



# APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN  
2021-2022

**Título:** Aprendizajes que trascienden: anuario de Trabajos Finales de Graduación 2021-2022

**Coordinadores:** Rafael Estrada; Mariana Frandino

**Compilador:** Esteban Spontón

Aprendizajes que trascienden : anuario de Trabajos Finales de Graduación 2021-2022 / Rafael Estrada ... [et al.]; compilación de Esteban Spontón ; coordinación general de Rafael Estrada ; Mariana Frandino. - 1a edición especial - Córdoba : Universidad Siglo 21, 2023.  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-21008-6-5

1. Tesis. I. Estrada, Rafael, coord. II. Spontón, Esteban, comp. III. Frandino, Mariana, coord.  
CDD 378.0071

© De todas las ediciones, Universidad Empresarial Siglo 21

1° Edición.

ISBN 978-987-21008-6-5

Editorial Universidad Siglo 21

**Ninguna parte de esta publicación puede ser replicada, reproducida o redistribuida de ninguna forma sin el consentimiento previo por escrito del autor.**

APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**

ANUARIO DE TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN

**SIGLO**



**Anuario de Trabajos Finales**

**2021/2022**

Año 3 – N°3

**Equipo Editorial**

**Compiladores**

Lic. José María Correa

Lic. Esteban Spontón

Dr. Rafael Estrada.

Lic. Esteban Spontón

Lic. María Soledad Vivas

DICIEMBRE 2022

Secretaría de Investigación y Transferencia Científica

Universidad Siglo 21

[secretariadeinvestigacion@ues21.edu.ar](mailto:secretariadeinvestigacion@ues21.edu.ar)



APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**

ANUARIO DE TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN

SIGLO





UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**  
La educación evoluciona

# AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Director Planeamiento, Estrategia y Delegado Rectoral

**Lic. Juan Carlos Rabbat**

Asesor Rectoral

**Dr. Rodolfo Terragno**

Rectora

**Mgter. María Belén Mendé**

Secretario General de Gestión y Operaciones

**Lic. Miguel Lecuona**

Secretaria General Académica y de Desarrollo

**Mgter. Laura Rosso**

Secretario General de Alumnos y Expansión

**Mgter. Diego Rodrigo Ubeda**

Vicerrector de Asuntos Académicos

**Mgter. Pablo Rivarola Padrós**

Vicerrectora de Gestión Institucional

**Cra. Romina Pilar Borrani**

Vicerrector de Innovación, Investigación y Posgrado

**Dr. Leonardo Adrián Medrano**

Secretaria de Gestión Humana

**Tec. María Cecilia Lo Presti**

Secretario de Informática y Tecnología Académica

**Ing. Pablo Javier Ortiz Olmos**

Secretaria de Organización Académica

**Ing. María Victoria Frandino**

Secretario de Investigación

**Dr. Rafael Guillermo Estrada Rodriguez**

Secretario de Administración y Presupuesto

**Cr. Esteban Faur**

Secretario de Gestión y Evaluación Académica

**Ing. Martín Miguel Bracamonte**

Secretaria de Extensión, Vinculación e Impacto

**Lic. Marcela Alejandra Tello**

Secretaria de Posgrado

**Mgter. Cecilia Pantano**

Director de Inteligencia y Planning

**Lic. Pablo Martín Llop**

Director General de Centros de Aprendizajes Universitarios y Sedes

**Lic. Marcelo Daniel Giannaula**

Director General de Marketing y Comunicación

**Lic. Ezequiel Matías Frascarelli**

Decano de Ciencias Aplicadas

**Ing. Carlos Alberto Ramonda**

Decana de Ciencias de la Salud

**Dra. Ruth Lía Kaplan**

Decano de Ciencias del Derecho

**Dr. Luis María Caballero Sonzini**

Decana de Ciencias de la Administración y Management

**Mgter. Leticia Masfarré**

Decana de Ciencias Humanas y Sociales

**Lic. María Eugenia Scocco**

Directora de Investigación

**Dra. Macarena Perusset Veras**

Director de Formación y Desarrollo

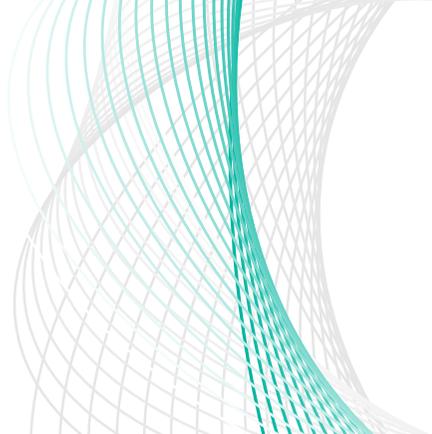
**Mgter. Lic. José María Correa**

Directora de Trabajo Final de Graduación

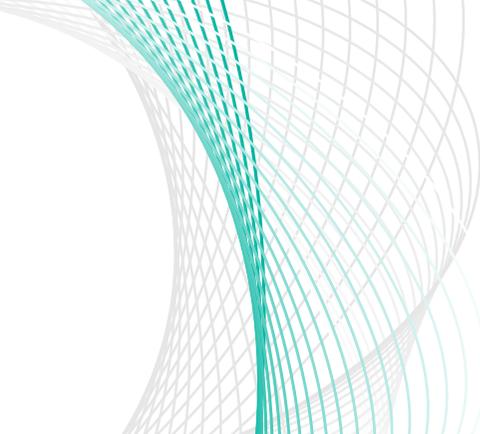
**Tec. Mariana Frandino**

# 21

## ÍNDICE



<b>PREFACIO</b> .....	9
<b>CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y MANAGEMENT</b> .....	11
Tablero de gestión para implementar Responsabilidad Social Empresaria en pymes de Río Cuarto .....	12
Por Barchiesi, Carolina Graciela	
Industria automotriz: preferencias y motivaciones del consumidor online de autopartes .....	16
Por Barrionuevo Demaría, Agustina	
Plan de implementación de turismo receptivo en Lozada Viajes .....	22
Por Blech, Gabriel Alejandro	
Logística: medición de tiempos de levante en empresas exportadoras argentinas .....	28
Por Casini, Sofía Belén	
Propuesta de valor al empleado en empresas argentinas inscriptas en la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI) .....	34
Por Ceriani, Tomás José	
Performance del Comercio Internacional de Argentina, respecto a su participación en Cadenas Globales de Valor .....	40
Por Chaile, Estefanía Ailén	
El impacto del teletrabajo a partir del COVID-19 en Mendoza .....	44
Por Cogo, Fedra Eliana	
Plan de implementación de agricultura de precisión para un futuro de desarrollo sostenible .....	50
Por Duranti, Luciano	
Las mujeres y el traspaso del liderazgo .....	56
Por Maldonado, Evangelina María Luz	
La gestión del talento en empresas familiares: una variable importante para su trascendencia .....	60
Por Martínez, Amparo	
Implementación de engorde intensivo sustentable y con Buenas Prácticas Ganaderas, a fin de generar valor agregado a la producción de maíz y la diversificación productiva en Don Luis S.H. ....	64
Por Mega Giuliani, Giuliana	
Informe de Sustentabilidad del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz .....	68
Por Perez, Julieta Agustina	
Determinación de estructura de financiamiento óptima. Propuestas de optimización financiera de la empresa MAN-SER S.R.L. ....	72
Por Sharp, Christian Guillermo	
Estrategias de liderazgo en bajo costo como enfoque competitivo .....	76
Por Storani, Nicolás	

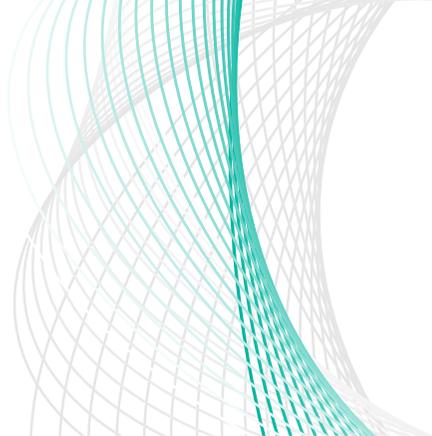


# APRENDIZAJES QUE TRASCIENDEN

<b>CIENCIAS APLICADAS</b> .....	81
Plataforma educativa para el desarrollo de la creatividad en niños de 7 a 9 años .....	82
Por Actis Alesina, Luz María	
Aplicación de materiales reutilizados, para productos de uso cotidiano .....	86
Por Benavidez, Everardo Guillermo	
Implementación de mejoras Continuas en el proceso de Soldaduras .....	90
Por Mereles, Juan Carlos	
Implementación de un sistema de gestión de riesgos en el sector agropecuario .....	94
Por Orellano, Iván Gambino	
Diseñar para lo ya creado: la importancia de la reutilización .....	98
Por Sferco Rudy, Alejo Mateo	
<b>CIENCIAS DEL DERECHO</b> .....	103
Excepciones al acceso a la información pública: un fallo que fortalece la transparencia institucional .....	104
Por Acevedo, Luis Manuel	
Los límites a la aplicación del principio precautorio .....	108
Por Pietronave, Matías Santiago	
<b>CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES</b> .....	113
Consumo de alcohol en adolescentes de Río Cuarto durante la pandemia Covid-19: expectativas y contextos de consumo .....	114
Por Aguirre Arias, Agustín	
Proceso de ambientación en el Instituto Santa Ana, Córdoba, Argentina .....	118
Por Arias, Malena Judith	
La ruta africana oriental: el camino de la juventud etíope hacia Arabia Saudita (2018-2019). Entre la seguridad del Estado y la seguridad del migrante .....	124
Por Arredondo Zanetti, Valentina Muriel	
Desplazamiento interno en la República Democrática del Congo (2017-2020). Actores internacionales y catalizadores de conflicto .....	128
Por Arrieta, Sara Stefanía	
Los chatbots como herramienta para potenciar el aprendizaje .....	132
Por Barjacoba, María Lorena	
Eco plan de comunicación externa y responsabilidad social empresarial para empresa de turismo cordobesa .....	136
Por Boban, Lucila Marile	

# 21

## ÍNDICE

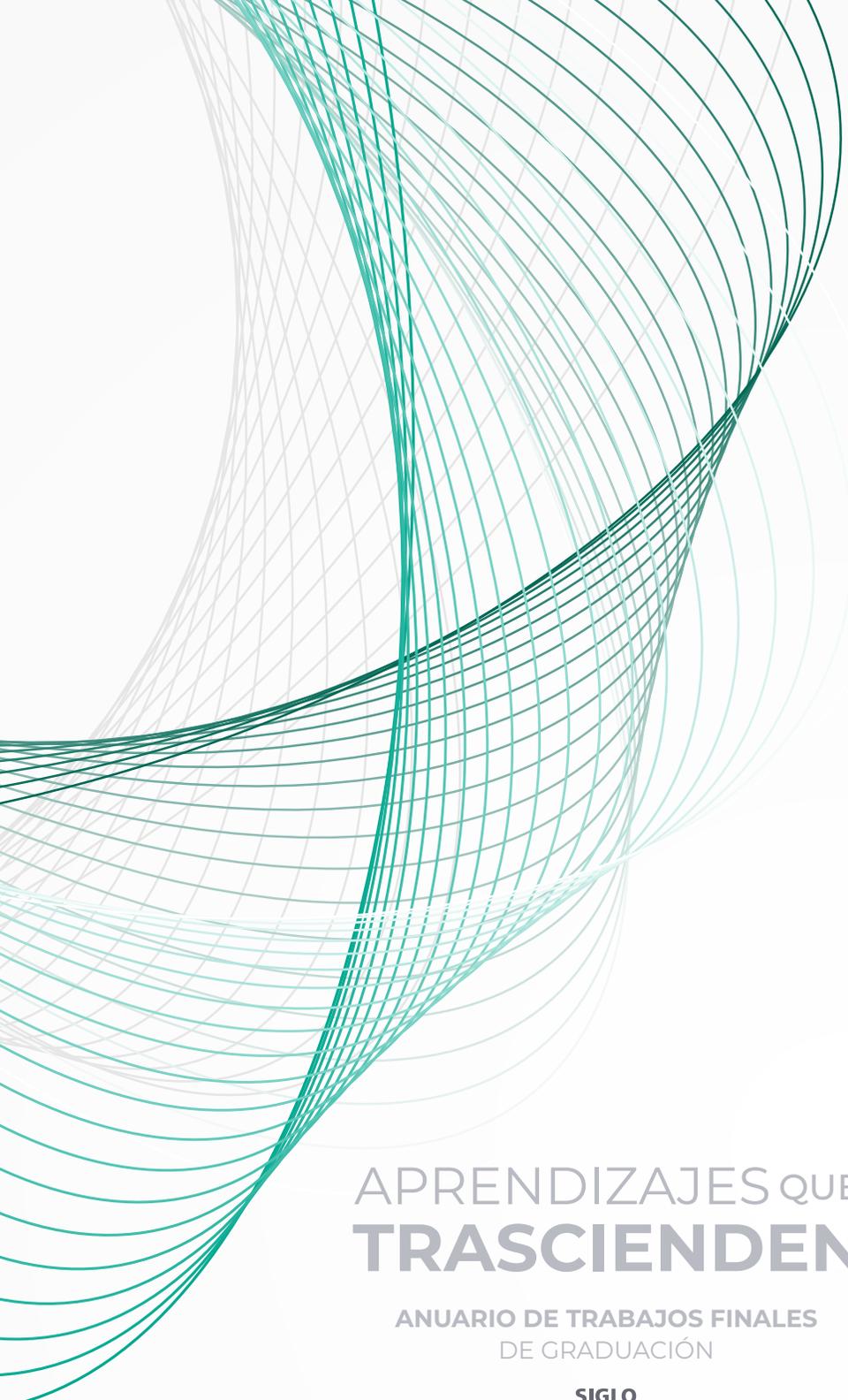


El rol de ACNUR frente a la migración venezolana en el norte de Brasil entre 2014-2021 . . . . .	142
Por Cantarero Frandino, María Valentina	
Migraciones Ambientales, los Pequeños Países insulares en la Conferencia de las Partes (2010-2015) . . . . .	146
Por Dezotti, Santiago	
Aplicación de principios y elementos del juego en el aula. . . . .	150
Por Medina, Héctor Osvaldo	
Estrategias comunicacionales de influencers feministas, Clarín y Página 12 sobre acontecimientos de género . . . . .	154
Por Pacios Sanchez, Piero Noah	
Internacionalización como clave del desarrollo local: Propuestas de gestión internacional para la ciudad de Mendiolaza . . . . .	158
Por Uretti, Lisandro Agustín	
Elección y presidencia de Zelenski. Impacto en el conflicto ruso ucraniano desde la securitización . . . . .	162
Por Vallejos Griotti, Francisco	
La Solución del Pacífico. Identidades, intereses y comportamientos en el Pacífico Sur (2001 - 2007) . . . . .	166
Por Viganó, Nicolás Agustín	
<b>TRABAJOS FINALES DE POSGRADO . . . . .</b>	<b>171</b>
El valor de la marca en una pyme: El Balcón . . . . .	172
Por Alonso del Río, Ayelén	
Implementación y desarrollo de una acción innovadora interna denominada Programa Pensadores: caso 25 de Mayo S.R.L. . . . .	178
Por Carlini, María Candela	
Desafíos y oportunidades en la integración de la industria automotriz en el acuerdo Mercosur y Unión Europea . . . . .	184
Por Falcucci, Cintia Dana	
Proyecto de innovación en procesos de IND: La implementación de la metodología Kaizen en equipos de torre . . . . .	188
Por Gómez Cid, Manuel Jesús	
El Impacto de gestión de diversidad en empresas argentinas que gestionan diversidad . . . . .	194
Por Gonzalez, Ayelén Adriana	



# APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

El impacto de covid-19 en la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas . . . . .	200
Por Grasso, Carla Paola	
Cómo probar la violencia en las relaciones de trabajo. . . . .	206
Por Mann, Mariana	
La decisión judicial en la sentencia civil . . . . .	210
Por Pastore, Marianela Lucía	
Plan de mejora aplicado al mantenimiento de vehículos de transporte urbano de pasajeros y su optimización . . . . .	216
Por Vargas, Eduardo Gabriel	
Listado de autores . . . . .	221



APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**

ANUARIO DE TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN

SIGLO

**21**

# PREFACIO

Este año ha sido uno de los más tumultuosos que hemos vivido. La invasión de Ucrania por parte de Rusia ha supuesto la mayor prueba para las democracias occidentales desde la Segunda Guerra Mundial. La onda expansiva de ese conflicto (inflación, picos en los precios de los alimentos y el combustible, migraciones forzosas, entre otras), combinada con las crisis climáticas y de deuda existentes, sumado a los estragos de una pandemia mundial, han conmocionado todo el planeta. Estos son algunos de los mayores desafíos a los valores de la sociedad abierta de nuestro tiempo.

A pesar de estos vientos en contra, hay motivos de esperanza. Durante el 2022, también se han alcanzado una cantidad de logros notables a nivel global. En el progreso y desarrollo de estos, la educación ha sido fundamental para la transformación social. Por esta razón, desde la Universidad Siglo 21 promovemos el desarrollo de líderes comprometidos con la sociedad y buscamos potenciar experiencias positivas para que nuestros estudiantes se conviertan en protagonistas de la transformación que necesitan las organizaciones.

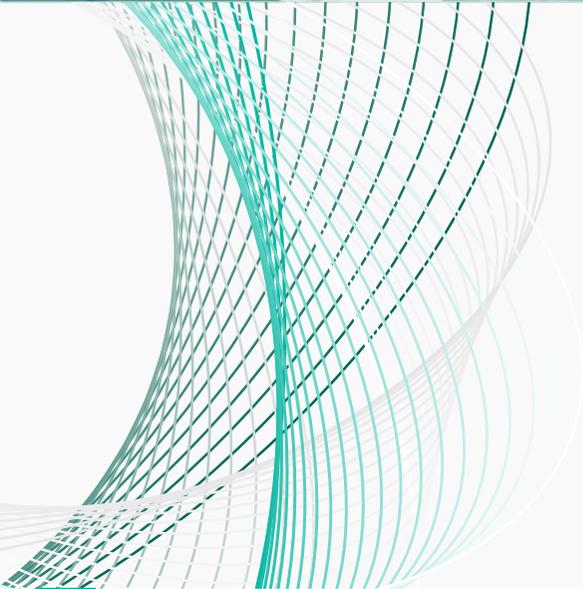
De cara al futuro, buscamos maximizar nuestro impacto con una mentalidad abierta y comprometida, fomentando y acompañando la formación de líderes para una sociedad mejor. Hacemos de nuestro propósito un compromiso de responsabilidad permanente con el país y el mundo. Es emocionante e inspirador ver el trabajo realizado por nuestras y nuestros estudiantes en distintas áreas del conocimiento, lo que nos entusiasma con las potencialidades que pueden alcanzarse en los próximos años.

**Mariana C. Frandino**

DIRECTORA TRABAJO FINAL  
DE GRADUACIÓN

**Macarena Perusset**

DIRECTORA  
DE INVESTIGACIÓN



SIGLO

21

APRENDIZAJES QUE  
TRASCIENDEN



CIENCIAS DE LA  
**ADMINISTRACIÓN  
Y MANAGEMENT**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Tablero de gestión para implementar Responsabilidad Social Empresaria en pymes de Río Cuarto

AUTORA

**BARCHIESI, CAROLINA GRACIELA**  
cbarchiesi@hotmail.com

CARRERA

**CONTADOR PÚBLICO**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

## RESUMEN

Las Pymes son los pilares del crecimiento de una economía, son las organizaciones comerciales más antiguas en el recorrido de un largo camino en la generación y presentación de la información. Es aquí donde el concepto de Responsabilidad Social Empresaria adquiere sentido, porque uno de los objetivos es que la empresa brinde información para que formulen este compromiso con la transformación de una información privada e interna en un instrumento de dominio público para la comunidad sin necesariamente recurrir a los reportes formales de sustentabilidad. El análisis que se plantea consiste en proponer a las Pymes de la ciudad de Río Cuarto un tablero de gestión para la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria para el período 2020. Para ello se llevó a cabo un estudio de carácter descriptivo y exploratorio a través de la utilización del cuestionario para recolectar la información.

De los resultados relevados las empresas plantean que el modelo de Responsabilidad dominante se dirige a la comunidad en general basado en un ideal de sustentabilidad sin estar plasmados en reportes formales. Es importante destacar que en un mundo empresarial cada vez más complejo y globalizado resulta fundamental contribuir con la generación de un planeta más sustentable y el tablero de gestión es la metodología que le va a permitir a las organizaciones integrar aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño.

## PALABRAS CLAVES

Grupos de Interés, Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Tablero

## INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresaria, de ahora en adelante RSE, es un concepto que a través de los años con la aparición de necesidades de cuidado del entorno fue tomando mayor fuerza en el mundo empresarial. Alrededor de los años 60 según el reporte publicado a nivel mundial por el primer medio de comunicación sobre RSE de habla hispana (ComunicarSE, 2012), comenzaba a vislumbrarse como una estrategia de filantropía acorde a cada organización en particular. En la actualidad la misma se halla institucionalizada a través de distintos organismos del mundo y se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad. Desde la perspectiva de Sastre (2016) se entiende como “la capacidad de gestión que tiene una empresa o entidad frente a los efectos e implicancias de sus acciones sobre los diferentes stakeholders” (Sastre, 2016). En tanto desde una visión más moderna (Porter & Kramer, 2011) han desarrollado una percepción más amplia de la RSE como estrategia de la empresa a través de programas de responsabilidad social corporativa.

Una gestión socialmente responsable implica que tiene en cuenta no sólo los intereses financieros del negocio, sino que incorpora la consideración que tiene para con ella la comunidad especialmente en sus grupos de interés o stakeholders. Esto contribuye a obtener ventajas internas y externas en el funcionamiento de los diversos ámbitos de la gestión empresarial. En relación a las ventajas internas podemos mencionar: La capacitación y retención de talentos; Fidelidad del personal para con la empresa; Mejora del clima laboral y de la productividad; entre otras. En cuanto a las ventajas externas se encuentran la mejora en la imagen corporativa y su reputación así como en la eficiencia energética; Logro de nuevas oportunidades de negocios; Fortalecimiento y crecimiento económico y social local; Prevención de riesgos, etc. Se deduce que un modelo de gestión de la RSE incrementa las demandas informativas de los usuarios internos y externos sobre aspectos concretos y abstractos a través de diferentes modalidades como memorias de sustentabilidad, descripción de la actividad de la organización, entre otros.

La sustentabilidad debe estar cada vez más presente en la agenda del futuro de las Pymes, la que debe ser incorporada en las prácticas y programas basados en la RSE traducidas en indicadores que constituyan una guía para ser expuestos en informes donde se vea reflejado el accionar de las mismas para con la sociedad. Entre las referidas prácticas a incorporar, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas incluye la RT N° 36, es la que introduce el balance social como instrumento para medir evaluar e informar en forma clara precisa metódica sistemática y cuantificada el resultado económico, social y ambiental de la organización en ejercicios iniciados en el año 2013 (FACPCE, 2012). Es así que el indicador de responsabilidad social empresarial nos permite obtener información sobre el desempeño económico, social y ambiental de las empresas tanto para un momento dado, como su evolución en el tiempo. En este marco, los objetivos de nuestro trabajo se orientan a proponer como herramienta un tablero de gestión para la implementación de la RSE en las empresas de la ciudad de Río Cuarto para el año 2020 sin la incorporación formal de reportes de sustentabilidad. Entre los objetivos específicos se busca: detallar modelos de Responsabilidad Social Empresaria existentes en la actualidad; Analizar la descripción de los modelos especificados y finalmente, investigar la relación del modelo descripto con el control de gestión para identificar las variables y próximos desafíos que permitan elaborar la herramienta propuesta.

## MÉTODOS

La metodología se basó en un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo y exploratorio, basado en la recolección de datos de los cuestionarios, cuya estrategia para la obtención de la información es no experimental y transversal. La población está compuesta por empresas que aplican la RSE en la ciudad de Río Cuarto, Córdoba, cuyas actividades económicas son de comercialización, producción, distribución y de servicios, conformando la muestra un total de cinco empresas.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran que las Pymes presentan una percepción del concepto de la RSE diferente en cada caso, si bien la totalidad de las empresas llevan adelante acciones orientadas a la misma, se observa disparidad a la hora de establecer sus causas internas y externas por las que la aplican. En relación a la descripción de los modelos especificados, la muestra planteó un modelo orientado al cuidado del medioambiente, con la finalidad de no dañar a los habitantes del planeta. Así la muestra plantea que el modelo de Responsabilidad dominante se dirige a la comunidad en general basado en un ideal de sustentabilidad presente en su accionar sin verse reflejado en estándares formales.

Acerca de la relación del modelo de RSE al control de gestión e identificación de próximos desafíos: Las Pymes al diseñar sus estrategias globales en sus modelos de RSE ejercen control de gestión. Lo que deriva de ello que existe una connotación muy fuerte en la relación empresa-sociedad. Sin embargo, a pesar de llevar adelante prácticas y estrategias globales, manifiestan que no cuentan con un plan bien definido, es decir, que lo van evaluando de acuerdo con las necesidades que se presentan periódicamente.

## DISCUSIÓN

El estudio y análisis que se llevó a cabo en las Pymes de la ciudad de Río Cuarto demuestra que es factible la aplicación de un Tablero de Gestión para la implementación de RSE en empresas dedicadas a diferentes actividades económicas, ya que la herramienta propuesta les va a permitir fijar objetivos a largo plazo que promuevan la sustentabilidad empresarial. Si bien la investigación llevada adelante es totalmente novedosa en Río Cuarto, ya que es la primera oportunidad en la que trabaja con indicadores de estándares internacionales de sustentabilidad, encontramos algunas limitaciones a tener en cuenta. Entre ellos, la muestra empleada es poco representativa ya que está conformada por cinco empresas de la ciudad, cuando en Río Cuarto encontramos algo más de 5000 empresas de diversos tamaños y rubros por lo que se infiere que ha influido en los resultados obtenidos limitando la posibilidad de generalizarlos.

Por otra parte, si bien existe limitación identificable en la falta de exposición y presentación de la información en reportes formales de sustentabilidad en las empresas radicadas en la ciudad de Río Cuarto, ello permitió trabajar en la elaboración de un tablero de gestión para implementar la RSE basado en dos conceptos fundamentales como lo son la sustentabilidad y la transparencia. Es así que, la herramienta propuesta es la base para futuras investigaciones en las que se recomienda la consideración de Pymes dedicadas a diferentes actividades económicas a los fines de evaluar los indicadores de sustentabilidad con bajos costos, desarrollar diversos aspectos comunicacionales, y de planificación. De este modo la misma, nos va a permitir obtener no sólo la información real y comparable, sino también que la organización pueda agregar valor económico y contable.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ComunicarSE. (2012). 10 años de RSE en Argentina. En el camino hacia la Sustentabilidad.  
<https://www.comunicarseweb.com>
- FACPCE. (2012). Normas contables profesionales: Balance Social. Buenos Aires. Errepar.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Buenos Aires. Harvard Business Review.
- Sastre, B. C. (2016). Balance Social y Ambiental para PYMES. Santa Fe. UNL.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Industria automotriz: preferencias y motivaciones del consumidor online de autopartes

AUTORA

**BARRIONUEVO DEMARÍA, AGUSTINA**  
agusbarrionuevo92@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN COMERCIALIZACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**CINTIA ROSSO**

## RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo fue identificar el comportamiento del consumidor online argentino de autopartes y los atributos más valorados a la hora de elegir este canal; así como también profundizar en los frenos y motivadores que encuentra el consumidor a la hora de realizar una compra por este medio.

Para poder llevar a cabo este análisis y llegar a una resolución concluyente de los objetivos, se dividió la investigación en dos tipos de enfoques: exploratorio y descriptivo. Como resultante de esta investigación, se obtuvo que el canal online en este rubro tiene un gran potencial por explotar, siempre y cuando se atiendan las necesidades de los consumidores, como lo son, por ejemplo, la transmisión de confianza, claridad a la hora de realizar envíos y pagos, como así también la asistencia técnica al momento de la compra.

## PALABRAS CLAVES

Consumidor online, E-commerce, Autopartes, Repuestos, Industria automotriz

## INTRODUCCIÓN

En un mundo tan cambiante y con tantos avances, podemos decir que el comportamiento del consumidor online va de la mano de estos, más aún después de la pandemia que atravesamos del COVID-19.

Hoy en día cualquier persona puede comprar aquello que necesite simplemente con un click en la web, por eso es importante preguntarnos, ¿por qué compra el consumidor?, para resolver un problema, una necesidad o una carencia de algo que se desea. El consumidor actual es mucho más experimentado, está permanentemente conectado y con acceso instantáneo a todo tipo de información. Como consecuencia de esto, del proceso de compra, tipos de consumidores y el avance de la tecnología, es donde podemos plantear el ZMOT (Zero Moment Of Truth, o Momento Cero de la Verdad), concepto creado y presentado por Google en 2011, en donde se adapta el proceso de compra físico, a los canales digitales, donde se dice que el consumidor cuando siente una necesidad lo primero que hace para tratar de solucionarla es buscar información en internet, comparar marcas, precios, atributos, entre otros. Se cree que por lo general en ese mismo momento que se busca información, se toma la decisión de compra, por eso se considera indispensable el cambio en las marcas en su forma de interactuar con los consumidores. Por lo tanto, mientras más conscientes sean las marcas sobre lo que busca el mercado, más valiosa y ventajosa puede resultar la información a la hora de planificar sus estrategias y tener mejor llegada al consumidor objetivo.

Según un estudio realizado por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), en el año 2019 la facturación del e-commerce representó un 76% de crecimiento en comparación de años anteriores. Además, en la primera mitad del año 2020 se alcanzó casi el total de la facturación del año anterior. Por otra parte, un informe de Mercado Libre sobre “E-commerce: Tendencias de consumo online en América Latina”, nos dice que 8 de cada 10 personas compraron alguna vez online en 2019 y 1 de cada 10 argentinos compró por primera vez durante la cuarentena.

Año a año vemos en distintos análisis que la tendencia del consumo online va en aumento, esto se debe principalmente a algunos factores como la facilidad de compra, ahorro de tiempo, comodidad y comparación de precios/productos además de las opciones para los métodos de pago.

Este último tiempo se viene hablando mucho de la importancia de las tiendas omnicanal, ya que el 75% de las personas que compran en la región realiza su primera búsqueda de productos a través de sitios de e-commerce Resultando importante para el consumidor interactuar con la tienda física y la tienda online durante sus procesos de compra.

Por todo esto, nos realizamos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las preferencias de los consumidores a la hora de realizar una compra? ¿tienda física o tienda online? ¿pueden convivir mutuamente? ¿la presencia como empresa es suficiente en un solo canal?
- ¿Cuáles son los motivadores y frenos que llevan a los consumidores a comprar online u offline?
- ¿Qué ventajas y beneficios presenta cada canal a la hora de comprar? ¿Y para vender?
- Las PyMes de ventas de autopartes, repuestos y accesorios, ¿se aggiornaron paulatinamente a los avances del consumidor? ¿Por qué si/no?

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para este trabajo, nos enfocamos en un tipo de investigación mixta simultáneamente, primero de tipo exploratoria y luego descriptiva, para así poder recabar información más amplia sobre el comporta-

miento del consumidor online.

DISEÑO	
ALCANCE	Investigación Exploratoria: para comprender mejor el problema de investigación.
ENFOQUE	Cualitativo
TÉCNICA	Entrevista en profundidad
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Guía de pautas
POBLACIÓN	PyMes argentinas que estén incursionando en el desarrollo del canal online o plataformas de e-commerce o marketplace.
PROCEDIMIENTO MUESTRAL	No probabilístico, por juicio
MUESTRA	6

DISEÑO	
ALCANCE	Investigación Descriptiva: para conocer el comportamiento del consumo online.
ENFOQUE	Cuantitativo
TÉCNICA	Encuesta
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario. Formulario de Google Forms autoadministrado.
POBLACIÓN	Consumidores online que alguna vez hayan comprado repuestos, accesorios o autopartes de automóviles por este canal de venta.
PROCEDIMIENTO MUESTRAL	Probabilístico, aleatorio simple
MUESTRA	368

## RESULTADOS

Entre los resultados de la investigación exploratoria realizada a distintas PyMes que están incursionando en el canal, se encuentra el tema de acelerar el proceso. Todos coincidieron que es el canal de venta del futuro y que, si no están online, no están en el mercado. Estas Pymes utilizan página web propia y distintos Marketplaces. Como ventaja de este canal, destacaron la comodidad, reducción de costos y rapidez; en contraparte, como desventaja se mencionó la gran cantidad de competidores inexpertos, que generan desconfianza al consumidor.

En cuanto a la investigación descriptiva, del total de 368 encuestados, un 54% son hombres y 46% mujeres. De este total, un 66% de ellos nunca realizó una compra online pero el 49% estaría dispuesto a realizar una. Además, del total de encuestados, el 63% prefiere realizar sus compras de autopartes en la

tienda física.

Los atributos más valorados a la hora de comprar en la tienda física fueron: confianza, atención personalizada y facilidad en el proceso de compra. Como desventaja de este canal, se destacó la incomodidad. Por otro lado, para la tienda online, los atributos mencionados como ventaja fueron: comodidad, beneficios o promociones y medios de pago. Y la desventaja más mencionada de este canal, fue la desconfianza y la falta de atención personalizada.

En cuanto a los principales frenos mencionados por los consumidores a la hora de realizar una compra por el canal online, el 44% dijo que no fue necesario, al 33% le resulta poco confiable y un 28% no sabe como funciona el proceso de compra.

Analizando cuales serían los principales motivadores de las personas que estarían dispuestas a realizar una compra online se mencionaron: los beneficios (descuentos, envíos), facilidad en el proceso de compra y la confianza en la marca. Por otra parte, las motivaciones que encuentran aquellas personas que sí realizaron compras online, se destacó la disponibilidad del producto, facilidad y comodidad de compra y alcance a distintos puntos del país. De este último grupo, un 79% tuvo una buena experiencia de compra.

Por último, las categorías de producto más relevantes a la hora de comprar, se nombró: iluminación del automóvil, repuestos de exterior, baterías, filtros y motor.

## DISCUSIÓN

Como conclusión de este trabajo podemos decir que si bien el e-commerce está avanzando a grandes pasos año a año e incluso aún más rápido con la pandemia, todavía falta un largo camino por recorrer en cuanto a información y educación a brindar para el posible consumidor, ya que fue uno de los principales frenos al momento de decidir el canal mediante el cual realizar una compra. Otro punto importante a tener en cuenta para aquellas PyMes que se dediquen a este rubro es que se considera inminente la ampliación de su tienda física a la tienda virtual, conviviendo estas conjuntamente, ya que jóvenes y adultos de 18 a 44 años son los potenciales compradores de tiendas virtuales, pero aquellas personas mayores que aún no se adecuan a lo online seguirán concurriendo a la tienda física.

Se destaca la importancia del canal online para llegar a puntos del país donde no se encuentra variedad de productos ni de precios en el rubro de autopartes, siendo así un mercado potencial de gran importancia; además que el interés de los compradores y posibles compradores es muy amplio abarcando categorías desde iluminación, repuestos de exterior, motor y carrocería, a accesorios y customización de los vehículos. Se recomienda a aquellos vendedores de este rubro colocar mayor énfasis en la asistencia al consumidor mediante el canal online, para así poder despejar sus dudas a la hora de realizar la compra y de esta manera el cliente vuelva a comprar mediante esta vía; facilitar con diversos medios de pagos y ser claros y confiables en cuanto a precios, envíos y devoluciones.

Pensando un poco más a largo plazo, se puede incorporar la utilización de realidad aumentada para hacer una aproximación del producto en los vehículos, principalmente en la parte de customización de estos y así obtener una mirada más realista

## BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, M. (1943). Una teoría sobre la motivación humana (A Theory of Human Motivation).  
 CACE. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). Estudio Anual de Comercio Electrónico

2019. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- CACE. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). Estudio de Comercio Electrónico Mid Term 2020. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- IDEAS Mercado Libre (Marzo, 2020). E-commerce: tendencias de consumo online en América Latina. Recuperado de <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/e-commerce-cuales-son-las-tendencias-de-consumo-online-en-america-latina/>
- IDEAS Mercado Libre (Junio, 2020). Covid-19: la mitad de los cobros ya son digitales y 34.400 PyMes empezaron a usar Mercado Pago.  
Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/pymes-mercado-pago-cobros-digitales/>
- Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Primera edición. México: Pearson Educación.
- Lecinski, J. (Agosto, 2014). Why it matters now more than ever. Recuperado de [https://think.storage.googleapis.com/docs/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever\\_articles.pdf](https://think.storage.googleapis.com/docs/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever_articles.pdf)
- Llopis, Carlos. (2018) ¿Qué es el Inbound Marketing? Recuperado de <http://incenta.com/es/blog/que-es-el-inbound-marketing/>
- Madero, M. (2016). Las 4 etapas de decisión de compra del consumidor. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/etapas-de-decision-de-compra-del-consumidor>
- Mercado Libre. (Mayo, 2020). Evolución de los hábitos del comportamiento del consumidor en tiempos de Covid-19. Recuperado de [https://insiderlatam.com/wp-content/uploads/2020/05/MLA\\_-COVID-19-\\_Parte-2\\_-1.pdf](https://insiderlatam.com/wp-content/uploads/2020/05/MLA_-COVID-19-_Parte-2_-1.pdf)
- Merino, P.P. (Enero, 2017). Amazon ya supera a google como principal motor de búsqueda para comprar online. Ecommerce News. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/amazon-ya-supera-google-principal-motor-busqueda-comprar-online/>
- OMS. Organización Mundial de la Salud. (Abril, 2020). COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/29-06-2020-covid-timeline>
- Premsky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. On the horizon. MCB University Press.  
Recuperado de: <https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Puro Marketing (2019). 6 conductas del consumidor digital que exigen un marketing omnicanal. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/76/31667/conductas-consumidor-digital-exigen-marketing-omnicanal.html>
- Revista Mercado (Diciembre, 2019). Cómo se comportó el mercado online de vehículos y autopartes en 2019. Recuperado de <https://mercado.com.ar/protagonistas/como-se-comporto-el-mercado-online-de-vehiculos-y-autopartes-en-2019/>
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor. Décima edición. México: Pearson Educación.

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Plan de implementación de turismo receptivo en Lozada Viajes

AUTOR

**BLECH, GABRIEL ALEJANDRO**  
tzvaim@hotmail.com

CARRERA

**LIC. EN COMERCIALIZACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**CINTIA ROSSO**

## RESUMEN

Las agencias de viajes son las primeras afectadas por el cese de actividad gracias a la pandemia. Para pensar en la reactivación hay que focalizar en que, incluso con la situación sanitaria resuelta y superada, en Argentina las recurrentes crisis económicas han hecho muy costosos los viajes al exterior del país para el común de la población; aquellos que tienen lugar dentro del territorio nacional, se presentan como la solución a la actual coyuntura.

El plan de este trabajo buscará que Lozada Viajes retome la actividad comenzando a comercializar productos que hasta el momento no formaban parte de su cartera. El turismo receptivo deja excelentes márgenes de rentabilidad y es capaz de reactivar el dinamismo de la empresa, ya que el turismo seguirá siendo una de las actividades que la población priorizará entre sus objetivos. Esta es la oportunidad para que la empresa pueda responder a esta demanda y mantener la competitividad que el actual contexto así lo exige.

## PALABRAS CLAVES

Turismo receptivo, Agencias de viajes, Innovación en turismo, Gestión turística

## INTRODUCCIÓN

Lozada Viajes es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital y se ha expandido gracias a sus franquicias. Inició sus actividades hace más de 30 años y a lo largo de su trayectoria se ha convertido en la red de agencias de turismo más grande del país, ya que cuenta con franquicias en doce provincias argentinas, además de estar presente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En marzo de 2020 se decretó el “aislamiento social preventivo y obligatorio” en todo el territorio nacional argentino, por lo que se cerraron comercios, industrias y fábricas. Solo continuaron trabajando servicios considerados “esenciales” como supermercados, industria alimenticia, hospitales, etc. El impacto en la economía fue inmediato y se intensificó con el correr de los meses. Uno de los rubros más afectados, sino el más perjudicado fue sin dudas el turismo. Con fronteras parcial o totalmente cerradas, poblaciones aisladas y turismo emisoro paralizado, la industria sufrió la pandemia como ninguna otra.

Una forma de solucionar el problema, es introduciendo nuevos servicios a la oferta de Lozada Viajes.

## OBJETIVO GENERAL

Incrementar el volumen de operaciones de Lozada Viajes mediante el plan de implementación de turismo receptivo a su oferta de productos.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Crear el departamento de turismo receptivo en Lozada Viajes.
2. Diagramar itinerarios innovadores con servicios diferenciales para los clientes de la empresa, contratando alojamientos, guías y transportes de primera calidad.
3. Incentivar a las franquicias de la provincia de Córdoba a ofrecer los nuevos productos de la empresa.

## MÉTODOS

La innovación será la premisa general en la elaboración de los itinerarios, buscando la novedad y frescura en la elección de destinos y atractivos. Además, se negociará con hoteles agregados de valor incluidos en las tarifas convenio, como por ejemplo, champagne de cortesía, desayunos en la habitación, etc.

