



HABILIDADES DEL FUTURO
Learnability:
Aprender a Aprender

12

**SEÑALES
QUE CREAN
FUTURO**

OBSERVATORIO DEL
FUTURO



EL BOOM DE LOS **AUTÓNOMOS**

Ya comienzan a probarse en Europa los selfdriving foodtrucks y delivery robots

PRODUCTOS Y SERVICIOS

**El avance de
la suscripción**

GOBERNANZA GLOBAL

**Global Citizen
Live New York**

HUMANIDAD AUMENTADA

**La vida eterna
by AltosLab**

OBSERVATORIO DEL

FUTURO

Informe mensual

La configuración
del Futuro a partir
de las señales
del presente

Mgter. Andrés Pallaro
Director Observatorio del Futuro



Foco en lo que emerge

Las dimensiones de la realidad

Lo que va terminando

Todo aquello que está en decadencia, declive u obsolescencia. Muestra rendimientos decrecientes y dificultades de adaptación al cambio

Resistencia y conflicto

Lo que está madurando

Todo aquello que está en fase expansiva y consolidación. Es el reino del presente, donde el dominio y el análisis se concentran en la ejecución y la optimización de resultados.

Optimización y expansión

Lo que está emergiendo

Todo aquello que está dando sus primeros pasos a partir del cambio y la innovación, y que suele traducirse en señales y experimentos que se pueden visualizar en el presente.

Experimentación y creación



¿Qué miramos?

Señales y transformaciones que están emergiendo y tendrán impacto en la configuración del futuro. Bajo la perspectiva del Tecno-humanismo.

Prisma que adoptamos

Reconocer señales del futuro en el presente

- 1 Optimismo, aun bajo el influjo de amenazas.
- 2 Confianza en la condición y capacidad humana.
- 3 Ciencia y tecnología como motor de innovación.
- 4 Gestión y liderazgo para hacer que las cosas pasen.
- 5 No hay determinismos, hay construcción de personas, equipos y organizaciones.
- 6 No hacemos pronósticos, solo configuramos escenarios posibles.



La ventana de Overton

Recurso de análisis

La ventana de Overton es el recurso que usamos para seguir grandes categorías de ideas que van generando nuevas acciones con alto impacto en la configuración de futuro.

Thomas Khun explicaba que nuevos paradigmas aparecen y se consolidan cuando los existentes no pueden ya resolver las anomalías que se van acumulando en distintas etapas del recorrido de las sociedades. En ese devenir histórico, la Ventana de Overton (nombre de un ex funcionario de USA de los años 60) es un

concepto que refleja con precisión cómo funciona la dinámica de las nuevas ideas, iniciativas y proyectos que van surgiendo progresivamente en distintos campos de la actividad humana y que suelen, en tiempo presente, ser consideradas radicales, inviables, utópicas. No obstante, a partir de experimentos, prototipos, hallazgos y mucho coraje, van configurando esas señales que terminan construyendo futuro. Esas señales buscamos en nuestra Ventana de Overton.



Transitamos una década que es considerada punto de inflexión hacia el futuro del Siglo 21, potenciada aún más por el impacto de la Pandemia Covid-19.





Torre ToHA, Tel-Aviv

Conseguir muchos metros ocupando poco espacio, es clave en el diseño de los edificios urbanos del futuro.

Inspirado en la forma de un iceberg, la torre ToHA refleja en su arquitectura el impacto tecno-social del ecosistema innovador israelí.

12 Espacios donde emerge el futuro

1 Nuevas economías

3 Innovación en productos y servicios

7 Transformación del trabajo

5 Innovación Educativa



4 Revolución digital

6 Reparación del Planeta Tierra

Hacia el futuro, hoy.

El Observatorio del Futuro se encarga de identificar las distintas señales que dan forma al futuro dentro de los principales escenarios tecno-sociales.

