa

La enseñanza de la Administración ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, incorporando diversas metodologías activas para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y prepararlos de una mejor manera para enfrentar los desafíos del nuevo entorno laboral.

Este estudio tiene como eje central el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) como enfoque pedagógico disruptivo para la enseñanza en la cátedra de Gestión y Costos de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca, con la participación especial del docente titular de Contabilidad Gerencial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en el marco del Programa de Movilidad Docente de la REDFACE. Además, se construirá el basamento teórico de la temática a impartir en las clases: el modelo costo volumen utilidad para la toma de decisiones.

Para entender a fondo nuestra hoja de ruta hacia la implementación de herramientas pedagógicas disruptivas para la enseñanza de análisis marginal y modelo costo volumen utilidad, necesitamos definir términos claves tales como: aprendizaje basado en problemas, constructivismo, aprendizaje experiencial, sistema, sistemas de información, sistema de información contable, contabilidad, contabilidad financiera, contabilidad administrativa, contabilidad de costos, análisis marginal, modelo costo volumen utilidad, punto de equilibrio, entre otros.

El Aprendizaje Basado en Problemas se basa en la premisa de que los estudiantes deben enfrentarse a situaciones reales y complejas para desarrollar habilidades de resolución de problemas, trabajo en equipo y pensamiento crítico. Se examinarán las bases teóricas del ABP, su origen y fundamentos, así como los beneficios que ofrece para el aprendizaje de los estudiantes. Además, se explorarán diferentes modelos y metodologías de implementación del ABP en entornos educativos, con el objetivo de proporcionar un marco conceptual sólido para la aplicación de este enfoque en la cátedra de Gestión y Costos.

Entre las metodologías pedagógicas para la enseñanza de la Administración se destacan:

### *1. Aprendizaje Basado en Problemas (ABP):*

- **Definición y Origen:** El ABP es una metodología de enseñanza que surgió en la década de 1960 en la Facultad de Medicina de la Universidad de McMaster en Canadá. Se centra en la resolución de problemas reales como eje del proceso de aprendizaje.
- **Características:** En el ABP, los estudiantes trabajan en grupos pequeños para resolver problemas complejos y auténticos. Los problemas no tienen una única solución correcta, lo que fomenta la discusión, el análisis crítico y la aplicación práctica de conocimientos.

- Ventajas: Desarrolla habilidades de pensamiento crítico, autonomía en el aprendizaje, trabajo en equipo y capacidad de resolución de problemas. Estudios han demostrado que el ABP mejora la retención del conocimiento y la motivación de los estudiantes (Barrows, 1996; Hmelo-Silver, 2004).

## 2. *Aprendizaje Basado en Casos:*

- Definición y Origen: Esta metodología utiliza casos reales o simulados para que los estudiantes analicen y propongan soluciones. El *método del caso* es una metodología que ha demostrado ser muy eficaz en la educación de ejecutivos a partir de su creación en la Harvard Business School en 1908 y ha sido ampliamente difundida en numerosas escuelas de negocios a lo largo de los años en todo el mundo.
- Proceso: Los estudiantes analizan el caso, identifican problemas clave, desarrollan soluciones basadas en teorías y prácticas administrativas, y discuten sus propuestas en grupo.
- Beneficios: Promueve la aplicación práctica de conceptos teóricos, el desarrollo de habilidades analíticas y la toma de decisiones bajo condiciones reales (Herreid, 2007).

## 3. *Aprendizaje Cooperativo:*

- Concepto: Se refiere a una metodología en la que los estudiantes trabajan juntos en grupos pequeños para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás.
- Dinámica: Implica la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y grupal, la interacción cara a cara, y el desarrollo de habilidades interpersonales.
- Impacto: Fomenta la cooperación, la comunicación efectiva, y la construcción de conocimientos compartidos (Johnson & Johnson, 1999).

El Aprendizaje Basado en Problemas es una metodología educativa que se originó en la década de 1960 en la Facultad de Medicina de la Universidad de McMaster, Canadá. Este enfoque surgió como una respuesta a la necesidad de formar médicos con habilidades prácticas y pensamiento analítico, en lugar de un conocimiento meramente teórico. Barrows y Tamblyn (1980) fueron pioneros en el desarrollo e implementación de esta metodología, destacando sus beneficios en la formación médica.

Desde entonces, el ABP ha sido adoptado en diversas disciplinas y niveles educativos alrededor del mundo. Su expansión se ha debido a su capacidad para involucrar activamente a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje, desarrollando competencias esenciales como la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la toma de decisiones.

El Aprendizaje Basado en Problemas se basa en varios principios pedagógicos y psicológicos:

- **Constructivismo:** Según esta teoría, el aprendizaje es un proceso activo donde los estudiantes construyen nuevos conocimientos sobre la base de sus experiencias previas (Piaget, 1952). En el ABP, los estudiantes enfrentan problemas que deben resolver aplicando y ampliando sus conocimientos.
- **Aprendizaje Experiencial:** Kolb (1984) propone que el aprendizaje es un proceso cíclico que incluye la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa. El ABP incorpora todas estas etapas al permitir que los estudiantes interactúen con problemas reales y reflexionen sobre sus soluciones.
- **Teoría Sociocultural:** Vygotsky (1978) enfatiza la importancia de la interacción social en el aprendizaje. El ABP fomenta el trabajo colaborativo y el aprendizaje en grupo, permitiendo que los estudiantes aprendan unos de otros.

Existen varios autores relevantes en el campo del Aprendizaje Basado en Problemas. Podemos destacar a Howard S. Barrows, considerado uno de los fundadores del ABP. Barrows (1986) ha escrito extensivamente sobre la aplicación de esta metodología en la educación médica, destacando sus beneficios en el desarrollo de habilidades clínicas y de pensamiento crítico. Asimismo, David Hmelo-Silver (2004) ha investigado cómo el ABP facilita el desarrollo de habilidades metacognitivas y el aprendizaje autorregulado. Su trabajo ha demostrado que los estudiantes involucrados en ABP son más propensos a desarrollar habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico.

Podemos mencionar algunas universidades que han adoptado el método de manera exitosa para la totalidad de la currícula tales como la Universidad Pública de Maastricht, Países Bajos. Esta universidad es conocida por su enfoque en ABP desde su fundación en 1976. Todos los programas de estudio utilizan esta metodología, lo que ha resultado en altos niveles de satisfacción y rendimiento estudiantil (Schmidt, 1983).

En la universidad de Linköping, Suecia, la Facultad de Medicina adoptó el ABP en 1986, y los estudios han demostrado mejoras significativas en las habilidades de diagnóstico y tratamiento de los estudiantes (Berkson, 1993).

Asimismo, la Universidad de Newcastle, Australia adoptó el ABP para su Facultad de Medicina en 1978, resultando en graduados con mejores habilidades clínicas y de pensamiento crítico en comparación con programas tradicionales (Dahle et al., 2002).

Los principales beneficios que proporciona la implementación de la metodología de aprendizaje basado en problemas en los estudiantes es el desarrollo de habilidades prácticas que los prepara para el mundo real, enfrentándose con problemas que deben resolver aplicando conocimientos teóricos; un pensamiento crítico y creativo al fomentar la capacidad de analizar situaciones complejas y generar soluciones innovadoras y el aprendizaje colaborativo, promoviendo el trabajo en equipo y la construcción conjunta de conocimientos.

Los desafíos que se presentan al cuerpo docente de ante la decisión de implementar este tipo de recursos es la alta demanda de tiempo y recursos que requiere una planificación cuidadosa y recursos adecuados para desarrollar problemas auténticos y facilitar el aprendizaje. Por otra parte, seleccionar la modalidad de evaluación del aprendizaje en ABP puede ser compleja, ya que no se basa únicamente en exámenes tradicionales, sino también en la participación y el proceso de resolución de problemas (Barrows, 1996).

Si bien se han mencionado casos de éxito en la implementación de metodologías ABP, la mayoría son en Facultades de Medicina o Ciencias de la Salud. Representa un desafío adecuar el marco de acción de ésta para nuestra disciplina. En el caso particular bajo estudio, será aplicado a un contenido referido a análisis marginal para la mejora de los procesos de toma de decisiones de la gerencia en lo que es referido a ingresos y costos de una organización mediante la aplicación del modelo costo volumen utilidad.