Otro aspecto de especial cuidado será la elección del guía para que el manejo del grupo sea cordial, priorizando la simpatía, buen trato y empatía hacia el pasajero. Buscando que los días compartidos sean descontracturados, intensos, que generen un recuerdo imborrable en los clientes, buscando su fidelización.

## DISCUSIÓN

El Covid-19 ha llegado al mundo para darle una profunda transformación como nunca antes. La humanidad fue adaptándose paulatinamente a la pandemia y poco a poco busca retomar cierta normalidad, hecho que fue muy difícil por los rebotes que tuvo la enfermedad y por lo que implicó para los sistemas sanitarios que estuvieron cerca del colapso. El turismo como uno de los sectores más perjudicados busca con celeridad ciertos horizontes de reactivación para paliar los graves trastornos económicos luego de permanecer meses en parálisis.

Cualquier agencia de turismo debe ser veloz para aplicar herramientas que permitan salir lo antes posible de la recesión. La incorporación de nuevos productos y servicios atendiendo a nuevas demandas es clave para la supervivencia de las organizaciones turísticas.

El mercado cambiario en Argentina nunca termina de normalizarse, las devaluaciones y diversas trabas al acceso al dólar hacen que el turismo emisor demore bastante en encontrar niveles de demanda como los ocurridos en la última década. El poder adquisitivo no encuentra por el momento signos de recuperación y el salario real en divisa norteamericana es uno de los más bajos de los últimos años. Eso sumado a que la actual pandemia no alienta a que el sector turístico pueda comenzar a vender como solía hacerlo hasta hace no muchos meses. Sin embargo, es una gran oportunidad para el turismo interno gracias a que se realiza en pesos y encuentra en la gestión estatal a un gran aliado, promoviendo descuentos y beneficios a argentinos que decidan viajar por su país. El turismo receptivo será entonces fundamental para que el sector comience a mostrar signos positivos.

Lozada Viajes encuentra en su fortaleza una inmejorable oportunidad para salir de esta crisis: su sistema de franquicias le permite tener un contacto estrecho con la realidad de muchas provincias argentinas, identificando cuáles son los atractivos de cada localidad, qué recurso puede ser aprovechado, qué nicho de potencial demanda no encuentra su oferta en el mercado actual.

Por lo expuesto hasta aquí, queda claro que las empresas turísticas que no logren la innovación y velocidad de cambio necesarias, quedarán atrapadas en una lógica que definitivamente no funciona en la actualidad. Lozada Viajes ha ofrecido hasta ahora, en forma masiva, destinos al exterior, por lo que difícilmente pueda sobrevivir en un mercado que tendrá poca demanda para éstos. Apremia entonces, que la agencia tenga iniciativa para encontrar rápidamente horizontes donde ofrecer productos nuevos y atractivos para el turista argentino actual. Cambiando incertidumbre por certezas, Lozada Viajes puede volver a crecer como hasta ahora. Su personal altamente capacitado, su red de franquicias y su experiencia hacen que la empresa pueda incorporar a su cartera de productos un nuevo paradigma.

Si Lozada Viajes incorpora turismo receptivo a su oferta, no solo convocará a turistas nacionales, sino que además, cuando las aerolíneas retomen sus operaciones y los países abran sus fronteras, el turismo extranjero que visite Argentina traerá beneficios tanto a la empresa como al país, inyectando divisas a la balanza de pagos.

## RESULTADOS

Junto al desarrollo de la pandemia y el aislamiento obligatorio dispuesto en Argentina no solo ha aumentado la preocupación por el cuidado de la salud, sino también la concientización y protección del medio ambiente.

Muchas costumbres y hábitos han llegado gracias a la emergencia sanitaria, pero probablemente se quedarán entre nosotros en lo que la prensa ha dado en llamar como “nueva normalidad”.

En un contexto de recesión económica, ofrecer la posibilidad de priorizar paisajes, clima, flora y fauna locales, aporta un nuevo sentido de identidad al turista. De esta forma se abre para Lozada Viajes una oportunidad de salir de la parálisis relativamente a corto plazo.

La unidad de negocios de turismo receptivo en Lozada Viajes ofrece entonces una herramienta no solo como forma de sobrevivir en el actual contexto, sino como un impulsor hacia el futuro, que fortalezca a toda la empresa como proyecto también a mediano y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, hay muchas nuevas modalidades que crecieron exponencialmen-

te. La virtualidad es sin dudas una de ellas. Si antes de la pandemia el

comercio electrónico crecía a grandes tasas, ahora es parte de la vida cotidiana de la población. Urge entonces un rediseño de herramientas tecnológicas de Lozada Viajes para ofrecer productos y servicios turísticos en igualdad de condiciones con compañías que ofrecen asesoramiento, armado de viajes y la compra mediante sus páginas web desde sus inicios.

Con un mercado retraído será de vital importancia la búsqueda de mecanismos de financiación viables para la reactivación de las ventas, convenios con bancos y tarjetas de crédito son opciones válidas para ofrecer cuotas y plazos a los potenciales clientes.

En el presente trabajo se ha elaborado una propuesta de incentivo a las franquicias para que no caigan en la comodidad de quedarse estáticas en la oferta de productos que hoy tendrán baja demanda. Sin dudas es un tema central para el éxito del plan que todos los actores se comprometan y se sientan parte de la nueva unidad de negocios. Para ello, la capacitación activa y constante tendrá un papel primordial.

Ante la tentación de diseñar programas que ofrezcan destinos turísticos clásicos, tal como lo hace el común de las agencias, deberá ser un pilar fundamental en la empresa el concepto de innovación.

La búsqueda constante de nuevas ideas, con lugares y actividades novedosas que se incluyan en dichos programas clásicos, ofrece una alternativa en el campo del turismo. El presente plan propone entre sus expectativas, la de generar experiencias diferentes a los pasajeros de Lozada Viajes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. (s.f). Agencias de viaje: Características generales. Recuperado de [https://www.academia.edu/37120698/AGENCIAS\\_DE\\_VIAJES\\_Caracter%C3%ADsticas\\_Generales](https://www.academia.edu/37120698/AGENCIAS_DE_VIAJES_Caracter%C3%ADsticas_Generales)
- Acerenza, M. (2006). Conceptualización, origen y evolución del turismo. México: Trillas. (ISBN 968-24-7644-5).
- Barroso Rocha, S y MoraesZouain, D. (marzo de 2012). Trayectorias de acumulación de competencias tecnológicas y procesos de aprendizaje. Estudios y perspectivas en turismo. (ISSN 0327-5841). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180721638013.pdf>
- Castello, V. (junio de 2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19. Cuadernos de Política Exterior Argentina, pp. 115 – 118. (ISSN 1852 7213). Recuperado de <https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/18384/115-118%20CASTELLO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chan, N. (2011). Circuitos turísticos – Programación y cotización (4ta. Edición). Buenos Aires: Ediciones turísticas. (ISBN 978-987-9473-86-3).
- Descalzi, R y Molina, E. (junio de 2019). Determinantes de la actividad turística y la ocupación hotelera en la provincia de Córdoba, Argentina. Revista “Utepsa Investiga”, pp. 78 – 88. (ISSN 2523-9635). Recuperado de <http://www.utepsa.edu/v2/Descargas/Investigacion/Determinantes%20de%20la%20actividad%20tur%C3%ADstica%20y%20la%20ocupaci%C3%B3n%20hotelera%20en%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba,%20Argentina.pdf>
- Dos Anjos, F, Limberger, P, Dos Anjos, S y Domareski, T. (enero de 2011). Contribuciones de la gestión del conocimiento a los servicios turísticos. Estudios y perspectivas en turismo (ISSN 1851-

1732). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322011000300011&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000300011&lang=es)

Flores, F y Oviedo, M. (abril de 2017). Imaginarios turísticos, construcción de atractivos y New Age. El caso de San Marcos Sierras (Argentina). Estudios y perspectivas en turismo. (ISSN 1851-1732). Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322017000200014&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322017000200014&lng=es&nrm=iso)

Marrero, M. (2016). Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados. Tenerife: Francisco José Marrero Hernández.

Mendoza, A. y García Reinoso, N. (enero-junio de 2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. Revista Internacional de Turismo, y Territorio, pp. 79-103. (ISSN 2530 – 7134). Recuperado de <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/view/12743/11675>

Saldaña Calderon, M. (2013). Estructura y administración de agencias de viajes. México: Red tercer milenio. (ISBN 978-607-733-196-4)

Segura Ronquillo, S. (junio de 2016). La difusión de la campaña “Allyouneedis Ecuador” y su impacto en el turismo receptivo. Revista Latindex, pp. 56-65. (ISSN 1390 – 3748). Recuperado de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/53/47>

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Logística: medición de tiempos de levante en empresas exportadoras argentinas

AUTORA

**CASINI, SOFÍA BELÉN**  
sofi.casini@hotmail.com

CARRERA

**LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL**

DOCENTE ASESORA

**LAURA PANIZO**

## RESUMEN

En el siguiente trabajo se desarrolló un estudio exploratorio descriptivo sobre los tiempos de levante del maní con cáscara bajo una muestra de análisis de veinte empresas cordobesas localizadas en el Departamento General San Martín, Córdoba – Argentina, saliendo por el Puerto de Rosario. Se consideró la oficialización y la carga de mercadería en buque con destino al exterior como el momento inicial y final respectivamente del proceso exportador a fin de identificar demoras, duplicaciones y obstaculizaciones para así, finalmente, proponer mejoras en materia logística que enriquezcan el intercambio comercial del país replicando el accionar hacia diversos productos agroexportadores. Se utilizó el indicador de medición Time Release Study, versión 3 de la Organización Mundial de Aduanas como herramienta base para proceder adecuadamente en la recolección de datos. Además, se desarrollaron una serie de entrevistas, cuestionarios modelos y búsquedas de antecedentes confiables. De los resultados recabados se determinó que los principales obstáculos fueron: superabundancia de trámites al momento de exportar, rezago tecnológico, burocracia de las agencias gubernamentales de intervención y supervisión con controles excesivos y muchas veces superpuestos, escasa disponibilidad diaria de containers y carencias en infraestructura, productividad e innovación en materia logística. Como corolario, se sugirió maximizar los esfuerzos conjuntos entre Estado, Aduanas

y demás entes públicos y privados a fin de lograr un desempeño logístico que se convierta a futuro en un verdadero aliado de los exportadores.

## **PALABRAS CLAVES**

Tiempos de levante, Proceso exportador, Logística, Maní con cáscara

## **INTRODUCCIÓN**

Los servicios de transporte y logística facilitan el comercio internacional y juegan un papel importante en el crecimiento y desarrollo de la economía local. La calidad y eficiencia de servicios esenciales y estratégicos pueden ser valiosas para el mercado mundial, ya que una infraestructura con procesos operativos débiles puede significar un obstáculo importante para la integración del comercio exterior (Devlin y Yee, 2018). El comercio mundial altamente globalizado ha incrementado la necesidad de buscar nuevas formas para facilitar y expeditar el movimiento de mercancías por las fronteras a un costo reducido. Es de aquí donde nace el verdadero interés de crear métodos, también llamados indicadores, capaces de mejorar el desempeño logístico en los pasos fronterizos. El estudio de Tiempos de Levante (TRS), creado por la Organización Mundial del Comercio, es uno de ellos. Este nace como "una herramienta de medición cuyo fin es analizar en detalle las prácticas aduaneras, involucrando a todas las agencias u organismos presentes en los pasos de frontera, aeropuertos y puertos marítimos donde puede ser usada" (Serrano 2019, p.32). Uno de los objetivos clave sobre el desarrollo de este indicador es identificar cuellos de botella en las cadenas de suministro de bienes internacionales y/o identificar trabas en las aduanas, así como evaluar la introducción de nuevas tecnologías, procedimientos e infraestructuras.

Situándonos en el contexto específico de Argentina, el análisis del desempeño logístico es esencial para aumentar las exportaciones. La problemática exportadora argentina data desde el año 2011. Si bien existen múltiples causas del magro desempeño exportador argentino, Jaimurzina, Pérez y Sanchez (2017) afirman que muchas de ellas son causas coyunturales marcadas por la volatilidad de los instrumentos de política económica y comercial del gobierno de turno, generalmente de corto plazo y subordinadas a cuestiones apremiantes, como la inestabilidad cambiaria, las altas tasas de interés que restringen la inversión, la inflación, la presión fiscal o la falta de reglas claras. Sin embargo, existe un problema aún mayor que no ha sido abordado hasta el momento, el cual consiste en llevar a cabo un procedimiento acorde para cuantificar los tiempos de levante de las exportaciones argentinas, más específicamente de los productos agrícolas, siendo éstos los que representan el mayor volumen de las exportaciones para el territorio nacional, y así detectar cualquier clase de inconveniente en las distintas etapas del proceso exportador.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El enfoque utilizado fue mixto, esto implica un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento en específico.

El diseño fue No Experimental, tipo transversal con un alcance exploratorio – descriptivo. Los datos recabados se evaluaron a partir del método TRS, método elegido debido a su precisión, profundidad de análisis, factibilidad comparativa de datos y resultados con posibilidad de rápida comprensión. A partir de este método, el estudio midió el tiempo desde el momento de la oficialización de la mercancía hasta

el punto donde es llevada a la terminal portuaria para ser cargada al buque y liberada a destino.

Se trabajó con 20 operaciones de exportación realizadas por empresas maniseras ubicadas en el departamento General San Martín. Se realizaron una serie de entrevistas y fue solicitado el consentimiento informado por escrito a los participantes. El tipo de muestreo fue No Probabilístico por conveniencia, voluntario / Dirigido. Intencional / De Juicio. Accidental.

Así también se observaron fuentes oficiales e internacionales relacionadas al comercio internacional, y se analizaron contenidos cuantitativos y cualitativos, diversos documentos e informes relacionados al tiempo de levante en los procesos logísticos de la exportación del maní con cáscara, resoluciones de leyes y, finalmente, cuestionarios y entrevistas en profundidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### DISCUSIÓN

El objetivo general del presente manuscrito consiste en diseñar propuestas de mejora en materia de logística argentina en pos de perfeccionar los movimientos exportadores de productos agrícolas.

Se puede analizar el cuadro n°1 el cual muestra un resumen del tiempo promedio del proceso exportador del maní, efectuando un análisis comparativo entre los años 2018, 2019 y 2020, utilizando el camión como medio de transporte. En términos generales, se puede afirmar, en relación a dicho intervalo, que los tiempos de acondicionamiento y envío de la mercadería se han visto reducidos en un 30% para el año 2020. Esto se explica en primera instancia debido a una mejora estratégica por parte de la mayoría de las empresas en miras de optimizar las etapas del proceso exportador implementando mejoras en materia de maquinarias, cantidad y capacitación de personal. El cuadro n°2 muestra el tiempo promedio del proceso exportador del maní entre el año 2019 – 2022 analizando el tren como medio de transporte. En dicho período no se llevó a cabo una mejora respecto al año anterior sino más bien una ineficiencia del 3,6% por falta de tecnología y una inexistente mejoría en cada etapa exportadora. Finalmente, en el cuadro n°3 se comparan los tiempos de exportación del maní al hacerlo por camión y por tren recabando datos del año 2020. Bajo este último análisis se afirma que el uso del camión resulta ser un 71% más eficiente que el uso del tren. Este contraste está dado por el lugar en que se lleva a cabo el momento de la carga del maní. Es de considerar que la mayoría de las empresas exportadoras de maní de las localidades estudiadas y son empresas que no cuentan en su propia planta con una infraestructura ferroviaria acorde para concretar dicha operación, por lo que deben trasladar previamente la mercadería por camión hasta la localidad más próxima que posea infraestructura vial.

Así también se pueden extraer enriquecedoras conclusiones a partir de las encuestas realizadas a expertos en la materia, las cuales pueden visualizarse en la última tabla. Los principales problemas que se identifican dentro del proceso exportador elegido y considerando las localidades seleccionadas para su análisis, según los especialistas son: superabundancia de trámites aduaneros al momento de exportar, rezago tecnológico y burocracia de las agencias gubernamentales de intervención y supervisión; escasa disponibilidad diaria de containers; y por último, profundas carencias en infraestructura, productividad e innovación en materia logística para el traslado de la mercadería desde las plantas empresariales hasta la Terminal Portuaria de Rosario. El grado de deterioro de diversas rutas de acceso y la falta de rutas o medios de transporte viables para el movimiento óptimo y eficaz de la mercadería, causa demoras en el traslado de la misma generando mayores costos y tiempos en el proceso exportador.

A partir de todo lo mencionado se puede concluir que la Argentina ha tenido un comportamiento fluctuante en el comercio mundial en las últimas décadas, con una participación que ha oscilado entre el decrecimiento y el estancamiento. Por lo tanto, se sugiere maximizar los esfuerzos conjuntos entre Estado, Aduanas y demás entes públicos y privados en pos de identificar nuevas formas de eficientizar las distintas partes que constituyen el proceso exportador. Desde digitalizar los documentos aduanales para optimizar tiempos en materia de validación de mercadería hasta implementar nuevas unidades de traslado de productos a fin de transportar en menores tiempos mayores volúmenes de mercancía, son opciones que mejorarían a gran escala distintas dimensiones del desempeño logístico actual.

Los distintos sectores sociales deberán replantearse que acciones cambiar, cuales mejorar y hacia donde apuntar para poder alcanzar un mayúsculo desempeño logístico y por consiguiente un nuevo bienestar social. La dirigencia política deberá comprometerse, dedicarse y responsabilizarse en llevar a cabo acciones que contribuyan a establecer políticas públicas que se conviertan en un verdadero aliado de los exportadores. Los productores, exportadores y empresarios deberán centrar su visión y trabajo en pos de integrar conceptos tales como infraestructura, servicios y producción para dar respuesta a todas las necesidades de la logística y del comercio exterior de forma concreta, rápida y eficiente, logrando un upgrade en la exportación de productos agroalimentarios. Finalmente, la sociedad en general, y el individuo en particular, deberá valorar y acompañar al sector agropecuario argentino, y a las economías regionales, que constituyen un trabajo vital para la erradicación del hambre y la pobreza.

Como afirma la Organización Mundial de Aduanas “el comercio internacional nunca se detiene”, por lo que cuidar los recursos e invertir en tecnología para optimizar todos los procesos es lo único que hace posible conseguir la seguridad alimentaria del país y aproximarse a un posicionamiento local y regional fuerte con miras a desarrollar un próspero y equilibrado contexto internacional.

## SÍNTESIS DE RESULTADOS

### Exportación Marítima - Dpto. General San Martín a TPR

#### TIEMPO TOTAL DE LA OPERACIÓN | CAMIÓN



Fuente: Elaboración propia

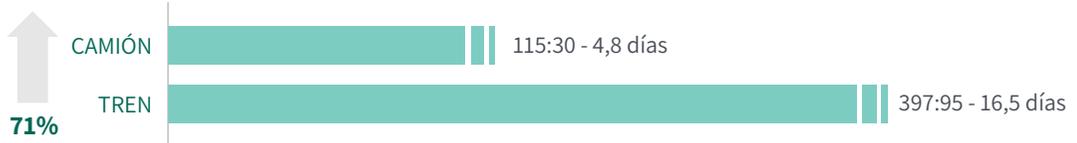
#### TIEMPO TOTAL DE LA OPERACIÓN | TREN



Fuente: Elaboración propia

## Exportación Marítima - Dpto. General San Martín a TPR

TIEMPO TOTAL DE LA OPERACIÓN | 2020



Fuente: Elaboración propia

## Problemáticas habituales en la logística exportadora del maní

	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	E <sub>13</sub>	E <sub>14</sub>	E <sub>15</sub>	E <sub>16</sub>	E <sub>17</sub>	E <sub>18</sub>	E <sub>19</sub>	E <sub>20</sub>	TOTAL	
Inestabilidad cambiaria	■		■	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■	■				12
Altas tasas de interés = restricción de inversión					■		■		■				■		■						■	9
Inflación		■		■		■	■		■			■						■	■			10
Presión fiscal	■	■	■	■	■				■				■	■								10
Falta de reglas claras										■	■	■					■		■	■		6
Rezago tecnológico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17
Falta de comunicación entre las partes involucradas en el proceso	■	■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■				■				9
Falta de revisión previa de la documentación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									14
Envío de mercancías a otros destinos					■									■								2
Demoras de container en puerto	■	■	■	■		■	■	■				■	■	■			■	■	■	■		14
Incumplimiento de los transportistas					■									■	■					■		3
Almacenamiento completo	■						■			■					■						■	5
Robo de mercancías en bodegas	■	■	■	■						■	■	■							■			7
Brechas de infraestructura de trámites, productividad e innovación	■								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	16
Superabundancia de trámites al momento de exportar	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	16
Controles excesivos y superposición de ellos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	13
Falta de previsibilidad		■	■	■	■				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	11
Falta de containers	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	17
Burocracia de agencias gubernamentales de intervención y control	■		■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	16

Fuente: Elaboración propia

E = Empresa

## BIBLIOGRAFÍA

- Devlin, C. D., & Yee, A.Y. (2018). The Logistics Performance Effect in International Trade (4.a ed., Vol. 33) [Libro electrónico]. Gi-Tae Yeo. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2017.12.012>
- Sánchez, R. J. S., & Pérez, G. P. S. (2017). Desafíos para la integración de las redes de infraestructuras de transporte en América Latina. [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion\\_ricardo\\_sanchez\\_y\\_gabriel\\_perez-salas\\_-\\_cepal.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_ricardo_sanchez_y_gabriel_perez-salas_-_cepal.pdf)
- Serrano, E. M. J. (2019). Gestión logística y comercial. EDICIONES PARANINFO.

ORG, W., 2022. OMC | La OMC y la Organización Mundial de Aduanas (OMA). [online] Wto.org. Available at: <[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/coher\\_s/wto\\_wco\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_wco_s.htm)> [Accessed 19 June 2020].



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Propuesta de valor al empleado en empresas argentinas inscriptas en la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI)

AUTOR

**CERIANI, TOMÁS JOSÉ**  
tomasceriani5@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RECURSOS HUMANOS**

DOCENTE ASESORA

**CINTIA ROSSO**

### RESUMEN

El objetivo de este Trabajo Final de Grado fue analizar la implementación de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) en empresas argentinas inscriptas en la CESSI, con la finalidad de conocer el compromiso de los directivos en su desarrollo, las características e influencia en los vínculos con los colaboradores de sus PVE (incluyendo ventajas y desventajas).

Este estudio pone en evidencia que las empresas sólidas, dan batalla por los talentos desde un frente muy interesante que excede el plano remunerativo y “empareja” las posibilidades: la cultura.

Las culturas de trabajo flexibles, adaptables, generadoras de intra-emprendedores, desafiantes para los colaboradores, que buscan entender sus necesidades y que se encuentran a su servicio fomentando su desarrollo, suelen competir con las firmas más reconocidas.

### PALABRAS CLAVES

Propuesta de Valor, Compromiso, Vínculos

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una PVE cimentada en una fuerte vinculación colaborador-organización posiciona a la organización de manera competitiva en el mercado y la lucha por los talentos, gestiona y mejora la imagen corporativa, y por ende su marca empleadora.

Para analizar la implementación de la PVE en empresas argentinas inscriptas en la CESSI, se realizó una investigación diagramada en 3 ejes:

- Tomar conocimiento del compromiso y la relevancia de la marca empleadora para los directivos de las empresas en estudio.
- Indagar sobre la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que brindan las empresas en estudio a sus colaboradores y las ventajas y desventajas de alinearla a la estrategia.
- Examinar si la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de las empresas en estudio vela por el desarrollo de vínculos colaborador-organización.

## MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo con un alcance de tipo exploratorio, se ahondó acerca de problemas no abordados en profundidad. El investigador utilizó un enfoque de tipo cualitativo, produciendo datos descriptivos. Y el abordaje al problema ha sido fenomenológico, buscó por medio de métodos cualitativos obtener y generar datos descriptivos.

El diseño que se puso en práctica fue de tipo no experimental, sin la manipulación deliberada de variables.

**Participantes:** Se realizaron entrevistas a los responsables del área de Recursos Humanos/ Capital Humano de tres empresas integrantes de la CESSI, organización sin fines de lucro, que nuclea a alrededor de 500 organizaciones empresariales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios en el ámbito de la República Argentina.

**Instrumentos:** La recolección de datos fue realizada a través de entrevistas con una guía de pautas en función de las siguientes temáticas:

- PVE de las empresas en estudio.
- Ventajas y desventajas de implementar una PVE alineada a la estrategia organizacional.
- Desarrollo de los vínculos colaborador-organización.
- Convencimiento e implicancia por parte de quienes dirigen la organización en el desarrollo del employer branding.

## RESULTADOS

### Implicancia y convencimiento por parte de los directivos en el desarrollo del Employer Branding

Aquí en primer lugar, se propuso encontrar una definición concreta del “Employer Branding” o “Marca empleadora” que arrojó como resultado la siguiente:

“Employer Branding” o “Marca empleadora” son aquellas estrategias que las empresas llevan a cabo para convertirse en organizaciones atractivas, tanto para sus miembros como para sus candidatos externos, basándose en la comunicación y en la creación de valor.

Con respecto a las respuestas que hemos recibido en esta instancia han sido diversas y disímiles:

- “Quienes dirigen la compañía se encuentran sumamente implicados, creen y fomentan el desarro-

llo del Employer Branding a partir de la comunicación y difusión de la PVE”.

- El Employer Branding ha sido un tema prioritario unos años atrás.
- No se nota una primacía del tema por parte de quienes nos conducen, por lo que uno podría inferir que no hay un pleno convencimiento en cuanto al poder del desarrollo de la marca empleadora o quizás sea un desconocimiento sobre la temática”

### Características de la PVE, ventajas y desventajas de su implementación alineada a la estrategia

- Creamos un sentido de pertenencia, quienes forman parte de la organización se auto-catalogan como “XXXXanos”.
- Hemos controlado considerablemente las tasas de rotación y lo atribuimos en gran parte a la puesta en práctica de este ciclo de vida apoyado y acompañado.
- Las ventajas se vuelven palpables en los resultados de la firma.
- No encuentro desventajas en su implementación, pero debe existir compromiso y asignación de presupuesto para su puesta a punto y su ejecución.

### Desarrollo de los vínculos colaborador-organización y cimentación de la PVE en los mismos

Los resultados indican que las tres depositan su confianza en la construcción de lazos fuertes que perduren en el tiempo. Poner esto en práctica se hace apostando en una PVE atractiva y competitiva a nivel mercado, que busque el desarrollo e implicancia de los colaboradores en la firma, ofreciendo oportunidad en plazos concretos de tiempo.

## DISCUSIÓN

Las diversas posturas de los directivos de cada organización, el contexto socio económico en el que se encuentra envuelta la muestra seleccionada y la alta demanda de talentos vuelve competitivo y sinuoso el camino para incorporar personal e influencia los resultados de la firma.

En relación con el alineamiento de la estrategia organizacional a la experiencia que las firmas pueden ofrecer a sus talentos para ser más atractivas, se puede concluir, que son muchas más las ventajas que las desventajas que esta acción pudiera provocar. Pertenencia y engagement son algunos de los resultados que han mencionado los entrevistados, que, a través de estas prácticas, se pueden obtener, además de la reducción en la tasa de rotación.

Lograr que los empleados “se pongan la camiseta”, fomenta su permanencia a lo largo del tiempo y mejora los resultados, facilita el desempeño en situaciones de presión y colabora con el logro de los objetivos estratégicos que las organizaciones se proponen.

Los buenos resultados, el logro de los objetivos y la competitividad en un mercado cada vez más exigente podrán garantizar colaboradores comprometidos que tengan una experiencia sana en la firma, amena, de desarrollo profesional y cumplimiento de objetivos.

La PVE es, en gran medida, la experiencia que se le ofrece al colaborador en la firma. Es imposible pensar en esta sin un fuerte cimiento en la generación de una relación vincular promotora de lazos fuertes y duraderos que solo se logrará con el desarrollo de la experiencia deseada a partir de la construcción de vínculos, que requerirán reciprocidad y materialización en los resultados.

Se presenta de esta manera una dificultad: el contexto de competencia por los talentos y la brutalidad

con la que las empresas del rubro que se analiza se “quitan” los recursos.

Las empresas del rubro IT se encuentran en una competencia por talentos muy escasos, con habilidades extremadamente específicas, con sueldos fuera de la media y que merecen un apartado a la hora de analizar el mercado y proponerse revisiones y comparativas en lo que a remuneraciones respecta. Un análisis simplista de lo que sucede en este mercado es el de apelar a la ley de oferta y demanda: considerando que la demanda de estos talentos es mayor que la oferta, esta última se encarece.

No obstante, la problemática excede el plano remunerativo y permite el análisis desde otros focos en lo que a la competencia por los talentos respecta.

Este estudio pone en evidencia que las empresas sólidas y que dan batalla por los talentos, lo hacen desde un frente muy interesante, que excede el plano remunerativo de discusión y “empareja” las posibilidades de los distintos contrincantes en la disputa por los talentos: la cultura.

Las culturas de trabajo flexibles, adaptables, generadoras de intra-emprendedores, desafiantes para los colaboradores, que buscan entender sus necesidades y que se encuentran a su servicio fomentando su desarrollo, suelen competir con firmas como la conocida Mercado Libre, que ofrece sueldos bien posicionados en el plano internacional en cuanto a competencia remunerativa.

Se requieren lineamientos claros y puestos en práctica por toda la organización para lograr el objetivo que prima en este caso: lograr que quien ingresa en la organización “se ponga la camiseta, la sienta y la defienda”.

## BIBLIOGRAFÍA

Gavilan, D., Avello, M. y Fernandez-Lores, S. (2013/01/01). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *adResearch ESIC International Journal of Communication*.

[https://www.researchgate.net/publication/326388307\\_Employer\\_branding\\_la\\_experiencia\\_de\\_la\\_marca\\_empleadora\\_y\\_su\\_efecto\\_sobre\\_el\\_compromiso\\_afectivo](https://www.researchgate.net/publication/326388307_Employer_branding_la_experiencia_de_la_marca_empleadora_y_su_efecto_sobre_el_compromiso_afectivo)

[https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/construir-la-marca-empleadora-es-el-gran-desafio-para-las-empresas-nid1875059/>

<https://www.bumeran.com.ar/noticias/inforrrh/como-construir-la-imagen-de-marca-empleadora-durante-la-cuarentena/>

[https://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=14355&id\\_item\\_menu=25017](https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=14355&id_item_menu=25017)

Alles, M. (2012). *Social Media y Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Cortina, M. y Linardi, A. (2017). *Marketing para recursos humanos*. Buenos Aires: Ed. Granica.

Barrow, S. y Mosley, R. (2007) *El Cliente más exigente: tu equipo*. Barcelona: Gestión 2000.

Linardi, A., Cortina, M. (2017) *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador*. Buenos Aires: Granica.

Summers, C. (1 de octubre de 2017). El desarrollo de la 'marca empleadora', un desafío cada vez más evidente. En *Revista Digital de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa*. Recuperado de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marcaempleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/>

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>

Sabbadin, G. (26 de marzo de 2018). Recursos humanos y clima laboral: Áreas claves para la gestión del Employer Branding. *Identidad 21*. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-parala-gestion-del-employer-branding/> Página | 33

Silvente Saiz, M. (2017). Employer Branding. Como diferenciarse en el mercado actual. (Máster Universitario en Recursos Humanos). Universidad Pontificia ICAI ICADI, Madrid. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135494/retrieve>

<https://blog.adecco.com.mx/2020/04/20/marca-empleadora-ayuda-reclutamiento-retencion-personal/>

<https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>

<https://www.cessi.org.ar/empresas>

Taylor, S.; Bogan, R. (1986). *Métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-La-experiencia-empleado-empresa-digital-SECURED.pdf>

Joaquín García-Huidobro (1996). La diversidad de opiniones éticas. Análisis de un argumento anti-naturalista. <https://core.ac.uk/download/pdf/83565357.pdf>

<https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Performance del Comercio Internacional de Argentina, respecto a su participación en Cadenas Globales de Valor

AUTORA

**CHALE, ESTEFANÍA AILÉN**  
estefaniachaile@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

## RESUMEN

El presente paper científico, manifiesta la incipiente participación relativa y absoluta del comercio internacional argentino en referencia a un fenómeno recurrente: cadenas globales de valor (CGV). Empleando índices y realizando el análisis pertinente, se ha logrado presentar una estrategia de upgrading, planteando mejoras a aplicar al sector exportador argentino ejemplificado a través del sector apícola. Se concluye, destacando la importancia del rol de las políticas públicas en materia de inversión y relaciones internacionales.

## PALABRAS CLAVES

Cadena Global de Valor, Upgrading, Valor agregado, Políticas públicas

## INTRODUCCIÓN

Las CGV se describen como la gama completa de actividades que realizan las empresas y los trabajadores para llevar un producto desde su concepción hasta su uso final. Esto incluye actividades tales como investigación y desarrollo (I + D), diseño, producción, marketing, distribución y apoyo al consumidor final (Gereffi y Fernandez, 2016). En concordancia con el Banco Mundial (2020), las Cadenas

Globales de Valor (CGV) representan aproximadamente el 50% del comercio mundial.

La performance del Comercio Internacional, se ve marcada por el patrón comercial de cada país cuya influencia puede deberse a participar o excluirse de fenómenos de auge mundial. Elizondo (2016), especialista en comercio exterior, afirma que no formar parte de CGV implica resignar participación en el comercio internacional. Por lo que es clave el lugar que ocupa el eslabón en el que se da la inserción. La mayor participación aguas arriba o abajo define el destino de un país. La participación aguas arriba implica exportaciones cercanas al producto final (mayor valor agregado). Por el contrario, aguas abajo mide el valor agregado interno incorporado en exportaciones de otros países (incorporación de insumos para que economías realicen agregado de valor).

A fines de poder brindar una representación efectiva de la situación de Argentina, respecto a CGV, se plantea un análisis de participación en términos absolutos y relativos respecto a 6 países latinoamericanos: Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, México, Perú. Por consiguiente, se evaluará la participación en Acuerdos Comerciales Regionales (ACR). En este sentido, Hentschel (2016), quien fuera director del Banco Mundial hasta el año 2019 en Argentina, Uruguay y Paraguay, indica que sin acuerdos internacionales no se puede concretar la inserción en CGV.

Analizando el comercio exterior argentino, se visualiza un fuerte modelo agroexportador (exportaciones MOA -manufactura de origen agropecuario- y PP-productos primarios) que no excluye la posibilidad de agregar valor mediante estrategias de upgrading aplicables al sector en cuestión. Esta estrategia lo que permitiría es escalar posiciones dentro de los eslabones productivos mundiales.

La gran incógnita por develar es, que si logrando una mayor participación en CGV y diferenciando el patrón convencional, se logra incidir en nuestra posición como el granero del mundo. Muchos especialistas en Comercio Internacional abogan por continuar con el patrón de comercio argumentando sobre ¿Cuál es la necesidad de modificar algo en el que como país nos desarrollamos bien? Mientras que para otros el dilema está en innovar o morir.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo y de tipo no experimental, siendo el propósito comprender a través de la observación de forma profunda el fenómeno en cuestión. La investigación se ha planteado sobre Argentina y el período determinado ha sido 2015-2019.

Para juzgar la participación en CGV se ha ilustrado a la misma por medio del indicador TiVA (OECD) que mide participación aguas arribas y aguas abajo. Para medir la participación relativa se utilizó la media aritmética, lo que permitió observar la posición de nuestro país con respecto a otros mercados. En adición, ha sido imperativo indicar si existe asociación entre las variables: participación en CGV y cantidad de ACR, para ello se empleó el coeficiente de correlación de Pearson.

Con el fin de plantear una propuesta de inserción en CGV, se seleccionó una de las 29 cadenas agroalimentarias argentinas (CAA) sobre la cual aplicar la estrategia de escalonamiento de producto (upgrading) obteniendo así un producto de mayor valor agregado. La información referente al producto final fue obtenida a partir de una fuente de información primaria: Golden Kragge, productores de hidromiel, que han proporcionado antecedentes pertinentes a la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tanto en la participación absoluta como en la relativa, Argentina se visualiza como la economía menos involucrada en CGV, ni siquiera alcanzando el promedio de participación de los países analizados.

**Tabla 1.** Participación en CGV según % de participación en las exportaciones brutas.

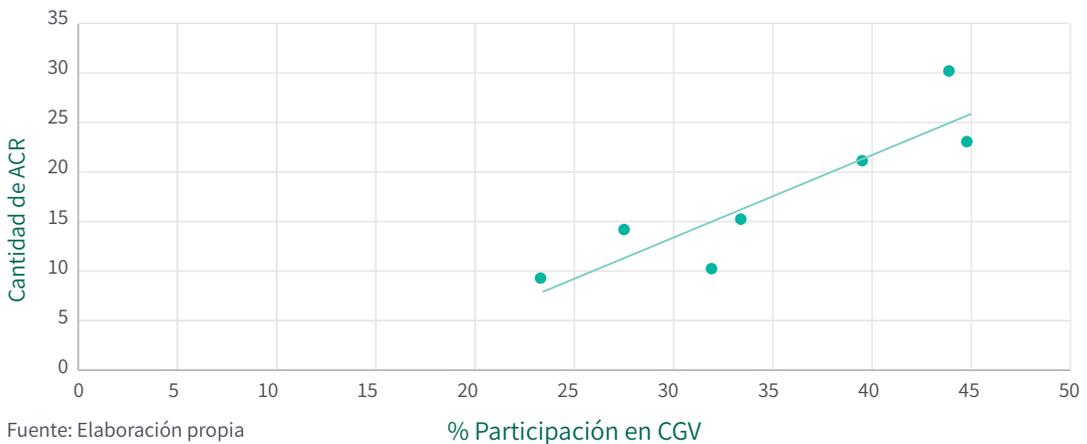
	Participación aguas abajo	Participación aguas arriba	Total participación en CGV
México	8,8	36,1	44,9
Chile	29	15,1	44
Perú	29,4	10,3	39,7
Colombia	21,9	11,6	33,5
Brasil	19,6	12,5	32,1
Costa Rica	11,4	16,2	27,7
<b>Argentina</b>	<b>16,6</b>	<b>6,9</b>	<b>23,5</b>

Fuente: Elaboración propia basado en OECD (2018)

$$\bar{C} = \frac{\sum_{i=1}^N c_i}{N} = 35,05$$

Será pertinente incorporar el terreno de políticas públicas. A partir de datos de la OMC (2020) se puede determinar como Argentina es el país que menos posee acuerdos comerciales (9 en total) mientras que Chile es el que más posee con una totalidad de 30 acuerdos.

**Gráfico 1.** Relación entre cantidad de ACR y % de participación en CGV de países seleccionados.



Fuente: Elaboración propia

$$r = \frac{\sum z_x z_y}{N - 1} = 0,896$$

El coeficiente de Pearson (r) es positivo y cercano a 1, indicando fuerte correlación positiva entre las variables expuestas.

Reflejada la participación de Argentina, se ha de aplicar una estrategia de upgrading (escalonamiento de producto) sobre una de las 29 CAA: la miel. Selección realizada a partir de analizar que dicho sector

representa exportaciones de nulo valor agregado. El 95% de las exportaciones son de miel a granel. No obstante, ¿Cuál es la propuesta que nos permite ingresar con valor agregado? Teniendo en cuenta que el producto final debe poseer características innovadoras, se ha seleccionado como producto final a la bebida alcohólica hidromiel.

El recorrido por los resultados de esta investigación, remarca el patrón agroexportador argentino a través de su mayor participación aguas abajo en CGV, como proveedor de insumos y no de productos elaborados. Destacando en este sentido, que sólo México y Chile superan ampliamente la participación promedio y además con un buen desempeño en la participación aguas arriba.

Infiriendo que, a mayor cantidad de acuerdos, mayor será la participación en CGV de una economía, se destaca la escasa relación de Argentina en el mundo a diferencia de Chile y México, cuyas relaciones son con países que representa el 80% del comercio mundial. Sería interesante escuchar las peticiones que Uruguay y Brasil, como miembros del Mercosur, están planteando: baja de aranceles y negociaciones unilaterales con terceros Estados.

La premisa es poder demostrar que nuestra economía puede estar también del otro lado de la cadena. Las evidencias demuestran que, a mayor valor agregado, mayores serán los beneficios económicos. En este sentido, mientras que el precio FOB 2019 de la miel argentina a granel exportada fue de 2,24 USD por tonelada, el valor asciende a 4,52 USD por tonelada de miel fraccionada (INTA, 2020).

El resultado final, de aplicar la estrategia de upgrading en el sector agroindustrial, lleva a presentar a la bebida hidromiel como el producto potencial argentino, ya que presenta una propuesta de valor innovadora y atractiva para mercados extranjeros. El consumo se vió promovido a partir de series medievales actuales y exitosas (Vikingos, Juego de Tronos). Pero al parecer, la tendencia ha llegado para quedarse debido a que el consumo de esta bebida está siendo exponencial, principalmente en Europa y en Estados Unidos. Teniendo en cuenta que, no hay una única variedad de hidromiel y que cada mercado tendrá su preferencia, para dirigir una oferta internacional certera y personalizada se deberá realizar una investigación de mercado exhaustiva.