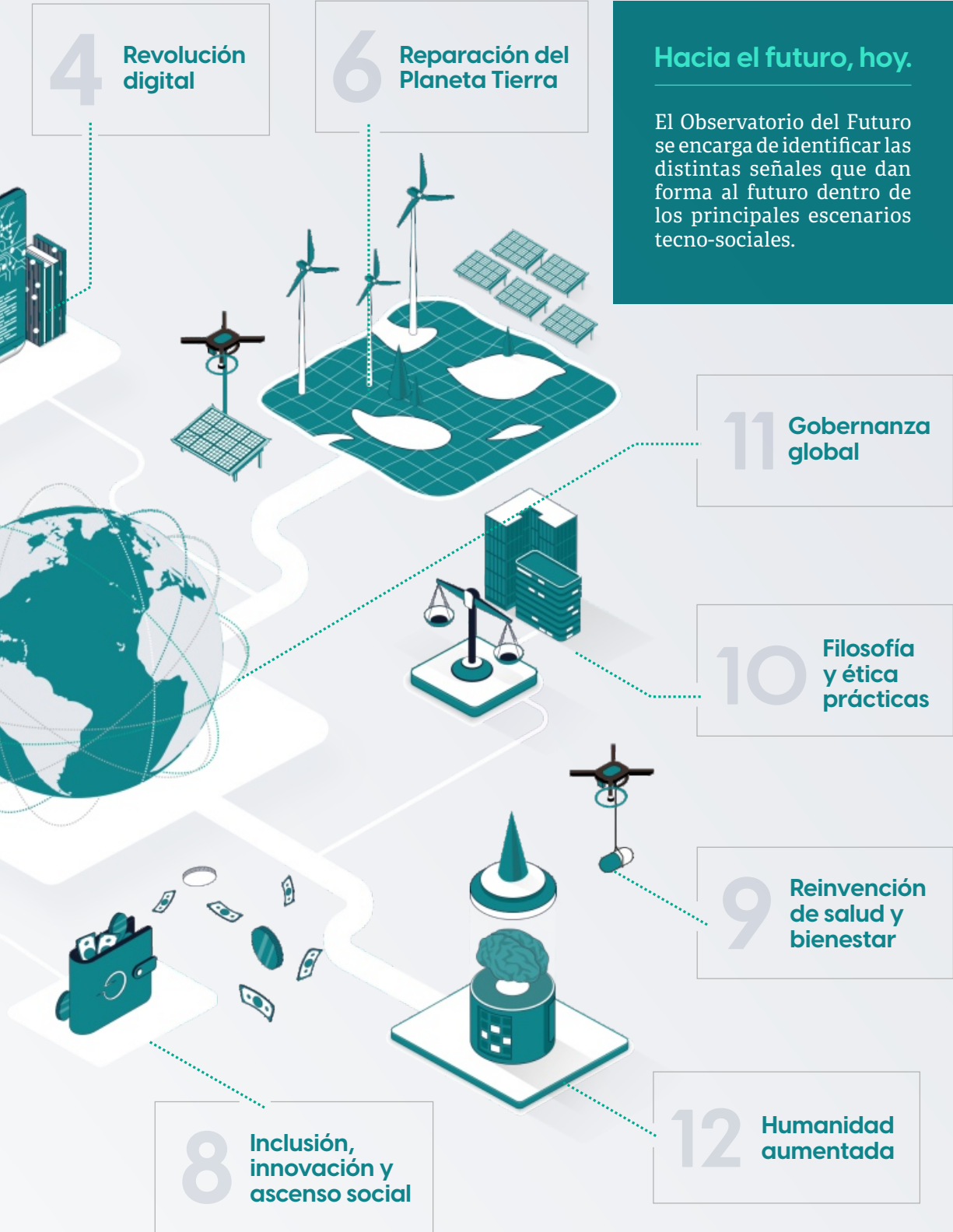
11 Gobernanza global

10 Filosofía y ética prácticas

9 Reinención de salud y bienestar

8 Inclusión, innovación y ascenso social

12 Humanidad aumentada



Señal que crea futuro

Nuevas Economías

Small Business Week y la Post Pandemia

EE.UU. acaba de celebrar la “Small Business Week” y la consigna central ha sido un llamado a recrear el espíritu empresarial como una prioridad de las comunidades para la recuperación Post Pandemia. El foco parece dejar de estar en competir para atraer corporaciones y más en desarrollar condiciones para que personas de cualquier origen y condición lancen sus negocios de pequeña escala, que son donde las evidencias indican que puede generarse la mayor cantidad de nuevos empleos.