### **Diseño de la investigación.**

Para cumplir con los objetivos propuestos se utilizó un enfoque de investigación cualitativo. Bajo este contexto, se indaga sobre la percepción de los estudiantes en relación con la experiencia vivenciada, la valoración sobre el aprendizaje obtenido en la adquisición de competencias profesionales, sus aspectos positivos y negativos. En lo que respecta al alcance, siguiendo la clasificación de Hernández-Sampieri et al. (2017), el estudio es de carácter fenomenológico empírico, apropiado para la valoración de experiencias educativas. La fenomenología es una filosofía, un enfoque y un diseño de investigación. Su origen se remonta al matemático Edmund Husserl (1859-1938) y puede adquirir diversas variantes, Norlyk y Harder (2010) y Caelli (2000) han identificado 18 diferentes formas de ella. Sin embargo, nos referimos a la fenomenología empírica como un diseño (Creswell y Creswell, 2018; Adams y van Manen, 2008; Hamilton, 2004; y Hammersley, 2003). La fenomenología captura las perspectivas de los participantes.

Los instrumentos de recolección de datos estuvieron dados por la observación, entrevistas y principalmente, cuestionarios.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizaron categorizaciones, descripciones del fenómeno y experiencias compartidas.

Para Wertz et al., (2011), los procedimientos básicos de diseño de la investigación incluye: definir el problema o fenómeno a estudiar; recopilar los datos sobre las experiencias de diversos participantes respecto a él; analizar los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de las experiencias; identificar las unidades de significado y generar categorías, temas y patrones, detectando citas o unidades clave; elaborar una descripción genérica de las experiencias y su estructura; y desarrollar una narrativa que combina las descripciones y la estructura a fin de transmitir la esencia de la experiencia en



cuanto al fenómeno estudiado y las diferentes apreciaciones, valoraciones u opiniones sobre este.

### **Sujetos de estudio.**

El trabajo de campo de la presente investigación fue realizado sobre estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEyA) de la Universidad Nacional de Catamarca (UNCA). En concreto, se trabajó con estudiantes de la cátedra Gestión y Costos perteneciente a la carrera de Licenciatura en Administración, correspondiente al primer cuatrimestre del cuarto año de la carrera de la Licenciatura en Administración en 2024.

El universo de los mismos representa un total de 31 alumnos inscritos por sistema SIU Guaraní a la cursada. Sobre ese total se trabajó únicamente con los alumnos que participaron activamente de la cursada, es decir, con aquellos estudiantes que asistieron a todas las clases dictadas para el Capítulo V: El modelo Costo Volumen Utilidad, por ser éstos quienes realmente vivenciaron la aplicación del método de Aprendizaje Basado en Problemas y poseen el conocimiento necesario para expresarse sobre sus experiencias subjetivas sobre el proceso enseñanza-aprendizaje. Fuera de análisis quedaron aquellos que, habiendo formalizado la inscripción en el Departamento Alumnos, abandonaron la cursada o no participaron por inasistencia.

### **Instrumento de recolección de datos.**

Para la recolección de datos hemos recurrido a encuestas anónimas a los estudiantes que formaron parte de la experiencia, indagando principalmente sobre sus percepciones subjetivas acerca de su vivencia.

Se consultó acerca de:

- su edad, situación laboral.
- cantidad de materias con finales aprobados con la que llegan a ésta cursada.
- ¿Qué actividades les ayudan a aprender mejor y por qué?
- ¿Qué habilidades consideran que han desarrollado a lo largo de la experiencia?
- ¿Qué técnicas de enseñanza-aprendizaje creen que es mejor para aprender temas referidos a costos y gestión?
- ¿Cómo valoran la experiencia de intercambio docente?
- ¿Cuán útil creen que fue el hecho de modelizar la estructura de costos de una empresa en planillas de cálculos?
- Aspectos positivos de la experiencia.
- Aspectos a mejorar de la propuesta.
- Tres palabras que describan la experiencia de intercambio para la enseñanza del modelo costo volumen utilidad.

## Resultados obtenidos.

Los estudiantes que respondieron el cuestionario tienen una edad promedio de 22 años y han aprobado en promedio 11 asignaturas. El 63% no trabaja y el 37% trabaja actualmente.

Las actividades que reconocen que les ayuda a aprender mejor respondieron:

1. **Trabajos grupales** y desarrollo del docente en conjunto con el estudiante
2. Ejercicios prácticos. Siempre es bueno aprender de manera empírica y sistemática. Aplicando los conceptos teóricos bajo la supervisión y correcciones del profesor
3. contables y de gestión
4. La relación de los temas con la vida cotidiana o la realidad, ejemplos
5. creo que **clases interactivas** en la que no todo es teoría, es una manera más creativa y fácil de aprender
6. Las clases en las que hacemos puesta en común, **clases prácticas**, poner en práctica lo aprendido.
7. **Las prácticas** que son llevadas a la realidad, por qué nos ayudan a aprender verdaderamente como es el trabajo en la vida real, ya que mucha teoría y actividades que son monótonas no ayudan en nada.
8. Las **clases prácticas**, y si se pudiera; debatir
9. La **parte práctica** me ayuda mucho a comprender mejor el tema.
10. Ir explicando tema por tema haciendo pausas y viendo que se entienda el tema por qué las clases que son continuas sin pausas es difícil permanecer concentrado todo el tiempo
11. Con las explicaciones y **ejercicios prácticos** realizados en el pizarrón porque a veces cuando lo hacen por alguna herramienta como excel me complica un poco el desarrollo de los ejercicios.

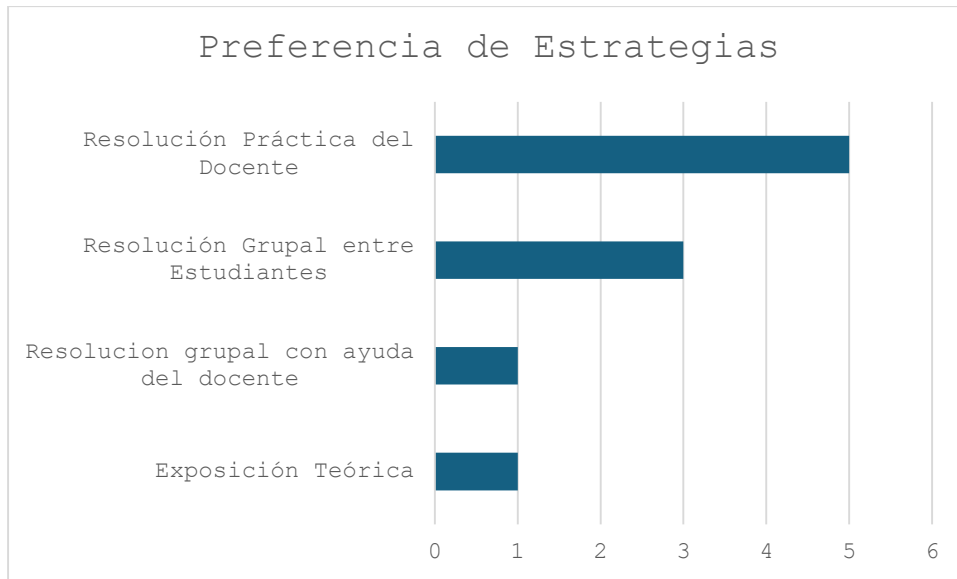
Para el analizar las respuestas sobre las competencias desarrolladas en el intercambio se elaboró una matriz de análisis del discurso:

Respuesta del Estudiante	Competencia Desarrollada	Relación con ABP	Relación con Aprendizaje Significativo	Autores Relevantes
Velocidad conceptual. Aprendí técnicas para formular respuestas en menos tiempo	Eficiencia en la resolución de problemas	ABP fomenta rapidez en el pensamiento crítico	Aplicación de conocimientos previos a nuevas situaciones	Ausubel (1968)
Gestión	Habilidades organizativas y de gestión	Organización y gestión del tiempo y recursos	Habilidades de planificación y ejecución de proyectos significativos	Novak (1998)

<b>Respuesta del Estudiante</b>	<b>Competencia Desarrollada</b>	<b>Relación con ABP</b>	<b>Relación con Aprendizaje Significativo</b>	<b>Autores Relevantes</b>
Capacidad de adaptación, todavía no curse TIC y pude comprender a la primera las clases de Excel	Adaptabilidad y autoeficacia	Adaptación rápida a nuevas herramientas y conocimientos	Confianza en la capacidad de aprender nuevas habilidades	Bandura (1986)
Creo que a tratar problemas o situaciones en los trabajos prácticos que conllevaban a ejemplos con la vida real	Aplicación práctica de conocimientos teóricos	Uso de problemas de la vida real para contextualizar el aprendizaje	Conexión de nueva información con experiencias previas	Ausubel (1968)
Aprendí a usar Excel. Mejor manejo del Excel...	Habilidades técnicas	Uso de herramientas tecnológicas para resolver problemas	Adquisición de habilidades prácticas	Jonassen (1999)
Explicar las cosas de manera didáctica y la abstracción de temas complejos en explicaciones mundanas	Comunicación y simplificación de conceptos complejos	Crucial para trabajar en equipo y resolver problemas	Transformación de conceptos complejos en términos simples	Bruner (1960)
La habilidad de trabajar en grupo	Trabajo en equipo	Fundamental en el ABP	Aprendizaje social y colaborativo para la construcción de conocimiento	Vygotsky (1978)
Una clase muy dinámica en cual el profesor hacía lo posible para interactuar mucho y con muchos ejemplos	Participación activa y aprendizaje interactivo	Dinamismo e interacción son esenciales en ABP	Interacción y uso de ejemplos prácticos facilitan el aprendizaje significativo	Novak (1998)
Más rapidez	Agilidad mental y eficiencia	ABP promueve la agilidad mental para resolver problemas	Comprensión y aplicación rápida de conceptos	Ausubel (1968)

Fuente: ChatGPT 4.0

Con respecto a las preferencias de estrategias de enseñanza respondieron:



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la mayoría prefiere la resolución práctica por parte del docente y la resolución grupal entre estudiantes.