Finalmente, dejamos abiertos los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las limitaciones para ingresar al mercado con propuestas innovadores? Principalmente la falta de políticas públicas que suelen llegar a ser un cuello de botella la relación al financiamiento e inversiones. ¿Será que el sentido común ha llevado a un país como Argentina, dotado de grandes recursos naturales, a ser el granero del mundo? ¿Será que el definirnos como un país agroexportador está siendo un obstáculo?

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2020). El comercio al servicio del desarrollo en la era de las Cadenas de Valor Mundiales. Washington D.C. Obtenido de <https://bit.ly/32hXefM>
- Elizondo, M. (2016). Hecho en el mundo: el desafío de la cadena global. La Nación. Recuperado de <https://bit.ly/3iqEscb>
- Gereffi, G., y Fernandez-Stark, K. (2016). Global Value Chain Analysis: A Primer (Análisis de la Cadena Global de Valor: una Introducción. North Carolina Duke University.
- Hentschel, J. (2016). El país debe sumarse a las cadenas de valor y hacer más acuerdos. El Economista. Obtenido de <https://bit.ly/3jpHI8N>
- INTA. (2020). Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Recuperado de <https://bit.ly/34rV7bu>
- OECD. (2018). OCDE. Recuperado de TiVA indicator: <https://bit.ly/36aGiLA>



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# El impacto del teletrabajo a partir del COVID-19 en Mendoza

AUTORA

**COGO, FEDRA ELIANA**  
fedra.cogo@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RECURSOS HUMANOS**

DOCENTE ASESORA

**CINTIA ROSSO**

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de Mendoza en el año 2020. El objetivo fue el analizar el teletrabajo en las empresas que, frente a la emergencia sanitaria de la pandemia, adoptaron la modalidad home office, como nueva forma de trabajo. El enfoque de la investigación fue mixto, con un alcance exploratorio y descriptivo y un diseño transversal, no experimental. La recolección de datos se llevó a cabo a través de la consulta de fuentes primarias y secundarias, cuestionarios y entrevistas telefónicas realizadas a la muestra seleccionada.

Los principales resultados obtenidos en la investigación, arrojaron que no existía legislación sobre el teletrabajo, y que fue en el contexto actual que se reactivó la temática. Que las personas requieren contar con tres principales competencias: la flexibilidad, el aprendizaje activo y la gestión del tiempo. Entre las ventajas se destacó el ahorro del tiempo y el costo de traslado hasta el lugar de trabajo y se encontró como la principal desventaja las conexiones deficientes de internet.

Finalmente, se arribó como conclusión, que la pandemia se consolidó como una fuerza aceleradora del cambio en materia laboral y el teletrabajo, establecido como una forma emergente para afrontar la situación, llegó para quedarse, tal es así que el Gobierno de la provincia de Mendoza, ha tomado la relevancia del tema, llevando al parlamento la discusión de los proyectos presentados para dar un

marco regulatorio a esta modalidad laboral.

## **PALABRAS CLAVES**

Teletrabajo, Competencia, Covid-19, Tecnología, Pandemias

## **INTRODUCCIÓN**

Con el paso del tiempo las formas de trabajo y la organización han ido cambiando. La innovación tecnológica, la globalización y las fuerzas socioeconómicas impulsan los cambios, están dando forma a las nuevas estructuras de empleo y a las condiciones de trabajo. Esto nos posiciona frente a un mercado laboral diferente.

En la actualidad, las organizaciones están gestionando fuerzas de trabajo multigeneracionales. La necesidad de aprendizaje permanente y reinventarse es parte de mantener la productividad y la rentabilidad del negocio. El trabajo sin ataduras o flexible comienza a vislumbrarse, dando la oportunidad a los empleadores de combinar la forma tradicional de tiempo completo en la oficina, con las formas más dinámicas, como el teletrabajo o los trabajadores freelance, entre otras formas, generando ventajas competitivas no solo en una generación que privilegia el equilibrio entre el trabajo y los momentos de ocio, sino también en un contexto como el que se vive, como es una pandemia, donde las empresas pueden continuar trabajando a partir de una modalidad de trabajo como el home office.

Nos encontramos en una modernidad líquida, flexible y voluble, cuyas estructuras sociales no perduran en el tiempo ni se solidifican. Un flujo continuo que trae consigo cambios en la forma de aprender, organizarse, comunicarse, gestionar la información y relacionarse con los otros. En este marco, existen competencias claves y nuevas habilidades que las personas deberán incorporar o fortalecer. Además de las tensiones derivadas de la brecha generacional entre quienes han nacido y crecido en un mundo digital y aquellos que se han de adaptar al mismo.

Adicionalmente, al contexto tecnológico, se suma un escenario de pandemia que incide directamente en el mercado y la sociedad, con el confinamiento de las personas y las restricciones laborales de cada país, sin obviar los efectos que esta enfermedad produce en la salud. Estamos ante la presencia del virus SARS COV-2 y podemos aseverar que las personas son la piedra angular en este gran avatar. Al mismo tiempo, el trabajo debe seguir realizándose y el teletrabajo se vislumbra como una salida para las empresas que deben continuar.

Ante el marco enunciado, se infiere que los próximos meses serán dinámicos y volátiles. Poco se sabe cómo quedará la economía luego de atravesar esta situación particular, y es acá donde se plantean las siguientes interrogantes que pretenden ser investigados. ¿Es la pandemia el acelerador de las fuerzas potenciales del cambio del mercado laboral en la era digital? ¿Es el teletrabajo una opción laboral acorde a las tendencias y exigencias del mercado actual? ¿Serán requeridas las mismas habilidades y competencias? ¿Cuáles son las bondades y las dificultades que enfrentan las empresas con los cambios tecnológicos y esta nueva modalidad laboral emergente?

Es por lo anterior expuesto que, el objetivo general de esta investigación es analizar al teletrabajo en las empresas que frente a la emergencia sanitaria de la pandemia, adoptaron la modalidad home office, como nueva forma de trabajo. Y por consiguiente definir las características del teletrabajo, identificar competencias y habilidades que se requieren en el mercado laboral para el perfil del teletrabajador; y describir las ventajas y desventajas que encontraron las empresas en esta nueva forma de trabajo.

## MÉTODOS

El enfoque de la investigación fue mixto, con un alcance exploratorio y descriptivo y un diseño transversal, no experimental. La recolección de datos se llevó a cabo a través de la consulta de fuentes primarias y secundarias, cuestionarios y entrevistas telefónicas realizadas a la muestra seleccionada. El tipo de muestreo fue No Probabilístico Intencional. Para la elaboración de los resultados a partir de los datos cualitativos se realizó un análisis heurístico de toda la bibliografía, se tomaron las conclusiones y citas textuales de los participantes, por otro lado, sobre los datos cuantitativos, se procesan mediante Excel y obtienen los resultados en función del análisis de los mismos, permitiendo alcanzar las conclusiones sobre las variables planteadas.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos para cada variable de estudio, indican que el teletrabajo no cuenta con un marco jurídico regulatorio que lo ampare y contemple los derechos y las obligaciones del colectivo. En Argentina y, particularmente en Mendoza, se encuentra en desarrollo, siendo hoy es un beneficio para ciertas industrias como la del software. A partir del contexto de la pandemia fueron presentados dos proyectos de ley en Mendoza, para regular el teletrabajo, remitiendo como concepto a la Ley de Contrato de trabajo N° 20.744 en sus Artículos 21 y 22. El teletrabajo, se encuentra ligado al concepto de flexibilidad, siendo un rasgo positivo. Las personas pueden acomodar sus horarios de acuerdo a la vida personal y familiar y lo más destacado es que el control es el cumplimiento de objetivos, no el horario de trabajo.

Entre las competencias destacadas, como requerimiento necesario en el perfil de una persona que realiza teletrabajo, se encuentran la flexibilidad como habilidad, el aprendizaje activo como una competencia básica y la gestión del tiempo como habilidad interfuncional.

El beneficio que las personas percibieron y expresaron con mayor frecuencia fue el ahorro del tiempo y el costo de traslado hasta el lugar de trabajo. También, el análisis arrojó como resultado que, de las 7 ventajas listadas, 2 de ellas tienen relación con la calidad de vida personal, concluyendo que esta modalidad es un beneficio que debería mantenerse post pandemia.

Por último, trabajar desde los hogares, también tuvo desventajas, entre las más significativas se encuentran los problemas de conexión a internet, los accesos remotos y la configuración de los equipamientos y la comunicación con compañeros y clientes, descontando que en los hogares habitaban varias personas y todos requerían su uso.

## DISCUSIÓN

Debido al contexto que se atraviesa por el Covid-19, han estado ejerciendo el teletrabajo como una modalidad nueva para continuar con las labores diarias debiendo adaptarse sin tiempos ni planificación estratégica.

A la vista de los resultados, y de todos los avances que se han conseguido en materia de teletrabajo, aún no existe una regulación que permita asegurar el mismo. El papel que desarrolle el estado en materia de regulación laboral será clave para continuar con la modalidad, no solamente porque llegó para quedarse, sino porque evitará inconvenientes legales a futuro y cabe responsabilidad a este actor, desde la perspectiva que la economía también la hacen las empresas y debe velar por la protección de los empleados.

Cabe aclarar que los beneficios encontrados en esta nueva forma laboral, se vinculan en este contexto

directamente a la salud de la población, pero también encuentra beneficios sociales, ambientales y económicos, relacionados a las personas y a las empresas. En este sentido, construir en conjunto es condición indispensable para el crecimiento sostenido, siempre bajo la mirada de la equidad, siendo la fuerza laboral presente y futura, el insumo para generar oportunidades.

La cuarta revolución, pone de manifiesto la necesidad de adaptarse e ir acompañando los cambios que se presentan y es que las personas irán caminando al lado de los cambios que esta nueva disrupción tecnológica presente, tanto para las nuevas generaciones que nacieron con las innovaciones como las generaciones anteriores que han tenido que incorporar las TIC. Lo que se logra a través de la capacitación constante, la proactividad de las personas para adaptarse a los cambios y como manejan el tiempo para realizar las actividades y el cumplimiento de objetivos.

Resulta de interés que todas las ventajas se relacionen además de con factores físicos y de productividad, desde una perspectiva ambiental ya que consecuencia del ahorro del tiempo en asistir a la oficina, se proporciona una descongestión en el tráfico, se reduce la contaminación ambiental y por otro lado, les permite a las personas tener un balance entre la vida laboral, el ocio y la familia, encontrándose las consideraciones de desventajas centradas en lo relacional - personal y las condiciones de contratación no reguladas.

A la luz de los resultados, se podría decir que en pleno siglo XXI es impensable que las comunicaciones se vean afectadas por la tecnología, pero esta, es una realidad que abordó no solamente a la provincia de Mendoza, sino al mundo entero. En este sentido, el Estado también juega un rol clave en la inversión que realice en infraestructura para que un país entero y en este caso particular, la provincia pueda continuar con esta modalidad, así como también interviniendo en las empresas de telecomunicaciones.

En conclusión, la pandemia se consolidó como una fuerza aceleradora del cambio en materia laboral, el teletrabajo establecido como una forma emergente para afrontar la situación, llegó para quedarse y las empresas que antes trabajaban en las instalaciones de la empresa, pudieron experimentar las ventajas y desventajas del teletrabajo, comprobándose además que las competencias y habilidades necesarias para esta modalidad, no cambian respecto de las actuales requeridas, pudiendo las personas adaptarse sin demasiadas dificultades. Y es así, que el Gobierno de la provincia de Mendoza, ha tomado la relevancia del tema, llevando al parlamento la discusión de los proyectos presentados para dar un marco regulatorio a esta modalidad laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Caamaño Rojo, E. (2005). Las transformaciones del trabajo, la crisis de la relación laboral normal y el desarrollo del empleo atípico. *Revista de Derecho*, 18 (1), 25-53. doi.org/10.4067/S0718-09502005000100002
- Echeverría Samanes, B y Martínez Clares, P. (2018). *Revolución 4.0*,
- Guzmán Duque, A. y Abreo Villamizar, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2 Invierno), 5-30. Recuperado de <https://doaj.org/article/9064794cf6544ca292597cbf67e35f7f>
- Hay 21 proyectos en el Congreso que buscan regular el boom del teletrabajo (9 de junio 2020). *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/politica/hay-21-proyectos-en-el-congreso-que-buscan-regular-el-boom-del-teletrabajo.phtml>
- Ripoll, F. (05 de abril de 2020). *Teletrabajo en versión pandemia: cómo se aplica y qué está enseñan-*

do. La voz. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/teletrabajo-en-version-pandemia-como-se-aplica-y-que-esta-ensenando>

Rodríguez, A. y D'Errico, J. (2017). Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino. *Revista Colombiana de Sociología*, 40 (2), 47-66. doi.org/10.15446/rsc.v40n2.66384

Schwab, K. (14 de enero de 2016). La Cuarta Revolución Industrial: qué significa, cómo responder. WorldEconomicForum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Plan de implementación de agricultura de precisión para un futuro de desarrollo sostenible

AUTOR

**DURANTI, LUCIANO**

lucianoduranti@outlook.com.ar

CARRERA

**LIC. EN ADMINISTRACIÓN AGRARIA**

DOCENTE ASESORA

**CINTIA ROSSO**

## RESUMEN

El proyecto tuvo como objeto de estudio una pyme dedicada al cultivo y comercialización de granos que fue establecida en el año 2004 y ha demostrado un constante crecimiento hasta la actualidad. Se observó una correcta delineación de su misión, visión y política, sin embargo, su planeamiento estratégico carecía de objetivos concretos, así como de medios para alcanzarlos. El análisis realizado concluyó en la necesidad de elaborar una planificación estratégica acorde a las expectativas de desarrollo planteadas. Se determinó elaborar un plan de implementación, con la finalidad de incorporar paulatinamente técnicas de agricultura de precisión, que le permitieran a la organización alcanzar sus metas siguiendo criterios de sustentabilidad económica y agronómica en el largo plazo.

## PALABRAS CLAVES

Planificación estratégica, Agricultura de precisión, Sustentabilidad

## INTRODUCCIÓN

Muchas de las prácticas comunes hasta hoy en la agricultura buscan incrementar la producción y la rentabilidad a corto plazo simplificando el manejo, desconociendo los procesos inherentes a cada sistema de producción e ignorando los posibles efectos negativos sobre el ambiente y los servicios eco sistémicos (Domínguez, G., et al., 2005; Hatfield, J. y Sauer, T., 2011; INTA, 2011; Jaime, S., et al., 2013; Leonardi, C., et al., 2015).

En este contexto, surgen nuevos desafíos para la agricultura argentina, principalmente asociados a la sustentabilidad ambiental y económica del proceso de producción (Bongiovanni, R., et al. 2006).

Siguiendo esta línea, es que se plantea la implementación de Agricultura de Precisión (AP), un concepto agronómico de gestión basado en la variabilidad espacial y temporal del suelo y de los factores que afectan a los cultivos. Estos aspectos, ya conocidos en la historia de la agricultura bajo el nombre de Manejo Sitio Específico (MSE), se fundamentan en aplicar la cantidad correcta de insumos, en el momento adecuado y en el lugar exacto. La AP proporciona una forma de automatizar el MSE mediante el uso de la informática; tecnologías de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS), sensores, satélites e imágenes aéreas junto con Sistemas de Información Geográfica (SIG).

Desde el punto de vista de la empresa agrícola, la Agricultura de Precisión pretende cubrir tres áreas principales: producción, administración y medio ambiente.

En tal sentido, si analizamos la parte económica puede ser aplicada para, por ejemplo, buscar eficiencia técnica y económica (rentabilidad), control de calidad, trazabilidad de la producción, control de plagas y enfermedades, fertilización con dosis variable (DV), etc. También puede ser adoptada como una herramienta de gestión a fin de registrar datos, supervisar empleados, controlar actividades, controlar contratistas, capacitar operarios, etc. Por último, pero no menos importante, es una herramienta útil para proteger al medioambiente y contribuir a la sustentabilidad de la agricultura (Bongiovanni, R. y Lowenberg-DeBoer, J., 2004).

### Objetivo general

Eficientizar el proceso productivo del establecimiento, a través de la implementación de técnicas de Agricultura de Precisión, con miras a un desarrollo sostenible tanto económica como ambientalmente a partir del período 06/2022.

### Objetivos específicos

- Realizar una ponderación económica del soporte necesario para integrar técnicas de Agricultura de Precisión.
- Diagramar la caracterización de la variabilidad espacial del rendimiento en los lotes a fin de elaborar un plan de prescripción y aplicación de insumos óptimo para cada subzona.
- Evaluar en forma dinámica la implementación siguiendo criterios económicos y agronómicos.

### Limitaciones

- Escasa diferenciación en la potencialidad de rendimiento del suelo que justifique agronómica y económicamente la aplicación de insumos en forma variable.
- Dificultades en la adopción de nuevos métodos y tecnologías por parte de la organización.

- Oferta de contratistas agrícolas especializados que cuenten con la tecnología requerida.

## RECURSOS Y METODOLOGÍAS

El plan de integración de las nuevas técnicas se estipuló en distintas etapas; diseño, planificación, implementación y retroalimentación (Tabla 1).

La primera de ellas involucró una ponderación económica de los recursos y servicios necesarios para llevar a cabo la propuesta. Los datos expuestos fueron consultados a representantes de las firmas FieldView y EasyAgro. Complementando la adquisición de recursos se contactó a la Federación Argentina de Contratistas de Maquinarias Agrícolas (FACMA) y a la Asociación de Trilladores de la Provincia de Córdoba (ATCPC) en busca de precios orientativos respecto a servicios especializados en agricultura de precisión.

Para la preparación y evaluación del proyecto se desarrolló un flujo de caja que permitiera determinar cuáles serían los flujos de efectivo futuros. Mediante los criterios del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), se corroboró la viabilidad financiera de la adopción de estas nuevas tecnologías. Paralelamente, con el criterio de Período de Recuperación de la Inversión (PRI), se estimó el plazo de tiempo en el cual se recuperaría el costo o inversión inicial.

Con objeto de evaluar el desempeño de la organización se optó por una herramienta que cubre la necesidad de medición y control, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC). La utilidad del cuadro reside en la supervisión del ejercicio a través de indicadores claves, estos advertirán la consecución o no de los objetivos trazados para las distintas áreas de la empresa.

**Tabla 1.** Diagrama de Gantt (Ver página siguiente)

## RESULTADOS

Luego de haber analizado la situación de la organización y su entorno, profundizado en el contexto y los escenarios futuros e indagado en bibliografía de referentes de la materia, se observó que la problemática correspondía a una ausencia de estrategias. Estas le garantizarían a la empresa integrar adecuadamente los procesos productivos y administrativos a las expectativas de desarrollo que plantea.

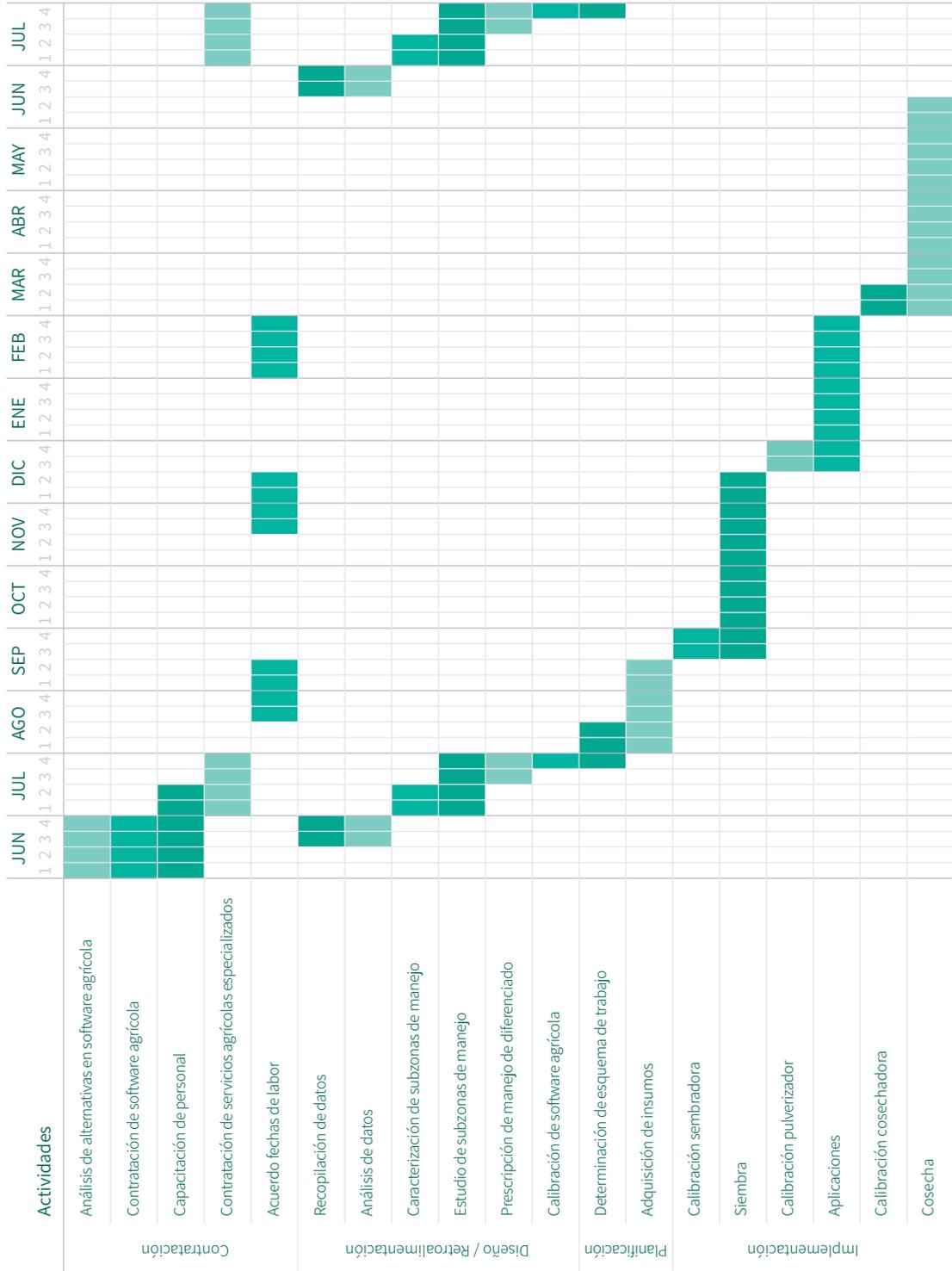
Por ende, se cree que la delineación y aplicación de una planificación estratégica, con centro en la incorporación de técnicas de agricultura de precisión, le permitirán adoptar una posición de ventaja ante sus competidores en el rubro y que a su vez sea generadora de oportunidades a futuro.

En efecto, resultaría imprescindible el acuerdo con empresas de servicios agrícolas que cuenten con personal y tecnologías adecuadas a las necesidades de la organización. Al mismo tiempo, se deberían interiorizar y preparar en el tema los integrantes de la sociedad. De esta forma, se podría pensar en la consolidación y expansión de la empresa en el largo plazo, siguiendo criterios de sustentabilidad económica y agronómica.

## CONCLUSIÓN

El plan diseñado es clave de cara al advenimiento de un nuevo paradigma en la agricultura. Las demandas futuras de alimento a nivel mundial efectivamente requieren de creatividad, innovación y un esquema colaborativo para elevar la escala de producción y disminuir el impacto ambiental.

**Tabla 1.** Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que el beneficio de integrar estas tecnologías supera ampliamente los costos que reportan. Pero para que eso suceda, se deberá trabajar en la selección de aquellas herramientas que se ajusten a las necesidades de la empresa y sean generadoras de un impacto significativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bongiovanni, R. y Lowenberg-DeBoer, J. (2004). En: Agricultura de precisión: Integrando conocimientos para una agricultura moderna y sustentable. Montevideo: PROCISUR/IICA, 2006.
- Bongiovanni, R., Chartuni Mantovani, E., Best, S. y Roel, A. (2006). Agricultura de precisión: Integrando conocimientos para una agricultura moderna y sustentable. Montevideo: PROCISUR/IICA.
- Domínguez G., G. Studdert y H. Echeverría. (2005). Propiedades del suelo: efectos de las prácticas de manejo. En: Andrade, F. (ed.), Los desafíos de la agricultura. Buenos Aires, Argentina.
- Hatfield, J. y Sauer, T. (eds.). (2011). Soil management: building a stable base for agriculture. Am. Soc. Agron., Soil Sci. Soc. Am., Madison, WI, USA. En: Andrade, F. (ed.), Los desafíos de la agricultura. Buenos Aires, Argentina.
- Jaime, S., Andrade, F., Bedmar, F., Borracci, S., Leonardi, C., Martens F., Quargnolo, E., Szczesny, A., Tito, G. y Vigna, M. INTA. (2013). Criterios para la gestión de uso de los agroquímicos con un marco de ordenamiento territorial. Cerbas, Balcarce. En: Andrade, F. (ed.), Los desafíos de la agricultura. Buenos Aires, Argentina.
- Leonardi, C., Adlercreutz, E., Andrade, F., Aparicio, V., Bedmar, F., Camadro, E., Carmona, D.; Elverdin, J., Guido, S., Huarte, D., Krüger, H., Maceira, N., Machado, J., Manzoni, M., Studdert, G., Szczesny, A., Tito, G., Viglianchino, L. y Villagra C. (2015). Coloquio sobre sustentabilidad. Hacia una agricultura sustentable situada en el territorio. INTA.
- Marote, M. (2010). Agricultura de Precisión. Ciencia y Tecnología. Facultad de Ingeniería, Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina.

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Las mujeres y el traspaso del liderazgo

AUTORA

**MALDONADO, EVANGELINA MARÍA LUZ**  
evangelinammaldonado@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

## RESUMEN

El presente trabajo, bajo la modalidad manuscrito científico, correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración; tuvo como finalidad conocer cuáles son los motivos que tienen las mujeres para ingresar, permanecer o rechazar puestos en las empresas familiares. Para ello, se entrevistaron a 13 personas pertenecientes a 11 empresas familiares radicadas en la ciudad Capital de La Rioja.

A medida que se avanzó con la investigación, se llegó a la interpretación de que las mujeres si desean participar en la vida de las empresas familiares, pero a la mayoría de ellas no se las prepara adecuadamente, lo que deriva en muchos casos en un desinterés o en una búsqueda de mejores oportunidades fuera de esas empresas familiares.

En conclusión, se podrá encontrar en este trabajo un análisis de las decisiones que toman las mujeres a la hora del recambio generacional dentro de la empresa familiar, teniendo en cuenta su crianza y las oportunidades que se les dieron.

## PALABRAS CLAVES

Mujer, Empresa familiar, Recambio generacional

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, busca indagar en un intrincado cultural cada vez más llamativo que intenta cambiar la mirada sobre las mujeres y su posición en el mundo en general, y en los negocios, en particular, analizando la arista del liderazgo. En estos tiempos de alta competitividad, el liderazgo es una de las claves del éxito o fracaso en las organizaciones, por ello, existe tanto atractivo en la búsqueda de la fórmula para seleccionar al líder adecuado o formar líderes excepcionales para el futuro traspaso del mando de las compañías. En relación con el liderazgo femenino y su aporte a las organizaciones, se puede hacer referencia a los resultados de estudios que afirman que las mujeres líderes logran otra perspectiva con relación a la manera de estructurar y definir las estrategias organizacionales y, por ende, guiar el comportamiento de los miembros generando una cultura diferente a la del tipo de liderazgo masculino (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Si se consideran las características del liderazgo femenino, uno podría preguntarse por qué existen imposibilidades para el acceso de la mujer a puestos de la alta gerencia, sin embargo, existen y tienen diferentes naturalezas, aunque derivan en gran medida de cuestiones culturales. Un concepto muy popular en el mundo de la investigación sobre Género y Management es el del “Techo de cristal”. Ante ello; Morrison, White y Van Velsor (1987) hacen referencia a motivos por los cuales, a las mujeres, de una manera sutil y casi invisible, se les hace imposible ascender en la jerarquía corporativa.

Dichos motivos, no dependen ni de sus capacidades, habilidades, dedicación, conocimientos, preparación, compromiso o resultados en sus objetivos dentro de la empresa, sino que se basan en cuestiones no escritas, informales, culturales, que hacen a la discriminación sistemática por género. Como puntapié, para comprender la diversidad de factores que colaboran con el bajo porcentaje de mujeres líderes, se puede citar el estudio de la doctora Justo (2008) quién llega a conclusiones sobre los factores que afectan a la decisión de emprender de las mujeres o al mantenimiento con vida de sus emprendimientos. Este estudio, concluye que hay una diversidad muy grande de factores que intervienen en la problemática, algunos muy relacionados a la familia y el costo de oportunidad, en términos intangibles, relacionados a lo emocional, que afectan la intención de la mujer de continuar con un emprendimiento y seguir en el rol de líder.

En sumatoria a lo anterior; estudios internacionales analizan el rol de la mujer en las empresas familiares y determinan la importancia de su participación, así es el caso de la investigación de Ceja (2008) que nos explica que la participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol (vital) está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano.

Teniendo en cuenta estos resultados y connotaciones; el presente trabajo tiene como finalidad analizar qué factor predomina a la hora de la sucesión del liderazgo con relación al género en la ciudad Capital de La Rioja, para comprender si efectivamente las mujeres son discriminadas al momento de la selección y preparación para asumir la dirección de la empresa familiar, o si es la mujer la que no pretende cumplir ese rol y prefiere ceder el espacio.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Respecto al alcance de la investigación desarrollada la misma es exploratoria. El contexto en el que se pretenden estudiar estas características es en el territorio de Argentina, puntualmente de la ciudad Capital de la provincia de La Rioja y limitado a las empresas de tipo familiares. Los Instrumentos utilizados son entrevistas hacia las empresas familiares de la capital riojana y el muestreo utilizado fue

no probabilístico intencional.

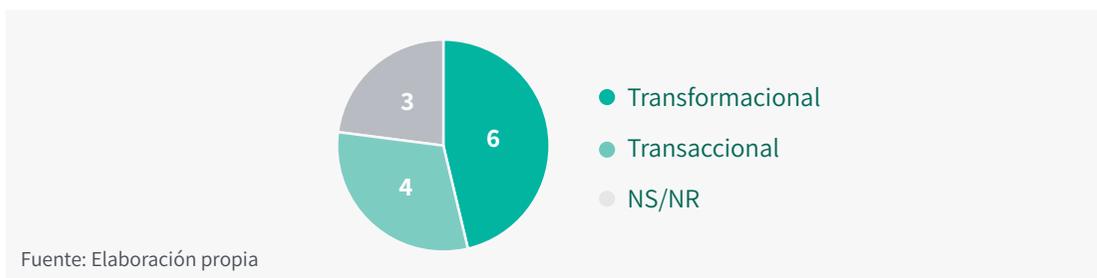
La población de empresas familiares en la ciudad de la Rioja, provincia de la Rioja Argentina es de 93 empresas. Las fueron determinadas mediante la página oficial de la municipalidad de la capital provincial cuyo dato se encuentra actualizado a Diciembre del año 2020 (Municipio La Rioja, 2020)

De la población anterior; en dicho trabajo se utilizará una muestra de 15 empresas familiares de dicha localidad, cuyos datos se encuentran determinados en el anexo IV. Los datos a analizar serán de tipo cualitativos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En primer lugar; teniendo en cuenta los tipos de liderazgo transaccional (dan importancia a las tareas, muestran preocupación por el logro de los objetivos, poseen un elevado interés por la dirección) y transformacional (lleva a los subordinados a que transformen sus intereses personales, en intereses del grupo mediante la preocupación por una meta más amplia, atribuye el poder a las características personales más que a la posición organizacional, realiza los valores personales del personal, poseen habilidades interpersonales, se fomenta la participación, motivan, comparten poder e información) podemos decir, que la mayoría de las empresas muestran una inclinación hacia el tipo de liderazgo transaccional, sobre todo aquellas que no poseen mujeres dentro de su estructura empresarial, independientemente de que sea porque no desean integrarlas o porque simplemente la familia no cuenta con integrantes mujeres:

**Figura 1.** Tipos de liderazgo



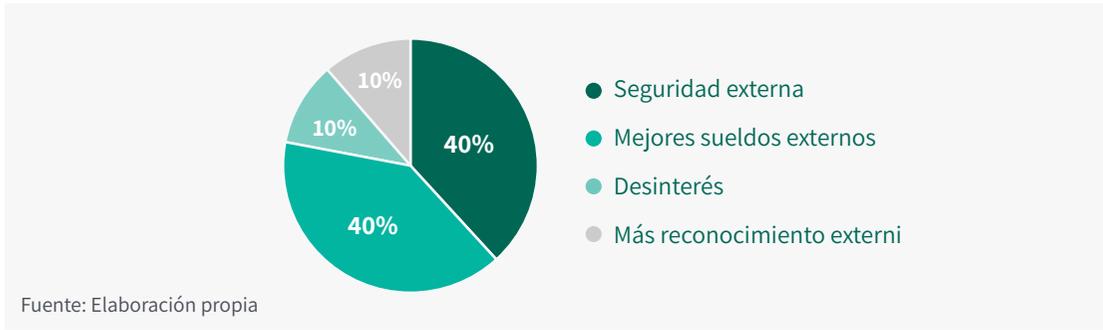
Todas aquellas empresas que cuentan con mujeres en la composición de la empresa y que son posibles y casi seguras sucesoras de la administración de la empresa (8 del total de los 13 entrevistados que respondieron las entrevistas), expresan que la organización tiene características que tienen mucho que ver con el tipo de liderazgo transformacional:

**Figura 2.** Características del liderazgo



Finalmente, los motivos que movilizaron a las mujeres a no imponerse como posibles líderes, a rechazar el espacio o a cederlo:

**Figura 3. Motivos**



Teniendo en cuenta los resultados, obtenidos en las entrevistas y el informe donde tratamos de comparar opiniones respecto a este tema, podemos analizar que existe discriminación de las mujeres en casi todos los temas relevantes que se tratan dentro de la empresa familiar, estén ellas inmersas o no formalmente dentro de dicha empresa. Teniendo en cuenta que casi todas las mujeres entrevistadas, expresaron que sí querían participar de la vida de la empresa familiar, podemos ver, lamentablemente, que es casi unánime las opiniones de ellas sobre la exclusión tanto en información, como en acceso a determinados puestos ya sea por experiencia propia en la empresa familiar o porque captaron eso en el ambiente del mismo o incluso fuera de ese ámbito y que cargan aún hoy y actualmente con todo el peso, sin compartir, de la crianza de los hijos y la mantención de la casa en términos de limpieza y orden.

Centrándonos únicamente en la empresa familiar misma, un 80% de las mujeres entrevistadas coinciden en que no se las ha preparado consciente y fuertemente para ocupar cargos directivos, no se les ha comunicado de decisiones importantes ni tampoco se ha adquirido la cultura empresarial desde chicas, en contraste a la preparación que obtuvieron los hombres entrevistados (habiendo demostrado interés o no en la empresa familiar) y también en contraste con lo que estas mismas mujeres hacen respecto a sus hijos, igualando. De esta manera, se concluye que la mujer es la que suele encargarse de la parte humana, de los objetivos y cuidados personales de cada miembro; tienen más aptitudes para el manejo de personas y se preocupan por transmitir a los hijos todos aquellos valores o conocimientos que a ellas se les fueron negados consciente o inconscientemente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico, pero a veces invisible. España: IESE Businedd Scholl Universidad de Navarra.
- Justo, R. (2008). La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras. Tesis Doctoral Departamento de Estructura Económica y Economía del Desarrollo. Madrid, España: Universidad de Madrid.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill.
- Morrison, A., White, R., Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: can woman reach the top of Americans corporations? New York: Addison-Wesley.
- Municipio La Rioja (2020). <https://www.municipiolarioja.gob.ar/>. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.municipiolarioja.gob.ar/>: <https://www.municipiolarioja.gob.ar/>



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## La gestión del talento en empresas familiares: una variable importante para su trascendencia

AUTORA

**MARTÍNEZ, AMPARO**

amparomartinez3007@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RECURSOS HUMANOS**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

### RESUMEN

Las empresas familiares constituyen el motor de la economía a nivel mundial y en Argentina casi el 90% de las empresas son familiares. Una característica distintiva de este tipo de empresas es que, en su mayoría, visualizan como principal objetivo la trascendencia de la empresa en manos de las siguientes generaciones, sin embargo, este objetivo se vuelve uno de sus principales problemas.

La causa más común de esta desaparición es la inadecuada gestión de los recursos, dentro de los cuales se encuentran los recursos humanos, identificados como uno de los recursos más importantes y duraderos de las empresas. Bajo esta perspectiva, el objetivo general del presente trabajo consistió en descubrir el impacto que tienen las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas familiares, como variable importante para su trascendencia en el tiempo.

### PALABRAS CLAVES

Gestión de recursos humanos, Empresas familiares, Trascendencia

## INTRODUCCIÓN

Una empresa de tipo familiar puede ser definida como aquella empresa que es controlada por una familia, donde los negocios son dirigidos por esa familia y que busca perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Martínez Echezárraga, 2010). Estas empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo (Martínez Echezárraga, 2010) y en Argentina esto no es una excepción, cerca del 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más del 50% de la actividad económica.

En este tipo de empresas, la trascendencia del negocio, en manos de las siguientes generaciones, es una de sus características distintivas y se convierte a su vez, en uno de sus principales objetivos. Sin embargo, dicha trascendencia es definida también como uno de los principales retos a los que se enfrentan ya que, el 70% de las empresas desaparece en la primera generación, convirtiéndose el traspaso generacional en uno de sus principales desafíos (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018)

Las principales razones por las que desaparecen las empresas familiares son por fracasos administrativos, por carecer de un sistema administrativo lógico y eficiente como así también por gestionar de manera inadecuada los recursos (Belausteguigoitia, 2017) dentro de los cuales encontramos los recursos humanos.

Ante estos datos alarmantes, sobre la continuidad de las empresas familiares, se plantea que una empresa familiar con una adecuada organización y estructuración de los distintos procesos y recursos que ella involucra, puede crecer y trascender en el tiempo de una mejor manera. Uno de los aspectos que requiere de estructuración y planificación para llegar a dicho fin, es la gestión de las prácticas relativas a los recursos humanos.

Las buenas prácticas, en general, son aquellas acciones que mejoran la eficacia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Se entiende entonces, que las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre las maneras de actuar.

Para Alles (2015), cuando las organizaciones cuentan con procedimientos basados en buenas prácticas, y las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, las competencias y la motivación necesaria, los puestos se conectan positivamente con sus intereses, se incrementa la satisfacción y las empresas logran la retención y atracción del talento, repercutiendo favorablemente en la rentabilidad y continuidad de la empresa.

Existen cinco subsistemas, definidos que agrupan distintas prácticas de recursos humanos, con el propósito de promover el desempeño eficiente del capital humano. Al mismo tiempo que el de la organización y son, a modo de resumen, la integración, la organización, la retención, el desarrollo y la auditoría. Chiavenato, plantea que administrar al personal, en torno a estos cinco subsistemas, tiene como propósito promover el desempeño eficiente del capital humano, al mismo tiempo que el de la organización en general (2007).

Teniendo en cuenta los antecedentes de investigación, anteriormente expuestos, se puede pensar que una efectiva gestión de los recursos humanos, es una herramienta para la prolongación de la empresa, en manos de las futuras generaciones, y por ende para una exitosa sucesión. Por ello, la presente investigación tiene por objetivo general, descubrir el impacto de las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto- Córdoba, como variable importante para su trascendencia en el tiempo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance de la presente investigación fue de tipo exploratorio, ya que buscó descubrir si la gestión de los recursos humanos es una variable importante para la prolongación de la empresa en el tiempo, un tema poco estudiado. Su enfoque fue cualitativo porque pretende indagar sobre la realidad u observar la situación acerca de la gestión del talento sin datos numéricos. Su diseño fue no experimental, ya que busca recoger los datos sin manipulación de variables, mediante la observación de los fenómenos tal cual son, en su ambiente natural, para luego analizarlos, y es transversal porque se recopilaban datos en un único momento (Hernández Sampieri y Baptista, 2010)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La trascendencia de la empresa a lo largo de las siguientes generaciones, es algo en lo que los fundadores piensan y consideran cuando el negocio va creciendo, logrando trayectoria, reconocimiento y un posicionamiento en el mercado, pero en

algunos casos, y son la minoría, con el paso del tiempo descubren que la siguiente generación no está interesada en el negocio familiar o que, habiendo visto las experiencias de sus padres en la empresa, se ven impulsados a apartarse de ese camino, pudiendo definir la falta de un sucesor como otra de las causas de desaparición de las empresas familiares en la Argentina.

La mayoría de las empresas investigadas, definen como garantía de continuidad al producto que venden o la trayectoria que hicieron por el producto que comercializan. Para algunas empresas, eso es lo que hace que funcionen y se mantengan en el mercado, una mirada un tanto acotada, que no toma en consideración todo lo que ocurre antes, hasta llegar al producto final. En este marco, sería valioso que las empresas familiares sean conscientes de que, si bien el producto tal vez es la principal variable del negocio, detrás de ello hay otros aspectos que hacen al producto, como son las personas que a través de sus conocimientos y acciones lo hacen posible, la visión que mantiene a todas estas personas unidas, las estrategias y decisiones de la familia empresaria, entre otras.