Issues sobre las nuevas economías

- Creación de valor múltiple: triple impacto.
- Capitalismo de partes interesadas.
- Automatización basada en el valor y no en el costo.
- Empresas sociales (Yunus).
- Economía circular, del bien común y otros modelos.

Nuestra reflexión

Son varios los factores que convergen en esta revalorización de los negocios locales. Parecía que la era de las grandes plataformas los haría desaparecer, pero son más resistentes de lo imaginado. Comunidades locales fortalecidas y menos trabajo corporativo, suponen small business enriquecidos en todos los rubros.

Pregunta para pensar

¿Podrán los negocios de pequeño y mediano tamaño convertirse en los motores del desarrollo económico post Pandemia, superando los imperativos de la escala y conviviendo con plataformas digitales y corporaciones en mercados locales pero conectados al mundo?



1 Nuevas economías



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Estado Emprendedor

Transformación digital en Corrientes

La ciudad de Corrientes lidera en materia de transformación digital de Gobiernos Locales según un relevamiento en 50 ciudades del país realizado por la Red de Innovación Local (RIL). Se midieron dimensiones como: cultura y gestión del cambio, servicios digitales, normativas y contrataciones, visión centrada en el ciudadano, interoperabilidad, procesos, ciberseguridad, tecnología y conectividad, e información y planificación. Mientras el promedio de ciudades registra un 59% de avance, Corrientes se destaca con un flamante 93%.

Issues sobre el estado emprendedor

- Fin de las eras del Gran y del Pequeño Gobierno.
- Diseños institucionales basados en las ciencias del comportamiento.
- Inversión pública estratégica es posible y deseable.
- Progresismo impositivo sin atender contra la creación de riqueza.
- Skills tech y en inteligencia artificial.

Nuestra reflexión

No hay excusas para hacer viable la transformación digital en el Estado.

El Municipio de Corrientes demuestra que abordar el tema es posible y se traduce en resultados en materia de servicios al ciudadano, transparencia vía datos abiertos, agilidad para responder a reclamos y personal capacitado en las nuevas demandas.

Pregunta para pensar

¿Podrán todos los gobiernos locales y regionales vencer restricciones políticas, sindicales y económicas para acelerar la transformación digital con foco en la atención y promoción ciudadana y recrear así el Estado como pilar de desarrollo y futuro?



2 Estado
Emprendedor



Amplia sobre esta señal
Más información

Innovación en productos y servicios

Auge de los modelos de suscripción

Diversos estudios registran la expansión en nuestro tiempo de modelos de suscripción y alquiler en todo tipo de bienes y servicios, ya no sólo en el sector de entretenimientos. Grupo Renault a través de la plataforma de alquiler de autos Bipi. Nike con suscripción de zapatillas para niños, Clínicas Versus de Madrid con servicios de belleza y bienestar a 99 euros mensuales, Ecodicta como el armario para recibir prendas, usarlas y devolverlas, y por supuesto el boom de los servicios de streaming, son algunos casos de innovación que anuncian multiplicación de estos servicios en el futuro inmediato.

Issues de la innovación de productos y servicios

- La ciencia se amiga cada vez más con los nuevos negocios.
- La creación de valor adquiere múltiples formatos y modelos.
- Se multiplica el capital para financiar nuevos negocios.
- Nuevos espacios de necesidades y consumo surgen todo el tiempo.

Nuestra reflexión

Los avances de la tecnología, que facilitan el modelado y delivery de productos y servicios, y las pautas culturales de nuevas generaciones que no hacen del consumo de propiedad el centro de sus inclinaciones, alimentan este espacio de enorme innovación en la manera de organizar y comercializar bajo suscripciones.

Pregunta para pensar

¿Hasta donde podrán llegar y expandirse los modelos de suscripción y alquiler por uso en las economías y como ello podrá impactar en la dinámica del crecimiento económico basado en la expansión tradicional de oferta y demanda agregada?