Se presenta una nube de palabras que describan la experiencia del intercambio para el tema del modelo costo volumen utilidad.



Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

La presente investigación sobre la aplicación del aprendizaje basado en problemas en la cátedra de Gestión y Costos tiene varias limitaciones a tener en cuenta. En primer lugar, debido a que se utiliza un enfoque de investigación cualitativo con un diseño de estudio de caso y de investigación acción, los resultados obtenidos pueden no ser generalizables a otras asignaturas o contextos educativos. Además, la duración limitada del estudio en el primer cuatrimestre de 2024 puede no permitir una evaluación exhaustiva de los resultados a largo plazo del aprendizaje basado en problemas en la cátedra. Asimismo, la participación de una única universidad en el Programa de Movilidad Docente de la REDFACE puede limitar la representatividad de los resultados y la diversidad de perspectivas. Por último, cabe destacar que esta investigación se centra en un único período de implementación del aprendizaje basado en problemas, por lo que no se pueden sacar conclusiones definitivas sobre su efectividad a largo plazo.

En este estudio, se espera contribuir al campo de la enseñanza de la Gestión y Costos al implementar el aprendizaje basado en problemas (ABP) en la cátedra correspondiente. Se busca brindar una experiencia pedagógica innovadora y efectiva para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Además, se espera generar conocimiento sobre las ventajas y desafíos de esta metodología en el contexto específico de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UNCA. Los resultados obtenidos pueden ser utilizados como base para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias educativas más adecuadas. Este estudio también tiene como contribución la colaboración con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT y la participación en el Programa de Movilidad Docente de la REDFACE, lo cual promueve la interacción y el intercambio de conocimientos entre instituciones educativas.

Para futuras investigaciones en la aplicación del aprendizaje basado en problemas (ABP) en la cátedra de Gestión y Costos, se sugiere considerar la implementación de una evaluación formativa y continua que permita monitorear el proceso de aprendizaje de los estudiantes a lo largo de la cursada. Además, sería interesante explorar la posibilidad de realizar comparaciones entre grupos que han sido expuestos a diferentes enfoques pedagógicos, para determinar si el aprendizaje basado en problemas realmente genera mejores resultados en términos de adquisición de conocimientos y habilidades. Asimismo, se podría investigar la influencia de la motivación y el nivel de participación de los estudiantes en el éxito de esta metodología de enseñanza. Por último, se recomienda analizar cómo se pueden adaptar los casos utilizados en el aprendizaje basado en problemas para abordar temas específicos dentro del campo de la gestión y los costos, de manera que se pueda contextualizar aún más la aplicación de este enfoque en el ámbito académico.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, se puede observar que la aplicación del aprendizaje basado en problemas en la cátedra de Gestión y Costos ha tenido un impacto

positivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los estudiantes han mostrado mayor motivación e interés por la materia, debido a la participación activa en la resolución de problemas reales. Además, se ha evidenciado una mejora en el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la colaboración entre pares. Sin embargo, también se han identificado algunas limitaciones en la implementación del método, como la necesidad de una gestión eficiente del tiempo y recursos, así como la adaptación de los contenidos teóricos a formatos más prácticos y aplicables. En conclusión, los resultados obtenidos respaldan la efectividad del aprendizaje basado en problemas como estrategia pedagógica en la cátedra de Gestión y Costos.

### **Bibliografía**

Barrows, H. S., & Tamblyn, R. M. (1980). *Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education*. Springer Publishing Company.

Berkson, L. (1993). Problem-Based Learning: Have the Expectations Been Met? *Academic Medicine*, 68(10), S79-S88.

Hernández Sampieri R. (2017) *Metodología de la Investigación*. Thompson Editores México.

Piaget, J. (1952). *The Origins of Intelligence in Children*. International Universities Press.

## **TALENTO HUMANO EN LA FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNCA. ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN Y ESTIMULACIÓN**

**Autores: María Verónica Gandini - Norma Gladys Macías**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad Nacional de Catamarca

EJE 4: Prácticas innovadoras en la enseñanza de Administración

veronicagandini@gmail.com, estudiocmacias@gmail.com

### **Resumen**

La Organización Mundial del Trabajo opina que es evidente la existencia de importantes brechas cuantitativas y cualitativas de habilidades en los profesionales. Por otro lado, muchas empresas manifiestan dificultades para cubrir vacantes y para ubicar personal con las cualificaciones adecuada de competencias técnicas y socioemocionales, lo cual es evidencia de serios desajustes entre demanda y oferta de formación profesional, dado los altos niveles de desempleo y subempleo, en particular de los jóvenes.

El desajuste de habilidades o skills mismatch, incluye distintas formas de desequilibrio y en general se atribuyen con mayor énfasis a la carencia de habilidades blandas y escaso desarrollo de inteligencia emocional.

Diversas razones determinan los desequilibrios entre la oferta y la demanda de habilidades de una economía: los trabajadores no cuentan con las habilidades requeridas porque los sistemas educativos y formativos no les aportan las cualificaciones y habilidades demandadas o porque las personas, las familias y el contexto no favorecen el desarrollo de las mismas.

La FCEyA de la UNCA implementa en el año 2018 un nuevo plan de estudio en la carrera de Contador Público, que incluye la asignatura Taller Preparación para la Vida Laboral en el 5to año, donde se trabaja el concepto de talento humano como sinergia de habilidades blandas y capacidades técnicas. Se realiza un diagnóstico de las habilidades blandas de los estudiantes y se implementan estrategias de estimulación y desarrollo de las mismas.

Este trabajo muestra resultados de evaluaciones de aspectos de la inteligencia emocional y de estrategias utilizadas para atenuar los impactos negativos.

**Palabras Claves:** TALENTO HUMANO; HABILIDADES BLANDAS; INTELIGENCIA EMOCIONAL; SKILLS-MISMATCH

### **1. El pensamiento analítico y creativo: las habilidades más importantes para los trabajadores de los próximos años.**

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) es una de las organizaciones que está colaborando fuertemente en el análisis de las habilidades y competencias necesarias

para el futuro del trabajo, realizando encuestas permanentes a empresas, consultando a quienes tienen la responsabilidad de liderar organizaciones y tomar decisiones políticas y también en las recomendaciones que efectúa a través de sus publicaciones y que son observadas por las universidades más importantes del mundo. Su capacidad para reunir datos globales, identificar tendencias, fomentar políticas educativas adecuadas y promover el desarrollo de un conjunto de habilidades blandas o soft skills en la fuerza laboral, lo posicionan como un actor clave en la planificación de la educación para las futuras demandas laborales.

Su documento *The Future of Jobs Report 2023* forma parte de una serie de publicaciones que analizan la evolución de los requerimientos de las habilidades laborales en términos de tendencias socioeconómicas y tecnológicas que, desde la mirada de los sectores público y privado, expresan las expectativas de los empleadores. En este sentido, en un mundo laboral de rápidos cambios y disrupciones, el pensamiento analítico y el pensamiento creativo se destacan como las habilidades más valoradas por las empresas y representan una necesidad imperiosa de adaptación a un entorno laboral en constante cambio, impulsado por avances tecnológicos y cambios socioeconómicos.

El pensamiento analítico, en particular, se destaca como una habilidad central y de hecho es considerada como esencial y por encima de otras competencias. Esta capacidad permite a los trabajadores descomponer problemas complejos, evaluar información desde múltiples perspectivas y tomar decisiones en base a datos y evidencias. En un mundo donde la información fluye a una velocidad vertiginosa y la toma de decisiones rápidas y precisas es crucial, el pensamiento analítico se convierte en un pilar indispensable para el éxito organizacional.