En relación a la implementación de acciones referidas a los subsistemas de recursos humanos, las empresas familiares a futuro pueden pensar en profesionalizar aún más aquellos procedimientos que realizan e ir incorporando otros más. La gestión de los recursos humanos, acorde a los antecedentes, es una variable que permite promover el desempeño eficiente del capital humano al mismo tiempo que el de la organización en general, favoreciendo así su prolongación. Si bien estas ventajas son ciertas, la realidad demuestra que las empresas implementan solo algunas prácticas de gestión del personal sin visualizar los beneficios que trae, una adecuada gestión de recursos humanos para la rentabilidad de la empresa y por ende para su prolongación.

Respecto al tema de la profesionalización, de los miembros familiares para su desempeño dentro de la empresa, se puede decir que en un contexto donde los avances son rápidos, donde cambian las formas de producción, de consumo y las necesidades de las personas, se vuelve una variable que debería ser considerada en la empresa familiar porque conforme a los antecedentes tratados, la preparación de los sucesores permite mejores condiciones de adaptabilidad frente a situaciones adversas a las que se puede enfrentar, cuando ya no estén los fundadores o también posibilita que el miembro familiar esté acorde a las necesidades de la empresa al momento de su ingreso. Sin embargo, la profesionalización o el dominio específico en algún tema de conocimiento, puede variar dependiendo el tamaño de la empresa. En aquellas pequeñas empresas, tal vez no se necesita un estudio profesional, sino que se puede aprender a partir de la experiencia trabajando en la empresa, la preparación

de los miembros a la par del fundador, trabajando con consejos y aprendiendo de los errores.

Como conclusión, cabe mencionar que la trascendencia es uno de los principales objetivos que persiguen este tipo de empresas y que las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos tienen un impacto positivo, potenciando indirecta y estratégicamente el rendimiento de la empresa, pero es un aspecto que no todas visualizan como tal. En este sentido, las empresas familiares tratadas demostraron perseguir el sueño de la sucesión hacia el resto de las generaciones, para lo cual afrontan las crisis, modifican sus productos/servicios, se adaptan a las nuevas tendencias, etc., en pos de continuar en el mercado.

Pero en este marco, si bien los antecedentes teóricos demuestran que la gestión de recursos humanos es una de las variables estratégicamente importantes para la continuidad de la empresa y una ordenada sucesión, se pudo observar que las empresas familiares investigadas llevan a cabo prácticas de gestión del personal por cuestiones de organización de algunas actividades, sin visualizar que gestionar de manera adecuada al personal familiar y no familiar, permite contar con personal competente para desempeñarse, aumentar sus capacidades, retener a los buenos talentos, corregir errores de desempeño, mejorar el liderazgo, en fin, dirigir estratégicamente los recursos humanos para lograr una ventaja competitiva y reforzar la continuidad de la empresa en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Centro de la Empresa Familiar de la UCC (2018) observatorio de la empresa familiar. Recuperado de <https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de RR. HH. Vol I-: Gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Belausteguigoitia, I. (2017) Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4ta edición). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814\\_Empresas\\_familiares\\_dinamica\\_equilibrio\\_y\\_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf)
- Chiavenato, I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8va edición). Mc Graw Hill.
- Echezárraga, J. M. (2010) Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito. Ediciones Granica SA.
- Sampieri, Fernández C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación (5.a ed.). México D. F., MX: McGraw-Hill.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Implementación de engorde intensivo sustentable y con Buenas Prácticas Ganaderas, a fin de generar valor agregado a la producción de maíz y la diversificación productiva en Don Luis S.H.

AUTORA

**MEGA GIULIANI, GIULIANA**  
giulimega24@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN ADMINISTRACIÓN AGRARIA**

DOCENTE ASESOR

**MATÍAS PARMIGIANI**

### RESUMEN

El presente trabajo final de grado se basa en el estudio y análisis del establecimiento Don Luis S.H. ubicado en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba, en el cual se identifica como problemática la centralización productiva y la falta de Valor Agregado a la producción del maíz. Por lo que se propone la implementación de Feedlot con una línea más sustentable y con Buenas Prácticas Ganaderas.

### PALABRAS CLAVES

Feedlot, Sustentabilidad, Buenas Prácticas Ganaderas, Valor agregado, Diversificación

### INTRODUCCIÓN

Don Luis S.H. es una empresa dedicada a la actividad agrícola primaria sobre campos propios y de terceros, desde el año 2004, compuesta por 4 socios.

La administración de la sociedad está en la ciudad de Hernando y los principales campos se encuentran ubicados entre la ciudad de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba.

Cuentan con 552 hectáreas propias dónde se suele cultivar soja, maíz, maní y ocasionalmente trigo como cultivo invernal.

En parte debido a los costos de comercialización, el Maíz es el proceso menos rentable. Por ello se pretende realizar un proyecto que le agregue valor a este producto, destinándolo a la alimentación de ganado vacuno. Para ese fin se procura una inversión en Feedlot, con una línea más sustentable y ecológica, con Buenas Prácticas Ganaderas.

En lugar de realizar el engorde en un feedlot convencional, asignan mayor superficie a los animales para luego aprovechar el estiércol que se incorpora al suelo que será destinado a la producción de granos. (INTA, 2017)

El motivo no es otro que la transformación de commodities en producto cárnico de alto valor comercial y la búsqueda de un mejor negocio financiero. (INTA, 2017)

Con respecto a la actividad agrícola y al uso de la tierra en el establecimiento de Don Luis S.H., se realiza la técnica de Rotación de Cultivos. La rotación de cultivo es una técnica que favorece la conservación del suelo y de sus propiedades; además, favorece a la variabilidad de las cosechas.

De este modo, con suelos de características y propiedades para la producción agrícola y realizando una correcta Rotación de Cultivos, la implementación del Maíz es acertada. La industrialización del maíz es una de las actividades agroindustriales que genera mayor valor agregado, puesto que permite obtener gran número de productos que se consumen en forma directa o son insumos de otras industrias. (Franco, s.f.)

## MARCO TEÓRICO

Según Las Chilcas (2017), el Feedlot constituye un sistema intensivo de producción de carne vacuna. Los animales que se encuentran en corrales y reciben diariamente el suministro de alimento necesario. Bajo un estricto control sanitario y nutricional, el objetivo que se persigue es el de llegar a un peso vivo que resulte adecuado para proceder a la faena.

De acuerdo a lo que postulan Vittone, Munilla, Lado y Blúa (2017), el Feedlot Ecológico es un sistema de feedlot rotativo con parcelas, con la condición de asignar un mínimo de 100m<sup>2</sup>/cabeza, una superficie mayor que la prevista en el Feedlot Convencional. De este modo, se reduce la acumulación de efluentes, se disminuyen los olores y la acumulación de barro y se evita la contaminación del agua de la napa freática o de los cauces de agua superficial.

Todo esto permite aprovechar los efluentes que se incorporan al suelo, para luego realizar la producción agrícola en las mismas hectáreas, considerando una duración de entre 90 y 100 días por tanda de animales, lo que arroja un total de 3 a 4 tandas por año.

Este modelo no cuenta con corrales de alto costo adquisitivo, aunque sí utiliza alambrados eléctricos, aguadas y comederos móviles.

## DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Mediante la implementación de engorde intensivo rotativo, se busca la diversificación de la empresa generando un nuevo producto y el agregado de valor al cultivo de maíz realizado por Don Luis S.H., destinándolo a la dieta del ganado bovino, transformando el grano en producto cárnico.

En base a lo expuesto en el Marco Teórico, se puede observar el máximo aprovechamiento del recurso suelo, ya que las mismas hectáreas en donde se realizará el sistema rotativo para el engorde serán

destinadas luego a la producción agrícola.

Para cumplir con lo referido al engorde intensivo con una línea más sustentable, se recomienda utilizar 15 hectáreas para el proyecto en cada ciclo. Teniendo en cuenta que en el establecimiento se realiza actualmente cultivos agrícolas, en principio se deberán seleccionar hectáreas provenientes de algún cultivo.

Dichas hectáreas serán subdivididas en 5 parcelas de 3 hectáreas cada una, para la rotación de los animales. Y las parcelas deberán contar con un sistema móvil de aguadas y comederos tolva de autoconsumo, a excepción de la parcela de Periodo de Adaptación que deberá contar con comederos lineales para ir regulando la ración. Con respecto a los comederos, se irán moviendo a medida que los animales vayan rotando.

En cuanto a las instalaciones, según Galli et al. (2011) podrían ser montadas en 24 horas. Remarcando su practicidad y movilidad por el boyero eléctrico y sistemas móviles.

En cuanto al modelo, según el estudio realizado por Vittone et al. (2011), a cada animal se le debe asignar entre 100 m<sup>2</sup> y 300 m<sup>2</sup> y luego se lo debe rotar entre parcelas en un periodo estimado de 21 días. El objetivo que se persigue es justamente el de evitar el confinamiento y el estrés que podrían afectar la ganancia de peso y la sanidad del animal.

De esta manera, se realizaría una compra de 200 terneros, proporcionando así 200 m<sup>2</sup> por cabeza.

Con respecto a la raza, se recomienda Aberdeen Angus, ya que esta raza cuenta con una buena tasa de conversión, y se adapta correctamente a la zona.

Luego, el Ingeniero Agrónomo deberá trabajar en conjunto con el Veterinario para realizar el Plan Sanitario correspondiente. Dicho plan deberá contar con la colocación de desparasitarias, la vacunación correspondiente y un plan de dieta acorde a los terneros comprados, y su pronto suministro. Llegado el Periodo de Adaptación y el posterior proceso de Engorde, es el Operario quien deberá realizar la rotación de los animales. Como se mencionó anteriormente, suele estimarse un periodo de 21 días por parcela, aunque esto dependerá exclusivamente de las evaluaciones que realicen tanto el Ingeniero Agrónomo como el Veterinario. Entre otros factores, deberán analizarse las posibles precipitaciones en la región, determinando la cantidad de barro acumulada e intentando reducir el pisoteo constante de los animales sobre altas concentraciones de efluentes. Lo que se busca de este modo es evitar la contaminación del suelo y las aguas superficiales, otorgando bienestar y sanidad animal.

Con respecto al control sanitario, se recomienda realizarlo semana de por medio, una tarea que recaerá tanto en el Veterinario como en el Operario. En dicho control se deberán registrar las ganancias de peso diario y la sanidad de los animales. Cumpliéndose un plazo de entre 100 y 120 días, se prevé que el novillo alcance un peso próximo a 300 y 320 kilos, es decir: un peso óptimo para la venta.

Otro aspecto importante, según el estudio realizado por Vittone et al. (2017), es la permanencia de los animales en un periodo aproximado de 100 y 120 días, la cual genera una deposición de efluentes y otorga un aporte de nutrientes compatibles con las necesidades de un cultivo agrícola. De esta manera, las mismas hectáreas utilizadas para el engorde podrán ser destinadas a la producción de algún cultivo, bajo el supuesto de que las instalaciones (boyero eléctrico, aguadas y comederos) sean retiradas y se coloquen en otras 15 hectáreas, lo que permite volver a realizar el proceso de Feedlot sustentable.

El recurso suelo sería destinado tanto para el sistema de engorde como para la producción agrícola, ocasionando una posible disminución del uso de fertilizantes y una consecuente reducción de gastos.

Es de suma importancia el manejo correcto de las diferentes Guías, como la Guía de Buenas Prácticas

Ganaderas y la Guía del Bienestar Animal, del mismo modo en que lo es el estudio de los diferentes ensayos de Feedlot ecológico rotativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar Benítez, M. (2020). Las Chilcas-CREA. Un modelo agro-ganadero con enfoque en Economía Circular. Córdoba, Argentina: laschilcassa.com.
- Álvarez, M. (2018). Establecimiento “La Loma”. Buenas Prácticas Ganaderas y manejo ambiental en el Feedlot. Lincoln, Buenos Aires.
- Barberis, N.A., Bongiovanni, R. y Giletta, M. (2020). Resultado económico esperado de la agricultura, campaña agrícola 2020/21, Córdoba. Córdoba, Argentina: inta.gob.ar
- Biolatto, A., Galli, I., Monje, A. y Vittone, J.S. (2011). Cómo armar un Feedlot Ecológico. Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina: producciónanimal.com.ar.
- Blúa, M., Lado, M., Munilla, M.E. y Vittone, J.S. (2017). Feedlot Ecológico Rotativo. Integrado en Rotación Agrícola-Ganadera. Concepción del Uruguay, Entre Ríos: inta.gob.ar.
- Diccionario de la Real Academia Española (Actualización 2019). Definición de “Valor Agregado/Añadido”. Madrid, España: rae.es.
- Earth Observing System “EOS” (2020). Rotación de Cultivos: un aumento del rendimiento. California, Estados Unidos: eos.com.
- Franco, D. (s.f.). Cadenas Alimentarias: Maíz. Buenos Aires, Argentina: argentina.gob.ar.
- Giménez Zapiola, M. (2019). Establecimiento “Costa Ganadera”. Farmquip con Buenas Prácticas en el Manejo del Ganado. Bienestar Animal. Fighiera, Santa Fe: farmquip.com.ar.
- Las Chilcas (2017). Trayectoria y Experiencia en el Campo. Córdoba, Argentina: laschilcassa.com.
- Mercado de Liniers (2021). Precios provisorios. Buenos Aires, Argentina: mercadodeliniers.com.ar.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2019). Cartas de Suelos de Córdoba. Córdoba, Argentina: suelos.cba.gov.ar.
- Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Presidencia de la Nación (2018). Plan estratégico territorial: Hernando, Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina: argentina.gob.ar.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012). Siglas en inglés: FAO. Manual de Buenas Prácticas de Ganadería Bovina para la Agricultura Familiar. Buenos Aires, Argentina: fao.org.
- Red de Buenas Prácticas Agropecuarias (2019). Buenas Prácticas Ganaderas: Guía para la implementación en la producción de ganado vacuno de carne: coninagro.org.ar.
- Precio Índice Rosgan. Rosario, Santa Fe, Argentina: rosgan.com.ar.
- Manual de Bienestar Animal. Un enfoque práctico para el buen manejo de especies domésticas durante su tenencia, producción, concentración, transporte y faena. Buenos Aires, Argentina: argentina.gob.ar/senasa.
- Vargas-Terán, M. (s.f.). Buenas Prácticas Ganaderas. Oficial de Producción y Salud Animal



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Informe de Sustentabilidad del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz

AUTORA

**PEREZ, JULIETA AGUSTINA**  
julietta.prz@live.com.ar

CARRERA

**LIC. EN GESTIÓN AMBIENTAL**

DOCENTE ASESOR

**MATÍAS PARMIGIANI**

## RESUMEN

En el presente trabajo final de grado se analizan los diferentes aspectos relacionados a las prácticas de sustentabilidad desarrolladas en el Hotel Howard Johnson Plaza, Villa Carlos Paz. En primera instancia, se brinda toda la información relevante sobre el mismo y se revisan las situaciones actuales de hoteles de categorías similares a modo de comparación. Además, se incorpora un marco teórico sobre Turismo Sostenible, Sistema de Gestión Ambiental, Certificados Hoteles Más Verdes, Recolección de Aguas Pluviales y Huertas Urbanas.

En base a lo anterior, se determinan aspectos positivos y negativos, haciendo hincapié en la sustentabilidad y el medio ambiente, teniendo en cuenta, además, los aspectos sociales y económicos.

Finalmente, se añade un plan de implementación basado en los resultados obtenidos en el análisis realizado con el propósito de incrementar la sustentabilidad del hotel. Por último, a modo de cierre, se agregan recomendaciones sobre las posibilidades de mejora detectadas.

## PALABRAS CLAVES

Reporte de Sustentabilidad, Huerta urbana, Turismo sostenible, Recolección de aguas pluviales

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo realizar un Informe de Sustentabilidad del Hotel Howard Johnson, situado en Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba, Argentina. El Informe de Sustentabilidad se realiza como resumen de los indicadores que la organización ha elegido en materia económica, social y ambiental, acorde a los objetivos que se ha propuesto la misma. El presente tiene como fin mostrar al público interno y externo su conducta en dichas cuestiones, haciendo foco en lo social y ambiental.

El hotel Howard Johnson Carlos Paz mantiene las prestaciones de una cadena de hoteles internacionales de lujo, de cinco estrellas, sin dejar de contar con algunas particularidades que puedan otorgarle los dueños del franquiciado. Esto da a lugar a que se puedan realizar modificaciones o mejoras en el hotel, en este caso, haciendo enfoque en cuestiones ambientales y sociales, sin dejar de lado lo económico.

Se toman como referencia a dos hoteles de cinco estrellas clasificados en Nivel Oro en el Programa Hoteles más verdes, siendo ésta la clasificación más alta. Uno de ellos es el Amérián Portal del Iguazú, situado en un punto estratégico a 100 metros del hito las tres fronteras, con la mejor vista de la unión de los Ríos Iguazú y Paraná. El segundo hotel al cual se hará referencia será el Panoramic Grand, en Iguazú, que forma parte de una cadena de hoteles de lujo llamada Grand Hotels Lux.

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

El hotel Howard Johnson Carlos Paz se encuentra emplazado en un predio de 14.000 metros cuadrados, a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz, en el barrio Solylago. El hotel ofrece 127 modernas habitaciones con elegante decoración. Además, un restaurante con cocina internacional, llamado The Lord, piscinas descubiertas, sala de spa, jacuzzi, sala de relajación, salón de convenciones y salas de reuniones. La totalidad del entorno del hotel es un espacio verde en el cual se encuentran diferentes juegos para niños, fabricados con materiales reciclados, contando, además, con una programación de actividades infantiles a lo largo del año.

Howard Johnson cuenta con una mascota llamada Howie a quien reconocen como un amigo de la naturaleza, que intenta transmitir al público el cuidado del medioambiente mediante sus acciones. Sumado a esto, la institución organiza constantes eventos solidarios a modo de apoyo a la comunidad en diferentes aspectos sociales y cuenta con el primer eco-espacio en la ciudad, donde se emplaza una estación de carga para 10 bicicletas eléctricas.

A lo largo de todo el hotel se encuentran emplazados cestos de basura que favorecen la separación de residuos y cartelería donde se concientiza acerca del cuidado de cada uno de los espacios. A esto se agrega un código de conducta sustentable, que brinda recomendaciones sobre usos del agua, aire acondicionado, lavado de blancos y recorridos turísticos de bajo impacto.

Howard Johnson Carlos Paz invirtió en la compra de lavarropas preparados para trabajar con un mínimo consumo de agua y energía. De esta forma, el hotel dejó de enviar su ropa blanca a los lavaderos, pudiendo controlar diariamente el consumo de agua. Además, el hotel fue diseñado para que se puedan reutilizar las aguas grises de la institución para riego, reciclando el agua. Por otra parte, se utilizan elementos de limpieza amigables con el ambiente que se pueden descartar sin causar daños.

Hotel Howard Johnson Carlos Paz se encuentra clasificado en Nivel Plata en el Programa Hoteles Más Verdes, realizado en Argentina, validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) y reconocido por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Esto implica que aún quedan cosas por mejorar ya que no se ha alcanzado el nivel máximo de puntación.

## MÉTODOS Y MATERIALES

Se realizó un análisis FODA para lograr detectar qué elementos internos de la organización ejercen una influencia positiva y cuáles impactan negativamente, se determina un plan de implementación. El mismo consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que comprometan al hotel. Con el FODA realizado se han analizado herramientas concretas y útiles para que el hotel pueda incrementar su nivel de sustentabilidad. Se utilizaron los resultados obtenidos en el mismo para proponer un plan de implementación. En cuanto a los materiales, se han recopilado y extraído datos de diarios, revistas y páginas oficiales, que se mencionan en la bibliografía.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto al análisis efectuado, se ha demostrado que si bien el hotel resulta ser una organización con altos estándares de sostenibilidad, que aspira a superarse en ello, se denotan puntos en los cuales se pueden tomar medidas de mejora. Una de las debilidades encontradas en el análisis FODA ha sido la falta de aprovechamiento de espacios verdes, la poca cantidad de servicios ecológicos brindados y la baja cantidad de clientela fuera de temporada alta. Dentro de las oportunidades se ha detectado la posibilidad de implementar un sistema de huertas urbanas, que puedan proveer de alimentos orgánicos y más saludables al restaurante The Lord. Además, la misma podrá abrir las puertas al hotel para prestar servicios a organizaciones, tanto educativas como ambientales, con el fin de brindar este espacio como centro de aprendizaje para la enseñanza sobre el manejo de huertas orgánicas urbanas, dando lugar a la organización de eventos relacionados a ello.

Otra de las oportunidades que se ha detectado es la creación de un sistema de recolección de aguas pluviales con la finalidad de ser utilizada para el sector de lavandería que se encuentra en el hotel. Esto, además de incrementar la innovación de la institución, dará lugar a que se genere una disminución en el consumo de agua del mismo.

Ambas propuestas incrementarán el nivel de sustentabilidad del hotel, posibilitando de elevar su clasificación según Hoteles más Verdes en un futuro. Dada la creciente preocupación social por el medio ambiente que se constata en la actualidad, no se descarta que un mayor compromiso del hotel en materia de sustentabilidad lo posicione como una opción turística más atractiva para quienes comparten esta preocupación, permitiéndole de este modo mejorar su rendimiento en épocas de baja demanda turística.

Luego de realizado el análisis FODA, se propone diseñar un sistema de mejora en la Gestión Ambiental del hotel, que permita incrementar su nivel de sustentabilidad económico, social y ambiental. En base a esto se propone lo siguiente:

- Realizar informes de sustentabilidad regularmente para medir los avances y lograr así incrementar la sustentabilidad de la organización.
- Implementar un sistema que reduzca la cantidad de agua de red utilizada y que aproveche las aguas pluviales.
- Desarrollar un área de cultivos dentro de los espacios verdes que funcione como proveeduría de alimentos orgánicos y sector de aprendizaje.

## CONCLUSIONES

Las acciones propuestas pretenden lograr una disminución en los impactos ambientales que tenga el hotel, lo que aumentará su nivel de sustentabilidad pudiendo adquirir un mayor reconocimiento por parte de Hoteles Más Verdes y lograr así altos estándares ambientales que atraerán una mayor clientela interesada en la causa. Las propuestas realizadas tienen la finalidad de disminuir los gastos, como la

cantidad de uso de agua, debido al ahorro que se generará por la recolección de aguas pluviales.

Los objetivos de las propuestas se encuentran alineados al Turismo Sustentable, generando nuevos vínculos con la sociedad local y mejorando la imagen del hotel. El análisis realizado y las soluciones propuestas tienen en cuenta aspectos económicos con el fin de alcanzar las metas de sustentabilidad expresadas en la Misión y Políticas Medioambientales de Howard Johnson Carlos Paz, al menor costo posible.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Arroyo (2015). Análisis de gestión y valoración socio-cultural de los huertos urbanos comunitarios de la ciudad de Córdoba (España). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=469546447006>
- Cardozo Jiménez (2014). Sosteniendo al turismo o turismo sostenible (TS) Reflexiones teóricas. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322014000200009&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000200009&lang=es)
- Diario Carlos Paz (2014). Howard Johnson ya comercializa en Carlos Paz. Recuperado de: <https://www.eldiariodecarlospaz.com.ar/sociedad/2014/8/11/howard-johnson-ya-comercializa-en-carlos-paz-4055.html>
- Greeno (1985). Environmental Auditing: Fundamentals and Techniques.
- Hoteles Más Verdes (2017). Gestión Sustentable en Hoteles. Recuperado de: <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/documentacion-tecnica/>
- Instituto Tecnológico Hotelero (2017). Modelo de Sostenibilidad Hotelera. Recuperado de: [https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera\\_ITH.pdf](https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera_ITH.pdf)
- Litoral (2020). Carlos Paz tiene el primer ecoespacio en un hotel. Recuperado de: <https://www.ellitoral.com.ar/corrientes/2020-1-12-1-0-0-carlos-paz-tiene-el-primero-ecoespacio-en-un-hotel>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2019. Recuperado de: <https://www.acnur.org/5c93e4c34.pdf>
- Organización Mundial del Turismo (1998). Guía para administradores locales: desarrollo turístico sostenible.
- Pérez Hernández (2017). Agua de lluvia para consumo humano y uso doméstico en San Miguel Tulancingo, Oaxaca. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342017000601427&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342017000601427&lang=es)
- Vorraber (2014). Ecología urbana: diseño de espacios productivos comunitarios y evaluación de condiciones del medio de crecimiento y asociación de especies. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-73292014000200001&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73292014000200001&lang=es)
- World Travel & Tourism Council (2020). Clave, El Sector De Viajes Y Turismo En La Inclusión De Género: WTTC. Recuperado de: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Press%20Releases/Clave%20El%20Sector%20De%20Viajes%20Y%20Turismo%20En%20La%20Inclusi%C3%B3n%20De%20G%C3%A9nero.pdf?ver=2020-09-28-170535-350>
- Zarta Ávila (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/396/39656104017/html/index.html#fn3>



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Determinación de estructura de financiamiento óptima. Propuestas de optimización financiera de la empresa MAN-SER S.R.L.

AUTOR

**SHARP, CHRISTIAN GUILLERMO**  
cgsharp@gmail.com

CARRERA

**CONTADOR PÚBLICO**

DOCENTE ASESOR

**MATÍAS PARMIGIANI**

### RESUMEN

Este trabajo se abocó al análisis de los estados contables y las razones financieras de la empresa MAN-SER S.R.L., empresa PyME Tramo I de la provincia de Córdoba, Argentina, a los fines de analizar su estructura de financiamiento. Dicho análisis permitió detectar un déficit de capital de trabajo neto que se financió a un costo excesivo, un estancamiento en la rentabilidad que no reflejaba el crecimiento en las ventas ni la mejora en la productividad lograda, y una liquidez con indicadores en valores no óptimos. A partir de este diagnóstico se diseñó un plan de acción que permite reducir el costo del financiamiento del déficit de CTN, aumentar la rentabilidad y mejorar las razones financieras de liquidez (especialmente la de prueba defensiva) sin afectar el endeudamiento corriente y mejorando levemente el endeudamiento total.

### PALABRAS CLAVES

Financiamiento, capital de trabajo neto, rentabilidad, liquidez, endeudamiento

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda de maximizar la rentabilidad se basa en dos premisas básicas: maximizar el ingreso (traducido en ventas) y minimizar el gasto (costo de producción y funcionamiento). Las PyMEs, por su menor envergadura, enfrentan mayores desafíos al momento de obtener el financiamiento necesario para poder invertir en tecnología y mantener un nivel de liquidez que haga solvente la empresa.

En ese contexto, lograr mantener un nivel de rentabilidad positiva torna indispensable una planificación financiera óptima, que garantice la liquidez y solvencia empresarial, una producción rentable y capacidad de inversión. En la economía argentina, en la que, como se planteara arriba, las PyMEs en general tienen grandes dificultades para acceder al financiamiento que requieren para funcionar y contar con el capital de trabajo suficiente, esta necesidad se ve potenciada, por lo que contar hoy con un buen conocimiento de la situación financiera actual será una base fundamental para realizar las correcciones y optimizaciones que fueren indispensables a fin de enfrentar el futuro desde una posición sólida, así como para encarar proyectos nuevos con recursos suficientes.

Para conocer el estado económico financiero actual de una empresa y tomar decisiones de cara al futuro se utiliza el análisis económico financiero, proceso que recopila, interpreta, compara y estudia los estados financieros e información operativa de una organización (Ortiz Anaya, 2011).

Mediante el análisis financiero se evalúa la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de una empresa o de un proyecto. Este análisis se realiza en función de índices que se obtienen básicamente a partir de los estados financieros y sirve a la alta dirección como una de sus herramientas para la toma de decisiones.

Respecto a la formulación de una financiación óptima no se ha llegado a un acuerdo. Durand (1952) postuló lo que hoy se conoce como la teoría tradicional, que propone buscar el punto de equilibrio entre capital de terceros y recursos propios que minimice el costo de capital y maximice el valor de la empresa.

Modigliani y Miller (1958) proponen que el administrador financiero debe enfocarse al rendimiento de los activos, ya que la decisión de financiamiento pasa a ser irrelevante. Al siguiente año (Modigliani y Miller, 1959) referencian una proporción de endeudamiento máximo para cada sector de la economía. Finalmente, en una tercera propuesta (Modigliani y Miller, 1963), desarrollan el efecto impositivo en la toma de financiamiento de terceros; como los intereses son deducibles del impuesto a las ganancias, parte del costo del endeudamiento es soportado por el gobierno y el valor de la empresa se ve incrementado por el efecto fiscal.

Hasta aquí las teorías propuestas son aplicables a mercados eficientes.

Fama y Miller (1972), se enfocaron en los costos de agencia, analizando los conflictos de intereses entre los propietarios del capital y los administradores del mismo, y proponen que es posible buscar una estructura de financiamiento óptima que minimice los costos de agencia y maximice el valor de la empresa.

Stiglitz y Weiss (1981) elaboraron la Teoría de la información asimétrica, para la cual los distintos agentes no tienen acceso al mismo nivel de información, pudiéndose generar decisiones antieconómicas cuando no se cuenta con la información adecuada, con el consecuente impacto negativo al buscar financiamiento.

Kraus y Litzenberger (1973) postulan la Teoría del trade-off o del equilibrio de la estructura de capital, que busca obtener la combinación óptima de las fuentes de financiación partiendo de los costos en que se incurriría al tener dificultades financieras y de los costos de agencia.

Myers y Majluf (1984) plantean la Teoría de la jerarquía de preferencias (pecking order), en la que

afirman que no existe una estructura óptima de financiamiento, sino que los administradores recurren a una escala de jerarquías, recurriendo en primer lugar a los fondos propios y autogenerados, fundados en la asimetría de la información que les dificulta acceder a financiamiento externo.

Finalmente, a principios del actual siglo, surgen las finanzas conductuales, las que, a partir de las proposiciones de Stein (1997), cuestionan el enfoque racional de las decisiones financieras, como es el caso de LeRoy (2004).

Como puede observarse, no existe consenso respecto a cómo (e incluso a si es posible) determinar la estructura financiera óptima de una empresa. Quizás lo más acertado sea un punto intermedio entre la jerarquía de preferencias (pues la subjetividad es inherente al ser humano) y las finanzas conductuales (ya que la subjetividad en diversas ocasiones tiene poco de racional). Ello no quita que el administrador pueda tomar en consideración, según el contexto y las circunstancias, los aportes de las distintas teorías.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se desarrolló como una investigación descriptiva que buscó analizar el comportamiento financiero de la empresa bajo estudio para finalmente formular una propuesta de financiamiento óptimo. Para desarrollar este estudio se partió de los Estados contables de los últimos 3 ejercicios económicos, en función de los cuales se realizaron análisis vertical y horizontal de los mismos y se determinaron las principales razones financieras, realizar un diagnóstico de situación a partir del cual generar una propuesta de financiamiento óptima.

## RESULTADOS

La empresa bajo estudio, MAN-SER S.R.L., una empresa PyME Industrial Tramo 1 de la provincia de Córdoba, Argentina, ha demostrado tener capacidad para generar rendimientos positivos crecientes a nivel operativo, a pesar de lo cual el margen neto de venta ha permanecido prácticamente sin alteración por debajo del 4% en los últimos 2 ejercicios (2018 y 2019). A primera vista al analizar el Estado de Resultados parecería que la causa principal ha sido el aumento en el costo financiero. Pero un análisis más profundo muestra que este último tuvo dos causas subyacentes:

1. CTN deficitario, y
2. Disminución de la rotación de las cuentas por cobrar expresado en un aumento del 25% del plazo promedio de cobranza.

Estos problemas, combinados, han llevado a buscar financiamiento con recursos propios y, cuando éstos no alcanzaron, en el sistema bancario mediante giros en descubierto.

## DISCUSIÓN

Determinados los aspectos de la administración financiera que deben ser optimizados para que la rentabilidad obtenida responda al incremento de rendimientos obtenidos a nivel operativo, se desarrolló una propuesta que se compone de dos partes:

1. Acrecentar el TN con un crédito a tasa subsidiada destinada a financiar el CT para empresas PyME que cuenten con aval de una SGR y mayor plazo, y mejorar la liquidez utilizando beneficios impositivos para el sector PyME (inscripción en registro MiPyME mediante). De esta forma se logra

elevar la rentabilidad y mejorar las razones financieras.

El efecto combinado de estas medidas se puede observar en el siguiente cuadro:

Razones financieras	EE.CC. 2019	Propuesta	Var.
Liquidez corriente	1,24	1,28	+3,60%
Prueba ácida	1,01	1,06	+4,41%
Prueba defensiva	1,58%	6,09%	+284,36%
Capital de trabajo neto	\$ 32.527.167	\$ 38.662.718	+18,86%
Endeudamiento total	67,48%	65,65%	-2,71%
Endeudamiento corriente	93,22%	93,23%	0,00%
Rendimiento sobre Activos (ROA)	6,00%	8,56%	+42,73%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	18,45%	24,92%	+35,11%
Apalancamiento financiero	3,075	2,91	-5,33%

Fuente: elaboración propia

Potenciar los resultados de las acciones anteriores implementando medidas adicionales que fortalezcan la política de cobranzas (plazo de cobro de 60 días fecha de facturación), dotándola de procedimientos adicionales que tiendan a revertir el alargamiento detectado. Esta mayor demora significó que se dejaran de cobrar \$27.404.804, cifra que más que triplica el déficit del CTN.

## BIBLIOGRAFÍA

- Durand, David (1952). Cost of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Problems of Measurement. Un capítulo en Conference on Research in Business Finance, 215-262. New York: National Bureau of Economic Research
- Fama, Eugene & Miller, Merton H. (1972). The Theory of Finance. New York. Holt, Rinehart and Winston
- Gibson, C. H. (2004). Financial Reporting and Analysis (9th ed.). Ohio. Thompson South-Western
- Kraus, Alan & Litzenberger, Robert H. (1973). A State-Preference Model of Optimal Financial Leverage. The Journal of Finance, 28 (4), 911-922
- LeRoy, Stephen F. (2004). Rational Exuberance. Journal of Economic Literature, 42 (3), 783-804
- Modigliani F. y Miller M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. American Economic Review, 48, 261-297.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1959). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment: Reply, American Economic Review, 49, 655-669.
- Modigliani, F. y Miller, M. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction, American Economic Review, 53, 433-443.
- Myers, Stewart C. & Majluf, Nicholas S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information the Investors Do Not Have. National Bureau of Economic Research, NBER. Working Paper 1396
- Ortiz Anaya, H. (2011). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera (14° ed.). Bogotá. McGraw-Hill. Universidad Externado de Colombia
- Stein, Edward (1997). Can We Be Justified in Believing that Humans Are Irrational? Philosophy and Phenomenological Research, 57 (3), 545-565
- Stiglitz, Joseph & Weiss, Andrew (1981). Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. American Economic Review, 71 (3), 393-410.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Estrategias de liderazgo en bajo costo como enfoque competitivo

AUTOR

**STORANI, NICOLÁS**

nicolasstorani@hotmail.com

CARRERA

**LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

## RESUMEN

Se presenta la realización de una Planificación Estratégica dirigida hacia una empresa de la industria de mayoristas y distribuidores del país. Desarrollando una propuesta de aplicación vinculada a fomentar y explotar estrategias de liderazgo en costos. Estrategias centradas en la búsqueda de ser el proveedor de más bajo costo de la industria y su posterior consolidación, siendo un enfoque altamente competitivo dado por las características propias del sector y sus principales componentes.

Dicha planificación abarcara aspectos tanto operativos, comerciales y de recursos humanos, con el fin de crear una base de lineamientos organizacionales que apunten a la concreción de los objetivos principales de la propia empresa.

Los objetivos dirigidos hacia la organización parten de la base del aumento de utilidades a corto y mediano plazo. Promovidos por la búsqueda de tener los mejores precios del mercado, partiendo de una reestructuración de la cadena de valor, aumentando eficiencias en cuestiones operativas, comerciales y humanas, presentando innovaciones, con fines de generar impactos que se trasladen a los precios de ventas finales de los productos. Desencadenando así en la atracción de un mayor espectro de clientes, fidelizando la cartera actual, abarcando una mayor cuota del mercado y apuntando al liderazgo de la industria, por sobre la competencia directa.

## PALABRAS CLAVES

Planificación estratégica, Liderazgo en costos, Lineamientos organizacionales, Competitividad, Clientes

## INTRODUCCIÓN

El reporte de caso en cuestión está dirigido hacia una organización que cuenta con una experiencia de más de 60 años en el sector, dándole un vasto reconocimiento del mismo. Sus acciones comerciales le brindan una amplia cobertura de mercado llegando a más de 6000 clientes distribuidos en varias regiones del país, a través de la comercialización de grandes marcas y variedades de productos.

La empresa, desde sus comienzos, se planteó marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Para arribar a un diagnóstico se llevó a cabo un análisis situacional de la empresa vinculado a aspectos tanto internos como externos de la misma, y análisis de la propia industria, resalando aspectos esenciales del microentorno como del macroentorno.

El recorrido de dicho análisis, lleva a observar que, principalmente y centrándose dentro de la industria de mayoristas y distribuidores, la misma se caracteriza por ser un sector en donde los procesos comerciales, formas de trabajo o servicios brindados se encuentran estandarizados, siendo replicables y generales para la mayoría de las empresas. Lo que tiene incidencia, debido a la gama y variedad de productos que se venden, definidos de consumo masivo, y de uso para un único propósito.

Esto refleja la alta competitividad que hay en el mercado en la búsqueda de ofrecer los mejores precios, con una amplia variedad de productos y marcas, brindando un buen servicio hacia el cliente, basándose en conseguir ventajas competitivas por sobre la competencia.

Con miras en generar una ventaja competitiva, se define a la misma como la capacidad de las empresas para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia o eficiencia que los rivales, con productos o servicios que los consumidores aprecien más, de mayor calidad, o vender a un menor costo. Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar dicha ventaja (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012)

Es por ello que, al tener el menor precio posible en el mercado permite atraer más clientes por encima de la competencia directa y fidelizar los propios. Ya que nos referimos a una industria en la cual la competencia es intensa y radica, principalmente, en la puja de precio, sin dejar de lado que se hace referencia a un sector conformado por muchas empresas de diferentes tamaños y estructuras.

Desde allí surge la intención de creación y desarrollo de una planificación estratégica bajo el enfoque planteado de ser líderes en el bajo costo, con fines de plasmarlo en objetivos alcanzables y concretos por la organización.

Posicionándose y optando en la elección de una Estrategia de Liderazgo en costos, se hace referencia a la finalidad de una empresa de convertirse en el productor/vendedor de más bajo costo en la industria, y esto supone reducir los montos de todas las funciones o áreas claves en la organización (Hill y Jones, 2015)

Para implementar el liderazgo en costos, una organización elige una combinación entre estructura, control y cultura compatible con la reducción de su estructura de costos, mientras persevera en su capacidad para atraer clientes. El líder de costos busca constantemente eficiencias en diferentes áreas

de operación, generando que los gastos se mantengan a un mínimo u óptimo deseado, sumando innovaciones y capacidades organizacionales, promoviendo consolidar dicha ventaja competitiva a futuro.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En pos de direccionar y concretar el enfoque planteado para la organización, inicialmente, se realizó un análisis y reestructuración de la cadena de valor en sus eslabones más críticos, con fines de crear un ciclo efectivo y beneficios de reducción de costos posibles e incensarios, para así mantener el lineamiento constante de ofrecer los precios más bajos del mercado y dificultar la competencia con la empresa en cuestión.

Además de reestructurarla con fines de costos, también se propicia una reestructuración que aporte mayor eficiencia en los procesos que la componen, como las formas de trabajo, las maquinarias, la utilización de espacios físicos, inventarios, entre otros; y sobre todo la eficiencia y efectividad de la mano de obra, en pos de evitar fallas, ineficiencias, y por ende costos mayores. Sumando a ello, innovaciones tecnológicas, junto a cambios estructurales y culturales propios de la organización, siendo primordiales para la aplicación y concreción de lo planteado.

Dicha implementación también estará integrada y vinculada a crear y bajar una línea estratégica y genérica desde los altos mandos a través del área de Recursos Humanos. En la cual se instruya con la nueva filosofía de trabajo de reducción de costos, hacia a los empleados y hacia toda la estructura organizacional. Destinando dichos esfuerzos a que todos se encuentren bajo los mismos lineamientos y enfoques que promueve la empresa, generando una integración total de la estructura organizacional.

En miras de que dicha reducción y aumentos de eficiencias impacte en todo el proceso interno y comercial, y luego en los precios de venta finales de los productos. Con el eje principal en posicionarse en la mente del consumidor como su proveedor o primera elección.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Tras un análisis completo y exhaustivo de la empresa en cuestión y la propia industria donde se desenvuelve, se concluyó que la misma se encuentra en un entorno favorable y alentador basado en su trayectoria como organización en el sector, los productos y variedades que comercializa y el gran potencial de crecimiento y expansión que representa el contexto en el cual está inmersa. Pero paralelamente, cuenta con herramientas y virtudes organizacionales, para buscar y generar una posición mayor de liderazgo y fuerza en la industria, sin dejar de lado las debilidades a suplir para su progreso como empresa.