3 Innovación
en Productos



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Revolución Digital

Goggo Network

La industria logística no deja de evidenciar avances tecnológicos de forma continua. Goggo Network, una de las compañías del top entrepreneur & investor Martín Varsavsky, tiene listos los prototipos de robots repartidores y food trucks autónomos. La entrega de comida a domicilio y el delivery de alimentos en distintos puntos urbanos tendrán nuevas opciones totalmente automatizadas, bajo el propósito de mejorar la seguridad, el acceso, el uso de espacios públicos y el medio ambiente.

Issues sobre la revolución digital

- No hay sectores inmunes a la digitalización.
- Sin estrategias público - privadas, priman los efectos asimétricos.
- Oportunidad histórica: la tecnología puede resolver mucho de lo que necesitamos.
- Tecnohumanismo: paradigma emergente.
- Algoritmos: personalización y no discriminación.

Nuestra reflexión

Parece ser un camino sin obstáculos insalvables la expansión de los vehículos autónomos como paradigma central de movilidad en los núcleos urbanos del Siglo 21. Sus ventajas están muy fundadas, y los resultados de las pruebas mejoran de forma constante. La regulación y la gestión de la transición del cambio serán claves para evitar dolores y asimetrías profundas.

Pregunta para pensar

¿Abrazaremos culturalmente de forma masiva el paradigma de movilidad autónoma de vehículos y entregas a través de robots o ambas opciones convivirán con mecanismos basados en personas que las sociedades decidan preservar?



4 Revolución Digital



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Innovación Educativa

Genially para docentes

Genially es una startup de origen español con sede en USA y acaba de recibir U\$\$ 20 millones en una ronda B de inversión. Resuelve el problema de millones de docentes que deben preparar contenido creativo e interactivo para sus clases virtuales, sin necesidad de conocimiento en diseño y codificación. Educar es en buena parte comunicar bien y Genially se presenta como el socio ideal de los docentes para ello, con alta usabilidad y accesibilidad a través del modelo freemium de contratación.

Issues sobre la innovación educativa

- Formación por competencias y expansión de la utilidad de habilidades blandas.
- Aprender a aprender y aprender a emprender como meta habilidades.
- Hallazgos de las neurociencias como plataforma de expandir el aprendizaje.
- Mentalidad “fija y de crecimiento” (Carol Dweck).
- Mediación tecnológica y lifelong learning.

Nuestra reflexión

La educación se multiplica en formatos, procesos y actores. Los docentes se diversifican en perfiles, roles y estilos. Cada vez más se configuran como expertos que deben atraer a sus estudiantes y dar cuenta de sus aprendizajes.

Tecnologías como Genially son claves en ese proceso.

Pregunta para pensar

¿Serán los docentes profesionales cada vez más independientes, preparados y dispuestos a contratar y gestionar herramientas tecnológicas para enriquecer su trabajo más allá de las plataformas de las academias para las que trabajen, como supone Genially?



5 Innovación Educativa



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Reparación Planeta Tierra

Proyecto ORCA de ClimeWorks

Con la puesta en marcha de la planta de Reykjavik, Islandia, el sueño de capturar aire con carbono a gran escala para acelerar la acción global que ponga freno al deterioro ambiental, se acerca a la realidad. El proyecto llamado “Orca” es obra de la empresa suiza ClimeWorks, consiste en grandes colectores capaces de capturar el CO₂ del ambiente y, en otra planta cercana, procesarlo, mezclarlo con agua y enviarlo a un pozo subterráneo profundo. Con Orca, 4000 toneladas métricas de carbono se irán de la atmósfera cada año.

Issues sobre la reparación del planeta

- Pandemia: evidencia que la ciencia tenía razón.
- La industria verde como motor de nueva era de expansión económica y empleo.
- Planes de neutralidad de carbono como certificado empresarial de acceso al mercado.
- Nuevas generaciones: movimiento imparable.

Nuestra reflexión

Las formas naturales para eliminar carbono del Planeta, como multiplicar árboles y preservar ecosistemas, parecen no ser suficientes para la acción reparadora del ambiente a la velocidad que lo necesitamos. El concurso de tecnologías como esta a gran escala pueden ser decisivos.

Pregunta para pensar

¿Podrá esta tecnología escalarse a partir de su efectividad a menores costos y consolidarse como una opción para tratar el CO₂ como desecho en todo el mundo, pasando de miles a millones de toneladas eliminadas de la atmósfera cada año?