Por otro lado, el pensamiento creativo ocupa el segundo lugar en el ranking de habilidades más valoradas. Esta habilidad cognitiva no solo es vital para la generación de ideas innovadoras, sino también para la resolución de problemas de manera ingeniosa y adaptable. En un entorno laboral donde la disrupción es la norma, la capacidad de los trabajadores para pensar fuera de los esquemas convencionales y encontrar soluciones creativas es fundamental. Este enfoque no solo impulsa la innovación, sino que también facilita la adaptación a nuevos desafíos y oportunidades, lo que es esencial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Además de estas dos habilidades cognitivas, el documento destaca otras tres habilidades relacionadas con la autoeficacia: el tándem resiliencia-flexibilidad-agilidad que permiten a los individuos recuperarse rápidamente de los contratiempos y ajustar sus estrategias según sea necesario. Estas competencias reflejan la importancia que se le asigna a la capacidad de los trabajadores para adaptarse a entornos laborales disruptivos.



La motivación y la autoconciencia fomentan un autodesarrollo y crecimiento constante y una comprensión clara de las propias fortalezas y debilidades. La curiosidad y el aprendizaje continuo impulsan una mentalidad de crecimiento, que es importante para mantenerse actualizado en un mundo que cambia rápidamente.

En el sexto lugar, encontramos la confiabilidad y la atención al detalle. Estas competencias son esenciales para garantizar la calidad y precisión en el trabajo. En un contexto donde la automatización y la inteligencia artificial están en auge, la atención meticulosa a los detalles humanos sigue siendo crucial para evitar errores y garantizar resultados fiables.

La alfabetización tecnológica también figura entre las habilidades más valoradas, especialmente en un entorno dominado por la digitalización, la capacidad de los trabajadores para comprender y utilizar eficazmente las tecnologías emergentes. Esta competencia no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita la implementación de innovaciones tecnológicas que pueden agilizar los procesos.

El top 10 de habilidades esenciales se completa con dos actitudes relacionadas con el trabajo en equipo y la interacción con otros: la empatía y la escucha activa, y el liderazgo y la influencia social. La empatía y la escucha activa son cruciales para crear un entorno de trabajo colaborativo y armonioso, permitiendo a los trabajadores entender y responder adecuadamente a las necesidades y preocupaciones de sus colegas y clientes. El liderazgo y la influencia social, por su parte, son vitales para inspirar y guiar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes, fomentando una cultura de innovación y excelencia.

El pensamiento creativo y el pensamiento analítico, influyen profundamente en el desarrollo y la efectividad de otras habilidades blandas. El pensamiento creativo es fundamental para la resolución de problemas y la innovación, permitiendo abordar desafíos desde diferentes ángulos, fomentando una cultura de adaptabilidad y flexibilidad. El pensamiento creativo también mejora la capacidad para comunicarse eficazmente, ya que facilita la presentación de ideas de manera atractiva y comprensible, estimulando la cooperación y la sinergia dentro de los equipos.

El pensamiento analítico es indispensable para tomar decisiones en base a datos. Esta habilidad permite descomponer problemas complejos en componentes manejables, evaluar información de manera objetiva y diseñar soluciones efectivas.

## **2. Las nuevas demandas laborales y las dificultades de las empresas para conseguir recursos humanos**

La Fundación Observatorio Pyme FOP de Argentina realiza regularmente encuestas que toman datos de todo el país, relevando la evolución de la captación de talento humano en las

empresas y las dificultades que éstas encuentran en el proceso. El informe del 2023<sup>8</sup> arroja datos sobre la situación actual de la demanda laboral y las dificultades de reclutamiento, en este último estudio dirigidas a los sectores de Industria manufacturera y Software y servicios informáticos. Sin embargo, las dificultades para encontrar el recurso humano demandando se vienen repitiendo sistemáticamente en todos los sectores de las PyME encuestadas.

Por ejemplo, en el informe del año 2021<sup>9</sup>, acerca las dificultades para incorporar universitarios y las nuevas necesidades impuestas por la pandemia, FOP expresa: “La dificultad para incorporar recursos humanos con formación universitaria, con las adecuadas competencias y experiencia, es un límite severo a la profesionalización de la gestión en las PyME argentinas ... Una novedad digna de destacarse es que la pandemia profundizó la dificultad para conseguir personal calificado universitario, a la vez que impuso nuevas necesidades de profesionales para el trabajo remoto, nuevas tecnologías, gestión y planificación...”

La Organización de Estados Iberoamericanos (2020)<sup>10</sup> luego de relevar las dificultades expresadas por el sector productivo para encontrar recursos humanos que se adapten a sus necesidades emite una fuerte declaración: “Una importante proporción de las empresas iberoamericanas que operan en el sector formal de la economía enfrentan serias dificultades para contratar mano de obra calificada que esté alineada con sus necesidades productivas... Esto pone de manifiesto la importancia de dotar a los trabajadores no solamente de habilidades específicas y técnicas propias de su campo de trabajo, sino también de habilidades transversales que les permitan una mejor adaptación a un mercado laboral dinámico, cambiante y cada vez con mayor presencia de nuevas tecnologías. En este contexto, las universidades juegan un papel clave, puesto que su oferta de formación debe adecuarse a las necesidades del mercado laboral y la sociedad para agregarles valor a los estudiantes, a las compañías y a la sociedad en su conjunto.”

El siguiente gráfico sintetiza las brechas entre educación y trabajo encontradas por la OEI en su investigación:

---

<sup>8</sup> Alta dificultad para conseguir personal de todos los niveles de calificación en las PyME

<sup>9</sup> Límites a la profesionalización de la gestión y salto tecnológico: dificultad para incorporar universitarios y nuevas necesidades impuestas por la pandemia

<sup>10</sup> Educación superior, productividad y competitividad en Iberoamérica

**Figura 4. Porcentaje de empresarios con dificultades para cubrir vacantes (2018)**



En la siguiente tabla mostramos una compilación de las habilidades más demandadas por el mundo laboral de acuerdo a la investigación y opinión de WEF Fondo Monetario Internacional; UDEMY (plataforma de aprendizaje en línea); la red social profesional LinkedIn, y el INET Instituto Nacional de Educación Técnica.

Soft skills emergentes y demandadas en el mundo laboral			
WEF <sup>11</sup>	UDEMY <sup>12</sup>	LINKEDIN <sup>13</sup>	INET <sup>14</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pensamiento analítico y análisis crítico</li> <li>• resolución de problemas</li> <li>• creatividad</li> <li>• iniciativa</li> <li>• atención al detalle</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• influencia social</li> <li>• coordinación</li> <li>• gestión del tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicación efectiva</li> <li>• creatividad</li> <li>• gestión del tiempo</li> <li>• adaptabilidad</li> <li>• colaboración</li> <li>• inteligencia emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• creatividad</li> <li>• persuasión</li> <li>• colaboración</li> <li>• adaptabilidad</li> <li>• gestión del tiempo</li> <li>• inteligencia emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conciencia de calidad</li> <li>• trabajo en equipo</li> <li>• responsabilidad y compromiso</li> <li>• iniciativa y visión estratégica</li> <li>• capacidad de análisis</li> <li>• adaptabilidad a nuevas tecnologías</li> </ul>

### 3. Detección de la inteligencia emocional en los alumnos de la asignatura Taller Preparación para la Vida Laboral.

<sup>11</sup> Future of Jobs Report 2023

<sup>12</sup> The 2022 Workplace Learning Trends That Matter Most for HR and L&D Leaders

<sup>13</sup> The Skills Companies Need Most in 2020 – And How to Learn Them

<sup>14</sup> Demanda de Capacidades 2020. Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina

Daniel Goleman es el neurocientífico que en 1995 publicó el libro sobre Inteligencia Emocional, donde resalta la importancia de una nueva visión del estudio de la inteligencia humana, donde se otorga mayor relevancia a la gestión de las emociones como base indispensable de las relaciones sociales y de la vida de las personas. En una serie de libros publicados, el autor hace referencia a la importancia del conocimiento y gestión de la inteligencia emocional con el objeto de mejorar el bienestar laboral, personal, académico y social para aumentar el rendimiento intelectual y eventualmente colaborar con una eficaz gestión profesional en el ambiente laboral.

Goleman (2012) plantea el concepto de Inteligencia Emocional como el conjunto de habilidades que le permiten al individuo ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; gestionar sus impulsos y demorar el deseo de gratificación, regular su humor y evitar que los trastornos disminuyan su capacidad de pensar; mostrar empatía y mantener la esperanza.

Desde hace 3 cohortes del dictado de esta asignatura cuatrimestral, que se encuentra en el 5to año del nuevo plan de estudios de la carrera de Contador Público (2018), las docentes implementan diversas estrategias de evaluación de la inteligencia emocional de nuestros alumnos, aplicando diversas estrategias de evaluación:

- Definir Objetivos SMART: consiste en que cada alumno defina al menos un objetivo personal y un objetivo profesional aplicando esta metodología. Encontramos que en la mayoría de los casos les resulta difícil la identificación de objetivos a largo plazo y sólo pueden describir situaciones inminentes y de muy corto plazo.