Es por ello, que se planteó la búsqueda de ser el proveedor o vendedor de más bajo o de menor costo en la industria, postulando un enfoque poderoso y altamente competitivo, el cual le permitiría alcanzar un liderazgo en costos dentro del sector, como horizonte estratégico y operativo a largo plazo.

Estrategias altamente prometedoras, no sólo fundamentadas en términos económicos, en niveles de inversión y beneficios futuros para la organización, sino también haciendo énfasis en la industria en la cual se desenvuelve, en donde la competencia de precios entre rivales es intensa, dejando en evidencia cual es el principal foco de acción y atención de las propias empresas que componen al sector.

El mayor determinante y atractivo principal es el de presentar los precios más bajos del mercado, junto a un servicio eficaz y orientando hacia el cliente, los cuales están en constante análisis de las diferentes ofertas, siendo el factor decisivo que los lleva a elegir entre optar por una empresa u otra.

Denotando así, que mientras más sensibles a los precios sean los consumidores o clientes de una industria, y la industria cumpla con las características mencionadas, más inclinados se verán estos mismos por hacer de su proveedor fijo a la empresa que les otorgue los mayores beneficios, y su vez más inclinadas se verán las organizaciones por optar y llevar a cabo acciones y estrategias de liderazgo en costos, apuntando a una relación proveedor-cliente duradera y beneficiosa.

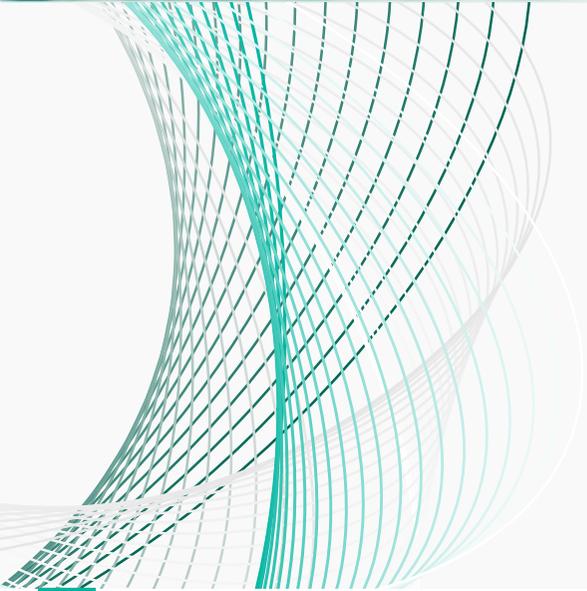
Debido a esto, se basaron y se propusieron utilizar los esfuerzos, virtudes y capacidades de la organización, junto a la generación e inclusión de nuevas filosofías de trabajo, innovaciones, creación de nuevas áreas, integridad, compromiso y pro actividad, con el fin de lograr un desempeño mayor en las utilidades propias de la empresa. Basándose y haciendo énfasis principalmente en una reducción de costos eficiente, productiva y en el óptimo manejo de las fuerzas impulsoras de estos mismos y el análisis de sus eslabones más críticos. Contemplando a toda la organización y postulando una integración masiva de todos sus componentes y miembros, bajo una nueva filosofía y forma de trabajo, junto a la integración de tecnologías de gestión.

Para el posterior desencadenamiento en el aumento de volúmenes de ventas, basado en utilizar la ventaja del bajo costo generada, acompañado de aumentos de eficiencias y productividades, acaparando mayor cuota de mercado, atrayendo más clientes y fidelizando a la cartera con que ya se cuenta. Y, por ende, derivando en ganancias y beneficios para la propia organización, no solo en términos económicos y culturales, sino también en términos competitivos, para el liderazgo de la misma en el sector. Fomentando a que dicho accionar sea lo que lleva a la empresa a marcar una diferencia y consolidarse aún más en el mercado, generando un modelo de empresa a seguir y a competir, con todos sus elementos orientados a contribuir y a sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Hill, C y Jones G. (2015) Administración Estratégica; México D.F. Cengage learning.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. A. y Strickland, A. J. (2012) Administración Estratégica. México D.F; McGraw-Hill/Inteamericana.



SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



# **CIENCIAS APLICADAS**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Plataforma educativa para el desarrollo de la creatividad en niños de 7 a 9 años

AUTORA

**ACTIS ALESINA, LUZ MARÍA**

[lactisalesina@gmail.com](mailto:lactisalesina@gmail.com)

CARRERA

**LIC. EN DISEÑO GRÁFICO**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

### RESUMEN

El presente trabajo, surge de la inquietud frente a la escasa prioridad que suele tener el desarrollo de la creatividad en la educación de los niños. A raíz de esto, los infantes que no desarrollan esta capacidad quedan desfavorecidos a la hora de aprender, siendo esencial para una educación integral. Frente a esta situación, se diseña una plataforma educativa para desarrollar la creatividad en niños de 7 a 9 años.

Para ello, se proponen diversas actividades y conjuntamente, se desarrolla una interfaz enfocada en el usuario. Por lo que, el proyecto concluye con la realización de una plataforma educativa simple e intuitiva logrando que los niños sean los protagonistas y complementando así, la educación recibida en el colegio.

### PALABRAS CLAVES

Plataforma educativa, Diseño web, Experiencia de usuario, Creatividad, Niños

## INTRODUCCIÓN

Todos los seres humanos nacen con grandes talentos naturales, sin embargo, la mayoría pierde el contacto con los mismos a medida que crecen. Cuando Robinson y Aronica (2015) se refieren a talentos naturales, están hablando de creatividad. Esta última, se define como el atributo que dota al individuo de la “Facultad de Crear”, permitiéndole convertirse en un ente creador de piezas propias y originales (RAE 2019).

Visto de esta forma, los niños tienen plena confianza en su capacidad de imaginación, es por ello, que si se pregunta a un grupo de niños de primaria si consideran que tienen creatividad todos levantarán la mano, pero si se pregunta a un grupo de universitarios la mayoría no lo harán. De esta manera, se evidencia que se pierde esta cualidad creativa después de pasar por el sistema educativo, porque aquello en lo que eran buenos en la escuela no se valoraba (Robinson y Aronica, 2014).

Dentro de este orden de ideas, Howard Gardner (como se citó en Shannon, 2013) plantea la Teoría de las Inteligencias Múltiples, en la cual expone que cada individuo posee múltiples inteligencias. Estas son la lingüística, la musical, la lógica-matemática, la espacial, la corporal-kinestésica, la intrapersonal, la interpersonal, y la naturalista. Así mismo, habla de que el modelo educativo actual, está centrado en desarrollar las inteligencias lingüística y lógica-matemática, otorgándoles menos importancia a las demás.

Ahora bien, dentro del Diseño de la Currícula Primaria de Córdoba, se encuentra comprendida la materia Educación Artística. La cual, a su vez engloba lo que es Artes Visuales, Música, Danza y Teatro (Ministerio de la Nación, 2011). Sin embargo, en las pruebas estandarizadas de educación primaria, sólo figuran las materias Lengua, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales como materias a considerar para evaluar. Por tal razón, se interpreta que quedan en un segundo plano lo que es la educación artística, educación física, educación tecnológica y la ciudadanía y participación.

En cuanto a la educación virtual argentina, los recursos educativos digitales que se encuentran disponibles son Educar.com, que comprende el canal Encuentro y Pakapaka. Asimismo, el estado creó PLANIED (Plan Nacional Integral de Educación Digital) el cual, se basa en la integración de la cultura digital en la escuela y la comunidad educativa en general (Axel Rivas, 2018).

Dentro de este marco, los procesos de enseñanza sean adaptados según las características personales de los estudiantes, a sus necesidades de estilos de aprendizaje y en cierta medida supone que pasemos de una cultura de la enseñanza, a una cultura del aprendizaje. Según lo expuesto anteriormente, es posible afirmar que los niños necesitan actividades y espacios donde se los motive a desarrollar la creatividad (Cabrero, en Gallardo Echenique, 2012). Por lo que, nos planteamos la posibilidad de emplear tecnología para resolver este problema. Por esto, se crea una plataforma para que los niños de 7 a 9 años puedan desarrollar la creatividad, a través de un espacio pensado para ellos con contenido enfocado específicamente en eso.

A partir de lo analizado, surgen los siguientes objetivos:

### Objetivo general

Desarrollar una plataforma educativa para potenciar el desarrollo de la creatividad en niños de 7 a 9 años.

### Objetivos específicos

- Describir los factores pedagógicos que necesitan los niños a la hora de aprender o desarrollar la creatividad.

- Identificar características que generan interés y motivación en los niños a la hora de realizar actividades creativas.
- Establecer características de usabilidad para que niños de 7 a 9 años utilicen correctamente la plataforma.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se propuso una metodología propia de diseño tomando como referencias las metodologías de González Ruiz y de Cuello y Vittone (Munari, 2010), para a través de una serie de etapas, alcanzar el objetivo.

Estas etapas fueron, en primer lugar, identificación del problema e investigación, en este caso bibliográfica y se analizaron casos similares a la plataforma a desarrollar. En segundo lugar, la etapa de conceptualización, en el cual se definió el perfil del usuario y una definición funcional. En tercer lugar, la etapa de diseño, la cual tuvo varias instancias, la de iluminación, síntesis, diseño de wireframes y prototipos. Y, por último, la etapa de publicación, la cual consistió en un lanzamiento, seguimiento y actualización de la plataforma ya finalizada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se definieron ciertos criterios a tener en cuenta para el desarrollo de la plataforma, se expondrán los más importantes en esta instancia.

Plataforma educativa: será la herramienta para el complemento del sistema educativo actual reforzando el área de creatividad de los colegios, para que los profesores puedan ofrecerles a sus alumnos actividades diferentes a las que ven en las clases presenciales.

Arquitectura de la Información: Se buscará desarrollar un sistema de la organización a través de un esquema de organización exactos, esto son secciones bien definidas. La navegación será jerárquica y global. En cuanto a los rótulos como encabezado para indicar dónde se encuentra el usuario.

Tipografía: En la sección de ajustes, se incluirá la personalización de la tipografía, esta consistirá en elegir la tipografía en minúscula o en mayúscula, para que el usuario pueda leer el contenido.

Íconos: Será esencial el uso de íconos en la plataforma, estos serán simples y representativos, a su vez estarán acompañados por un mensaje textual y un color determinado para mayor comprensión.

Elementos interactivos: se utilizarán imágenes, videos, gráficos y sonidos. Así como también un personaje que acompaña el aprendizaje de los niños. También tendrán un foro donde podrán intercambiar mensajes e imágenes con sus profesores o compañeros.

Se presenta a continuación el diseño de la plataforma:

**Figura 1.** Prototipos de plataforma



Fuente: elaboración propia (2022)

La solución que se buscó para esta problemática, fue el diseño de una plataforma educativa para el desarrollo de la creatividad en los niños, que se puede utilizar independiente de una institución o el colegio puede utilizarla como complemento de la educación que reciben en el mismo.

En primer lugar, se buscó definir algunos factores pedagógicos a la hora de aprender, en este punto lo más importante fue definir que los iconos de la página debían ir en su mayoría con un texto que describa el icono ya que este incentive y ayude a la lectocomprensión y asociación del icono con la palabra para la correcta comprensión. Al mismo tiempo, se buscaron que elementos generen interés y motivación en los niños como por ejemplo las imágenes, videos, personajes, sonidos y por otra parte, el intercambio de ideas con sus pares, esto se logró gracias al foro de la plataforma.

Por otra parte, se definieron características de usabilidad en los niños para que puedan utilizarla correctamente, lo que influencio mucho a la hora de establecer la organización de la pantalla, así como que los niños no tienden a hacer scroll por lo que la mayoría de las pantallas no poseen esta función. Por último, se tuvo en cuenta que los botones tengan la función de roll over ya que este le da el indicio al niño de que este puede ser apretarlo ya que cambia de color.

En un futuro, se recomienda ampliar la plataforma para generar actividades interactivas creativas, para lograr una experiencia aún más satisfactoria, así como también amoldarla a todo tipo de edades. A su vez, se podría adaptar la plataforma a una App (aplicación móvil) para poder acceder desde cualquier lugar y a cualquier hora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argentinos por la Educación. (2018). Recuperado de [https://argentinosporlaeducacion.org/indicador/primario\\_secundario\\_superior/20/ONE%20-%20Aprender/lmz6ls](https://argentinosporlaeducacion.org/indicador/primario_secundario_superior/20/ONE%20-%20Aprender/lmz6ls)
- Echenique, E. E. G. (2012). Hablemos de estudiantes digitales y no de nativos digitales. Universitas Tarraconensis. Revista de Ciències de l'Educació, (1), 7-21.
- Educación 3.0 (2016). Educación 3.0, líder informativo en innovación educativa. Madrid, España. Recuperado de <https://www.educaciontrespuntocero.com/recursos/kekotukos-origins-app-fomentar-imaginacion-desarrollar-capacidades/>
- Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2011). Dirección general de desarrollo curricular, capacitación y acompañamiento institucional. Recuperado de <https://www.igualdadycalidadc-ba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/DP-Curriculares-v2.php#gsc.tab=0>
- Real Academia Española. (2019) Diccionario de la lengua española. Versión electrónica de la 23ª edición recuperada de: <https://dle.rae.es/creatividad>
- Rivas, A. (2018). Un Sistema Educativo Digital para la Argentina. Documento de Trabajo N°165. Buenos Aires: CIPPEC.
- Robinson, K. y Aronica, L. (2014). El Elemento (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Conecta.
- Robinson, K. y Aronica, L. (2015). Escuelas creativas. La revolución que está transformando la educación. Barcelona, España: Grijalbo.
- Shannon, A. M. (2013). La teoría de las inteligencias múltiples en la enseñanza de español (Tesis de Maestría). Universidad de Salamanca, Salamanca, España.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Aplicación de materiales reutilizados, para productos de uso cotidiano

AUTOR

**BENAVIDEZ, EVERARDO GUILLERMO**  
eveebenavidez@hotmail.com

CARRERA

**DISEÑO INDUSTRIAL**

DOCENTE ASESORA

**LAURA PANIZO**

### RESUMEN

En el presente trabajo se abordó sobre el eje de “Innovación en diseño y nuevos materiales aplicados a la vida cotidiana”, enfocados en el tema “Diseño de material a partir de los residuos de Ácido Poliláctico (PLA), provenientes de la impresión 3d de la ciudad de Córdoba, aplicable al diseño de productos.” El tema se rigió por la problemática de la cantidad de residuos generados por kilogramo usados, en la creciente industria de la impresión 3d. Dichos residuos quedan inutilizados, siendo muchas veces guardados o desechados. El trabajo busca dar una primera aproximación para que a futuro haya, un potencial de escalamiento de esta reutilización de residuos, hacia las grandes industrias que su materia prima principal es el PLA. La investigación pretende, innovar en las cualidades de estos residuos no explotadas, o en formas de un post-procesado o tratado del material reciclado. Se encontraron diferentes cualidades, algunas brindadas por las encuestas y otras manifestadas por las pruebas realizadas, que tienen una calidad relevante para seguir investigando acerca de estos residuos. A raíz de estas cualidades explotadas se hicieron propuestas de diseño según la escala y aplicación. Se lograron consumibles bajo procesos utilizados por las diferentes industrias del ámbito y se definió que se dispondrá de un aproximado de 1,35 kilogramos de residuos por cada 3 kilogramos utilizados, por usuario, en primer nivel.

## **PALABRAS CLAVES**

Diseño industrial, Plástico, Reutilización, Sustentabilidad, Ecodiseño

---

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo, se desarrollará la temática de la innovación en diseño y nuevos materiales aplicados a la vida cotidiana. La misma abarca la utilización de materiales, insumos y materia prima que termina descartada para la generación de nuevos materiales.

La innovación en materiales puede ser una herramienta clave para hacer frente a las demandas del mercado actual. Actualmente se busca hacer innovación de materiales que puedan ser sustentables y tengan el menor impacto medioambiental posible, debido a los cambios climáticos y el daño causado con anterioridad al medio ambiente.

La innovación en el sector de materiales plásticos es de carácter idóneo, si están focalizados a mejorar características, y al aprovechamiento de sus cualidades, ya que son materiales muy versátiles y muy usados en la industria.

El propósito del trabajo es generar un material o producto, a partir de los residuos de ácido poliláctico (de aquí en más, PLA) provenientes de la impresión 3d en Córdoba. Teniendo claro que el PLA es un Poliéster Alifático Termoplástico, es compostable, lo que se va a buscar en esta investigación, es innovar en las cualidades del material no explotadas, o en formas de un post-procesado o tratado del material reciclado (Hiemenz J. 2010).

Innovar acerca de esto va a ayudar a que estos residuos no terminen guardados o desechados y sin un propósito, si no que se los utilice. A corto plazo se recolectarán residuos provenientes de 9 emprendimientos de impresión 3d en la ciudad de Córdoba, y a largo plazo se espera llegar a las grandes industrias que tienen al PLA como materia prima clave. Así también se espera generar un circuito de recolección de estos residuos para repercutir positivamente al impacto ambiental que puede llegar a tener la recolección minuciosa de los mismos (Alonso Sánchez R. 2012).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El trabajo se enmarca, a partir de investigaciones de un alcance descriptivo, con un enfoque mixto para arrojar datos numéricos y a la vez exploratorios, de diseño no experimental, teniendo como excluyentes del estudio a usuarios de impresión 3d y al uso de PLA. Además, el estudio es no probabilístico, intencional, teniendo en cuenta que se usarán instrumentos de recolección como los cuestionarios, enfocados en un determinado usuario, que es el que usa impresora 3d, de micro emprendimiento o doméstica.

Como instrumento se propuso el uso de entrevista, que arrojan datos sobre cantidades de kilogramos usados de material, cantidad de material desperdiciado, lugares recurrentes de compras o también piezas que pueden fallar. Esta encuesta se enfocaron 20 usuarios de impresión 3d, entre los cuales hay micro emprendimientos y unidades domésticas, de flujo de creación de objetos similar.

Para el estudio del material propiamente dicho, se hicieron pruebas físicas, químicas y mecánicas. Que sirvieron para esclarecer y revelar propiedades que estaban poco estudiadas y explotadas.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo principal, es generar un material para aplicaciones en el diseño de productos, a partir de los residuos de Ácido Poliláctico, provenientes de la impresión 3d, en Córdoba. Para poder llegar a esto, se hicieron diferentes pruebas y cuestionarios, en donde podemos observar, que los residuos generados a partir de esta creciente industria eran significativos y que son pobremente aprovechados por la industria. Así también las pruebas nos llevan a descubrir sobre la reutilización de este tipo de plástico y generar un sistema circular en donde los procesos industriales y de reciclado conviven.

Gracias a las pruebas como la de fundición y enfriamiento se puede ver, las distintas viscosidades y temperaturas, como también la aparición de burbujas, que, con un enfriamiento, generaba placas de material apto para flotabilidad. Con la prueba de temperatura, surgió que la temperatura y viscosidad ideal era aproximadamente a 200°/210°, la misma en la que las pistolas termoplásticas funcionan. Un primer disparador clave, para la idea del producto final.

En pruebas de tracción y adhesión, se observó que el material reutilizado es idóneo para maquetería, pegado de telas y reparaciones en plástico.

La investigación nos brindó diferentes aportes para explotar propiedades que no eran tenidas en cuenta de los residuos de ácido poliláctico, lo cual benefició al objetivo del trabajo y nos generó diferentes disparadores relevantes para investigarlos. Los puntos bajo los que se basó el marco teórico fueron de gran importancia ya que delimitaron el trasfondo de este trabajo, la importancia retroactiva de los mismos a la hora de pensar en los materiales, el diseño de producto y la planificación proyectual.

El producto final, se trata de un consumible para pistolas termoplásticas, que se puede aplicar a todo tipo de usos domésticos. Este producto está fabricado bajo el proceso de reciclado, triturado e inyectado, que se puede replicar en escalas bajas y altas con mucha facilidad.

Es necesario que se produzca mayor conciencia social con respecto al impacto medioambiental, de todos los procesos para la creación de todo tipo de objetos cotidianos, las consecuencias que conllevan estos, y también la necesidad de las planificaciones basadas en estrategias de ecodiseño o diseño sustentable.

Creemos que el objetivo se logró, ya que se pueden plantear diferentes usos y aplicaciones no explotadas de los residuos de ácido poliláctico, de diferentes formas y aplicarlas al diseño de producto. Se implementaron procesos que benefician a la industria por ser procesos ya utilizados por la misma como lo es la propuesta de escala mayor, al usar extrusoras y trituradoras. Es clave considerar que el diseño industrial, no solo el diseño en sí de distintos tipos de productos, ni bajar costos, si no también implica gestión y planificación adecuada, teniendo en cuenta factores, condicionantes y repercusiones desde sociales hasta ambientales (Ferrero M. 2015).

El trabajo queda también abierto a nuevas investigaciones, en cuanto a la biodegradabilidad que se habla del ácido poliláctico y que no es correcto esto, ya que investigaciones determinaron que es compostable en plantas de compostaje industrial, en ciertas condiciones, y decir que es “biodegradable” implica una responsabilidad ética muy grande por las repercusiones que puede llegar a tener en caso de no serlo.

El valor del trabajo está en dar una opción al uso de estos residuos, que muchos creen que no se puede hacer nada, cuando en realidad, creemos que es un campo que se tiene que explotar e investigar más, para que en un futuro los impactos y consecuencias de nuestro consumo sean más leves.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Hiemenz J. (2010). impresión 3D FDM ¿Cómo funciona?

<https://caminstech.upc.edu/sites/default/files/FDM%20I%20-%20Tecnologia.pdf>

Alonso Sánchez R. (2012). Innovar en materiales: El futuro de las empresas de la mano de Cenfim y FiMat. [https://www.interempresas.net/Cerramientos\\_y\\_ventanas/Articulos/61557-Innovar-en-materiales-el-futuro-de-las-empresas-de-la-mano-de-Cenfim-y-FiMat.html](https://www.interempresas.net/Cerramientos_y_ventanas/Articulos/61557-Innovar-en-materiales-el-futuro-de-las-empresas-de-la-mano-de-Cenfim-y-FiMat.html)

Ferrero M. (2015), Materiales de descarte industrial y su aplicación en el diseño de vivienda social. <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/693/>



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Implementación de mejora continua en el proceso de soldaduras

AUTOR

**MERELES, JUAN CARLOS**

juancarlosmereles@yahoo.com.ar

CARRERA

**LIC. EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

DOCENTE ASESORA

**LAURA PANIZO**

## RESUMEN

Este texto analiza el caso de la empresa MAN-SER debido al manejo de máquinas soldadoras y a los residuos de material inflamable adyacentes. Por las observaciones hechas in situ, el riesgo de incendio presenta características que pueden exponerlo a la ocurrencia de un inicio siniestro con pérdidas significantes tanto en los trabajadores expuestos y como en las instalaciones del lugar. Con el análisis de situación de la empresa y su correspondiente evaluación de riesgos se propone optimizar el manual de autoprotección contra incendios como estrategia de cultura de (Riesgo 0) con el fin de proteger las vidas humanas, equipos y minimizar las pérdidas materiales. Mediante la implementación de buenas prácticas en un periodo determinado en base a la legislación vigente, la propuesta de mejora brindará no solo la mitigación de tal situación de riesgo, sino que, de poder implementarse, impactará considerablemente en la fluidez de sus procesos productivos como motor de producir en tiempos de incertidumbre y lo que representará una reducción de sus costos indirectos, una suba en su producción y en la rentabilidad de sus negocios.

## PALABRAS CLAVES

Riesgo de incendio, Estrategias, Procesos, Paradigma

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia del hombre sucedieron acontecimientos en favor del medioambiente, destacándose dos hechos decisivos que marcaron un fuerte antecedente en materia ambiental: 1) La Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente Humano de las Naciones Unidas realizada en Estocolmo en el año 1972 (donde los temas medio ambientales comienzan a tener relevancia en el mundo) 2) La Conferencia sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada por las Naciones Unidas en Río de Janeiro en el año 1992, donde se destacan dos temas fundamentales: el permanente deterioro del medio ambiente y su capacidad para sostener a la vida; y la imperiosa necesidad de establecer políticas que regulen el progreso económico de manera coordinada con acciones de protección al medio ambiente.

Tal como dice Botta (2002) deberá ser primordial que todo lo relacionado a la manipulación de máquinas y su operación se desarrolle en el lugar adecuado y sea operado por las personas idóneas. Uno de los principales problemas de riesgos, que se encuentran en el sector de la metalmecánica, es el manejo de máquinas soldadoras y la presencia de material inflamable. En este sentido nos preguntamos ¿Realmente es un potencial de riesgo de incendio en la actividad o una oportunidad de mejoras continuas en todos sus procesos?

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, se manifiestan la problemática del riesgo por soldadura y proponemos optimizar el manual de autoprotección contra incendios como estrategia de cultura de (Riesgo 0) de la empresa Man-Ser con el fin de proteger las vidas humanas, equipos y minimizar las pérdidas materiales mediante la implementación de buenas prácticas en el periodo de enero 2021 a febrero 2022

Lo que se plantea en las futuras decisiones es una planificación estratégica sustentable orientada hacia el mercado cambiante mediante una metodología de Análisis, evaluación y control de riesgos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Teniendo una mirada Holística integral del caso en estudio se realiza un Diagnóstico organizacional, a través de un análisis FODA. El análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno (Stacey, 1993).

A través la observación y teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos legales (en base a las Normativas Vigente, Internacional, Nacional, Provincial y municipal), se calcularon las pérdidas para cada indicador, exponiendo de manera global todo el proceso en un diagrama de Gantt. Asimismo, la implementación de guías de buenas prácticas en especial los análisis probabilísticos de riesgos se utilizan también para el análisis de los sistemas de seguridad en máquinas y distintos procesos industriales.

Se utilizan indicadores de tipos KPI medibles para lograr los Objetivos señalados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Plan de Implementación

El Manual de Autoprotección que se propone se centra en la emergencia por Incendio debido a la influencia de los múltiples efectos dañinos de este fenómeno como ser gases tóxicos, productos de la combustión, humos, altas temperaturas, Ruidos, Radiación, Posturas forzadas, residuos y la falta de protocolo- in situ por la pandemia del COVID-19, además el manual contiene varios aspectos como la

evacuación, que pueden ser aplicables a otros tipos de siniestros como por ejemplo terremotos, explosiones, etc. Para su confección fue necesaria la aplicación de la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ley Nacional N.º 19.587. Nos centramos entonces en el Capítulo 18 que habla de “protección contra incendio” (De los Artículos 160 al 184).

El alcance de la implementación de la mejora continua en la optimización del manual de autoprotección está dirigido a Directivos, al sector de soldaduras y a todo el personal de Man-Ser con el propósito de proteger tanto la integridad física de los operarios expuestos en Áreas críticas, como así también las instalaciones, equipos y materiales, ante los incendios, explosiones y material inflamable que eventualmente puedan generarse. Así también deben ejercer la coordinación y toma de decisiones para el plan de emergencia ante incendio.

Durante la realización del reporte del caso propuesto, la principal limitación que afecta la ejecución del estudio es que no se cuenta con un contacto directo con la Organización, esto limita la información, como ser, la falta de un plano estructural, no obstante, con la información suministrada, la elaboración del reporte fue viable.

El presente procedimiento tiene por objetivo el establecimiento de los criterios para la elaboración y puesta en práctica de las medidas de emergencia en la pequeña y mediana empresa. Así también facilitar el conocimiento de la normativa existente sobre este tema, con el fin de organizar los recursos materiales y humanos necesarios que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores antes situaciones de emergencia, en relación con simulacros de incendios periódicos, formación necesaria, equipos primera intervención, etc.

Concluimos que la implementación de un adecuado Plan de Acción, con objetivos, metas y alcances, en base a las observaciones del SEH verifica en rediseñar el manual de autoprotección con la incorporación en el proceso de soldaduras con el uso de Paneles insonorizantes y sistema de tabiques Kemper para sensibilizar, aplicar y difundir el uso de medidas de prevención en todos los niveles del ámbito de los ambientes de trabajo, de las operaciones y del mantenimiento. Pero a su vez se trasladará en Rediseñar el Manual de autoprotección sistemáticamente debido a la Implementación de mejora continua, plan de emergencia, GR0 en su producción, de su calidad y naturalmente de su rentabilidad comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Botta, N. (2002) “Seguridad en el uso de auto elevadores - Anexo I: la batería de tracción” (pp. 56-69). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo INSHT (2019) “NTP 617: Locales de carga de baterías de acumuladores eléctricos de plomo-ácido sulfúrico”
- Honorable Congreso de la Nación Argentina (1972, 21 de abril). Ley Nacional N°19587 Higiene y Seguridad en el Trabajo (1972) Decreto 351/79, el capítulo 18 y anexo VII. <https://www.redseguros.com/Descargas/Ley%2019587.pdf>
- Stacey, RD (1995), La ciencia de la complejidad: Una perspectiva alternativa para los procesos de cambio estratégico.477-495. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160606>

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Implementación de un sistema de gestión de riesgos en el sector agropecuario

AUTOR

**ORELLANO, IVÁN GAMBINO**  
ivanorellano80@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

DOCENTE ASESORA

**LAURA PANIZO**

## RESUMEN

El presente trabajo planteó la Implementación de un sistema de gestión de riesgos en una empresa agropecuaria y tiene por objetivo principal facilitar la identificación de los peligros de manera oportuna, controlando los riesgos a los que están expuestos los trabajadores de dicho sector y disminuyendo los costos derivados de las contingencias laborales que pudieran suceder. Ya que, según el informe anual sobre accidentabilidad laboral elaborado por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, este sector está entre las tres de mayor índice de accidentabilidad laboral junto con la Industria y la Construcción. El agro se ve condicionada a diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo basado en la norma internacional ISO 45001:2018 que cumpla con la legislación vigente y permita, con la participación y colaboración activa de la alta gerencia y todos sus colaboradores, mitigar los riesgos ocupacionales presentes en las áreas de trabajo, logrando proteger la salud e integridad de sus trabajadores, reduciendo el número de accidentes laborales y consiguiendo que prime el trabajo seguro en toda la organización. Además, permite a esta empresa en un futuro proyectarse a la certificación de dicha norma internacional logrando una buena imagen en su mercado.

## PALABRAS CLAVES

Riesgo, Gestión, Costos, Agro

## INTRODUCCIÓN

El agro representa uno de los sectores con un alto índice de accidentabilidad, por ello es imprescindible realizar una identificación de los peligros y evaluación de los riesgos a fin de reconocer aquellos que podrían ser dañinos para los trabajadores y la propiedad, para así poder aplicar las medidas de protección y prevención apropiadas (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2011). Por esta razón, en este trabajo se buscó presentar como propuesta de solución para la mitigación de dichos peligros y riesgos, la implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos en Seguridad y Salud de Trabajo (SG-SST), para un establecimiento agropecuario, que le permita gestionar aquellos con mayor incidencia y severidad.

En este sentido este trabajo buscó destacar la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Riesgos en esta organización con la asesoría de un profesional en Higiene y Seguridad y Medio Ambiente en el trabajo, tal como se establece en el artículo 5 del Decreto 617/97 Decreto Reglamentario de la Ley Higiene y Seguridad en el Trabajo (Ley 19.587) en cuanto a la obligatoriedad para los empleadores de la Actividad Agraria de contar con Servicios de Higiene y Seguridad en el Trabajo y de Medicina del Trabajo, en los casos y con las modalidades que determine la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT). Al igual que en el Decreto 1338/96 se establece que los establecimientos deberán contar con Servicios de Medicina del Trabajo, y de Higiene y Seguridad en el Trabajo de carácter interno o externo, según la voluntad del empleador, los cuales tendrán como objetivo fundamental el de prevenir, todo daño que pudiera causarse a la vida y a la salud de los trabajadores por las condiciones de su trabajo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La matriz FODA es una de las herramientas que se utilizó para analizar factores externos e internos de la organización en estudio identificando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Otra metodología que se utilizó para una detección primaria de los riesgos expresados en el análisis de situación y que permitió, con mayor objetividad posible, cuantificar la magnitud de los riesgos existentes, teniendo en cuenta las actividades principales que se desarrollan en un establecimiento agro, en cada ciclo del cultivo y en consecuencia jerarquizar su prioridad de corrección, es la Metodología Simplificada de evaluación del riesgo de accidentes. Utilizando el Método Binario: Nivel de Riesgo (NR) = Probabilidad x Consecuencia. La probabilidad y las consecuencias son los dos factores cuyo producto determinan el nivel del riesgo.

La Matriz IPER (parte del proceso de evaluación de riesgos) se compone de dos etapas, 1) Análisis del riesgo (proporciona de qué orden de magnitud es el riesgo, de manera que se identifica el peligro y se estima el riesgo, valorando conjuntamente la probabilidad y las consecuencias de que se materialice el peligro) 2) la etapa de Valoración del riesgo ( con el valor del riesgo obtenido, y comparándolo con el valor del riesgo tolerable, se emite un juicio sobre la tolerabilidad del riesgo en cuestión. Al proceso conjunto de Evaluación del riesgo y Control del riesgo se le suele denominar Gestión del riesgo. Si de la Evaluación del riesgo se deduce que el riesgo es no tolerable, hay que controlar el riesgo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El trabajo realizado determinó la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Riesgos (SG-SST) en el establecimiento agro, con la asesoría de un profesional en Higiene y Seguridad y Medio Ambiente en el trabajo, responsable de dicha implementación, con los recursos para controlar e informar sobre el estado y el desempeño de dicho sistema de gestión.

En este sentido y como punto de partida la empresa agro debió realizar una serie de actuaciones, como fijar una Política de Higiene y Seguridad (HyS), con los principios y compromisos que promuevan

el respeto a las personas y a la dignidad de su trabajo; un relevamiento inicial y análisis de datos para tener una visión real de la situación del agro y avances en materia de higiene y seguridad del establecimiento; una planificación de un programa de seguridad y salud donde los empleadores desarrollen un proceso lógico y por etapas, que se encuentre basado en la mejora continua con el objetivo de gestionar los peligros y los riesgos que puedan afectar a la seguridad y a la salud en el trabajo: entre otro de los elementos utilizados se encuentra una guía para la integración del SG-SST al resto de los procesos que brinde las herramientas para promover y proteger la salud de los empleados. Se especificó y documentó cuáles son todas las normativas vigentes (leyes, decretos, ordenanzas y programas de buenas prácticas) que conforman la matriz legal de la actividad para su cumplimiento, estableciendo una imagen responsable dentro del mercado del agro. Se evidenció la importancia de la prevención de las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones de trabajo a los que se encuentran expuestos los trabajadores.

Las dificultades presentadas durante el desarrollo del presente trabajo, se debieron a características propias del sector agropecuario, como la mayoría de estas empresas, agro tiene la singularidad de que en el desarrollo de las actividades hay un alto porcentaje de trabajadores temporales, además la diversidad de tareas que realiza un mismo trabajador. Es decisivo que la implantación del SG-SST sea liderada e implantada por el empleador basándose en el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), de esta forma se consigue la aplicación de las medidas de prevención y control eficaz de los peligros y los riesgos en el lugar de trabajo, disminuyendo al mínimo los incidentes, accidentes y enfermedades laborales que se puedan presentar.

Finalmente a partir de lo expuesto en este trabajo, podemos confirmar lo relevante de integrar el SG-SST a todas las actividades que se realizan durante el ciclo de un cultivo y siguiendo los estándares establecidos por la Norma ISO 45001, conduce al establecimiento del agro a un proceso de mejora continua en materia de higiene y seguridad, logrando una eficiente gestión de los riesgos inherentes a la actividad y transforma su operación a un modo preventivo que se adelanta a los problemas en vez de un modo pasivo, reactivo ante problemas.

El alcance en la implementación de este SG-SST incluirá todas las actividades que se desarrollan en el campo propio y los campos arrendados por la organización agropecuaria; todas aquellas funciones específicas e identificadas de las personas involucradas en cada etapa del ciclo del cultivo, como son los contratistas, el peón o puestero, el ingeniero agrónomo, proveedores y directivos del establecimiento agropecuario.

La alta dirección deberá desarrollar, liderar y promover una cultura en su organización que apoye los resultados previstos del sistema de gestión de la SST; el liderazgo, el compromiso, las responsabilidades y la rendición de cuentas de la alta dirección; la comunicación; la consulta y la participación de los trabajadores, y cuando existan, de los representantes de los trabajadores. Deberá establecer y facilitar los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el SG-SST. Además, fijar las políticas de la SST, estas deben ser compatibles con los objetivos y la dirección de las estrategias generales de la organización, además los procesos eficaces para identificar los peligros, controlar los riesgos para la SST y aprovechar las oportunidades para la SST.

Evaluará de forma continua el desempeño y el seguimiento del sistema de gestión de la SST para mejorar el desempeño de la SST. Realizará la integración del sistema de gestión de la SST en los procesos de negocio de la organización; los objetivos de la SST que se alinean con la política de la SST y que tienen en cuenta los peligros, los riesgos para la SST y las oportunidades para la SST de la organización; el cumplimiento con sus requisitos legales y otros requisitos. La implementación y mantenimien-

to de un sistema de gestión de la SST, su eficacia y su capacidad para lograr sus resultados previstos dependen de estos factores claves (ISO, 2018).

El Ingeniero agrónomo, quien deberá demostrar de forma excluyente, competencias en materia de higiene y seguridad formará parte del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST), la alta dirección le conferirá la autoridad para realizar acciones correctivas y preventivas necesarias, a fin de un correcto desempeño en la implementación del SG-SST. El objetivo central de su pertenencia al Comité es apoyar las obligaciones del empleador y generar compromiso, sentido de solidaridad y preocupación por sí mismo y por los compañeros de la empresa, ayudando a identificar y solucionar las condiciones de trabajo que generen riesgos para todos. En el uso de sus facultades elaborará los procedimientos operativos asociados a los riesgos químicos, incluyendo los criterios operativos, cuya ausencia pudiera llevar a desviaciones de la política y objetivos del sistema de gestión; será además el responsable de identificar y registrar todos aquellos incidentes y no conformidades.

El profesional en higiene y seguridad laboral deberá elaborar un Programa de Higiene y Seguridad en el Trabajo como parte del Programa Anual de Prevención de Riesgos y definir objetivos considerando lo que surja del Mapa de Riesgos del establecimiento, que incluye al Relevamiento General de Riesgos Laborales, la nómina del personal expuesto a Agentes de Riesgo de Enfermedades Profesionales y al análisis y evaluación de riesgos por puesto de trabajo. Confeccionar el manual de procedimientos del Servicio de Higiene y Seguridad, estableciendo revisiones periódicas que consideren: los incidentes, accidentes, que sucedieron en el establecimiento durante cada período de revisión (Resolución SRT 905, 2015). Será el responsable de SG-SST y el encargado de diseñar, implementar, administrar, coordinar y ejecutar las actividades del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo de esta organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Decreto 617/97. Reglamento de Higiene y Seguridad para la actividad Agraria (1997). Publicada en el Boletín Oficial. Buenos Aires, Argentina 7 de Julio de 1997.
- Ley 19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Publicada en el boletín oficial. Buenos Aires, Argentina 21 de abril de 1972. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Escuela Europea de Excelencia (2020). ¿En qué consiste el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)?. Recuperado de <https://www.isotools.org/2016/09/06/consiste-sistema-gestion-la-seguridadsalud-trabajo-sg-ss>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2011). Seguridad y salud en la agricultura. Repertorio de recomendaciones prácticas. Ginebra. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safe-work/documents/normativeinstrument/wcms\\_161137.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safe-work/documents/normativeinstrument/wcms_161137.pdf)
- Ley 24.557. Ley de Riesgos de Trabajo. Publicada en el boletín oficial. Buenos Aires 13 de septiembre de 1995.
- Resolución SRT 103. Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Publicado en el boletín oficial. Buenos Aires 27 de enero de 2005. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/103328/norma.htm>
- Resolución SRT 905. Funciones de los Servicios de Higiene y Seguridad en el Trabajo y de Medicina del Trabajo. Publicado en el boletín oficial. Buenos Aires 23 de Abril de 2015.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Diseñar para lo ya creado: la importancia de la reutilización

AUTOR

**SFERCO RUDY, ALEJO MATEO**  
alejoserco@gmail.com

CARRERA

**DISEÑO INDUSTRIAL**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

## RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Graduación, dentro del área de Diseño Industrial, se llevó a cabo un importante proceso de investigación abocado principalmente a conocer en profundidad sobre cuán perjudicial (o no) para el medio ambiente son los contenedores descartables utilizados en la carga de vegetales en locales de ventas a granel. Buscando conocer los problemas y los beneficios que aportan y así obtener herramientas de valor que permitieran diseñar una propuesta que postule una alternativa o respuesta a la temática con un principal enfoque en el ambiente.

## PALABRAS CLAVES

Diseño Industrial, Bolsas plásticas, Reducir reutilizando

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios en 1860, la cantidad de desechos plásticos descartables ha ido aumentando descontroladamente. Vivimos en una actualidad donde el plástico es considerado un material desechable, sin ser conscientes de las diversas propiedades que ellos nos ofrecen.