6 Reparación
Planeta Tierra



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Transformación del Trabajo

Informe McKinsey

McKinsey presentó una investigación global destinada a ayudar a líderes del mundo a tomar decisiones de formación de las personas para el futuro. Se identificaron 56 habilidades que estarán asociadas a mayores probabilidades de buen empleo futuro en cualquier sector de mercados más automatizados, digitales y dinámicos, como tendremos en el futuro. Son una mezcla entre habilidades y actitudes, y están agrupadas en 4 categorías: Cognitivas, interpersonales, liderazgo y digitales.

Issues sobre la transformación del trabajo

- Trabajo independiente como fuente de progreso y no de precariado.
- Mas y nuevos formatos de emprendedores.
- Economía popular y cuenta-propismo.
- Economía digital, nuevas habilidades y nuevos trabajos.
- Upskilling y Reskilling de trabajadores.

Nuestra reflexión

Existen muchas clasificaciones de competencias y habilidades para el trabajo y muchas hipótesis de cuales serán determinantes para el futuro de las personas. El aporte de McKinsey parece muy sólido porque esta basado en comprender las miradas y necesidades de quienes generan empleo en el mundo.

Pregunta para pensar

¿Será verosímil ese mundo híper cargado de tecnología y en cambio permanente donde las personas accedan a trabajos más significativos y remunerados a partir de cultivar un conjunto de habilidades generalistas apropiadas para ese mundo?.



7

Transformación
del trabajo



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Inclusión, innovación y ascenso social

Referéndum y regulación comercial

En reciente referéndum en la ciudad de Berlín (Alemania), un 56% de los ciudadanos votó a favor de comprar (expropiar) con dinero público unas 240 mil viviendas y crear una empresa pública que gestione los alquileres de las mismas. El referéndum no es vinculante, pero obliga a la dirigencia alemana a no desconocer el tema y poner equipos a trabajar para generar modelos innovadores que permitan facilitar la situación de las mayorías que alquilan viviendas y los desequilibrios de fondo cuando el mercado inmobiliario solo está en manos de las fuerzas libres del mercado.

Issues sobre inclusión, innovación y ascenso social

- Nuevas palancas para la inclusión y el ascenso social como demanda central de este tiempo.
- Ensayos de rentas universales.
- Políticas públicas de precisión basadas en evidencias.
- Sociedades + equilibradas favorecen el crecimiento.
- Metodologías de innovación social en auge.

Nuestra reflexión

Los sectores más bajos de la sociedad cada vez tienen más inconvenientes en acceder a viviendas propias. Los mercados de alquiler están en el centro del debate, entre mantenerlos libres para favorecer la inversión y expandir la oferta, o regularlos buscando evitar que millones de inquilinos caigan en situación de pobreza.

Pregunta para pensar

¿Se encontrarán nuevas fórmulas para regular los mercados de alquiler de viviendas sin espantar la inversión ni paralizar la oferta mientras mejoran el acceso y la permanencia a ellas de quienes tienen en el alquiler la única opción de inclusión?



8 Inclusión e Innovación



Amplia sobre esta señal
Más información

Señal que crea futuro

Reinvención de salud y bienestar

HealthLake para historias clínicas

El Hospital de Chicago comienza a utilizar la tecnología HealthLake de Amazon para acabar con compartimentos estancos de los datos de los pacientes y habilitar historiales coherentes de ellos. Gracias al poder combinado de computación en la nube, el procesamiento del lenguaje natural y el mapeo de ontologías, los médicos e investigadores de la salud pueden celebrar nuevos horizontes para el histórico objetivo: la interoperabilidad de los datos sanitarios de todos los ciudadanos.

Issues sobre la reinvención de la salud y el bienestar

- Expansión de la medicina de prevención y precisión.
- Trabajadores esenciales de la salud y esquemas para desarrollarlos.
- Nuevos modelos de negocios en salud.
- Economía de los cuidados de personas como campo central de innovación.
- Vivir mejor y no sólo vivir más.