- Detección de Fortalezas y Debilidades: consiste en que cada alumno identifique 3 debilidades y 3 fortalezas de su personalidad. Se les explica que reconocer las debilidades es el primer paso para pensar en el desarrollo de estrategias y soluciones para enfrentarlas y eventualmente evitar que afecten negativamente en el rendimiento laboral. Identificar las fortalezas permite aprovechar las capacidades innatas y explotarlas para mejorar la satisfacción laboral. Se destacan principalmente las siguientes:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de colaboración</li> <li>• Responsabilidad y perseverancia</li> <li>• Honestidad y lealtad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Buena redacción</li> <li>• Resiliencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación (no es asertiva, miedo a hablar en público, no comunica)</li> <li>• Miedo al fracaso</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Desorden, dispersión y falta de atención al detalle</li> </ul>

- Aplicación del Test de Emily Sterrett: Este test de autovaloración evalúa seis variables clave de la inteligencia emocional, las cuales se dividen en dos dimensiones principales: la dimensión del Yo y la dimensión Social:

#### Dimensión del Yo:

- Autoconciencia: Evalúa la capacidad de un individuo para conocer con precisión sus propios sentimientos, preferencias, metas y valores, y utilizar esta información para guiar su comportamiento.
- Autoconfianza o confianza en sí mismo: Mide la capacidad de una persona para creer en sí misma, superar sus dudas, asumir riesgos razonables y admitir errores sin que esto le impida seguir adelante.
- Autocontrol: Evalúa la capacidad de gestionar adecuadamente el estrés, adaptarse a las circunstancias y equilibrar las consideraciones racionales y emocionales.

#### Dimensión Social:

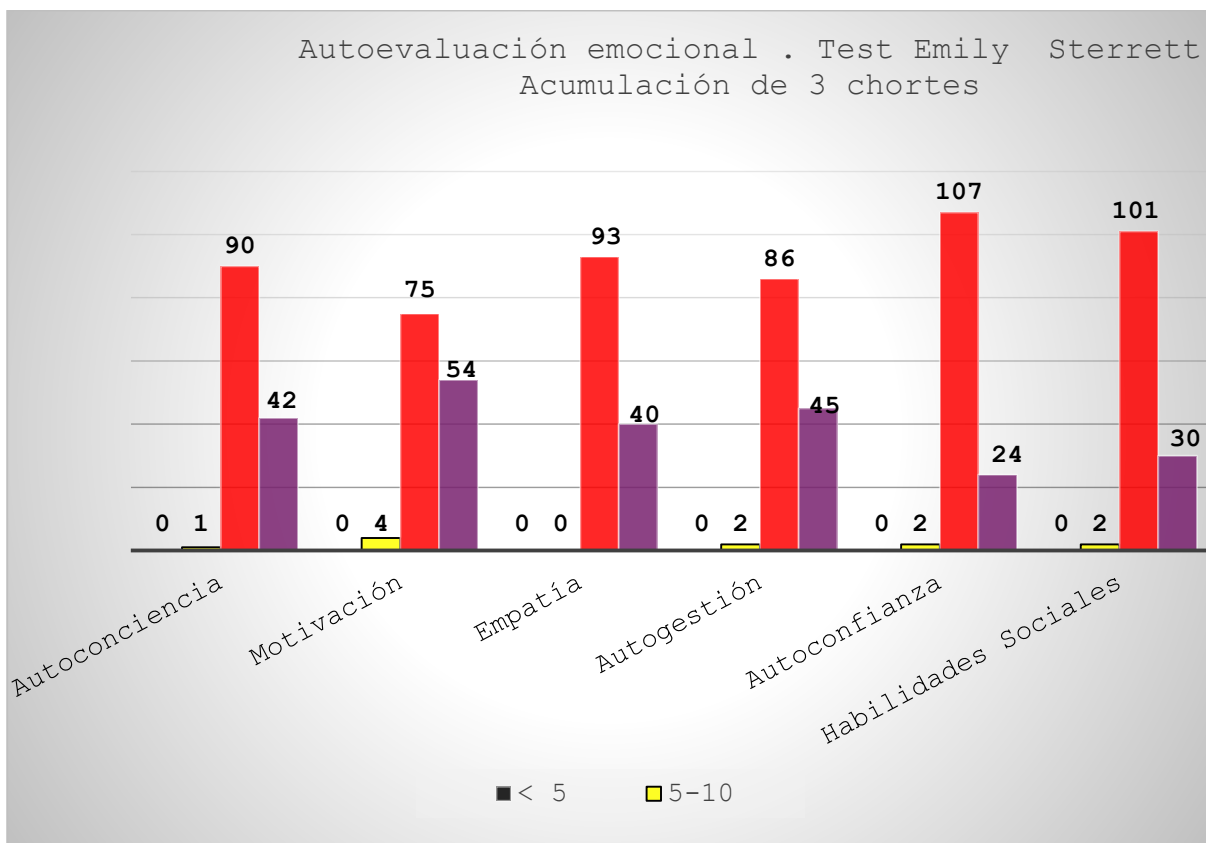
- Empatía: Evalúa la capacidad de un individuo para comprender a los demás, realizar escuchar activa y estar atento a las señales verbales y no verbales.
- Motivación: Mide la capacidad de tomar iniciativa, tener una perspectiva positiva y creativa, e inspirar a otros.
- Competencia Social: Evalúa la capacidad de establecer buenas relaciones con los demás e influir en otros.

El Test consiste en responder 30 preguntas cuyas respuestas deben ser valoradas utilizando una escala de Likert entre 0 y 5. Para medir los resultados finales, las respuestas son agrupadas para la valoración de cada una de las 6 variables, lo que permite obtener una puntuación cuantitativa final según el siguiente patrón de resultados:

PUNTAJE	VALORACIÓN
20 - 25	Esta área de tu vida está bien gestionada y funciona de manera sana y óptima
11 - 19	Es necesario trabajar el área para mejorarla
5 - 10	Se debe prestar atención a esta área de forma <b>INMEDIATA</b> . Aquí radican las mayores <b>DEBILIDADES</b> y las que pueden generar mayores inconvenientes
< 5	Esta área debe convertirse en las metas que se deben desarrollar para crecer y lograr un mayor equilibrio emocional

Los resultados obtenidos por cada estudiante son privados y ellos conservan el detalle de la valoración obtenida en cada una de las variables. Se les solicita que entreguen los resultados de forma anónima a fin de realizar el análisis estadístico global. Una vez procesados los datos se realiza la devolución del procesamiento de los datos y el análisis global del test.

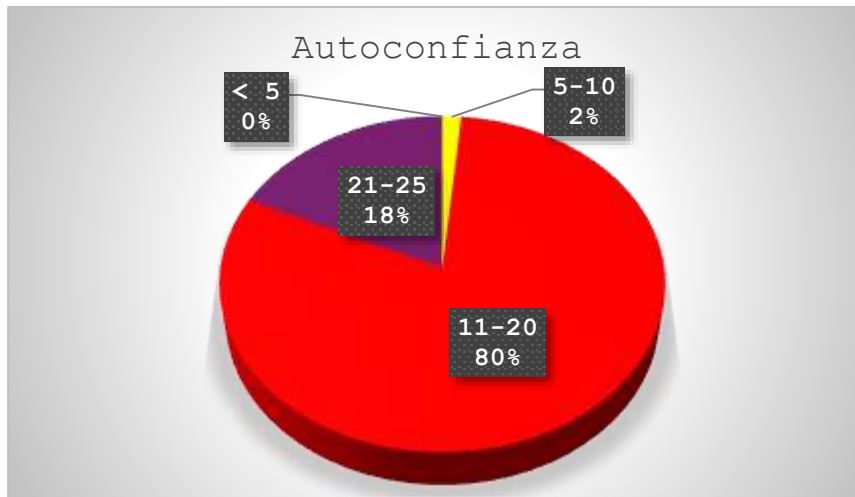
Con el objeto de mostrar el funcionamiento de esta herramienta, se agruparon los resultados de las 3 cohortes relevadas, obteniéndose los siguientes resultados:



A simple vista se observa que los resultados con las máximas valoraciones (rango 21-25) son escasos y generan preocupación. En el rango menor de valoración (<5) no se registran respuestas en ninguna de las variables testeadas.