Dentro del mundo del packaging, éste nos presenta un sinnúmero de posibilidades: flexibilidad, transparen-

cia, adaptabilidad, ligereza, asequibilidad, resistencia, permeabilidad, etc. Es tan común verlo en nuestro día a día que ya no nos extraña la idea de simplemente descartarlo luego de su primer uso.

Con la intención de analizar uno de estos productos se indagó sobre cuán perjudicial (o no) son los contenedores descartables utilizados en la carga de vegetales en locales de ventas a granel en comparación a sus posibles alternativas.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Buscando conocer los problemas de contaminación que éstos causan, los beneficios que aportan, sus competencias y posibles reemplazos, se atravesó un proceso de análisis, mediante una serie de entrevistas desde el enfoque cualitativo. Desde los resultados recabados, se generaron las directivas finales que contemplan la elaboración de una serie de prototipos, que llevaron a la elaboración del producto final.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las conclusiones y resultados obtenidos finalmente desembarcaron en plantear la reducción del desecho de bolsas plásticas mediante un producto que posibilite su reutilización y alargue de su vida útil.

El desarrollo destacó una fuerte controversia, resultando que el desecho excesivo de bolsas plásticas agrava las condiciones actuales medioambientales y que a su vez la comunidad concibe este objeto como desechable.

Además, se están tomando medidas a favor de la reducción de la venta y uso de las bolsas plásticas, colocando soluciones como bolsas de papel, biodegradables, biocompostables, reutilizables, etc. (ONU, 2018). Sin tenerse en cuenta que el impacto ambiental de las bolsas está determinado principalmente por el recurso utilizado y las etapas de producción (Environment Agency, 2011.)

También se descubrió que la clave para reducir el impacto que causa la bolsa es su reutilización la mayor cantidad de veces posible (más que reciclarla) y que (debido a su proceso productivo) es mucho más eficiente ecológicamente que sus alternativas.

El área precisa de una solución, que no implique el traslado del problema a un nuevo sector (como es el caso de la bolsa de papel, por ejemplo). Una solución ya sea basada en la divulgación de información, en la reducción del uso de plásticos desechables o en reemplazos estudiados que no agraven el problema.

Por otro lado, luego de realizar una investigación local, se generaron nuevas conclusiones, de las cuales rescataremos las más importantes. Los comercios consideran la entrega de la bolsa plástica como una “exigencia” indirectamente impuesta por los clientes. Todos ellos coinciden en que quitar los descartables o imponer un arancel sobre ellos (sin que otros los comercios lo hagan al mismo tiempo) reduciría la cantidad de clientes, y, por ende, sus ingresos.

Aquí ultimamos, que la entrega gratuita de la bolsa no solo causa problemas en el medio ambiente, si no que genera problemas a nivel económico y sigue aportando a la consideración de tal como descartable.

Tipo de bolsa	Bolsa de PEAD (sin uso secundario)	Bolsa de PEAD (40.3% reusado como bolsa de basurero)	Bolsa de PEAD (100% reusado como bolsa de basurero)	Bolsa de PEAD (utilizada 3 veces)
Papel	3	4	7	9
PEBD	4	5	9	12
PP no tejido	11	14	26	33
Algodón	131	173	327	393

Nota. Adaptado de “Life cycle assessment of supermarket carrier bags: a review of the bags available in 2006”, Environment Agency, 2011, p.61.

Además, se destacó que:

- La reutilización de la bolsa plástica descartable es una de las mejores soluciones;
- Las bolsas descartables de otros materiales, no se presentan como una real solución;
- Las bolsas reutilizables de polipropileno no tejido, son la mejor opción dentro de los reutilizables (Si se reutiliza una debida cantidad de veces). Pero, sin su debido uso (o diseño) pueden llegar a causar problemas en la salud del usuario;
- El proyecto comenzó con la propuesta de diseñar un objeto contenedor, pero cuando se ahondo en la problemática, se descubrió que:
- Se debe reutilizar una alta cantidad de veces los siguientes tipos de bolsas para reducir el impacto que genera la bolsa plástica descartable.
- La mayoría de los usuarios de bolsas reutilizables NO usan sus bolsas de PEBD o PP no tejido una cantidad suficiente de veces.
- Reducir su uso, significaría una reducción directa en los gastos del vendedor (el cual actualmente está indirectamente obligado a entregarla gratuitamente).
- Además, aportaría a la toma de conciencia acerca del valor de la bolsa, haciendo notar que el producto puede tener una vida útil más allá de su primer uso.
- Es un producto con un costo de producción bajo y utiliza menos recursos productivos que sus competencias.

Se llegó a la conclusión final, que seguir diseñando y generando nuevos productos que tendrán que competir contra la actual bolsa plástica no es una solución (como se pudo ver con alternativas como la bolsa plástica reciclada, la bolsa plástica biodegradable, la bolsa de papel, etc.).

Finalmente, se optó por la reutilización de la bolsa, el alargue de su vida útil y su revalorización como producto de un solo uso. Para ello, se propone un producto que está conformado mediante el plegado de una superficie plana con Tyvek, un material sintético símil papel y símil tela, a base de polietileno de alta densidad. Además de su respectivo troquelado y plegado, el producto requiere de una impresión simple faz en una hoja troquelada de 55gr, (si bien fue propuesto el Tyvek, es posible su manufacturación en diversos materiales y gramajes).

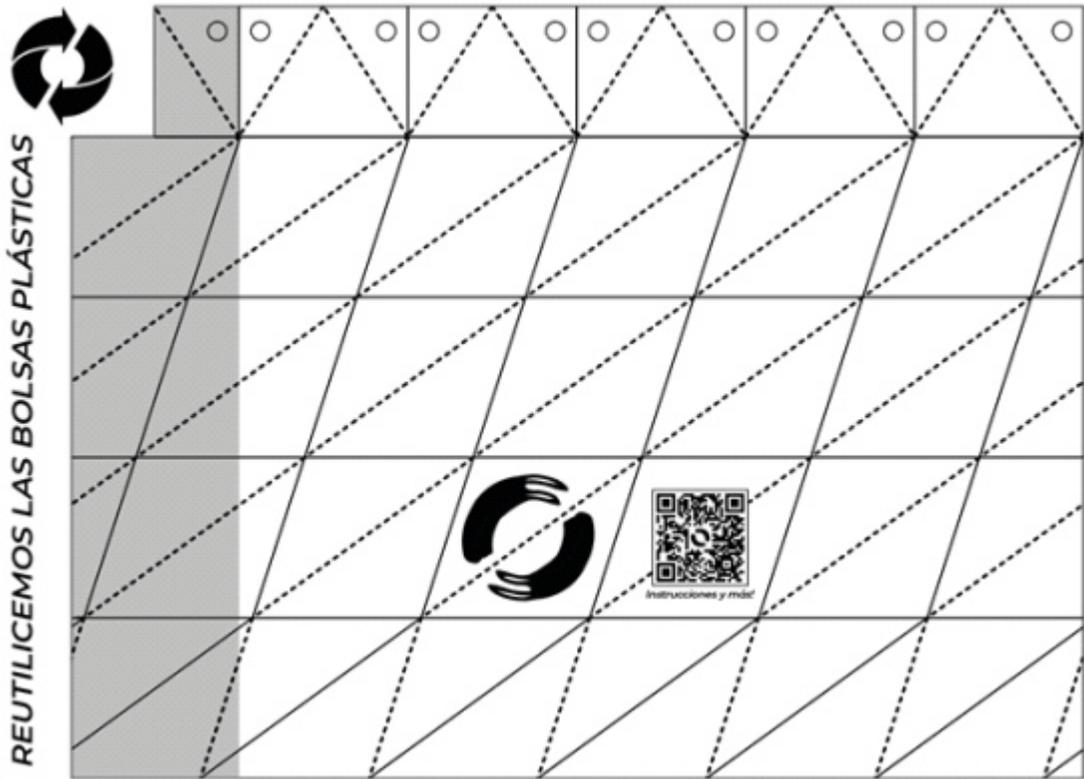
### Foto 1. Ejemplo de usos del producto



Fuente: elaboración propia

Se desarrollaron instrucciones de armado, las cuales fueron insertadas en un código QR adjuntado al producto, este instructivo junto con los modelos de impresión fueron publicados online de manera pública.

Foto 2. Modelo de impresión del producto

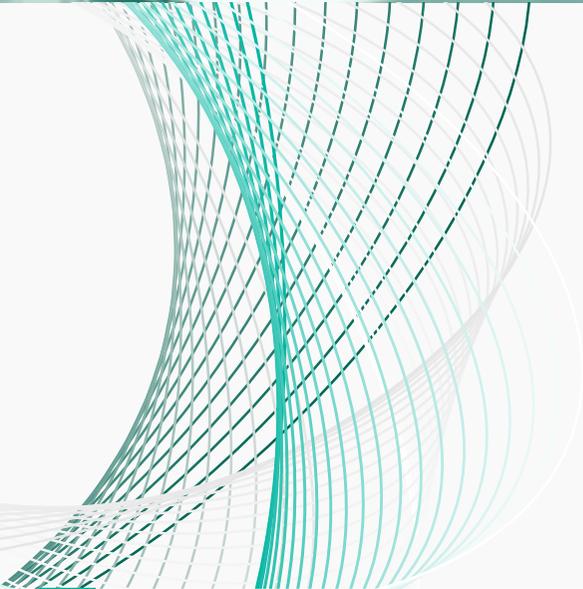


Fuente: elaboración propia

Se obtuvo como resultado un producto portable, de bajo costo y con un foco en la divulgación de la información recaudada

### BIBLIOGRAFÍA

- Environment Agency. (2011). Life cycle assessment of supermarket carrier bags: a review of the bags available in 2006 [Evaluación del ciclo de vida de las bolsas de supermercado: una revisión de las bolsas disponibles en 2006]. Inglaterra.
- ONU Medio Ambiente. (2018). Plásticos de un solo uso: Una hoja de ruta para la sostenibilidad. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Pág. 4,5.



SIGLO

**21**

APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



# **CIENCIAS DEL DERECHO**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Excepciones al acceso a la información pública: un fallo que fortalece la transparencia institucional

AUTOR

**ACEVEDO, LUIS MANUEL**  
ofeliaalicia4@gmail.com

CARRERA

**ABOGACÍA**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

### RESUMEN

Esta publicación es el resultado de un minucioso análisis realizado, a uno de los fallos más trascendentes y significativos que produjo nuestra Corte Suprema de Justicia de la Nación, antecedente previo al dictado de la Ley N° 27.275 (2016), que reglamenta el derecho de “Acceso a la información pública”.

El debate analizado adquiere forma dentro del proceso "Giustiniani, Rubén Héctor c/ Y.P.F. S.A. s/ amparo por mora" iniciado como consecuencia de la no divulgación de un “contrato” firmado entre la empresa Y.P.F. S.A. (Estatizada) y la empresa extranjera Chevron Corp., que incluían en su objeto, actividades industriales y comerciales de interés público, como lo son la explotación de hidrocarburos, la preservación del medio ambiente y la inversión de recursos del Estado, esta controversia constituye el elemento en discusión, núcleo del fallo en estudio.

### PALABRAS CLAVES

Derecho de acceso a la información pública, Medio ambiente, Transparencia del Estado, Corrupción

## INTRODUCCIÓN

En primer lugar, diremos que este estudio pretende demostrar como el derecho de acceso a la información pública, implícito en el derecho a la libertad de pensamiento y de expresión, es un requisito ineludible para la participación de la sociedad en los procesos decisorios de la Administración, permitiéndose a la ciudadanía ejercer el control gubernamental, contribuyendo a mejorar la eficiencia de los órganos estatales (Álvarez, 2013).

La premisa del conflicto surge a raíz de la no divulgación de un acuerdo firmado entre la empresa Y.P.F. S.A. (con participación mayoritaria del Estado) y la empresa extranjera Chevron Corp., tendiente a la explotación conjunta de hidrocarburos no convencionales en la provincia del Neuquén, precisamente en yacimientos “Vaca Muerta”. El conflicto se suscita cuando el entonces Senador Nacional Rubén Héctor Giustiniani interpone una acción de amparo ante el Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Contencioso Administrativo Federal n° 7 a los fines de obtener una copia íntegra del referido acuerdo de inversión suscripto por la hidrocarburífera nacional.

En esta primera instancia, la acción de amparo impulsada por Giustiniani es rechazada por el juzgado interviniente, sin embargo, la parte actora apela la resolución siendo desestimada una vez más por el tribunal de alzada. Frente a este duro revés judicial, la parte actora interpone recurso extraordinario federal (elemento procesal idóneo para acceder a la CSJN), el que fue concedido por hallarse en discusión normas de carácter federal en conflicto con un derecho constitucional. Por esta vía, la causa arriba a la CSJN, que tras un profundo análisis doctrinario y de las normas implicadas en el caso, finalmente resuelve revocar la sentencia impugnada, haciendo lugar a la demanda promoviendo la divulgación del acuerdo comercial e industrial en cuestión, imponiendo las costas a Y.P.F. S.A. en todas las instancias.

Coincidimos con Basterra (2016), al afirmar que el derecho de acceso a la información pública posee rango constitucional, señalando que, si bien la Constitución Nacional (CN) no cuenta con una norma específica que consagre la obligación estatal de brindar información a la ciudadanía, es posible reconstruirla a partir de una serie de artículos que exhiben aspectos convergentes. En efecto, el artículo 1° establece la forma republicana de gobierno, entre cuyos principios se encuentra el de la publicidad de los actos estatales.

El artículo 14°, reconoce a los habitantes de la Nación el derecho de “peticionar a las autoridades”; que incluye el acceso a la información pública; asimismo, el artículo 33° dispone que los derechos implícitos tienen igual validez que los consagrados expresamente, siempre que se deriven de la forma republicana de gobierno y de la soberanía popular. En este sentido, el derecho de acceso a la información pública resulta ser uno de los pilares fundamentales en los que descansa la forma republicana de gobierno y de la publicidad de los actos estatales.

Es de interés, observar que en el fallo "Giustiniani" se presenta un problema jurídico axiológico, al suscitarse un conflicto entre reglas y principios constitucionales, construyéndose un escenario de indeterminación jurídica que se proyecta a partir del artículo 15 de la Ley N° 26741 –que exime a la empresa hidrocarburífera del control interno y externo que pueden realizar diferentes organismos del Estado Nacional- en torno a ello se abrió el debate tendiente a determinar si esta norma excluye o no a YPF S.A. de las disposiciones establecidas en el Decreto 1172/03 que reglamentaba en ese entonces el acceso a la información pública.

Este fallo, constituye un verdadero aporte en esta materia ya que avanza sobre aspectos de difícil ponderación en lo que respecta a los alcances del sistema de “excepciones” en el acceso a la información pública. En este sentido, cabe recordar que la legislación ambiental en Argentina, en particular a

través de las Leyes N° 25.675 y N° 25.831, contempla expresamente la posibilidad de negar el acceso a documentación que comprometa la divulgación de secretos industriales, comerciales, técnicos y/o científicos (Mertehikian, 2015); ello en contraposición, con la revalorización del principio de máxima divulgación que rige la actuación de las autoridades estatales es, justamente, una de las claves en esta sentencia.

## **MATERIALES Y MÉTODO**

El elemento fundamental de análisis es el fallo "Giustiniani, Rubén Héctor c/ Y.P.F. S.A. s/ amparo por mora" Corte Suprema de Justicia de la Nación (2015), a la luz de la norma constitucional fundamental. Como dijimos, el derecho de acceso a la Información pública posee raíz constitucional, aunque implícita siempre presente desde la Carta Magna de 1853. Ahora bien, en el afán de reunir elementos críticos y doctrinarios útiles encontramos además otros argumentos no vinculantes en los que se apoya el fallo, la CSJN ha puesto de relieve distintos instrumentos internacionales que consagran el derecho al acceso a la información, como el art. 4 de la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre y el art. 13.1 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos. A su vez, se da cuenta de otros antecedentes significativos en la materia, como la Resolución 59 de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, el art. 19 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de Naciones Unidas y lo establecido por la Corte Interamericana de Derechos Humanos en el caso "Claude Reyes y otros vs. Chile".

En cuanto al método, encontramos necesario abordar este trascendente fallo judicial desde el "estudio de casos" o nota a fallo, mejor conocido en el ámbito jurídico, que como sabemos, está incluido entre los métodos de abordaje cualitativos, fue así que llevamos adelante un exhaustivo estudio que nos sirve para entender el significado de un fenómeno, donde las palabras son el dato de interés, basando sus resultados analíticos, en la credibilidad, la confiabilidad, la transferibilidad y la consistencia general, propias del mentado rigor científico.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En una etapa inicial la CSJN, desarrolla un meduloso análisis para dilucidar si Y.P.F. S.A. se encuentra alcanzada entre los sujetos obligados a proporcionar información de acuerdo al decreto 1172/03 –en ese entonces único instrumento que reglamentaba el acceso a la Información Pública-. Para ello, examina su naturaleza jurídica, las funciones que esta empresa desarrolla y el papel del Poder Ejecutivo Nacional en su operatoria. A partir de lo establecido en la Ley N° 26.741 (título III – Conformación de YPF) y otras medidas adoptadas por el Estado nacional concluye que, efectivamente, puede afirmarse que Y.P.F. S.A. funciona bajo jurisdicción del PEN. Asimismo, complementa este argumento mediante el reconocimiento brindado por el PEN a través del decreto 1189/12, donde se establece que dicha empresa integra el Sector Público Nacional.

Continuando y llegado a este punto, la Corte Federal entiende que dado que Y.P.F. S.A. opera bajo la órbita del PEN, se encuentra obligada a cumplimentar las disposiciones del decreto 1172/03 referidas a información pública. En paralelo, agrega que las actividades de la compañía revisten interés público (arts. 1°, 7°, 9° y 13, Ley 26.741) y, en consecuencia, el derecho de acceso a la información "debe garantizarse aun cuando la persona a la que se requiere información no revista carácter público o estatal" (Corte Suprema de Justicia de la Nación, 2012, pág. 8)

En este andarivel, la Corte también abordó las excepciones previstas en la norma que pueden invocarse para no proveer la información requerida, comprendidas en el art. 16 del Anexo VII del

decreto 1172/03 y en el art. 7º, inc. c, de la Ley 25.831 que confluyen, con sutiles diferencias, en la negativa a brindar información cuando ello afecte secretos industriales, comerciales, financieros, científicos o técnicos, o la propiedad intelectual, dejando en claro que el derecho de acceso a la información no es absoluto y está sujeto a limitaciones, añadiendo que no es posible ampararse en afirmaciones “genéricas” e “imprecisas” para obstaculizar la divulgación de información de interés público, tal como lo ha hecho la demandada. En definitiva “El fundamento central del acceso a la información pública consiste en el derecho que tiene toda persona a conocer la manera en que los gobernantes y funcionarios públicos se desempeñan” (Corte Suprema de Justicia de la Nación, 2012, pág. 13).

Concluimos en afirmar que, un sistema de excepciones demasiado amplio o abierto puede debilitar gravemente el ejercicio del derecho constitucional en juego. Por lo tanto, es imprescindible la presunción de que toda información debe ser accesible, que su publicación en medios masivos colabora en la transparencia del sistema republicano, que si existe interés público la procedencia de este derecho es de suma relevancia (Cao, 2016). Por ello, consideramos que la extensión del sistema de excepciones es un peligroso modulador, que pueda actuar en contra del legítimo ejercicio de este consagrado derecho, asumiendo que, si bien el derecho de acceso a la información no es absoluto y está sujeto a un régimen de excepciones, el secreto industrial o comercial solo se justifica para proteger el interés público cuando se encuentra en juego la reputación de los demás, la seguridad nacional, el orden o la salud pública.

Finalmente, concordamos en asegurar que altos niveles de transparencia institucional, se encuentran directamente relacionados a pulidos mecanismos de divulgación de información en poder del Estado, por lo que proponemos la producción de manera seria, responsable y constante de legislación en materia de información pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C. (2013) La actual naturaleza jurídica de YPF SA y sus implicancias jurídicas. En Reguerira, E., Estudios de Derecho Público. Buenos Aires, AR: Asociación de Docentes, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales – Universidad de Buenos Aires.
- Basterra, M. (2016). Los límites al ejercicio del derecho de acceso a la Información Pública. El caso 'Chevron. Revista de Derecho Ambiental. Año 3, Núm. 2. Universidad de Palermo. Buenos Aires, AR.
- Cao, C. (2016). El acceso a los contratos públicos de las empresas del Estado. Revista La Ley. Tomo 2016-A. Buenos Aires, AR: La Ley.
- Canicacelaya, M. (2014). La Corte Suprema reconoce un derecho fundamental: el derecho de acceso a la información pública. Revista Anales. La Plata, AR: Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, UNLP.
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2012). Caso: Asociación Derechos Civiles c/ EN PAMI (dto. 1172/03) s/ amparo ley 16.986. Fallos: 335:2393. Recuperado de: <http://sjconsulta.csjn.gov.ar/sjconsulta/documentos/verDocumentoByIdLinksJSP.html?idDocumento=6974432&cache=1615902928954>.
- Ley N° 24.430. (1994). Constitución de la Nación Argentina. Honorable Congreso de la Nación.
- Mertehikian, E. (2015). El caso 'Giustiniani c/ YPF' y el acceso a la información pública. El Derecho, 30/12/2015. Buenos Aires, AR: Universidad Católica Argentina.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Los límites a la aplicación del principio precautorio

AUTOR

**PIETRONAVE, MATÍAS SANTIAGO**

mpietronave@yahoo.es

CARRERA

**ABOGACÍA**

DOCENTE ASESOR

**MATÍAS PARMIGIANI**

## RESUMEN

El presente trabajo aborda el análisis de la metodología aplicada en el fallo "Recurso de hecho deducido por la actora en la causa Telefónica Móviles Argentina S.A. – Telefónica Argentina S.A. c/ Municipalidad de Gral. Güemes s/ acción meramente declarativa de inconstitucionalidad" (2019) de la CSJN, con el fin de dirimir la tensión evidenciada entre principios emergentes de la Constitución Nacional.

## PALABRAS CLAVES

Radiaciones no ionizantes, Principio precautorio, Competencia exclusiva, Unidad sistemática constitucional

## INTRODUCCIÓN

Se procedió al estudio del fallo de la CSJN arriba apuntado. Allí se declaró la inconstitucionalidad de una ordenanza municipal que, en aras de la protección del medio ambiente, dispuso el traslado de antenas vinculadas al servicio de telefonía pero que, a la par, se inmiscuyó en la diagramación del servicio telefónico de competencia exclusiva del gobierno federal.

### Análisis de situación

El derecho a un ambiente sano, incluso para las generaciones futuras, y su protección ante el daño del que es susceptible, ha sido receptado en el artículo 41 de la Constitución Nacional.

A la hora de tornar eficaz el goce y la protección del derecho consagrado, el aludido artículo 41 pone en cabeza de la Nación dictar las normas que prevean los presupuestos mínimos en materia ambiental. Las provincias, por su parte, deben complementar estas normas.

La Ley General del ambiente (25.675) fijó esos presupuestos mínimos en su articulado, válido para toda la República Argentina. En esta senda estableció principios para interpretar y aplicar esa norma y cualquier otra que regulara la materia en su artículo 4. Entre ellos, tomando en cuenta el carácter anticipatorio que en el cuidado del ambiente debe observarse para evitar que sea dañado, el principio precautorio.

La precaución se erige en defensa del ambiente ante la mera posibilidad de un daño grave o irreversible, habilitando la disposición de medidas que lo impidan, aunque no exista certeza científica sobre tal cuestión.

No caben dudas de que, en materia ambiental y a la luz de las previsiones del artículo 41 de la CNA y la LGA, se espera de las provincias y municipios (en este caso en función del artículo 123 de la primera) una acción mancomunada con la Nación, buscando el único fin de proteger el medio ambiente, incluso tornando operativos aquellos presupuestos mínimos que tienen como base para actuar.

### Radiaciones no ionizantes

Dentro de las modificaciones que el hombre ingresa al ambiente con posibilidad dañosa se encuentran las antenas de telecomunicación y las ondas que las mismas generan.

Estas irradiaciones, definidas como radiaciones no ionizantes, generan una gran preocupación a nivel mundial y son objeto de investigación científica y de regulación de máximos permitidos. A nivel local ambas cuestiones han sido encaradas por los entes nacionales específicos y existe no sólo un control estricto sobre ellas, sino que también se ha estipulado un estándar nacional de seguridad para radiofrecuencias.

### La cláusula comercial

El ejercicio de la competencia concurrente que impone el derecho ambiental entre el gobierno federal, las provincias y los municipios en modo alguno supone que, en su ejercicio, no deban respetarse las restantes previsiones de la CN, entre ellas las que establecen competencias exclusivas de índole federal. Tal el caso del comercio interprovincial delegado a la autoridad central y vedado a las provincias conforme las previsiones de los artículos 75, inciso 13, y 126.

El servicio de telecomunicaciones, en tanto interjurisdiccional, está incluido dentro de la cláusula comercial contenida en el citado inciso 13 del artículo 75, lo que implica que tal actividad es de exclusiva competencia federal.

Además, los gobiernos locales deben desenvolverse de manera armónica con la autoridad central, evitando interferir u obstaculizar aquellas competencias que ésta ejerce de modo exclusivo y que propenden al progreso de toda la nación.

### Unidad sistemática de la Constitución Nacional

El derecho ambiental, en sentido metafórico, ha invadido la CN con un duro mensaje de protección al medio ambiente, poniendo límites al accionar de la sociedad. A la vez se expande y entra en conflicto con otros intereses que también proclama nuestra carta fundacional.

Esta nueva situación conflictiva que plantea el derecho ambiental entre normas constitucionales, llama a los operadores judiciales, avocados a un caso concreto, a efectuar una ponderación coherente y armónica de todas las fuentes jurídicas aplicables al caso, sea ambiental o no, para arribar a una decisión de prevalencia de un interés sobre el otro y, en la medida de lo posible, equilibrarlos.

Esa tensión entre preceptos constitucionales debe abordarse de la forma señalada en el párrafo anterior para lograr reducir ese conflicto al mínimo posible. Ello en aras de hallar la coherencia que se presume que registra el ordenamiento normativo. Ese análisis también debe orientarse a armonizar los valores que la constitución protege y evaluar las consecuencias que el fallo pueda traer para ellos.

Desentrañar el espíritu constitucional que motivó la inclusión en la CN de los principios -y valores subyacentes tras ellos- que, aparentemente, colisionan entre sí, permitirá en definitiva tomar una posición que apunte la congruencia que posee la CNA. Se debe entonces, para un correcto examen, hallar la correlación y coherencia que esos principios guardan entre sí apuntando a la unidad sistemática constitucional basada en un estudio de relación, coordinación, armonización y comparación de sus preceptos.

## **MATERIALES Y MÉTODO**

El método utilizado para abordar este estudio se trató de la ponderación del caso concreto. Tal metodología transita tres pasos. Constatar el grado de perjuicio de uno de los principios, comprobar la importancia de la realización del principio contrario y averiguar si la optimización de éste último justifica el detrimento del otro.

Para ello ha sido de suma importancia relevar los antecedentes jurisprudenciales más recientes, las distintas posiciones que la doctrina ilustra y la totalidad de la legislación que resultó de aplicación al caso que incluyó la CN y demás normas inferiores.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Una primera aproximación a la ordenanza cuya constitucionalidad se cuestionó indicaría que no carecería de validez. Al sustentarse en motivaciones de protección del medio ambiente y la salud, halla base en las competencias concurrentes que, entre Nación, provincia y municipios, pregona el artículo 41 de la CN y su dictado supone haber dado curso a una maximización de los presupuestos mínimos de protección ambiental, tal como se ha ideado en la CN.

En la otra orilla esa misma ordenanza impone el traslado de antenas asignadas al servicio de telecomunicaciones. En este aspecto se inmiscuye en una competencia exclusiva del gobierno federal, acorde lo establece el artículo 75 de la CN (en sus incisos 13, 14 y 18).

En la opinión de quien escribe esta nota el desenlace de la problemática estriba en determinar si, habiéndose insinuado en la ordenanza una relación entre la ubicación de las antenas con consecuencias no deseadas en el ambiente y en la salud de los pobladores, resulta aplicable el principio precautorio para cimentar el dictado de la norma.

Pues bien, para ello, tal como señala la LGA, deben darse por lo menos dos supuestos. El peligro de la producción de un daño grave o irreversible y la ausencia de información o certeza científica que, en este caso, sería el no conocimiento acabado - en términos científicos- que interrelacione la ubicación de las antenas con serios menoscabos al medio ambiente y a la salud. Solo este silogismo completo permite actuar de esa forma anticipada que reclama la precaución.

Y en este norte, se determinó, en el caso puntual, que las antenas a trasladar cumplieran los estándares máximos, fijados por las autoridades de aplicación, de tolerancia para la emisión de ondas de las

mismas

Esto resulta relevante y dirimente pues el principio precautorio que sustentaba la ordenanza cede ante la caída de sus premisas. Pues no sólo no se ha probado, aunque sea de forma mínima, que el daño podría ocurrir sino que, por el contrario, existe certeza científica -con las limitaciones propias del dinamismo que enmarca los estudios científicos y el progreso- que en las condiciones que revestía la antena no ocurriría. Existe entonces certeza científica -en sentido adverso al que propone el principio precautorio- y no hay posibilidad de un grave o irreparable daño.

## CONCLUSIÓN

Todo lo dicho hasta aquí me permite llegar a la conclusión de que el dictado de la ordenanza en crisis no resulta razonable ni halla correlación con el fin, protección del medio ambiente, por el que supuestamente fue dictada. De allí que, estando dirigida exclusivamente a inmiscuirse en el sistema interprovincial de telecomunicación de exclusiva competencia federal, importa la violación de las normas constitucionales ya citadas y, tal como lo resolvió el tribunal cimero, devino en inconstitucional

Ha quedado demostrado en el caso, a partir del fallo emitido por la CSJN, que el valorado y novedoso principio precautorio en materia de derecho ambiental reconoce sus propios límites de aplicación en las premisas que lo componen. Verificar su existencia es también parte del análisis integral que exige una correcta ponderación.

## BIBLIOGRAFÍA

### Doctrina

Bidart Campos, J (2013). Manual de la Constitución reformada. Buenos Aires: Ediar.

Cafferatta, N. (2004). Introducción al derecho ambiental. México: Instituto Nacional de Ecología.

Cafferatta, N. (2020). Del diálogo de fuentes como método de aplicación del derecho ambiental. Revista de derecho ambiental, volumen 63, p. 23. Recuperado el 1/11/2020 de Información legal online. Cita online: AR/DOC/2548/2020.

M Lorenzetti, L. (2008). Teoría del derecho ambiental. México: Porrúa.

Micheloud, L. D. (2020). El principio de no regresión ambiental como límite constitucional al ejercicio de las competencias ambientales municipales. Revista de derecho ambiental, volumen 63, p. 87. Recuperado el 1/11/2020 de Información legal online. Cita online: AR/DOC/122/2020.

Mosset Iturraspe, J., Hutchinson, T. y Donna, E. A. (2011). Daño ambiental. Santa Fe: Rubinzal – Culzoni.

Valls, M (2016). Derecho ambiental. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

### Legislación

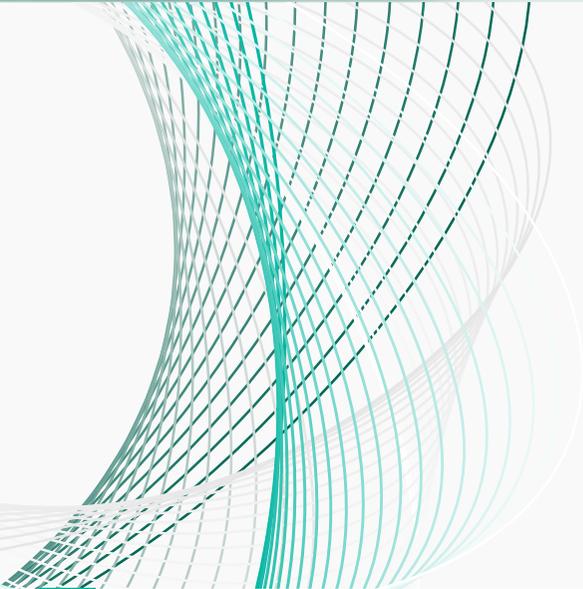
Constitución de la Nación Argentina (1853). Texto acorde ley 24.430. Sancionada el 15 de diciembre de 1994. Promulgada el 3 de enero de 1995. Honorable Congreso de la Nación.

Ley Nacional N° 25.675 (2002). Ley general del Ambiente. Publicada en el B.O. el 28/11/2002.

Ordenanza N° 299/1010 de la Municipalidad de General Güemes (2010) Honorable Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Güemes. Promulgada por resolución N° 511/2010 del Sr. Intendente. Publicada en el B.O.S. el 14/7/2010.

### Jurisprudencia

C.S.J.N., "Recurso de hecho deducido por la actora en la causa Telefónica Móviles Argentina S.A. – Telefónica Argentina S.A. c/ Municipalidad de Gral. Güemes s/ acción meramente declarativa de inconstitucionalidad", Fallos 342:1061 (2019).



SIGLO

21

APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



# **CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Consumo de alcohol en adolescentes de Río Cuarto durante la pandemia Covid-19: expectativas y contextos de consumo

AUTOR

**AGUIRRE ARIAS, AGUSTÍN**

agustin96aguirrearias@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN PSICOLOGÍA**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar las expectativas hacia el alcohol, los contextos de consumo de alcohol y la modificación percibida del consumo de alcohol durante la pandemia y la relación entre estas variables en adolescente escolarizados/as de la Ciudad de Río Cuarto. Este estudio propone continuar con la investigación de la temática en pos de planificar estrategias de asistencia y prevención para el consumo de alcohol en jóvenes.

### PALABRAS CLAVES

Expectativas, Contextos, Adolescencia, Covid 19

### INTRODUCCIÓN

A nivel poblacional, Argentina es el segundo país de América Latina con mayor consumo de bebidas alcohólicas per cápita (Organización Panamericana de la Salud, 2015), lo cual destaca la importancia de abordar este tema. Los/as adolescentes suelen representar el grupo evolutivo con mayor consumo de alcohol (Pilatti, Godoy y Brussino, 2010).

Recientemente, la OMS (2020) declaró la situación de pandemia por Covid-19. En este contexto, diversos estudios foráneos hallaron un incremento en el consumo de alcohol en la población general durante la pandemia, a raíz del aislamiento por las nuevas restricciones de circulación (Dumas, Ellis y Litt, 2020). Como resultado, y ante las medidas de prevención, una investigación llevada a cabo en Córdoba indica que el 13% de los/as encuestados/as adultos/as refirió haber incrementado el consumo de alcohol durante la cuarentena, siendo este resultado más frecuente en los grupos etarios más jóvenes (Alomo et al., 2020).

Por ello, con lo expuesto anteriormente, es necesario la caracterización del comportamiento de consumo de alcohol adolescente en la pandemia de Covid-19, poniendo énfasis en la percepción de su modificación.

## MÉTODOS

El procedimiento se llevó a cabo de manera virtual (online) dónde se administraron cada uno de los instrumentos, y sus respectivas preguntas, a los participantes mediante Google Forms. Se propuso la aplicación online de los instrumentos a fin de facilitar la participación, reducir la deserción y la probabilidad de datos faltantes. La convocatoria a participar se hizo principalmente por medios no tradicionales (como las redes sociales). En la invitación online a participar se incluyó el link que condujo a quienes quieran apuntarse a los cuestionarios. En primer lugar, se presentó un formulario de consentimiento informado (Explicar con que se encontraban los participantes). Para garantizar la confidencialidad de los datos no se solicitó ninguna información que permita identificar a las personas participantes (por ejemplo, nombre y apellido). Los cuestionarios aplicados fueron: el cuestionario sociodemográfico: que permite evaluar el cumplimiento de los criterios de inclusión establecidos para la selección de la muestra. Los ítems también sirven para recabar información y para caracterizar a los/as participantes. Cuestionario de Expectativas hacia el Alcohol para Adolescentes (CEA-A): valoran los efectos positivos y negativos que los/as adolescentes anticipan como consecuencia de su consumo de alcohol. Cuestionario de Contextos de Consumo de Alcohol para Adolescentes (CCCA-A): valoran diferentes CC de alcohol en función de aspectos emocionales, conductuales, motivacionales y situacionales. Para el análisis de datos se utilizó el programa informático SPSS. Se presentaron estadísticas descriptivas, para datos sociodemográficos y correspondientes a la percepción en la modificación del consumo de alcohol durante la pandemia y medidas de tendencia central para los puntajes de cada una de los factores (escalas) de los cuestionarios. Se analizaron diferencias según género (femenino, masculino) mediante la prueba t de Student y análisis de correlación entre escalas aplicando el coeficiente de correlación de Pearson. Participaron 65 adolescentes (69.2% mujeres y 30.8% varones) de 14 a 18 años ( $M = 16.37; \pm 1.08$ ).

## RESULTADOS

A nivel general, los hallazgos de esta investigación señalaron que la mayoría de los/as participantes percibieron que no se modificó su consumo de alcohol durante la pandemia por Covid-19. Por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en las expectativas hacia el alcohol (EA) y los contextos de consumo (CC) en función del género. Finalmente, los resultados obtenidos indicaron relaciones positivas estadísticamente significativas para las EA positivas y negativas, y los CC Facilitación social, CC Aceptación del grupo de pares, CC Control parental, CC Control del stress, a excepción de la relación entre EA negativas, CC de Control parental y el CC de Control del stress. Este estudio propone continuar con la investigación de la temática en pos de planificar estrategias de

asistencia y prevención para el consumo de alcohol en jóvenes.

## DISCUSIÓN

Nuestra evidencia difiere tanto de la literatura previa que sugiere que en algunos contextos los niveles de consumo en general se vieron aumentados (Dumas et al., 2020), como de aquella en la que tales niveles disminuyeron (Alomo et al., 2020; Grigoletto et al., 2020; Tran et al., 2020). Esto sugiere que en los hábitos de consumo no sólo intervendrían variables personales, sino también dimensiones situacionales.

En los distintos contextos, remarcamos que sólo el objetivo de aliviar tensiones constituiría una menor motivación para beber alcohol en esta muestra en particular. En este sentido, nuestros resultados difieren de la literatura consultada que señala la sintomatología depresiva y problemáticas de ansiedad como una motivación para el consumo de alcohol (Capasso et al. 2021). En contraposición a nuestros resultados, Ibarra Camuña (2019), Masuet (2017) y Pilatti et al. (2013) se señalaron que los varones evidencian expectativas hacia el alcohol positivas y negativas más altas. En el presente estudio, no se encontraron diferencias entre ambos géneros, por ello podrían no haberse replicado dichos hallazgos a raíz de presentar muestras de menor tamaño, dificultando que estas diferencias sean significativas

Se indicó que el consumo de alcohol en los/as adolescentes se correlaciona con el de sus amigos en un momento vital en que cobra mayor relevancia su grupo de referencia. Asimismo, esta motivación también se encontró asociada a expectativas negativas hacia el alcohol, lo que implicaría que aumente aun cuando se esperan consecuencias desfavorables del consumo de alcohol. En este sentido, se ha sugerido que el consumo puede significar una excusa para realizar comportamientos que involucran actividades riesgosas y agresivas que, de otro modo, serían proscritas, lo cual justificaría que sean valorados tanto de manera positiva como negativa.