Nuestra reflexión

La capacidad de almacenar, consultar y analizar datos sanitarios a gran escala es fundamental para la transformación de los sistemas de salud desde esos gigantes devoradores de recursos enfocados en los síntomas a ágiles mecanismos de prevención de enfermedades de toda índole.

Pregunta para pensar

¿Podrán armonizarse los diversos intereses e incentivos de los actores que conforman los sistemas de salud para abrazar el cambio de paradigma en gestión de salud, consolidando el procesamiento y la interoperabilidad de los datos a gran escala?



9 Salud y Bienestar



Amplia sobre esta señal
Más información

Filosofía y ética prácticas

Calidad de relaciones para la buena vida

Para el filósofo alemán **Harmunt Rosa**, la buena vida depende de nuestra calidad de relaciones con el mundo. Ello requiere de lograr “resonancia”, es decir la capacidad de escucha y respuesta en 4 dimensiones: social (amistad o el amor); material (relación sensible con las cosas con las que trabajamos); existencial (conexión con razones últimas, como Dios o el Universo) y con nosotros mismos (autoeje de resonancia). Las instituciones en las que vivimos pueden o no facilitar la resonancia de las personas.

Issues sobre filosofía y ética prácticas

- “Utilidad práctica” de la filosofía y la ética en el centro de la escena.
- Revolución digital es mejor bajo códigos de ética.
- Capa de humanidades se revalorizan por encima de las especialidades técnicas.
- Aplicación creciente de la reflexión filosófica y las grandes preguntas en sistemas complejos y organizaciones.

Nuestra reflexión

Nuevos enfoques sobre el bienestar de las personas generan conocimiento de alto valor acerca de una de las dimensiones más elevadas que podemos aspirar: construir bienestar y armonía a partir del soporte material y tecnológico que hemos sido capaces de desarrollar.

Pregunta para pensar

¿Vamos hacia un mundo más sensible y eficaz para facilitar la resonancia de las personas que lleva al bienestar o más bien esto es un lujo que sectores económicamente acomodados podrán darse en el futuro?



10 Filosofía
y Ética



Amplia sobre esta señal
Más información

Gobernanza global

Global Citizen Live

Nueva edición del Global Citizen Live tuvo lugar en New York, reuniendo líderes, activistas y artistas mundiales comprometidos en influir en el sistema internacional hacia decisiones que aceleren la preservación del Planeta y el combate a la pobreza. Un evento de impacto mundial único en su género, de 24 horas de duración, adquiere especial relevancia en tiempos que el mundo pone a prueba su capacidad para acordar nuevas reglas y mecanismos para el progreso post Pandemia, especialmente de cara a la Cumbre del G20 de Octubre y la Cumbre mundial del clima COP26 de Noviembre próximos.

Issues sobre gobernanza global

- El mundo del Siglo 21 es una constelación de intereses difícil de ordenar.
- Las instituciones globales del Siglo 20 transitan un lento proceso de revisión y reestructuración.
- Luego de Trump, cobra fuerza la idea de una nueva Gobernanza global.
- Todo enmarcado en la tensión por el liderazgo global entre USA y China.

Nuestra reflexión

Ciudadanos movilizados globalmente para mejorar el mundo es un componente central para potenciar energías y presionar a líderes globales hacia la acción colectiva transformadora que demanda la hora. Global Citizen y su propósito de lograr 100 millones de ciudadanos comprometidos con esto es clara manifestación de ello.

Pregunta para pensar

¿La movilización de ciudadanos empoderados con mecanismos de comunicación y acción global más efectivos podrán forzar a los líderes mundiales hacia decisiones más audaces en materia de gobernanza internacional?



11

Gobernanza
Global



Amplia sobre esta señal
Más información

Humanidad aumentada

AltosLabs y la búsqueda de la vida eterna

Altos Labs es una startup de reciente creación por iniciativa de millonarios como Jeff Bezos y Yuri Milner, con el propósito de reunir todo el conocimiento científico que disponemos a fin de acelerar los diseños de soluciones tecnológicas que nos permitan alargar la vida humana mucho más que su ciclo biológico. Toda la energía estará puesta en superar las etapas de ensayos con ratones de las técnicas de rejuvenecimiento celular, resolviendo los efectos no deseados y llegando a hacerlo a través de medicamentos y no sólo de ingeniería genética.