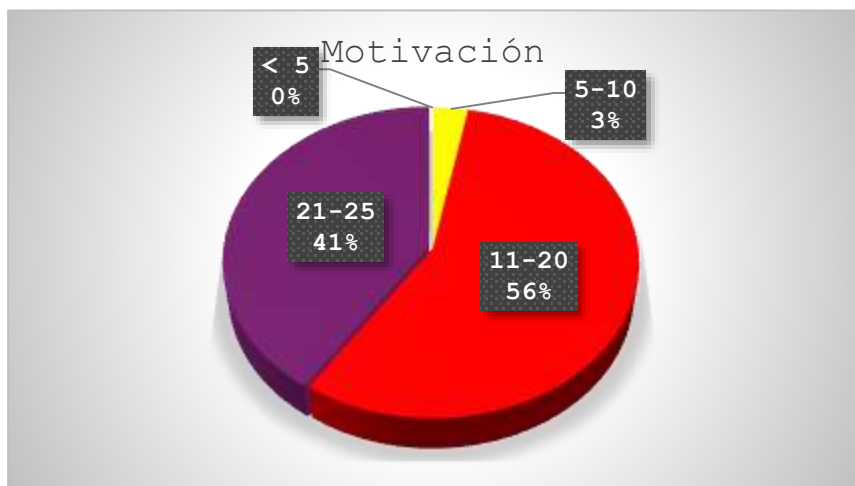
El rango de valoración que va de 11-20 es el que acumula la mayor cantidad de respuestas en forma dispar, sin embargo del análisis de la valoración del test, se reconoce la necesidad de abocarse al trabajo de estas áreas.

AUTOCONFIANZA o confianza en sí mismo. Nos interesa en cada cohorte analizar especialmente el área de la Autoconfianza o la confianza en sí mismo, por considerar la emoción en la que se basan el resto de las áreas. Observamos que existe una gran debilidad en la confianza que los alumnos tienen



en sí mismos, lo cual se refleja en el ejercicio mencionado anteriormente como Detección de Fortalezas y Debilidades reflejadas en la comunicación; miedo al fracaso; inseguridad; dispersión). Sólo el 18% de nuestros alumnos siente plena confianza para desarrollar sus actividades.

MOTIVACIÓN. La motivación de los estudiantes es otra área que nos interesa especialmente analizar, ya que intuitivamente puede incidir en el rendimiento y en la satisfacción académica. Esta área contiene muy



diversos componentes y ninguna de las teorías elaboradas hasta la fecha ha podido explicar y constituir un sistema integrado de su proceso (González, Valle, Núñez et al. 1994). Como podemos ver en el gráfico, menos de la mitad de nuestros alumnos (41%) se encuentran plenamente motivados (rango 21-25).

#### 4. Estrategias de utilizadas en la asignatura para estimular la inteligencia emocional.

En el transcurso del dictado del Taller se brindan herramientas que permiten establecer la relación existente entre las emociones y el cuerpo físico. Para ello se implementan ejercicios

de respiración, relajación, equilibrio, agilidad mental, trucos de analogía de ideas, análisis de micro expresiones, y elementos de oratoria.

Se implementan Seminarios de actualización de una clase de duración, donde se invitan a reconocidos líderes de instituciones privadas para que expongan su experiencia y la relaciones con la importancia de la gestión eficiente de su inteligencia emocional. Al finalizar cada seminario, los alumnos deber valorarlo y rescatar 3 ideas fuerzas del mismo.

Se estimula la participación activa a través de presentación grupal de videos, textos, capítulos de libro que abarquen conceptos de neurociencias. Se los estimula a realizar comentarios, comunicación y exposición de opiniones. Estas actividades son las que demuestran mayores debilidades y conflictos en la autogestión.

Se realizan clases de consulta personalizadas para alumnos que requieren atención en algún área determinada y que luego de indagar acerca de las debilidades, se recomiendan estrategias de mejoras.

## **5. Conclusiones**

Ciertamente, la inteligencia emocional entendida como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como las de los demás, tiene un impacto significativo en la efectividad tanto de nuestra vida privada y laboral.

Las personas con altos niveles de inteligencia emocional suelen ser más empáticas, lo que les permite establecer conexiones más sólidas con sus colegas y clientes. Esto fomenta un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, lo que a su vez puede mejorar la productividad y el rendimiento de la gestión en general. Además, aquellos que pueden gestionar sus emociones de manera efectiva son capaces de manejar mejor el estrés y los desafíos, lo que les permite tomar decisiones más acertadas y mantener la calma en situaciones tensas.

Pudimos comprobar que los estudiantes emocionalmente inteligentes son activos, curiosos, confían en su intuición, son hábiles para comunicarse, sonríen, manejan correctamente su cuerpo, modulan su voz para convencer a sus interlocutores, son colaborativos y desarrollan de forma innata la empatía. Son también capaces de reconocer y manejar el estrés, la ansiedad y otras emociones que pueden interferir con su rendimiento académico y así abordar sus estudios de manera más enfocada y productiva.

Desde nuestra cátedra creemos que estimular el desarrollo de la inteligencia emocional en las seis variables analizadas, no solo facilita el desarrollo de habilidades interpersonales, sino que



preparan al futuro profesional para integrar activamente equipos de trabajo y serán capaces de establecer espacios colaborativos que los posicionen en puestos de trabajo relevantes.

Como expresa Daniel Goleman, «los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y son despedidos por su falta de inteligencia emocional»

## **Bibliografía**

DISPENZA, J. (2018). Sobrenatural. Gente corriente haciendo cosas extraordinarias. Ediciones Urano, S.A.U. España.

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME, (2021). Límites a la profesionalización de la gestión y salto tecnológico: dificultad para incorporar universitarios y nuevas necesidades impuestas por la pandemia. Informe Especial Agosto 2021.

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME, (2023). Alta dificultad para conseguir personal de todos los niveles de calificación en las PyME. Informe Especial Julio 2023.

GOLEMAN, D. (1998). La Práctica de la Inteligencia Emocional. Editorial Kairós. S.A., Barcelona España.

GOLEMAN, D. (1995); Edición 2022. La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. EDICIONES B.

GOLEMAN, D. (2012). La inteligencia emocional (22 ed.). México, D. F., Ediciones B.

GONZÁLEZ CABANACH, R.; VALLE ARIAS, A.; NÚÑEZ PÉREZ, J; GONZÁLEZ PIENDA, J. (1996). Una aproximación teórica al concepto de metas académicas y su relación con la motivación escolar. Psicothema, vol. 8, núm. 1, 1996, pp. 45-61.

RABOUIN, R.; ATARLOA, L.; BATALLER, R. et Al. (2008). Habilidades Directivas para un nuevo management. 1a ed. Prentice Hall - Pearson Education; Buenos Aires.

RÍOS, G., GALÁN MUROS, V. y BOCANEGRA, K. (2020). Educación superior, productividad y competitividad en Iberoamérica. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) / Instituto Iberoamericano para la Educación y la Productividad (IIEYP).

WORLD ECONOMIC FORUM, (2023). Future of Jobs Report 2023 INSIGHT REPORT. MAY 2023.

- Desarrollamos estrategias de inserción en un mercado laboral cada vez más disruptivo y demandante.

## **EL LABORATORIO DE EMPRESA COMO MODELO DIDÁCTICO**

**Autores: Danna Valentina Suarez Gomez - Jheisson Andrés Abril Teatin - Oscar Julian Ávila Lara**

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - Universidad Católica de la Santísima Concepción

EJE 4: Prácticas Innovadoras en la Enseñanza de Administración

danna.suarez01@uptc.edu.co; jabril@doctorado.ucsc.cl; oscar.avila03@uptc.edu.co

### **RESUMEN**

Argumentar sobre las prácticas y formas de la enseñanza y el aprendizaje nos transporta necesariamente a métodos de formación docente comprometidos con la ejecución de estrategias didácticas que fortalezcan los métodos de abordar las disciplinas que se enseñan, con motivo de trascender de los conocimientos prácticos al conocimiento científico de una forma que el estudiante comprenda no solo los objetivos de la enseñanza sino que interiorice el cómo aprende mejor, para dejar de ser un recipiente pasivo del conocimiento a construir su propio conocimiento como camino a la verdad, el compromiso ciudadano y la consecuente formulación de proyectos de vida firmes. La presente investigación se constituye como una propuesta orientadora de las prácticas de la enseñanza en el laboratorio de empresa de la Escuela de Administración de Empresas, donde los estudiantes de dicha escuela asumirán el rol de empresarios con acompañamiento del cuerpo docente de la Escuela, cuyos esfuerzos serán orientados a diversas dinámicas las cuales procuran un desarrollo de las habilidades de pensamiento y análisis crítico para los estudiantes y la consolidación de prácticas empresariales en un entorno controlado.

**Palabras Clave:** Laboratorio de empresa, didáctica y administración.

### **Introducción**

La educación en administración de empresas ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno empresarial global. Los métodos tradicionales de enseñanza, centrados en la transmisión de conocimientos teóricos, han dado paso a enfoques más prácticos y experienciales que buscan preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo real. En este contexto, el laboratorio de empresa

emerge como una herramienta didáctica innovadora y eficaz. Este modelo permite a los estudiantes gestionar una empresa simulada o real, proporcionándoles una experiencia directa y práctica que complementa la formación teórica recibida en las aulas. A través de esta metodología, los estudiantes pueden desarrollar habilidades críticas como la toma de decisiones, la resolución de problemas, el liderazgo y el trabajo en equipo, esenciales para su futura carrera profesional.