Algunas limitaciones del presente trabajo de investigación refieren a la imposibilidad de generalizar nuestros resultados a la población de adolescentes riocuartenses, debido al pequeño tamaño de la muestra y al procedimiento de muestreo no probabilístico. A su vez, otra limitación es la imprecisión en la medida de vasos de alcohol por semana, puesto que no indica tipo de bebida, como así tampoco tamaño del vaso. Como así también, la falta de baremos para la población cordobesa. Asimismo, es preciso mencionar que son escasos los estudios sobre esta temática realizados en la ciudad de Río Cuarto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alomo, M.; Gagliardi, G.; Peloché, S.; Somers, E.; Alzina, P.; y Prokopez, C. R. (2020). Efectos psicológicos de la pandemia COVID-19 en la población general de Argentina. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba*, 77(3), 176–181. <https://doi.org/10.31053/1853.0605.v77.n3.28561>
- Capasso, A.; Jones, A. M.; Ali, S. H.; Foreman, J.; Tozan, Y.; y DiClemente, R. J. (2021). Increased alcohol use during the COVID-19 pandemic: The effect of mental health and age in a cross-sectional sample of social media users in the U.S. *Preventive Medicine*, 145, 106422. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106422>
- Dumas, T. M.; Ellis, W.; y Litt, D. M. (2020). What Does Adolescent Substance Use Look Like During the COVID-19 Pandemic? Examining Changes in Frequency, Social Contexts, and Pandemic-Related Predictors. *Journal of Adolescent Health*, 67(3), 354–361. doi:10.1016/j.jadohealth.2020.06.018

- Ibarra Camuñas, F.M. (2019). Expectativas hacia el alcohol y contextos de consumo en adolescentes de la ciudad de Córdoba Capital (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18077>
- Masuet, L. (2017). Expectativas hacia el consumo de alcohol en adolescentes de dos escuelas de la Ciudad de Córdoba (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13755>
- Grigoletto, V.; Cognigni, M.; Occhipinti, A. A.; Abbracciavento, G.; Carrozzi, M.; Barbi, E.; y Cozzi, G. (2020). Rebound of Severe Alcoholic Intoxications in Adolescents and Young Adults After COVID-19 Lockdown. *Journal of Adolescent Health*, 67(5), 727–729. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2020.08.017>
- Pilatti, A.; Godoy, J. C.; y Brussino, S. A. (2010). Construcción y valoración psicométrica del Cuestionario de Expectativas hacia el Alcohol para Adolescentes de Argentina (CEA-A). *Anales de Psicología*, 26(2), 288-301.
- Pilatti, A.; Godoy, J. C.; Brussino, S. A.; y Pautassi, R. M. (2013). Patterns of substance use among Argentinean adolescents and analysis of the effect of age at first alcohol use on substance use behaviors. *Addictive Behaviors*, 38(12), 2847-2850.
- Tran, T. D.; Hammarberg, K.; Kirkman, M.; Nguyen, H. T. M.; y Fisher, J. (2020). Alcohol use and mental health status during the first months of COVID-19 pandemic in Australia. *Journal of Affective Disorders*, 277, 810–813. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.09.012>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020 [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Organización Panamericana de la Salud (2015). Informe sobre la situación regional sobre el alcohol y la salud en las Américas. Washington, D. C.: Autor.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Proceso de ambientación en el Instituto Santa Ana, Córdoba, Argentina

AUTORA

**ARIAS, MALENA JUDITH**

malena.arias95@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN EDUCACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo, fue gestar un proyecto de articulación interniveles para favorecer la transición del Nivel Inicial al Nivel Primario, y fortalecer los trayectos escolares de los estudiantes mediante un proceso de ambientación, teniendo en cuenta que la literatura amparó la eficacia de este tipo de proceso en materia de inclusión, para aquellos que ingresan a un nuevo nivel educativo. Por tal motivo se pretendió que, a través de un conjunto de actividades significativas, la escuela cumpliera con el propósito. Dichas actividades, se basaron en la organización y convocatoria de los actores educativos, donde se reflexionó sobre la importancia del proceso, se aunaron criterios, se estructuró el formato del proyecto y se construyó el proceso de ambientación 2021 con los aportes de docentes y directivos de ambos niveles, coordinados permanentemente por una Licenciada en Educación. La mayoría de los materiales utilizados en tales tareas fueron brindados por la escuela, y otros de índole personal. Asimismo, se implementaron tres instrumentos de evaluación (procesual y final), que evidenciaron la eficacia de las actividades y posibilitaron crear conclusiones finales que permiten mejorar futuras elaboraciones de ambientaciones. Al finalizar la intervención, se recomendó incorporar a la totalidad de docentes en los próximos proyectos, para una mayor calidad en el diseño y desarrollo de los mismos; y se concluyó que, trabajando de forma cooperativa entre los actores, teniendo

presente la heterogeneidad estudiantil, y acompañarlos en la transición de un nivel a otro, se producen importantes cambios en los alumnos.

## **PALABRAS CLAVES**

Articulación educativa, Adaptación del estudiante, Educación inclusiva, Trayectorias escolares

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente, la transición entre dos niveles educativos, resulta un elemento clave y un reto para el adecuado desarrollo de aprendizaje del estudiante. Implica un cambio en el cruce de una educación a otra, al hallarse (el niño) inmerso en distintas relaciones sociales, estilos de enseñanza, contextos y tiempos.

En el pasado, era el estudiante quien debía ajustarse a esas alteraciones referentes al entorno desconocido, a los nuevos docentes, modalidades y en ocasiones, a los nuevos compañeros, dejando de lado la posibilidad de ser acompañados a transitar ese mundo incierto.

Sin embargo, al transcurrir el tiempo esta perspectiva ha ido modificándose, y frente a tanto cambio se optó por generar estrategias para adaptar a los estudiantes a un lugar diferente al habitual, mediante un proceso de ambientación, el cual supone "...una línea de acción dentro de las políticas de inclusión (...) para fortalecer las trayectorias escolares de los niños y jóvenes ingresantes a los distintos niveles y ciclos del sistema educativo" (Consejo provincial de educación, 2012, p.2); ya que se manifiesta el potencial y seguridad que adquieren luego de este proceso. En efecto, la ambientación aparece como una respuesta para abordar el ajuste antedicho.

Igualmente, el proceso en cuestión, si bien está dirigido estrechamente a los alumnos, fomenta la integración y participación de todo el microsistema educativo, a fin de alcanzar óptimos resultados de inclusión.

Es así que se propone un plan de intervención con el objetivo de acompañar a los estudiantes del Nivel Inicial, en el ingreso al Nivel Primario, creando un proyecto estratégico, direccionado a reducir fragmentaciones y desigualdades que alteran el sistema educativo. Esto, por medio de un trabajo y compromiso de todos los actores institucionales.

El plan mencionado se organiza de manera tal que brinda una respuesta a la necesidad detectada en la institución educativa, concerniente a la ausencia de una articulación orientada a la ambientación, haciendo hincapié en la importancia de generar espacios y tiempos de análisis y reflexión, para consensuar acciones que posibilitan su pronto diseño.

Con la finalidad de abordar tal necesidad, se plantea una serie de actividades abocadas a los docentes, comenzando con las acciones preliminares junto a directivos, docentes y familias de los estudiantes; siguiendo con la planificación de diversos encuentros dedicados a los intercambios entre docentes y directivos de entrambos niveles; y finalizando con el diseño de un proyecto que familiarice a los alumnos de la Educación Inicial con el ambiente físico y humano de la Educación Primaria.

En consecuencia, a través de la inserción de estas actividades, se soslayan alteraciones que surgen en el transcurso del aprendizaje de los estudiantes, preparándolos para recibir lo nuevo con entusiasmo, advirtiendo que, en palabras de Harf (1993) "El proceso de iniciación debería ser un goce por lo nuevo, en vez de un temor a lo desconocido" (Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, 2010, p.2); destacando la relevancia y necesidad de concretar el plan, porque lo que está en juego es la continuidad y movilidad de los educandos a través del sistema, y por consiguiente, el cumplimiento de sus

derechos en materia educativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Luego de analizar la situación de la institución educativa, se examinó la necesidad de realizar un Proceso de Ambientación en el marco de una articulación interniveles, entre sala de cinco y primer grado. No obstante, para que esto ocurriera, resultó conveniente iniciar con un cambio de mirada de los dos niveles, comenzando por contemplar al otro como necesario para alcanzar objetivos comunes.

Con el motivo de conseguir lo mencionado, fue menester efectuar un conjunto de actividades que permitieron su consecución como un proyecto institucional, acompañando a docentes y directivos en la elaboración y puesta en marcha del mismo. A continuación, se presentan las etapas en las que se desarrolló el plan:

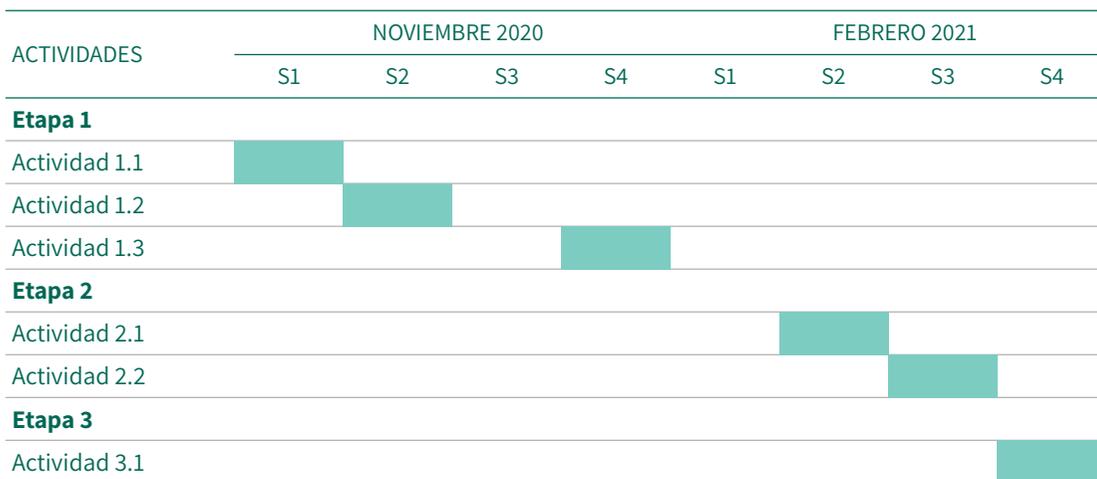
**Etapas 1:** Se basó en las acciones previas a los encuentros, referidos a la organización y convocatoria de los directivos, docentes y padres/tutores involucrados. Esta etapa se dividió en tres reuniones, realizadas en el último período del ciclo lectivo 2020.

**Etapas 2:** Las actividades planificadas en esta fase, se llevaron a término en dos encuentros y buscaron por un lado, que los participantes intercambiaran, analizaran y reflexionaran sobre la importancia del proceso de ambientación, para acompañar y favorecer las trayectorias escolares, y por otro, que dejaran de lado la mirada tradicional referente a que ambas partes son ajenas una a la otra.

**Etapas 3:** En esta instancia, al ser un proyecto institucional, se trabajó colaborativamente para organizar y diseñar el proyecto, teniendo presente las discusiones en los espacios anteriores y abocando todo lo abordado.

Por otro lado, determinar el tiempo de las actividades, propias de cada etapa, posibilitó valorar la viabilidad del plan, permitiendo corroborar si el período pensado fue factible. Por tal motivo es que se presenta en la tabla N° 1, el Diagrama de Gantt con los tiempos propios de cada actividad.

**Tabla N°1.** Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, para precisar la efectividad del plan, se empleó una evaluación procesual, valorando cada etapa a través de instrumentos, como cuestionarios, listas de cotejo y rúbrica. Además, se realizó una evaluación final a fin de conocer el impacto de su implementación a través de una observación directa.

Igualmente, fue necesario prever de ciertos recursos que también permitieron lograr la validez del trabajo. Los mencionados se detallan en la tabla N°2

**Tabla N°2.** Recursos

RECURSOS		
HUMANOS	MATERIALES/TÉCNICOS	DE CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciada en Educación.</li> <li>• Equipo directivo de nivel inicial y primario.</li> <li>• Equipo docente de nivel inicial y primario.</li> <li>• Docentes de ramos especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aula y SUM.</li> <li>• Computadoras portátiles.</li> <li>• Tiras de ovillo de lana;</li> <li>• Cajas pequeñas con espejo.</li> <li>• Hojas, lapiceras y marcador.</li> <li>• Pizarra.</li> <li>• Conexión a internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta del proyecto.</li> <li>• Cronograma de actividades.</li> <li>• Cuestionarios, lista de cotejo y rúbricas.</li> <li>• Cuadernillo Ambientación. Una cuestión institucional. Orientaciones para el Nivel Primario (2010).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como todo plan de intervención, fue imprescindible tener conocimiento sobre la institución escolar; porque permitió hallar el problema/necesidad que existe en ella. Ahora bien, a través de la indagación de los antecedentes, se detectó la ausencia de un proyecto a nivel institucional sobre la ambientación; dejando de lado la prevención de grietas en los itinerarios, dado que la manera brusca en que se genera la transición, trae consecuencias en el aula referentes a la inclusión y a la participación activa y comprometida de los alumnos.

El plan de intervención viene a solventar esta carencia por medio de diversas actividades significativas que permiten a los sujetos adaptarse a los cambios.

Resulta conveniente hacer mención de las fortalezas que posee dicho plan, entre las cuales se destacan, en primer lugar, el diseño del proceso con base a un trabajo colaborativo de la comunidad educativa. Es decir, no se reduce a tener presente solo las propuestas de los docentes de primer grado; sino que se extiende a aquellos de la sala de cinco, nivel primario y ramos especiales. Además, se incorporan las expectativas de los padres y/o tutores, considerando que son el bastión fundamental en la educación de los estudiantes.

En segundo lugar, están los espacios de encuentros, que generan una complementariedad de las experticias, permitiendo que a través de la socialización, análisis y reflexión, se obtengan mejores elaboraciones y resultados.

En tercer lugar, posibilita a los docentes de primer grado, conocer de antemano al grupo y la modalidad de trabajo aplicada en el nivel inicial, lo que permite a su vez realizar una adaptación y cierta articulación pedagógica en la clase.

En cuarto y último lugar, la presencia de un personal docente y equipos de conducción abiertos a nuevas propuestas favorece el desarrollo del plan; puesto que, gesta una participación activa y entusiasta de los involucrados.

Sin embargo, como todo proyecto, también presenta limitaciones. Aquellas que se detectaron fueron, por un lado, la no inclusión de algunos docentes; y por otro, la evaluación final, la cual se limita a la

visión de los docentes de primer grado y directivos del nivel primario.

Se recomienda atender estas condiciones, considerando a la totalidad de los docentes propiamente dichos en los próximos proyectos, a fin de conseguir un producto más fructífero. También, aplicar un cuestionario del mismo estilo de la evaluación final, pero destinado a los padres y/o tutores. De esta manera se tendrá una mirada más amplia del impacto del plan. Así, se podrá tomar tal evaluación como retroalimentación para las elaboraciones de las siguientes ambientaciones.

Dicho esto, cabe mencionar y recordar que cada año las limitaciones y necesidades cambian de acuerdo a los grupos de estudiantes, lo que significa que es necesario adaptar el plan a las mismas, siendo estas inciertas.

Para finalizar, se destaca que el plan de intervención evidencia que, cuando se brinda un espacio de reflexión e intercambio de experiencias entre los actores educativos, se producen cambios positivos para los estudiantes. Igualmente, se demuestra que es sustancial considerar que estos sujetos construyen sus propias trayectorias, cada una diferente y singular, ocasionando una necesidad de asistir a la totalidad y acompañarlos en la transición de un nivel educativo a otro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Harf, R. (2012) Articulando lo articulable ¿utopía o realidad? Revista Laberintos. 6(23), pp. 10-13.

Recuperado de <https://issuu.com/revistalaberintos/docs/labirintos23/12>

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, Secretaría de Educación, Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa, Dirección General de Planeamiento e Información Educativa (2010). Ambientación: Una cuestión institucional. Orientaciones para el Nivel Primario. Recuperado de

<https://www.igualdadycalidadcoba.gov.ar/SIPECCBA/documentos/ambientacion/ambientacionprimaria20-12-09definitivo.pdf>

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## La ruta africana oriental: el camino de la juventud etíope hacia Arabia Saudita (2018-2019). Entre la seguridad del Estado y la seguridad del migrante

AUTORA

**ARREDONDO ZANETTI, VALENTINA MURIEL**  
valentinaarredondo@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN REL. INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

El presente trabajo buscó explicar el vínculo existente entre las políticas nacionales en materia laboral y migratoria de Arabia Saudita y la seguridad de los jóvenes etíopes que aspiraron llegar al Reino mediante las vías de la Ruta migratoria africana Oriental, durante los años 2018 y 2019.

La metodología cualitativa y el carácter descriptivo de la investigación lograron exponer la situación de dicho flujo migratorio tanto durante el trayecto, como en el país de destino, tras recurrir a la revisión documental, instrumento que posibilitó indagar las propias experiencias de los participantes.

Tras la aplicación de la teoría crítica de la seguridad y la perspectiva de la seguridad humana como marco analítico se logró concluir que la securitización del migrante atenta contra su integridad, sin contribuir necesariamente en la protección del Estado. Finalmente, esta investigación destaca la importancia del abordaje metodológicamente individualista en estudios sobre migraciones que sitúan al ser humano como núcleo de análisis, así como la necesidad de un inminente tratamiento político de cooperación multilateral de esta problemática transnacional.

### PALABRAS CLAVES

Arabia Saudita, Derechos humanos, Etiopía, Migración laboral, Seguridad humana

## INTRODUCCIÓN

Contextualizando nuestro campo de investigación, el trabajo se dirige puntualmente al Cuerno de África, donde existen innumerables razones que impulsan a los africanos a migrar. No obstante, aunque existen cuestiones vinculadas al conflicto, los desastres naturales, el rápido crecimiento poblacional y las elevadas oportunidades salariales del exterior, según datos del Banco Africano para el Desarrollo (2016) y de la OIM (2020a), entre las principales causas de la migración africana se encuentran factores económicos que como consecuencia impulsan el desplazamiento de la población, tanto interna como fuera de África. Las tendencias migratorias observadas por los centros de monitoreo regionales de la OIM en 2018 registraron que cerca del 42% emprendieron la Ruta Oriental (o Ruta del Este) hacia la Península Arábiga, siendo Etiopía, segundo país más poblado del continente, el principal emisor de migrantes del flujo bajo análisis.

En cuanto al destino del trayecto, las economías de los países del Consejo para la Cooperación del Golfo resultan sumamente atractivas, siendo Arabia Saudita el destino mayor elegido por los etíopes, debido a que resulta más accesible en términos económicos, de proximidad geográfica y de regulaciones migratorias, que los demás países del Golfo y Europa (OIM, 2020b).

La teoría constructivista de las Relaciones Internacionales explica que la imagen del migrante no presenta un significado universal, sino que adquiere sentido según la perspectiva de cada Estado en particular. El inconveniente, sin embargo, surge cuando se interpreta al mismo como una amenaza para el Estado, y como consecuencia, se militariza.

La falta de consenso entre las teorías clásicas estatocéntricas de la disciplina ha desembocado en el desarrollo de, entre otras, la Teoría Crítica de la Seguridad, que sienta las bases para comprender la importancia de la Seguridad Humana, considerando reduccionista la idea de que la protección y preservación de las personas depende únicamente de la preservación del Estado, sino que la seguridad de los sujetos abarca también el acceso a una calidad de vida digna, así como la protección y el empoderamiento del ciudadano.

En base a lo anteriormente introducido, la pregunta que guiará nuestra investigación será: ¿Cuál es el vínculo existente entre las decisiones políticas que ha tomado el Gobierno de Arabia Saudita durante los años 2018 y 2019, y la seguridad de los jóvenes etíopes que arribaron al territorio a través de la Ruta Oriental? Para ello previamente necesitamos preguntarnos, ¿Cuáles son las características del proceso que atraviesan los jóvenes para llegar a destino? ¿Cuál es la situación de los etíopes que ingresaron o permanecen en Arabia Saudita? Y por último, ¿Cuáles son aquellas decisiones políticas aplicadas sobre el colectivo de jóvenes etíopes?.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación tuvo un alcance de carácter descriptivo. El enfoque del trabajo fue cualitativo, lo cual nos permitió conocer las realidades subjetivas de los participantes. Para eso, en un principio, se utilizó de manera interpretativa información, tanto cualitativa como estadística y en segundo lugar, la revisión documental nos brindó datos provenientes de entrevistas en profundidad, no estructuradas. Por último, se implementó la aplicación de teorías reflectivistas de las Relaciones Internacionales como marco de análisis del fenómeno. El diseño de investigación fue no experimental, ya que se observaron los acontecimientos ocurridos durante los años 2018 y 2019, a través de datos secundarios obtenidos de manera indirecta a través de la revisión documental. La principal fuente de información para los primeros apartados fueron informes y reportes anuales de los años 2018 y 2019 confeccionados por el Centro Regional de Datos de la Oficina Regional para el Este y Cuerno de África, que deriva y depende de la OIM.

## RESULTADOS

En respuesta a las características de la Ruta migratoria africana Oriental, la realidad es que sólo cerca del 20% de los migrantes especulaba atravesar dificultades a lo largo del trayecto, varios de ellos no tenían conocimiento previo sobre la guerra en Yemen, sobre el tramo marítimo de la Ruta o sobre la escasez de agua y alimento (OIM, 2020a). El financiamiento del traslado es solventado en mayor parte mediante ahorros, en segundo lugar el apoyo financiero de sus familias, al igual que préstamos y endeudamiento, y en menor medida trabajos temporales e informales a lo largo de la ruta migratoria. Muchos de ellos fueron detenidos en territorio saudí en condiciones abusivas, incluyendo hacinamiento, violencia, falta de alimento y pésimas circunstancias sanitarias.

En base al segundo objetivo, la amplia demanda de mano de obra no cualificada logra absorber con relativa rapidez los trabajadores etíopes que ingresan al mercado. Su principal fuente de ingreso es el trabajo informal por día, destacando que solo la décima parte de dicho colectivo se encuentra empleado formalmente (Regt y Tafesse, 2016). Tanto la ciudadanía como la residencia permanente resultan inalcanzables para los inmigrantes independientemente de su condición migratoria, por ende tampoco pueden acceder a las prestaciones del Estado, reservadas a los ciudadanos saudíes. Esto se refleja por ejemplo en la inaccesibilidad al sistema de salud público, o a la elevada calidad de vida, que los lleva incluso a ser marginados en la geografía de las grandes urbes, donde viven hacinados y sin acceso a servicios básicos (Centurion, 2019).

Por último, los resultados sobre la indagación de las decisiones políticas saudíes demuestran que Arabia Saudita ha intentado resguardar la población local a través del empleo público y de prestaciones sociales elevadas. En 2016, con la iniciativa 2030 Saudi Vision, se impulsaron reformas socioeconómicas para diversificar la economía dependiente hoy en día del petróleo. Desde entonces, dicho proyecto ha sido utilizado como marco y guía para la toma de decisiones que incluyen reformas laborales y políticas migratorias. Comenzó a gestarse así un proceso de “sauditización” en el mercado laboral para reducir el desempleo entre los saudíes, lo cual, como contraparte, resultó en medidas más rígidas sobre la migración irregular (OIM, 2020b). Dicha iniciativa ha llevado a recurrentes deportaciones de etíopes, para lo cual se requería su previa localización, detención y arresto. Por último, se ha acusado al gobierno saudí de detener y deportar migrantes menores de edad, inconsistente con la Convención de los Derechos del Niño 1989, firmada y ratificada por el Reino. A su vez, la legislación nacional no cuenta con un sistema de asilo establecido al que puedan recurrir los migrantes en caso de que el retorno a su país de origen ponga en riesgo su vida (HRW, 2015).

## DISCUSIÓN

La relevancia de la migración en la demografía saudí la sitúa como un aspecto transversal en la política nacional de Arabia Saudita. Sumado a ello, indudablemente la situación de los etíopes en dicho territorio no es la deseable, la violación de sus derechos está expuesta y la marginalización del migrante en la sociedad es evidente. El caso bajo análisis y su articulación con la Teoría Crítica de la Seguridad demuestra la necesidad de dejar atrás la seguridad “dura” y comenzar a implementar, tanto en las agendas domésticas como en los espacios de diálogo multilaterales, un enfoque preventivo que priorice la integridad del individuo y lo que eso conlleva en términos de derechos humanos y desarrollo sostenible. Esta transición de perspectiva constituye “(...) un cambio que no implica una desestabilización de todo el modelo político, sino un llamado a abrir el espectro de análisis focalizado respecto de aquellas dificultades reales de la sociedad actual” (Úsuga y Betancur, 2020: pág. 96).

Reconocemos que ha sido un gran avance la aplicación del término en el ámbito de las organizaciones internacionales, iniciativa que ha resultado un eficiente disparador para que varios países comenzaran,

de manera individual y progresiva, a incorporarlo en sus informes domésticos y, aunque en menor medida, en sus políticas. Dicha perspectiva, a su vez, tiene el potencial de colaborar, tanto con la academia como con el ámbito político de toma de decisiones, en “(...) la identificación de las barreras estructurales que enfrentan los migrantes, lo que comprende las estructuras de poder político y económico y las limitaciones culturales que básicamente influyen su seguridad humana” (Gasper y Sinatti, 2016: pág. 32).

El abordaje multidimensional que brinda la perspectiva de la seguridad humana es el aporte destacado de este trabajo, ya que, si bien contiene un marcado individualismo metodológico, también presenta cierto globalismo (Gasper y Sinatti, 2016). La aplicación de La teoría Crítica de la Seguridad nos permitió lograr un amplio análisis sobre la diversidad de amenazas que atentan realmente la seguridad de los jóvenes etíopes, tomando en consideración que los asuntos migratorios se han situado con frecuencia, tanto en el ámbito político como académico, en marcos analíticos vinculados a la seguridad “dura”, la militarización o la securitización.

Se buscó contribuir también a la visibilización del flujo migratorio de la Ruta Oriental, usualmente opacado por otras corrientes como la Ruta del Norte de África hacia el Mediterráneo que, como mencionamos anteriormente, a pesar de su gran repercusión en el año 2018 ha quedado por debajo de la del Este en términos cuantitativos. Para concluir, cabe remarcar que tenemos la responsabilidad dentro de la comunidad académica, de impulsar con mayor énfasis la producción de investigaciones y estudios que logren reflejar las necesidades reales del ser humano, que promuevan y demuestren la importancia del abordaje político multilateral de los asuntos de desarrollo sostenible y que reafirmen que en la actualidad las inseguridades reales no atentan contra la integridad del Estado, sino del individuo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Africano para el Desarrollo. (2016). Jobs for youth in Africa. Catalyzing youth opportunity across Africa. Recuperado de [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Images/high\\_5s/Job\\_youth\\_Africa\\_Job\\_youth\\_Africa.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Images/high_5s/Job_youth_Africa_Job_youth_Africa.pdf)
- Centro Regional de Datos, Oficina Regional para el Este y el Cuerno de África. OIM (2020b) A Region on the Move: 2019 Mobility Overview in the East and Horn of Africa and the Arab Peninsula.
- Centurion, M. (2019). Entre el pasado y el futuro: La situación de los trabajadores migrantes en Arabia Saudita, Qatar y Emiratos Árabes Unidos. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, Argentina.
- Gasper, D., y Sinatti, G. (2016). Una investigación sobre migración en el marco de la seguridad humana. *Migración y desarrollo*, 14(27), 19-63.
- Oficina Regional para el Este y el Cuerno de África. OIM (2020a). The desire to thrive regardless of the risk. Background Analysis by Migrant Category: Obock, Djibout.
- Regt, M. y Tafesse, M. (2016). Deported before experiencing the good sides of migration: Ethiopians returning from Saudi Arabia. *African and Black Diaspora: An International Journal*, 9:2, 228-242.
- Saudi Arabia: Mass Expulsions of Migrant Workers. (2015, 9 mayo). Human Rights Watch. Recuperado de <https://www.hrw.org/news/2015/05/09/saudi-arabia-mass-expulsionsmigrant-workers>
- Úsuga, J. A. G., y Betancur, E. M. (2020). La seguridad humana y la seguridad en Medellín: visiones desde los planes de gobierno de la Alcaldía de Medellín y desde el Observatorio de Seguridad Humana de la Universidad de Antioquia. *Diálogos de Derecho y Política*, (26), 85-122.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Desplazamiento interno en la República Democrática del Congo (2017-2020). Actores internacionales y catalizadores de conflicto

AUTORA

**ARRIETA, SARA STEFANÍA**

sarastefania.arrieta@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

El presente trabajo se centra en el abordaje de los factores que hacen a la prolongación y profundización del escenario de conflicto y violencia en el que se producen los desplazamientos internos en la República Democrática del Congo durante el período 2017-2020. Para ello, se trabajó sobre el concepto de los catalizadores de conflicto y el rol que los actores internacionales cumplen sobre los mismos, analizándolo a través del paradigma constructivista de las relaciones internacionales. La metodología utilizada es de carácter cualitativo y con un alcance descriptivo. Los principales resultados que arrojó la investigación fueron la escalada y reactivación de diferentes conflictos armados en la región, como así también el incremento del ejercicio de la violencia independientemente del estallido de enfrentamientos armados, producto de los más de veinte años en los que los esfuerzos de pacificación no lograron la estabilización a largo plazo.

### PALABRAS CLAVES

Desplazamiento interno, Conflicto, Violencia, Catalizadores, República Democrática del Congo

## INTRODUCCIÓN

Sobre el conjunto de fenómenos migratorios existen diversas tipologías y estas se caracterizan según diferentes variables políticas, sociales, económicas, demográficas, culturales y geográficas. Al situarse en el continente africano, una de las características que le es propia a la movilización de personas es su horizontalidad, destacándose la categoría de Desplazamiento Interno a causa de conflicto y violencia. Tan solo en el África Subsahariana se concentra el 69% del total mundial de personas en tal condición y es la República Democrática del Congo el país con mayor porcentaje de desplazamiento interno del total del continente (Organización Internacional de las Migraciones [OIM], 2019; Centro de Seguimiento de Desplazamientos Internos [IDMC], 2019). Resultado de un clima de inestabilidad y violencia generalizada, los desplazamientos internos se han producido de manera constante, alcanzando en el año 2000 una cifra de dos millones de personas e incrementándose nuevamente a partir de 2017, hasta llegar en 2020 a los picos más altos con más de cinco millones de desplazados (IDMC, s.f.).

Con el fin de abordar el carácter crítico del fenómeno de Desplazamientos Internos en la República Democrática del Congo, en particular sobre los años 2017 a 2020, el enfoque teórico desde el cual se plantea la presente investigación es el de la Teoría Social Constructivista de Alexander Wendt, complementada con la herramienta teórica-metodológica propuesta por Dan Smith. Desde esta última se plantea la relación entre diversas causas y diversos tipos de causa de conflicto armado, privilegiándose en este trabajo el concepto de catalizadores como aquellos factores internos y externos que hacen a la continuidad y profundización del conflicto (Smith, 2000).

La propuesta que surge del trabajo de investigación es describir el desplazamiento interno a causa de conflicto armado y violencia desde las provincias de Ituri, Kivu Sur y Kivu Norte en la República Democrática del Congo durante el periodo que comprende 2017 a 2020. Para ello se identifican los diferentes catalizadores que actúan sobre el escenario de violencia y se presenta el rol de actores internacionales en la manera en la que contribuyen o no en la erradicación de la profunda y prolongada situación de inestabilidad en el país.

## RESULTADOS

En el marco de un contexto político inestable y con el atraso de las elecciones presidenciales que debieron celebrarse en 2016, hacia 2017 se ve altamente incrementado el ejercicio de la actividad armada y del estallido de conflictos en la República Democrática del Congo, acompañado de una gran cifra de Desplazamiento Interno en relación a años anteriores, alcanzando los más de 4.5 millones de personas (Congo Research Group, 2019; IDMC, s.f.). A partir de diferentes bases de datos se muestra que en las provincias de Ituri, Kivu Norte y Kivu Sur se concentra el 95% de personas en situación de desplazamiento interno, coincidiendo con las zonas donde predomina el conflicto armado (IDMC, 2020; ACNUR, 2020). Una vez celebradas las elecciones y con la configuración del nuevo gobierno de Felix Antoine Tshishikedi, contrario a las expectativas, el ejercicio de la violencia se vio incrementado año a año de manera constante, llegando a los más altos registros de muerte violenta hacia 2019-2020 (Kivu Security Tracker [KST], s.f.).

La autoría de la violencia puede atribuirse en forma directa sobre los diferentes grupos armados que operan en la región, cada quien con objetivos y estrategias propias que hacen a la fragmentación y proliferación de los mismos. Es por ello que, el principal catalizador en torno al contexto de violencia y desplazamiento interno que se vive en la República Democrática del Congo se identifica como la proliferación de actores armados, a partir del cual se selecciona a los procesos de pacificación/desarme, desmovilización y reintegración, y el abastecimiento de armas junto el comercio ilegal

mediado por la explotación y el contrabando de recursos naturales como los demás catalizadores que alimentan la actividad armada. Sobre todos estos procesos es posible observar la actuación e intervención de actores internacionales influyendo sobre la estable inestabilidad de la República Democrática del Congo.

Durante el periodo 2017-2020 se registran diferentes acuerdos de paz en la totalidad de los cuales se encuentra presente el apoyo de terceras partes, como también interviene más de un actor en cada uno, predominando el rol de Naciones Unidas en las labores de mediación, facilitación y de acompañamiento. La cooperación regional y la actividad de los diferentes actores internacionales sobre el territorio también se vio afectada por el proceso electoral de la República Democrática del Congo, viéndose incrementada hacia 2019 y luego disminuyendo notablemente en el marco de la pandemia. Uno de los actores con mayor trayectoria en la República Democrática del Congo es la MONUSCO, sin embargo, a pesar de su histórico enfoque militarizado, hacia el periodo abarcado se ha ido reconfigurando la actividad de la misma, recortando año a año el presupuesto de la misión y limitando sus operaciones al margen del conflicto. Cabe mencionar que la comunidad congoleña se ha manifestado en numerosas ocasiones en contra de la presencia de la MONUSCO, denunciando el fracaso de la misma en la erradicación del conflicto y violencia y su implicancia en diferentes cuestiones como ha sido el tráfico ilícito y de explotación sexual.

En lo que respecta al abastecimiento de armas, el embargo de Naciones Unidas hacia la República Democrática del Congo no logra imponerse ante el tráfico transfronterizo de armas con Uganda y las redes de relaciones que hacen a la transferencia de armamento entre las Fuerzas Armadas de la República Democrática del Congo y miembros de grupos rebeldes (Naciones Unidas, S/2020/1283; Naciones Unidas, S/2021/560). Las fronteras de la República Democrática del Congo también son testigo de la importación de conflictos desde países limítrofes como es el caso de Burundi, Ruanda y Uganda, trasladando diferentes actores armados que luego son detectados en las provincias de Ituri, Kivu Sur y Kivu Norte.

En lo referido a la explotación y al tráfico ilícito de recursos, existen diferentes instrumentos en materia de debida diligencia con el objetivo de controlar las cadenas de suministro que tienen origen en la República Democrática del Congo. En su conjunto, las iniciativas en torno a la diligencia debida aplicable a las cadenas de suministro con origen en zonas de conflicto derivan en obligaciones/recomendaciones tanto para los estados como para las empresas, revelándose ciertas limitaciones en su cumplimiento y efectividad sobre la República Democrática del Congo. Una de las limitaciones que presentan las legislaciones en materia de debida diligencia son los materiales sobre los cuales se exige trazabilidad, reduciéndose al conjunto de los minerales de guerra, sin tener en cuenta otros recursos que también presentan altos porcentajes de explotación y comercialización por parte de los grupos armados.

## DISCUSIÓN

Los desplazamientos internos que se suceden en la República Democrática del Congo no se definen en torno al estallido de conflictos armados en particular sino en el contexto de violencia generalizada que atenta contra la comunidad congoleña, el cual se ha tornado aún más crítico en los últimos años. Sobre el análisis de las variables que hacen a la continuidad del fenómeno de violencia y desplazamiento interno, estas se identificaron en relación a otros factores que las transforman en motores del conflicto o de disuasión. Desde tal perspectiva es que reside la visión constructivista, partiendo desde un análisis relacional de las variables en lugar de causal. No por ello se omite el rol de aquellos factores

objetivos que afectan sobre el devenir de la realidad congoleña, como fue el proceso político y el contexto de pandemia durante el periodo abarcado, sin embargo, estos se tienen en cuenta en la medida que intervienen en una realidad propia, arrojando ciertos resultados y no otros y afectando la variabilidad del conflicto armado pero sin modificar las reglas de juego establecidas en una sociedad donde la violencia generalizada continúa formando parte de la estrategia política y económica de diferentes sectores.

En función de transformar el escenario de conflicto e inseguridad reproducido en la República Democrática del Congo es que se han desarrollado nuevos enfoques en torno a la intervención de actores internacionales sobre estos territorios, abandonando una visión securitizada y promoviendo una acción integral sobre el desarrollo socio comunitario. A pesar de dichas transformaciones, aún queda pendiente analizar la evolución de la República Democrática del Congo de aquí en adelante, debiendo de enfrentar los desafíos que suponen la percepción negativa de la comunidad congoleña sobre los procesos de pacificación luego de más de dos décadas en las cuales los mismos no lograron erradicar la violencia, además de los desafíos que derivan del fenómeno del cambio climático y otros factores que comprometen el futuro de la región, sumado a la crisis social, política, humanitaria y económica que se vive en la actualidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACNUR - Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (2020). Tendencias globales: Desplazamiento interno 2020.
- Congo Research Group (2019). Congo, Forgotten. The Numbers Behind Africa's Longest Humanitarian Crisis. Kivu Security Tracker.
- Naciones Unidas, Consejo de Seguridad (2020). Informe de mitad de período del Grupo de Expertos sobre la República Democrática del Congo. (S/2020/1283).
- (2021). Informe final del Grupo de Expertos sobre la República Democrática del Congo. (S/2021/560).
- Observatorio de Desplazamiento Interno (s/f). Base de datos de República Democrática del Congo.
- OIM - Organización Internacional para las Migraciones (2019). Informe sobre las migraciones en el mundo 2020. OIM: Génova.
- Smith, D. (2000). Tendencias y causas de los conflictos armados. En *The Berghof Handbook for Conflict Transformation*. Ed. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Los chatbots como herramienta para potenciar el aprendizaje

AUTORA

**BARJACOBA, MARÍA LORENA**  
lorena.barjacoba@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN EDUCACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

## RESUMEN

Las tecnologías emergentes ofrecen variedad de herramientas innovadoras para la ayuda y complemento de la labor docente, es así, que la siguiente propuesta fue diseñada a partir de la necesidad detectada en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba, donde se identificaron escasos espacios para la capacitación docente. Para ello, se propone un plan de formación materializado en una serie de talleres con los docentes del ciclo básico, buscando generar el conocimiento sobre la función de las tecnologías emergentes y cómo éstas operan de complemento en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. La actividad con la herramienta de creación de chatbots es uno de los desafíos presentados para que los educadores puedan incorporar propuestas innovadoras a sus clases con el fin de aumentar la motivación, atención y productividad de los estudiantes dentro y fuera del aula, mejorando así la experiencia de aprendizaje y la calidad educativa.

## PALABRAS CLAVES

Tecnología, Chatbot, Capacitación, Innovación, Aprendizaje

## INTRODUCCIÓN

Es claro que, en el siglo XXI, los avances tecnológicos han irrumpido en los distintos estratos sociales, contextos culturales, económicos y políticos. La escuela no queda al margen y la inclusión de estas tecnologías en las prácticas áulicas no solo cambian la forma de enseñar y aprender, sino que trasladan el aula más allá de un espacio físico. Muchos de estos cambios y avances tecnológicos en su uso, se convierten en cotidianos, lo que hace que sean parte de los hábitos y se reproduzcan de manera acrítica. Al respecto Litwin (2008), menciona que: “La familiaridad que las personas tienen con las tecnologías hace que las mismas se vuelvan invisibles, razón por la cuál no hay conciencia de los cambios que provoca su utilización, ni tampoco cómo condicionan o impactan en las prácticas” (Litwin en Rolandi y Lion, 2015:15). Otros autores como Sosa, Salinas y De Benito (2018) dan significado a las tecnologías emergentes como aquellas que no solo refieren a artefactos tecnológicos sino también a innovaciones que generan cambios en los procesos. Asimismo, Allison (2011), aporta la conceptualización de los chatbots y García Brustenga, Fuertes-Alpiste y Molas-Castells, (2018) definen los tipos existentes según su intencionalidad educativa o no, aportando un marco de conocimiento que desafiará a los docentes a su incorporación, en base al aporte que éstos generarán a sus propuestas didácticas, transformándolas en aquellas que impulsen a sus alumnos a una nueva experiencia de aprendizaje.

En este marco, el siguiente plan de intervención se diseña con el fin de llevarlo a cabo con los docentes del ciclo básico del Instituto Santa Ana, tomando como punto de partida la necesidad detectada de escasos espacios para la investigación y capacitación. La propuesta, consiste en un plan de capacitación a través de un ciclo de talleres, que les permita a los educadores incorporar propuestas innovadoras a partir de tecnología emergente. Será llevado adelante por un asesor pedagógico y se realizará en tres encuentros, donde cada uno se enmarca a partir de los objetivos específicos. En éstos, se detalla la metodología implementada junto a las actividades y consignas correspondientes. Además, se presenta el cronograma de las mismas, recursos, presupuesto y su evaluación. Se espera que el trabajo de incorporación de los docentes y puesta en marcha con sus estudiantes, permita por un lado, comprender la importancia y trascendencia de las tecnologías emergentes en la educación del siglo XXI y por otro, este plan de capacitación articulado con un chatbot busca generar la legitimación de este bagaje herramental en la filosofía educativa del Instituto Santa Ana.

## METODOLOGÍA

Luego del análisis arrojado en la instancia diagnóstica, en la que se evidencia la necesidad de trabajar la articulación formativa de estos actores sobre la tecnología emergente y con el objetivo de diseñar una propuesta de capacitación, a partir de un ciclo de talleres, se diseñan tres encuentros (uno por mes), donde dos serán de 3 horas reloj y uno de 3 horas y media. Específicamente los meses de abordaje serán abril, mayo y junio, tomando la segunda semana de cada período como base de implementación. Los mismos se constituyen teniendo en cuenta el posible desconocimiento de estas herramientas. Cada taller estará a cargo de un asesor pedagógico, responsable de coordinar la capacitación en general y de llevar adelante las actividades diseñadas para cada encuentro, además las instancias de los mismos se organizarán de la siguiente manera: se fomenta una primera etapa de acercamiento y conceptualización de las tecnologías emergentes integrando al chatbot. Luego, logrado un acercamiento y una familiarización con los conceptos y esta tendencia, se comienza a trabajar con material didáctico de mayor pragmatismo en donde los docentes, a través de un disparador práctico, comienzan a convivir con la herramienta del chatbot, siguiendo tutoriales y finalmente en un tercer encuentro

se establece un trabajo de ensayo – error donde cada uno de los participantes, tanto de forma grupal, interdisciplinaria e individual pueden ir experimentando el diseño de esta herramienta por medio de una plataforma que permite el diseño y puesta en marcha del chatbot posibilitando que los mismos pongan a prueba estos instrumentos.