Issues sobre humanidad aumentada

- La tecnología puede potenciar las capacidades humanas.
- Transhumanismo como fenómeno de alta complejidad.
- Neurociencias y estimulación tecnológica.
- Diseño y reparación de la biología de las personas.

Nuestra reflexión

Los peligros físicos y morales de la ingeniería genética son reales pero parecen justificarse más que nunca por las crecientes evidencias de que podemos alterar el ciclo natural de la vida con tecnologías que permitan una extensión de la misma sin desnaturalizar nuestra Humanidad. Se abren allí un enorme campo de posibilidades.

Pregunta para pensar

¿Deberá el mundo ordenar y regular estos esfuerzos por extender la vida biológica de las personas o debemos dejar que la ciencia avance motivada por el afán de conocimiento para luego acordar que usos haremos de los hallazgos en esta materia?



12 Humanidad
aumentada



Amplia sobre esta señal
Más información

Habilidades del futuro por Ignacio Bossi

Learnability

Aprender a aprender

Calificada por LinkedIn desde el 2020 como la “habilidad del futuro”. Se calcula que en el 2021 se duplicara el “todo el conocimiento previo que tiene la humanidad” en unos meses. Ese ritmo seguirá creciendo año a año. Además, todos los informes que hacen las consultoras internacionales de RRHH dicen que más de la mitad de los trabajos del 2030, aún no han sido ni pensados ni creados. Sin duda la única habilidad que nos ayudará a navegar en los mundos que vienen es nuestra capacidad desaprender lo conocido y aprender cosas nuevas. Llamamos a esta capacidad personal: Learnability

3 ideas sencillas para disparar tu Learnability

1. La velocidad de adaptación al futuro, nos lleva a la necesidad de aprender a aprender constantemente. Pensante así: “estoy en modo beta” (en construcción permanente).
2. Activa tu ciclo de Aprendizaje ágil en sus desafíos primarios: Decir “no sé” > Elegir un maestro > Desaprender > Experimentar lo nuevo > Iterar > Alcanzar > volver a empezar.
3. Aprender con otros (Aprendizaje Organizacional). Aprovecha con tu equipo las ceremonias que nos propone el Agilismo (Retroy Review) para aprender colectivamente y disparar la inteligencia colectiva.

Nuestra reflexión

En el mundo en que vivimos, creemos que la Learnability es mejor forma de impulsar un mecanismo individual de aprendizaje continuo que facilite estar a la altura a los desafíos que los próximos años nos propondrá el mercado, tu empresa y tu empleabilidad personal.

Learnability es un concepto que nace como respuesta a las demandas de la nueva sociedad ante el escenario de transformación digital que están viviendo las organizaciones, y que ha tomado mayor protagonismo a raíz de la llegada del teletrabajo acelerado por la pandemia COVID19.

Pregunta para pensar

¿Qué deberemos aprender para ser empleables en 2025? ¿Qué habilidades deberán tener los profesionales que enseñen a aprender a aprender? ¿Cómo será aprender en equipo con una IA?



Ignacio Bossi

Facilitador de Desarrollo de Habilidades
Profesor de Liderazgo en UCEMA y SIGLO21
Director de TeamMakers
Coach del Seleccionado M18 UTR

OBSERVATORIO DEL
FUTURO

Informe mensual

La configuración
del futuro a partir
de las señales
del presente

AUTORIDADES

Rectora

Mgter. María Belén Mendé

Secretaría General Académica
y de Desarrollo

Mgter. Laura Rosso

Vicerrector de Innovación,
Investigación y Posgrado

Dr. Leonardo Medrano

Secretario de Investigación y
Transferencia Científica

Dr. Rafael Estrada

Director Observatorio del Futuro

Mgter. Andrés Pallaro

Directora de Formación y Desarrollo

Mgter. Cecilia Pantano

Coordinador de Comunicación
Académica y Científica

Lic. José Correa

Editorial Universidad Siglo 21

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

En tiempos de cambios,
el mayor riesgo es actuar
con la lógica de ayer.

Peter Drucker

Observatorio del Futuro

Andrés Pallaro

Andres.pallaro@ues21.edu.ar

@andrespallaro1