El laboratorio de empresa no solo beneficia a los estudiantes, sino también a las instituciones educativas, al alinearse con las demandas del mercado laboral y las expectativas de los empleadores. Este enfoque pedagógico responde a la necesidad de formar profesionales capaces de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes y de aplicar sus conocimientos de manera efectiva en situaciones reales. La implementación de laboratorios de empresa en los programas de administración de empresas representa una oportunidad para mejorar la calidad de la educación superior, fomentando una formación más integral y aplicada. Este artículo explora los beneficios y desafíos de este modelo didáctico, así como su impacto en el aprendizaje y desarrollo de competencias en los estudiantes de administración de empresas.

### **Aproximaciones teóricas**

El laboratorio de empresa, en su esencia, permite una aplicación práctica de los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas. Este enfoque está enraizado tanto en la didáctica como en la pedagogía, ya que se diseñan actividades específicas que facilitan la comprensión y aplicación de conceptos teóricos en situaciones empresariales reales (Li et al., 2023). Los estudiantes pueden experimentar con estrategias empresariales, gestión de recursos y toma de decisiones, lo que les brinda una comprensión más profunda y holística de los temas abordados (Pando-García et al., 2016). La pedagogía detrás de esta práctica se centra en un aprendizaje activo y participativo, donde los estudiantes son los protagonistas de su propio proceso educativo (Akanji et al., 2020).

El uso de laboratorios de empresa fomenta el desarrollo de habilidades blandas esenciales como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo (Zutshi et al., 2021). Desde una perspectiva pedagógica, estas habilidades son fundamentales para el éxito en el entorno empresarial moderno. La didáctica aplicada en los laboratorios de empresa incluye actividades colaborativas y roles rotativos que permiten a los estudiantes practicar y mejorar estas competencias (Munita, 2023). La interacción constante y la necesidad de resolver problemas en conjunto refuerzan estas habilidades, preparándolos mejor para el mercado laboral.

Uno de los beneficios más significativos de los laboratorios de empresa es la mejora en la toma de decisiones. Los estudiantes se enfrentan a escenarios complejos que requieren análisis crítico y evaluación de múltiples factores (Anthony Jnr, 2021). La didáctica detrás de estos escenarios está diseñada para desafiar a los estudiantes y obligarlos a aplicar teorías de administración y estrategias de negocios de manera práctica. La pedagogía de la toma de decisiones en este contexto se enfoca en desarrollar la capacidad de los estudiantes para pensar de manera estratégica y considerar las consecuencias a largo plazo de sus acciones (Anthony Jnr, 2021).

El laboratorio de empresa reconoce y acomoda diversos estilos de aprendizaje, un principio pedagógico clave. Algunos estudiantes aprenden mejor a través de la práctica directa, mientras que otros prefieren la observación o el análisis teórico (Trejo-Pech & White, 2017). La didáctica en estos laboratorios está diseñada para ofrecer múltiples formas de interacción y aprendizaje, asegurando que todos los estudiantes puedan beneficiarse de la experiencia. Esta inclusividad pedagógica mejora la participación y el rendimiento académico (Albert & Grzeda, 2015).

La evaluación en los laboratorios de empresa va más allá de los métodos tradicionales (Pérez-Espés et al., 2023). Utilizando una combinación de autoevaluación, evaluación entre pares y retroalimentación de los profesores, se asegura una comprensión más completa del desempeño de los estudiantes (Amaral et al., 2018). La pedagogía de la evaluación se centra en el desarrollo continuo y la mejora, brindando a los estudiantes la oportunidad de reflexionar sobre sus decisiones y aprender de sus errores. La didáctica aplicada incluye herramientas y métodos para proporcionar retroalimentación constructiva y oportuna (Llorent-Bedmar et al., 2019).

La tecnología juega un papel crucial en la implementación efectiva de laboratorios de empresa. Herramientas digitales y plataformas de simulación permiten a los estudiantes experimentar con escenarios empresariales en un entorno seguro y controlado (Albert & Grzeda, 2015). Desde la perspectiva didáctica, estas tecnologías facilitan la creación de experiencias de aprendizaje inmersivas e interactivas. La pedagogía detrás del uso de tecnología en la educación de administración de empresas se basa en preparar a los estudiantes para un entorno laboral cada vez más digitalizado (Gomes et al., 2020).

La incorporación de laboratorios de empresa requiere una adaptación del currículo existente para integrar esta metodología de manera efectiva. La didáctica en este contexto implica la creación de módulos y actividades específicas que alineen los objetivos de aprendizaje teóricos con las experiencias prácticas (Pérez-Espés et al., 2023). Pedagógicamente, esto

requiere una colaboración estrecha entre diseñadores curriculares y profesores para asegurar que el laboratorio de empresa complemente y enriquezca el plan de estudios tradicional (Mncayi & Dunga, 2016).

La implementación de laboratorios de empresa no está exenta de desafíos. Entre ellos, la resistencia al cambio por parte de algunos docentes, la necesidad de recursos adicionales y la formación continua del profesorado (Hoidn & Olbert-Bock, 2016). Sin embargo, estos desafíos también representan oportunidades para innovar en la educación de administración de empresas. La didáctica debe adaptarse continuamente para incorporar nuevas tecnologías y métodos, mientras que la pedagogía debe centrarse en desarrollar entornos de aprendizaje inclusivos y equitativos que preparen a los estudiantes para los retos del mundo empresarial moderno (Cliffe et al., 2018).

## **Metodología**

Para analizar la efectividad del laboratorio de empresa como modelo didáctico en estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas, se llevará a cabo un estudio con metodología cualitativa. Este enfoque permite una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los estudiantes, proporcionando una visión detallada de cómo esta metodología influye en su aprendizaje y desarrollo de habilidades.

El estudio se realizará en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), sede Tunja, con estudiantes de los últimos semestres del programa de Administración de Empresas. Se seleccionará una muestra intencional de aproximadamente 30 estudiantes que hayan participado activamente en el laboratorio de empresa durante al menos un semestre. La selección intencional permitirá enfocarse en aquellos estudiantes que tienen experiencia directa con el laboratorio y pueden proporcionar información relevante y detallada sobre su impacto.

La recolección de datos se llevará a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación participativa. Las entrevistas semiestructuradas permitirán explorar en profundidad las percepciones individuales de los estudiantes sobre el laboratorio de empresa, abordando temas como la aplicabilidad de los conocimientos teóricos, el desarrollo de habilidades blandas y la toma de decisiones. Los grupos focales, por otro lado, facilitarán la discusión y el intercambio de experiencias entre los estudiantes, enriqueciendo el análisis con una perspectiva colectiva.

La observación participativa se realizará durante las sesiones del laboratorio de empresa, permitiendo al investigador observar directamente las interacciones, dinámicas y métodos

didácticos en acción. Esta técnica proporcionará una visión contextualizada de cómo los estudiantes aplican sus conocimientos y desarrollan sus habilidades en un entorno simulado o real. Las observaciones se registrarán en notas de campo detalladas, complementando la información obtenida en las entrevistas y grupos focales.

El análisis de datos se llevará a cabo utilizando técnicas de codificación y categorización para identificar temas y patrones emergentes. Se empleará un enfoque de análisis temático, que permitirá organizar y analizar los datos cualitativos de manera sistemática. Los datos se codificarán inicialmente para identificar conceptos y categorías clave, seguidos de un proceso de categorización para agrupar los datos en temas significativos. Este enfoque facilitará la interpretación y presentación de los hallazgos de manera coherente y estructurada.

## Resultados

Se destaca en los resultados del estudio (ver tabla 1) que los estudiantes reportaron una comprensión más profunda y práctica de los conceptos teóricos abordados en sus cursos. A través de las entrevistas y grupos focales, se destacó que la experiencia práctica en el laboratorio de empresa les permitió aplicar teorías de administración y estrategias empresariales en un entorno simulado, facilitando una mejor retención y comprensión de los contenidos académicos.

Además, los estudiantes identificaron un notable desarrollo de habilidades blandas esenciales para su futuro profesional. La interacción constante con compañeros en el entorno del laboratorio de empresa mejoró sus habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. Los participantes relataron cómo las actividades colaborativas y la necesidad de resolver problemas juntos les ayudaron a mejorar estas competencias, fundamentales en el mundo empresarial. La observación participativa capturó ejemplos específicos de estas dinámicas, ilustrando cómo se desarrollaron estas habilidades en la práctica.

**Tabla 3. Principales resultados**

Área de Impacto	Resultado Confirmado	Detalles Específicos
Comprensión Teórica	Mejora en la comprensión y aplicación de conceptos teóricos.	Los estudiantes aplicaron teorías y estrategias empresariales en escenarios simulados, facilitando una mejor retención.
Desarrollo de Habilidades Blandas	Incremento en habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.	Actividades colaborativas y resolución de problemas mejoraron competencias clave para el entorno empresarial.

Toma de Decisiones	Mejora en la capacidad de toma de decisiones informadas.	Los estudiantes se sintieron más seguros y capacitados para enfrentar decisiones complejas en escenarios simulados.
Beneficios del Modelo	Experiencia práctica enriquecedora y valiosa para la formación académica.	El laboratorio proporcionó una experiencia educativa más contextualizada y aplicada que los métodos tradicionales.
Desafíos Identificados	Necesidad de recursos adicionales y mayor apoyo del profesorado.	Se identificó la falta de recursos y apoyo como desafíos importantes que afectan la implementación óptima del laboratorio.

Asimismo, se confirmó una mejora en las habilidades de toma de decisiones de los estudiantes. Enfrentados a escenarios empresariales complejos, aprendieron a evaluar diferentes factores y consecuencias antes de tomar decisiones estratégicas. Las entrevistas revelaron que los estudiantes se sienten más seguros y capacitados para tomar decisiones informadas en situaciones de alta presión. Los grupos focales proporcionaron una perspectiva colectiva sobre cómo estas experiencias prácticas contribuyeron a su desarrollo personal y profesional.

El estudio destacó tanto los beneficios como los desafíos asociados con el uso del laboratorio de empresa. Los estudiantes apreciaron las ventajas de un aprendizaje práctico y aplicado, pero también señalaron áreas de mejora, como la necesidad de recursos adicionales y más apoyo del profesorado.

## Conclusiones

El estudio sobre el laboratorio de empresa como modelo didáctico en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), sede Tunja, ha evidenciado que esta metodología proporciona una experiencia educativa significativa y beneficiosa para los estudiantes. Los resultados confirmaron que el laboratorio de empresa facilita una comprensión más profunda de los conceptos teóricos, permite una aplicación práctica efectiva de los conocimientos y contribuye al desarrollo de habilidades blandas esenciales como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Además, se observó una mejora en las habilidades de toma de decisiones, lo cual es crucial para la preparación profesional en el ámbito empresarial.

A pesar de los claros beneficios, el estudio también identificó desafíos que afectan la implementación óptima del laboratorio de empresa. La necesidad de recursos adicionales y el apoyo del profesorado son áreas críticas que deben abordarse para maximizar el potencial de este modelo didáctico. La integración efectiva del laboratorio de empresa en el currículo

requiere ajustes y adaptaciones continuas para asegurar que se mantenga alineado con los objetivos educativos y las demandas del mercado laboral.

La implementación del laboratorio de empresa como modelo didáctico representa un avance significativo en la educación de administración de empresas. Los hallazgos del estudio respaldan la teoría pedagógica que defiende la importancia del aprendizaje experiencial y la aplicación práctica de los conocimientos en la formación académica. Al proporcionar un entorno en el que los estudiantes pueden aplicar teorías y estrategias empresariales en escenarios simulados, el laboratorio de empresa ofrece una experiencia educativa más rica y contextualizada que los métodos tradicionales de enseñanza.

El desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación efectiva y el liderazgo, es un aspecto destacado del laboratorio de empresa que resuena con las demandas del entorno empresarial contemporáneo. Las actividades colaborativas y los proyectos en equipo permiten a los estudiantes practicar estas competencias en un entorno realista, preparando mejor a los futuros profesionales para el trabajo en equipo y la resolución de problemas en sus futuras carreras.

La mejora en la toma de decisiones observada en los estudiantes también refleja la importancia de la simulación y el análisis crítico en la formación de habilidades empresariales. Al enfrentarse a decisiones complejas en un entorno controlado, los estudiantes aprenden a evaluar múltiples factores y considerar las consecuencias a largo plazo de sus decisiones, una habilidad crucial en el mundo empresarial.

## **Bibliografía**

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Albert, S., & Grzeda, M. (2015). Reflection in Strategic Management Education. *Journal of Management Education*, 39(5), 650–669. <https://doi.org/10.1177/1052562914564872>
- Amaral, M., Toledo Hernandez, C., & Rodrigues Bastos, M. H. (2018). The entrepreneurial profile of Brazilian business administration students. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 160–177. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0040>
- Anthony Jnr, B. (2021). Institutional factors for faculty members' implementation of blended learning in higher education. *Education and Training*, 63(5), 701–719. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2020-0179>
- Cliffe, J., Fuller, K., & Moorosi, P. (2018). Secondary school leadership preparation and



- development: Experiences and aspirations of members of senior leadership teams. *Management in Education*, 32(2), 85–91. <https://doi.org/10.1177/0892020618762714>
- Gomes, S. F., Jorge, S., & Eugénio, T. (2020). Teaching sustainable development in business sciences degrees: evidence from Portugal. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(3), 611–634. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-10-2019-0365>
- Hoidn, S., & Olbert-Bock, S. (2016). Learning and teaching research methods in management education: Development of a curriculum to combine theory and practice – a Swiss case. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 43–62. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0117>
- Li, K. C., Wong, B. T.-M., Kwan, R., & Wu, M. (2023). Learning in a hybrid synchronous mode: experiences and views of university students. *International Journal of Innovation and Learning*, 34(2), 197–207. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2023.132756>
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V., & Navarro-Granados, M. (2019). School leadership in disadvantaged contexts in Spain: Obstacles and improvements. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(1), 147–164. <https://doi.org/10.1177/1741143217728084>
- Mncayi, P., & Dunga, S. H. (2016). Career choice and unemployment length: A study of graduates from a South African university. *Industry and Higher Education*, 30(6), 413–423. <https://doi.org/10.1177/0950422216670500>
- Munita, F. (2023). Towards a Pedagogy of the Uncertain: Contributions for a New Didactics of Poetry | Por uma pedagogia do incerto: contribuições para uma nova didática da poesia | Hacia una pedagogía de lo incierto: contribuciones para una nueva didáctica de la poesía. *La Palabra*, 2023(46). <https://doi.org/10.19053/01218530.n46.2023.16505>
- Pando-Garcia, J., Periañez-Cañadillas, I., & Charterina, J. (2016). Business simulation games with and without supervision: An analysis based on the TAM model. *Journal of Business Research*, 69(5), 1731–1736. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.046>
- Pérez-Espés, C., Oliver, M. C., & D’Ancona, F. C. (2023). Impact of curricular internships in accounting on university students: an empirical study in Spain | Impacto de las prácticas curriculares en contabilidad en los estudiantes universitarios: un estudio empírico en España. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 26(2), 213–228. <https://doi.org/10.6018/RCSAR.464441>
- Trejo-Pech, C. J., & White, S. (2017). The use of case studies in undergraduate business administration. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 57(4), 342–356.

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020170405>

Zutshi, A., Creed, A., Bhattacharya, A., Bavik, A., Sohal, A., & Bavik, Y. L. (2021). Demystifying knowledge hiding in academic roles in higher education. *Journal of Business Research*, 137, 206–221. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.030>

## CONFERENCIA DE CIERRE

### **“Inteligencia Artificial en la Administración: oportunidades, estrategias y habilidades para el futuro”**

**Mg. Carlos Alberto Acosta Parra**

En esta charla, se exploró cómo la Inteligencia Artificial (IA) está revolucionando el campo de la Administración, transformando la forma en que las organizaciones operan, innovan y crean valor. Se discutieron estrategias prácticas para que organizaciones de todos los tamaños y sectores adopten tecnologías de IA de manera efectiva, considerando áreas de alto impacto, técnicas probadas y lecciones de casos de éxito. Se analizó cómo la IA estaba redefiniendo funciones clave de la gestión, desde marketing y ventas hasta operaciones, finanzas y recursos humanos, y generando oportunidades sin precedentes para optimizar procesos, potenciar la toma de decisiones y desarrollar nuevos modelos de negocio. Se reflexionó sobre las habilidades emergentes que los profesionales de la administración necesitan dominar para prosperar en la era de la IA, como la ciencia de datos, el pensamiento estratégico y el liderazgo transformacional. Se hizo un llamado a la acción para que la comunidad de la Administración, incluyendo académicos, investigadores, profesionales y estudiantes, abracen audazmente la IA, inviertan en el desarrollo de capacidades digitales y lideren el camino en el aprovechamiento de estas tecnologías para construir organizaciones ágiles, innovadoras y preparadas para el futuro. Se buscó que al final de esta charla, los asistentes poseyeran una visión clara de cómo la IA estaba remodelando el panorama de la Administración y las claves para posicionar sus organizaciones y carreras en la vanguardia de esta transformación.

**Editorial Científica Universitaria**  
Secretaría de Investigación y Posgrado  
Universidad Nacional de Catamarca  
Septiembre de 2024



ISBN 978-987-661-505-1