La propuesta de acción del siguiente plan de intervención será evaluada teniendo en cuenta en primer lugar los objetivos planteados, para ello se realizará una evaluación de proceso donde en su seguimiento se valorará la asistencia de los docentes a partir de una planilla de control. El segundo indicador referirá a la comparativa entre los beneficios expresados en el taller n°1 respecto al Chatbot, y los beneficios a los que esperan llegar al finalizar su propio diseño. Finalmente, junto a la encuesta empleada en cada uno de los talleres, en el mes de junio se aplicará un cuestionario que releve la percepción luego de haber transcurrido todo el proceso.

## RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que los docentes, mediante la participación y práctica en los sucesivos talleres, se familiaricen con la herramienta y la puedan potencializar a partir de propuestas innovadoras tanto en su materia como interdisciplinariamente y que el conocimiento adquirido lo transfieran a sus estudiantes para que ellos puedan ser creadores de sus propios chatbots a partir de desafíos propuestos por el docente. Confiamos en que la implementación de chatbots favorezca el trabajo interdisciplinario y que promueva la participación, interés, motivación, para los distintos actores tanto docentes como estudiantes en beneficio del desarrollo de competencias. Además, se espera una mayor productividad y mejora en los tiempos del trabajo áulico, donde cada estudiante posea un nuevo espacio para tener la alternativa de aprender a su ritmo según sus necesidades y finalmente, que el docente cuente con una herramienta para poder depurar los aspectos prioritarios y aquellos que no lo son y de esta manera logre enfocarse en cuestiones de mayor relevancia.

## DISCUSIÓN

Esta es una intervención diseñada de acuerdo con las necesidades y requerimientos identificados en el Instituto Santa Ana, la cual desafía a docentes y estudiantes a nuevas formas de trabajo, promoviendo la motivación, interés, participación, entre otras. Además, éste es un trabajo que se tornó un desafío, ya que las tecnologías emergentes muchas veces generan reticencia y rechazo en las instituciones, ahora bien, se demuestra que con este instrumento (chatbot) se pueden generar intervenciones creativas con mínimos costos y prácticas adaptadas a la realidad de los docentes y de los estudiantes. Por consiguiente, el mismo se puede llevar a cabo en cualquier tipo de institución de características similares donde se trabaje con adolescentes y donde la tecnología sea una herramienta de complemento para incentivar y desplegar la motivación en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Como limitaciones puede existir la posibilidad que los docentes no se encuentren predispuestos para el desarrollo de este o que sea difícil coordinar los tiempos para que todos puedan participar acorde al cronograma previsto. También puede surgir la posibilidad de que el nivel de conocimiento de tecnología emergente sea menor del esperado y que en consecuencia el taller tenga que readaptarse llevando a una contingencia que implique reajustar la idea, surgiendo la posibilidad de aumentar el número de encuentros. Como se puede observar, la escalabilidad de esta propuesta permitirá enriquecer los demás niveles educativos acorde a sus necesidades como así también para atender cuestiones administrativas y de comunicación institucional.

Como conclusión se advierte la importancia de acompañar tanto a las instituciones, como educadores y educandos para que desarrollen las competencias necesarias y logren incorporar tecnologías emergentes, necesarias para la educación del siglo XXI, teniendo en cuenta que, si bien hoy son una tendencia, dentro de unos años habrá otros aspectos que considerar. Por tal motivo, la función docente y el rol del estratega de la educación deberán estar en la base de enfoques de estas características.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Batista, A. (2017). Uso de chatbots como apoyo para la comunicación en el aula: Un asistente virtual 24x7x365 colaborando con el curso. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63541>
- Boude Figueredo, O. (2013). Tecnologías emergentes en la educación: una experiencia de formación de docentes que fomenta el diseño de ambientes de aprendizaje. <https://www.redalyc.org/pdf/873/87328002014.pdf>
- Calvo Muñoz, L. (2017). Las Tic como metodología innovadora de aprendizaje en los centros educativos. <https://redsocialeduca.net/las-tic-como-metodologia-innovadora-de-aprendizaje-en-los-centros-educativos>
- García Brustenga, G., Fuertes-Alpiste, M., Molas-Castells, N. (2018). Briefing paper: los chatbots en educación. <https://doi.org/10.7238/elc.chatbots.2018>
- Quick Insights por Aivo. (19 de junio de 2019). La educación también pasa por los chatbots. [Archivo de video]. [https://www.youtube.com/watch?v=rEDxs7\\_xrIA](https://www.youtube.com/watch?v=rEDxs7_xrIA)
- Rolandi, A., Lion, C. (2015). Las tecnologías en las prácticas de enseñanza de los docentes de Nivel Inicial. [http://repositorio.filo.uba.ar/xmlui/bitstream/handle/filodigital/2925/uba\\_ffyl\\_t\\_2015\\_se\\_rolandi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.filo.uba.ar/xmlui/bitstream/handle/filodigital/2925/uba_ffyl_t_2015_se_rolandi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sosa Neira, E., Salinas Ibañez, J., De Benito Crosseti, B. (2018). Las tecnologías emergentes en las actividades de aprendizaje al implementar un modelo de incorporación de tecnología en el aula. doi: 10.5281/zenodo.1158667. <https://zenodo.org/record/1158667#.X4BmJpNKifc>



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Eco plan de comunicación externa y responsabilidad social empresarial para empresa de turismo cordobesa

AUTORA

**BOBAN, LUCILA MARILE**  
lucilaboban@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN REL. PÚBLICAS E INSTITUCIONALES**

DOCENTE ASESORA

**ERIKA BARZOLA**

### RESUMEN

Frente a un contexto complejo y cambiante, las empresas buscan posicionarse en la mente de los consumidores y generar vínculos fuertes y potenciadores que impacten de forma positiva tanto en la sociedad como en la organización.

El siguiente artículo se centra en la comunicación externa y responsabilidad empresarial de una empresa turística, fundada en 1987 en la provincia de Córdoba (Argentina), que tiene por objetivo lograr excelencia y ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de Argentina.

Basada en un diagnóstico de la situación actual de la organización y la sociedad en la que se encuentra inserta, se realiza un plan de relaciones públicas que tiene por objetivo la obtención de la certificación B.

### PALABRAS CLAVES

Sistema B, Comunicación externa, Responsabilidad social empresarial, Relaciones públicas, Turismo sostenible

## INTRODUCCIÓN

La sociedad se encuentra en crisis. Hace varias décadas, la pobreza, la desigualdad y la contaminación ambiental se apoderan del presente y del futuro. La conciencia sobre estas problemáticas ha ido aumentando exponencialmente, tanto en la mente de las personas como en los medios de comunicación, las empresas, organizaciones y gobiernos. Esta situación crítica y permanente debe ser atendida.

Como respuesta surge el Movimiento B. El mismo apunta a crear valor integral para el mundo (Aimar, Dutto y Gastañaga 2018). Esta nueva tendencia permite el establecimiento de organismos y sistemas que controlen las consecuencias sociales, económicas y culturales de las organizaciones. Es imprescindible la necesidad de cambiar el paradigma actual por uno que promueva el desarrollo sustentable. Este nuevo movimiento, abarca a toda la población, pero en especial a las organizaciones y a las empresas.

Lozada, empresa de turismo, de origen cordobés que cuenta con más de 30 años en el rubro y franquicias en 12 provincias de la Argentina, desea unirse a este movimiento. Esta postura se basa en algunos de los valores de la empresa como lo son la calidad, la integridad y las relaciones asociativas. Además, es deseo de la misma poder ser parte de la Comunidad B y generar un impacto positivo en el contexto.

Se destacan por ser una empresa con un sistema de franquiciado de excelente calidad, que busca apoyar y ayudar a los emprendedores interesados en el rubro. Además, cuentan con la certificación ISO 9001, la cual acredita que la empresa cumple con los estándares y requisitos de la norma enfocada en el aprendizaje, la mejora continua y la satisfacción de los clientes.

Para lograr ser parte de esta comunidad y lograr la certificación B Corporation, es fundamental el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial y de los canales de comunicación externa.

## MÉTODOS

Es de suma importancia conocer el presente para poder determinar las acciones futuras. En este caso, se realizó un análisis de las variables políticas, económicas, sociales, culturales, ambientales y legales de Argentina, a través de la herramienta PESTEL. Se llevó a cabo un diagnóstico organizacional, que enumera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Por último, se hizo hincapié en las variables propias de comunicación y relaciones públicas a través de un análisis de redes sociales y página web, un clipping de medios donde se utilizaron 2 filtros: lapso del 1 de agosto de 2020 al 30 de septiembre de 2020 y la palabra clave utilizada fue Empresas B. Además, se entrevistó a la gerenta comercial de la organización y se elaboró un mapa de públicos, herramienta fundamental para iniciar un plan de comunicación.

## RESULTADOS

Gracias a la herramienta PESTEL se puede determinar cómo el contexto político, la deuda con el FMI, el retiro de importantes aerolíneas y el cese de actividades debido a la pandemia, no permite el desarrollo de la industria turística. Basándose en ello el gobierno lanza un Plan de Reactivación del Turismo.

Por otro lado, en lo económico se destaca la tasa de inflación acumulada y la pérdida del poder adquisitivo de los públicos en general.

En lo social se observa mayor conciencia ambiental, el crecimiento de organizaciones y movimientos

ambientales. Por último, en consecuencia de los factores políticos y económicos se observa pobreza y desempleo.

La tecnología en este contexto es un recurso clave y se caracterizó por el surgimiento de la omnicanalidad, la nueva normalidad (teletrabajo, home office, etc), el crecimiento del big data y el desarrollo del 5G.

Dentro del aspecto ambiental es protagonista la pandemia originada en 2020, es precedida por la contaminación, la importancia y creciente popularidad de las ISO 9001 Y 14001 y el amplio camino por recorrer dentro de la industria del turismo sustentable y ecológico.

Por último, los aspectos legales relacionados a la industria se destaca la Ley Nacional del turismo, las leyes para proteger el medioambiente y La ley de asistencia al turismo. Dentro del marco de análisis FODA encontramos diferentes características de la organización y su contexto. Sus principales ventajas o fortalezas son, su vasta experiencia en el rubro, su sistema de franquiciados y el equipo humano, mientras que entre sus debilidades puede mencionarse la falta de conocimiento tecnológico, no poseer una línea de productos propia y la falta de comunicación de las actividades de la empresa.

La oportunidad principal que le brinda el contexto es el crecimiento de la industria turística en general y el ecoturismo específicamente, mientras que surgen como amenazas el avance de la pandemia, la situación política, económica y social del país y el crecimiento online y offline de la competencia.

Gracias al análisis específico del rubro se pudo determinar que las redes sociales de la empresa mantienen una estética ejemplar donde la comunicación de los productos turísticos se lleva el protagonismo y la organización, sus actividades y la sustentabilidad no poseen un rol significativo.

Por otro lado, el clipping de medios permitió determinar que las nuevas formas empresariales y tendencias en general no abundan en este contexto. La principal, y casi única temática de los medios, es la pandemia y la crisis económica. Sin embargo, se puede observar como los titulares muestran novedosamente, como las empresas B han llegado para quedarse, como una tendencia alternativa de negocio opuesta a las formas vigentes.

La entrevista fue una herramienta fundamental para el desarrollo del análisis ya que destacó el deseo de la empresa de ser parte de la comunidad B y perfeccionar la comunicación de las actividades y no solo de los productos.

Por último, en el mapa de públicos, caracterizó y profundizó en cada uno de los receptores de la organización y se definieron los más relevantes para el caso, donde se destacan los consumidores ecológicos, emprendedores ecológicos, Sistema B, Empresas, Pymes y emprendimientos sustentables y franquiciados.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Partiendo del análisis situacional de la organización y del contexto crítico actual, se refleja la importancia que tienen las empresas en el contexto actual y como las actividades y acciones de la misma pueden cambiar la realidad de la sociedad en la que se encuentra inserta.

Citando a Sumelzo “Estamos en un momento histórico en el que son las grandes empresas las que eligen el rumbo del planeta” (2012, p. 8). Es por ello que las organizaciones deben percatarse de la situación y utilizar su influencia para lograr un cambio en el paradigma de la sociedad. Para poder hacerlo es necesario la comunicación y la gestión estratégica de los públicos para que los mismos se vean potenciados por su relación con la empresa y el accionar de la misma. Para impulsar la toma de conciencia de la sociedad, Lozada debe vincularse con sus grupos de interés mediante un plan de

comunicación cuidadosamente esquematizado y actividades que lo respalden, con la intención de cumplir los objetivos organizacionales.

Es por ello que se acentúa la necesidad de un plan de relaciones públicas que abarque la Responsabilidad Social Empresarial, la comunicación externa y los pilares del Sistema B. El mismo permite una gestión adecuada de las relaciones con los diferentes grupos de interés, fundamental para lograr la certificación como Empresa B.

Dicho plan cuenta con tres partes: en primer lugar, establece un enfoque en la concientización de la sociedad sobre las problemáticas actuales. Luego, promueve un cambio en la sociedad por parte de Lozada. Por último, expone el desarrollo empresarial que refleja la filosofía sustentable.

El objetivo principal de este plan es convertir a la organización en una Empresa B. Además, se buscará promover la concientización enfocada en las problemáticas sociales, ambientales y económicas desde un rol de empresa de turismo, colaborar activamente en la comunidad local haciendo hincapié en la Responsabilidad Social Empresarial y establecer una impronta a partir del rubro turístico.

Se hace hincapié en tácticas de relaciones públicas orientadas a la responsabilidad social empresarial:

- Campaña de concientización sobre problemáticas ambientales, Compuesta por charlas Online y la comunicación sobre las problemáticas actuales.
- Utilización de los canales online para informar detalladamente sobre las características y acciones de un turista sustentable, a través de posts, noticias y testimonios obtenidos.
- Programa “Minorías al frente” encabezado por un taller llamado “Mujeres emprendiendo” dirigido a mujeres que deseen llevar a cabo una idea de negocios o emprendimiento, y una búsqueda laboral dirigida a travestis, transexuales y transgénero, cumpliendo así con iniciativa sobre el Cupo Laboral Trans.
- Recuperación de espacios públicos de Córdoba, con el objetivo de conquistar los espacios cercanos a la sede central de Lozada. Se elige al parque Las Heras y el Puente Antártida (Concurso “El arte de viajar”)
- Programa “Lozada, comprometidos con vos y con el mundo” compuesto por tres acciones: Lanzamiento de productos sustentables propios, kit turista sustentable y un informe anual de transparencia.
- Creación de una entrada especial en el Blog de Lozada llamado “Be Green”.

## CONCLUSIÓN

En estos momentos la comunicación por sí misma ya no es suficiente. Para generar un impacto positivo y un vínculo fuerte, es necesario coordinar la comunicación y las acciones hacia un mismo objetivo. Es por ello que en este artículo se hace hincapié en la gestión de los públicos y la Responsabilidad Social de una empresa de turismo.

Se ha planteado la situación de Lozada Viajes, con sus fortalezas, debilidades y su fuerte deseo de convertirse en una empresa que logre generar un efecto positivo a partir de los pilares brindados por el Sistema B mencionado.

La empresa busca gestionar sus públicos desde una visión englobante y filantrópica, donde la venta del producto o el servicio es sólo un aspecto más de la organización, dentro de un extenso abanico de actividades que busca la promoción del bienestar social, reconociendo el rol primordial de una

empresa dentro de la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aimar, P. Dutto, A y Gastagña. N. (2018). Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B) en Argentina (Trabajo Final de Grado). Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina. Recuperada de: <https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.6>
- Bernays, E. L. (1990). Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas (1956-1986). Barcelona, España. Promociones y publicaciones universitarias. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/4152#page=1>
- Boorstin, D. (1977). The Image. Atheneum, Nueva York. Vintage.
- Capriotti, P. y Schulze, F. (2010) Responsabilidad Social Empresarial. Barcelona, España. Colección Libros de la Empresa.
- Correa, M.E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Colombia: CAF
- Crespo Jareño, J.A. (2018). Ecoturismo: El análisis del nuevo paradigma ecológico en un contexto multipaís (Tesis Doctoral). Universidad de Castilla la Mancha. Castilla la Mancha, España. Recuperada de: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/22823/TESIS%20Crespo%20Jare%C3%B1o.p df?sequence=1&isAllowed=y>
- Días, R. (2008). Marketing ecológico y turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 17. pp. 140-155.
- Grunig, J y Hunt, T. (2001). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, España. Gestión 2000, Barcelona.
- Mikayilov, J.I., Mukhtarov, S., Mammadov, J. (2019). Re-evaluating the environmental impacts of tourism: does EKC exist? EnvironSciPollut Res 26, 19389–19402. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11356-019-05269-w>
- Molleda, J.C. y Moreno, A. (2004). “Relaciones públicas y desarrollo sostenible en el sector turístico: Estudio de caso del grupo Xcaret en el caribe mexicano”. Comunicación presentada en el I Congreso de Investigación y Relaciones Públicas. Sevilla, España.
- Sánchez Sumelzo, N. (2012). La sostenibilidad en el sector empresarial (Máster en Sostenibilidad). Universidad Politécnica de Cataluña. Cataluña, España. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/18820>
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, España. Ed. Pirámide.

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# El rol de ACNUR frente a la migración venezolana en el norte de Brasil entre 2014-2021

AUTORA

**CANTARERO FRANDINO, MARÍA VALENTINA**  
mvcfrandino@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN REL. INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo analizar el rol del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados en la región norte de Brasil, específicamente en Roraima, en el período 2014 – 2021 desde la perspectiva institucionalista neoliberal de las Relaciones Internacionales. El enfoque de la investigación ha sido de tipo cualitativo con alcance exploratorio y explicativo. Se concluye que el papel desempeñado por ACNUR ha sido fundamental para hacer frente a los desafíos que la migración venezolana trae aparejados y que su rol ha sido central para atender las necesidades de los venezolanos en condiciones de vulnerabilidad dado a que sin el accionar de la institución, el Estado de Brasil no hubiera podido brindar la atención necesaria.

## PALABRAS CLAVES

Refugiados, Migraciones, ACNUR, Venezuela, Brasil

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuentra definido espacialmente en Brasil, uno de los principales países de acogida del mundo, y más específicamente en Roraima, estado clave de la región norte del país que al limitar con Venezuela tiene un rol central: es la principal puerta de entrada de población venezolana a territorio brasileño. Debido a esto y dadas sus condiciones económicas y de infraestructura, es uno de los estados en los que ACNUR tiene mayor despliegue. El trabajo se extiende a lo largo del periodo 2014-2021, siendo 2014 un año clave en el que se ha observado un aumento profundo en la cantidad de solicitudes de asilo de venezolanos en todo el mundo. Dada la profundización de la crisis política, social, económica y humanitaria, la situación interna del país se tornó crítica y el desplazamiento hacia otros países se configuró como la “única alternativa de escapar de la crisis” (CRIES y The Stanley Foundation, 2017). En este escenario ACNUR se erige como uno de los principales actores frente a una de las consecuencias de la crisis venezolana: los migrantes y refugiados en Brasil. Su rol se fundamenta en el trabajo cooperativo con actores estatales, otras instituciones internacionales y organizaciones de la sociedad civil para enfrentar los desafíos y obligaciones que las solicitudes de asilo y protección conllevan, proporcionando asistencia de “emergencia crítica” en los momentos fundamentales del desplazamiento. En este sentido el objetivo general del trabajo es analizar las acciones de cooperación de ACNUR con el Estado de Brasil en relación a los migrantes y refugiados venezolanos en la región norte de Brasil entre 2014 y 2021.

Se considera importante establecer una serie de definiciones. En línea con ACNUR (2018) entendemos al desplazamiento venezolano como un movimiento mixto, es decir, un flujo de personas que viajan juntas por diferentes motivos y que tienen diferentes necesidades, compartiendo las mismas rutas y medios de transporte, generalmente de manera irregular. Dentro de estos grupos la población puede ser muy heterogénea, estos pueden incluir personas solicitantes de asilo, refugiados, apátridas, víctimas de trata, niños no acompañados o separados, y migrantes en situación irregular, entre otros. Dada esta definición, entendemos que hablar de refugiados y migrantes (y no de refugiados o migrantes) es la mejor forma de hacer referencia a todas las personas que se desplazan en este tipo de movimientos.

Otro concepto relevante a tener en cuenta es la denominada “determinación colectiva” de la condición de refugiado dada por ACNUR (2011), y los mecanismos de reconocimiento colectivo. Si bien la condición de migrante o refugiado debe ser determinada según cada caso en particular, existen situaciones, como las referidas a los movimientos migratorios mixtos, en las que dentro de grandes grupos en desplazamiento hay algunos miembros que podrían ser reconocidos de forma individual como refugiados. Dada la dificultad de determinación y el grado de urgencia y necesidad de las personas implicadas, ACNUR ha recurrido a establecer un proceso de reconocimiento colectivo de “prima facie” que admite que cada miembro del grupo en cuestión es un refugiado en primera instancia, salvo que se demuestre lo contrario. Entonces, en virtud de la urgencia y el grado de necesidad que presentan desde el momento en el que se ven obligados a abandonar su país de origen, los venezolanos que llegan a Brasil son “a prima facie” y por “determinación colectiva” reconocidos como refugiados debido a que analizando las circunstancias de Venezuela “cumplen con los criterios de la definición de refugiado aplicable” (OIM, 2019). En ese momento se convierten en destinatarios de las acciones de ACNUR y el estado de Brasil para los refugiados.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación, de enfoque cualitativo, ha sido exploratoria-explicativa ya que se ha

indagado y explorado sobre las políticas de asistencia de ACNUR y el Estado de Brasil para migrantes y refugiados venezolanos sobre los que existen escasos estudios hasta la fecha. Para ello se analizaron fuentes primarias como documentos oficiales, legislación y distintas normativas internacionales, así como fuentes secundarias.

## RESULTADOS

Las principales acciones iniciadas por Brasil para con el ingreso de población venezolana que reciben cooperación de ACNUR ha sido instalar albergues temporarios e improvisados, de alojamiento provisorio para refugiados venezolanos (CRIES y The Stanley Foundation, 2017). Asimismo, se ha desarrollado la Operación Acogida y el Proyecto Pacaraima, siendo la misma un proceso de “regularización y federalización de las migraciones” que busca la inclusión social y económica de los venezolanos llegados a Brasil (Asilo Américas, 2021), con el fin de garantizar la atención humanitaria y asistencia de emergencia para los migrantes y refugiados venezolanos principalmente en Roraima. El Proyecto Pacaraima en complementación del proceso de la Operación, busca que las personas puedan generar su propio sustento económico. Es importante resaltar que ambas iniciativas se encuentran acompañadas e impulsadas por ACNUR que coopera ofreciendo apoyo material, financiero y de gestión.

Las acciones de ACNUR en la región norte de Brasil que complementan las acciones del estado brasileño se orientan a brindar apoyo para que las condiciones de recepción de población sean buenas y para ello, centraliza acciones enmarcadas dentro de la “Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela” que prevé el Plan Regional de Respuesta para Refugiados y Migrantes de Venezuela. Este plan estratégico y operativo se enfoca en cuatro áreas específicas: “asistencia directa de emergencia, protección, integración socioeconómica y cultural, y fortalecimiento de las capacidades en los países de acogida” (ACNUR, 2019:19). Dentro de las principales acciones identificamos el fortalecimiento y aumento de presencia en zonas fronterizas, específicamente en Roraima; planes de empoderamiento de autoridades locales a través de apoyo técnico, donaciones materiales, gestión de albergue y procesos de planificación; registro y atención especial a grupos vulnerables; facilitación de atención legal e información esencial; instalación de albergues y distribución de bienes básicos; desarrollo de campañas de sensibilización y formación social; apoyo e impulso a planes de reubicación de la Operación Acogida; capacitación vocacional y educativa para población venezolana; promoción de integración con las comunidades locales a través de actividades culturales y deportivas, entre otras.

Dentro de los elementos normativos brasileños identificamos la Nueva Ley Migratoria de Brasil (N°13.445/2017) que dota de carácter “humanizante” a la normativa migratoria brasileña reemplazando el “Estatuto del Extranjero” de 1980 y la “Ley del Refugio” (9.474/97) que incorpora al aparato legal brasileño la Definición de Refugiado de la Declaración de Cartagena de 1984. Ambas leyes alinean la normativa migratoria interna de Brasil con la normativa internacional vigente en materia de refugiados y migrantes que necesitan protección especial.

Otro elemento fundamental es el CONARE o Comité Nacional para los Refugiados de Brasil, que basado en la definición de la Ley 9.474/97, establece un proceso de “reconocimiento prima facie” que simplifica y acelera los procesos de asilo para los refugiados venezolanos generando una atención y decisión específicamente enfocada de forma justa, adecuada y rápida.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Si bien Brasil es reconocido por el mundo como país de acogida, en muchos casos los migrantes y

refugiados que llegan a territorio brasileño se encuentran frente a dificultades significativas cuando se presenta la necesidad de integrarse a la sociedad brasileña. Frente a esto, ACNUR actúa en un contexto particular y se enfoca en asistir a migrantes y refugiados venezolanos porque identifica que necesitan asistencia humanitaria que por sí solos los Estados no pueden garantizar. En este punto, el rol de ACNUR en Brasil es altamente relevante a la hora de analizar la gestión del fenómeno migratorio venezolano ya que a través de sus acciones en terreno, ayuda a que el Estado sea eficiente, complementando el trabajo estatal a través de herramientas y modos de cooperación en la recepción de refugiados y migrantes venezolanos. Por otra parte, conocer las bases de la normativa migratoria de Brasil nos permite entender el marco en el que ACNUR actúa y de qué modo se da esta cooperación.

Para finalizar, podemos afirmar que su rol ha sido fundamental para atender las necesidades de los venezolanos en condiciones de vulnerabilidad dado que sin el accionar de la institución, el Estado de Brasil se podría haber encontrado desbordado para brindar la atención necesaria. A través de trabajo colaborativo ambos actores logran beneficiarse, por un lado, ACNUR logra efectivizar la protección de migrantes y refugiados en situación de vulnerabilidad mientras que por el otro, Brasil se encuentra en mejores condiciones para hacerse cargo de las consecuencias de un fenómeno que si no recibe respuesta puede resultar en problemas sociales y económicos importantes para el país.

## BIBLIOGRAFÍA

ACNUR (s.f) Datos básicos. Recuperado de <https://www.acnur.org/datos-basicos.htm>

ACNUR (s.f.) Declaración y Plan de Acción de Brasil. Recuperado de <https://www.acnur.org/plan-de-accion-de-brasil.html>

Andreev, A. (2007). To what extent are international organizations (IOs) autonomous actors in world politics? *Opticon* 1826, 2, 1-8.

Barbé Izuel, E. y Soriano, J. P. (2015). “Del debate neorrealismo neoliberalismo a la (re) construcción del discurso dominante en relaciones internacionales”. En Del Arenal, C. y Sanahuja, J. A. (Eds.). *Teorías de las Relaciones Internacionales* (pp. 127-156). Madrid: Tecnos.

CRIES y The Stanley Foundation (2017). Policy Memo - Respuestas Regionales a la Crisis en Venezuela. Recuperado de [http://www.cries.org/wp-content/uploads/2017/08/Policy-Memo\\_Venezuela-Crisis\\_Spanish-1.pdf](http://www.cries.org/wp-content/uploads/2017/08/Policy-Memo_Venezuela-Crisis_Spanish-1.pdf)

Keohane, R. (1993). *Instituciones Internacionales y Poder Estatal*. Buenos Aires: Grupo Editor

Keohane, R. y Nye, J. (1974), “Transgovernmental Relations and International Organizations”. *World Politics*. (27)1, 39-62. doi: <https://doi.org/10.2307/2009925>

Ley de Migración N° 13.445. Diario Oficial de la Presidencia de la República de Brasil, 24 de mayo de 2017.

Ley N° 9.474. Diario Oficial de la Presidencia de la República de Brasil, 22 de julio de 1997.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Migraciones Ambientales, los Pequeños Países insulares en la Conferencia de las Partes (2010-2015)

AUTOR

**DEZOTTI, SANTIAGO**

santiidezotti@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

### RESUMEN

Este trabajo busca analizar la influencia de los países insulares miembros de la Alianza de Pequeños Estados Insulares (AOSIS) en las negociaciones internacionales sobre migraciones ambientales en el ámbito de la Conferencia de las Partes (COP). La investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas propias de análisis cualitativos, con alcance descriptivo. En este sentido, se abordaron las problemáticas ambientales que fuerzan a las personas a migrar y las vulnerabilidades a las que están expuestos los habitantes de las islas. A su vez, se abordaron las estrategias implementadas por la AOSIS en las negociaciones sobre pérdidas y daños, así como las principales oposiciones a sus demandas. Como resultado se concluye que la comunidad internacional se hizo eco de las voces de este conjunto de Estados, sus esfuerzos obtuvieron grandes resultados y las migraciones ambientales se encuadraron en un mecanismo de abordaje más claro.

### PALABRAS CLAVES

Migraciones, Pérdidas, Daños, AOSIS, COP

## INTRODUCCIÓN

El impacto negativo del cambio climático está acelerando los procesos migratorios, especialmente en aquellas latitudes más vulnerables del mundo donde las problemáticas económicas y sociales tienden a profundizar la crisis. De esta forma, los pequeños Estados insulares son las naciones más afectadas por esta problemática (Grupo Intergubernamental de Expertos para el Cambio Climático, 2007). Desde la creación de la Conferencia de las Partes en 1995, este conjunto de Estados bajo el paraguas de la Alianza de Pequeños Estados Insulares (AOSIS, por sus siglas en inglés) concentró sus esfuerzos en lograr un abordaje integral del fenómeno migratorio. Luego de un largo tiempo, en el año 2013 se creó el Mecanismo Internacional sobre Pérdidas y Daños de Varsovia, un instrumento para abordar las pérdidas y daños, sustentado por contribuciones de los países industrializados para compensar los daños sufridos por el cambio climático. En el marco de este último es que se comprenden a las migraciones ambientales como daños inducidos por el cambio climático. En este sentido, es indispensable analizar el rol de la AOSIS y las dinámicas de poder en las negociaciones ambientales.

## MÉTODOS

La presente investigación parte de un enfoque cualitativo y es de alcance descriptivo. En ella se buscó identificar las relaciones de poder en las negociaciones internacionales sobre migraciones ambientales en la Conferencia de las Partes. A su vez, se realizó un exhaustivo relevamiento de bibliografía especializada y artículos sobre la materia para su posterior interpretación y análisis.

## RESULTADOS

En relación a las migraciones ambientales en la agenda de la COP: En la COP de Cancún se aprobó el Marco de Adaptación de Cancún, en el que se plasmaron diferentes elementos para el tratamiento de las migraciones, los desplazamientos y traslados planificados inducidos por el cambio climático, bajo el paraguas de los mecanismos que establece la adaptación, uno de los pilares de la lucha contra la degradación ambiental. También se creó un grupo de trabajo para la evaluación de las pérdidas y daños en los países vulnerables al cambio climático (CMNUCC, 2011).

En el transcurso de los dos años siguientes los informes del Grupo Intergubernamental de Expertos para el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) demostraron la aceleración de los procesos degradantes del cambio climático y sus consecuencias en la gestión del riesgo (IPCC, 2012). De esta forma, se dejaba al descubierto las limitaciones de los enfoques de la adaptación para brindar respuestas a la alarmante situación, lo que fortaleció las posturas proclives a fortalecer los mecanismos de pérdidas y daños.

Llegando a la COP de Varsovia en 2013, resultaba inevitable la creación de un organismo encargado de investigar e implementar medidas tendientes a abordar las pérdidas y daños derivadas de los efectos del cambio climático. Así, luego de casi dos décadas, se concretó una de las principales propuestas de la AOSIS. Ese año se creó el Mecanismo Internacional de Varsovia sobre Pérdidas y Daños. A partir de las sucesivas reuniones del Comité Ejecutivo del Mecanismo de Pérdidas y Daños, se elaboró un plan de trabajo en el que se estableció la aplicación de medidas para el abordaje de los fenómenos migratorios ambientales. Por último, en el año 2015 se firmó el Acuerdo de París donde se consagraron las pérdidas y daños como tercer pilar de la lucha mundial contra el cambio climático (a la par de los enfoques de mitigación y adaptación).

En relación al papel de la AOSIS en las negociaciones, los países insulares agrupados bajo la AOSIS

han implementado diferentes estrategias en el contexto de la Conferencia de las Partes, posicionándose como actores de elevada relevancia en las negociaciones sobre el clima y se les ha atribuido considerables resultados exitosos. Una de estas estrategias está relacionada con el rol de liderazgo moral y con la construcción de diferentes elementos discursivos vinculados con nociones de desigualdades estructurales, injusticias climáticas y responsabilidades históricas de los países del Norte industrializado. Por su parte, afrontaron exitosamente el desafío de construir un relato en el que ninguna parte del mundo se encuentra exenta de las vulnerabilidades ambientales, resaltando la obligación de la comunidad global en enfrentar mancomunadamente al cambio climático. De la mano de lo anterior, la búsqueda de alianzas con organizaciones no gubernamentales, la prensa mundial, instituciones académicas y grupos de investigación otorgan mayor peso y legitimación a su posición de poder en las negociaciones.

## DISCUSIÓN

En el análisis de las negociaciones sobre migraciones ambientales en la Conferencia de las Partes, se parte de la asunción de que las mismas se encuentran atravesadas transversalmente por las relaciones de poder. En esta línea, las instituciones internacionales se constituyen en una plataforma donde los pequeños Estados hacen uso de las normas y procedimientos para impulsar sus intereses, influir en la agenda y asegurar un espacio de participación que tienda a generar beneficios. Barnett y Duvall (2005) han denominado poder institucional. El hecho de que la AOSIS haya instaurado el debate sobre las migraciones ambientales asociadas a las pérdidas y daños en la COP, demuestra que las organizaciones internacionales y los procesos normativos constituyen una alternativa favorable para sus intereses.

Otra dimensión del poder que los autores formulan es el poder productivo. Este genera múltiples tipologías sociales, con diferentes autocomprensiones y capacidades, teniendo consecuencias reales en el desempeño de los actores. Al encuadrar la discusión de las pérdidas y daños en términos éticos y legales, resaltando la responsabilidad de los países industrializados sobre la delicada situación de las regiones más expuestas del planeta, la AOSIS ha construido un perfil legítimo apelando a las normas y la solidaridad global (Barnett y Duvall, 2005). A su vez, en las dinámicas de las negociaciones se observan las duras posiciones de los países industrializados, comúnmente opositores a la aprobación de medidas que les atribuya algún tipo de responsabilidad sobre la problemática ambiental. La capacidad de bloquear el avance de dichas resoluciones, se vinculan con los atributos del poder obligatorio desde la perspectiva de Barnett y Duvall. Esta faceta del poder también ayuda a comprender la demora en atender las cuestiones que el espectro académico y científico ha categorizado como urgentes. Sin embargo, a diferencia de los presupuestos del realismo político de las relaciones internacionales, una perspectiva multifacética del poder proporciona un marco analítico superador para evaluar el rol de los pequeños países insulares en las negociaciones climáticas.

Para finalizar, esta investigación no solo expone las pretensiones dominantes del realismo político sino que también busca cuestionar las decisiones globales que perpetúan un sistema reproductor de desigualdades. Estas sostienen un status quo que beneficia al mundo industrializado y profundizan las problemáticas climáticas, sociales y económicas en los países pobres. De esta manera, mientras no se produzcan hechos sistémicos lo suficientemente contundentes para brindar seguridad normativa y jurídica a las personas que migran forzosamente a causa del cambio climático, sus graves consecuencias continuarán recayendo sobre las espaldas de los países del sur global.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barnett M. Duvall R. (2005). Power in International Politics. *International Organization*, 59, pp. 39-75.
- Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático, (2011). Informe de la Conferencia de las Partes sobre su 16º período de sesiones, celebrado en Cancún del 29 de noviembre al 10 de diciembre de 2010. FCCC. Naciones Unidas.
- Grupo Intergubernamental de Expertos para el Cambio Climático (2007). Cambio climático 2007: impactos, adaptación y vulnerabilidad. IPCC.
- Grupo Intergubernamental de Expertos para el Cambio Climático (2012). Resumen para Responsables de Políticas: Gestión de los Riesgos de Fenómenos Meteorológicos Extremos y Desastres para Mejorar la Adaptación al Cambio Climático. IPCC.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

# Aplicación de principios y elementos del juego en el aula

AUTOR

**MEDINA, HÉCTOR OSVALDO**  
juniorbiología92@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN EDUCACIÓN**

DOCENTE ASESORA

**VANESSA SANCHEZ**

## RESUMEN

El presente plan de intervención, se enmarca en el análisis e implementación de nuevos modelos innovadores en el proceso de la enseñanza y aprendizaje. La propuesta educativa consta de una capacitación dividida en 5 jornadas y tiene como destinatarios a los docentes del IPEM N° 193 “José María Paz”.

Dicha propuesta consiste en brindarles, en la primera y segunda jornada herramientas tecnológicas que tengan relación con el uso de mecánicas y dinámicas gamificadas, para motivar la participación de los alumnos con dificultades en los distintos espacios áulicos de la institución. El tercer encuentro, tiene como objetivo principal la elaboración de aulas virtuales con el uso de la aplicación “ClassCraft”, donde los docentes crearán sus cuentas, junto con los contenidos, desafíos y premios de sus futuras clases.

En la cuarta jornada, se busca el trabajo en equipo entre grupos de docentes de un mismo año para la elaboración de propuestas articuladas entre distintas asignaturas. Y el quinto encuentro tiene como finalidad, en el caso de no contar con una conexión estable a Internet, presentarles a los docentes distintas mecánicas y dinámicas para gamificar el aula que no necesitan de un apoyo tecnológico, como ser la creación de tablas de puntajes, insignias y premios.

## **PALABRAS CLAVES**

Gamificación, Plan de intervención, Estrategias didácticas, TIC

## **INTRODUCCIÓN**

Existe una amplia diversidad de recursos tecnológicos que pueden utilizarse como apoyo en la educación a través de experiencias más directas que rompen con el modelo tradicional y que a su vez, acercan a los estudiantes a nuevos saberes. El presente plan de intervención busca preparar a los docentes del nivel secundario del IPEM N° 193 “José María Paz” para lograr incorporar mecánicas y dinámicas gamificadas en el aula, por medio del uso de las Tecnologías.

La integración de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) implementados en los nuevos modelos pedagógicos pueden convertirse en valiosos recursos para el aprendizaje, ofreciendo un soporte educacional efectivo de complejos procesos de innovación en cada uno de los aspectos de la escolaridad. Sin embargo, la mera introducción de las TIC en el ámbito áulico no es suficiente para producir un cambio, hace falta que el docente aplique diversas estrategias en sus prácticas de enseñanza para guiar al alumno en el correcto uso y motivarlos a alcanzar el máximo potencial de las mismas.

Hoy en día la media de los graduados universitarios ha pasado menos de 5.000 horas de su vida leyendo, pero más de 10.000 horas jugando con videojuegos. Los juegos de ordenador, el correo electrónico, internet, los teléfonos móviles y la mensajería instantánea son parte integrante de sus vidas. (Marc Prensky, 2001). Al igual que ha sucedido a lo largo de la historia con el papiro y la imprenta. Todo cambio implica nuevas necesidades tales como la formación a lo largo de la vida (Caldeiro y otros, 2015). Es por eso, la importancia de las nuevas Tecnologías como recursos enriquecedores que permitan un aprendizaje más significativo para los jóvenes de nuestro tiempo.

La comunicación, entendida como la forma de expresión entre dos o más personas presentes o no en un mismo espacio, ha ido desdibujándose, especialmente a lo largo de los últimos años. Hoy en día asistimos a la inminente proliferación de una ingente cantidad de medios y dispositivos tecnológicos que, lejos de facilitarnos la tarea, acentúan su grado de complejidad en el sentido de que obligan a prestarles atención para incluirlos tanto en la vida diaria como en la actividad formativa (Caldeiro y otros, 2015). En efecto, la aparición de las TIC en las aulas ya no es una novedad sino una realidad, por lo que el docente debe actualizarse constantemente para enfrentar los desafíos que se presentan cada día en la educación.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para implementar un plan de trabajo innovador de gamificación, se considera que las mecánicas de juego en ámbitos no lúdicos no sólo pretenden resolver problemas que afectan en mayor medida a la motivación de los alumnos, sino también que están orientada al perfil psicológico de los alumnos del siglo XXI, denominados nativos digitales, que traen consigo diferentes necesidades y maneras de relacionarse a la que los docentes de la institución están acostumbrados.

Así, la presente propuesta aborda la descripción de una secuencia didáctica que se plantea desde una dimensión pedagógica – didáctica, que implementa estrategias de gamificación innovadoras integrando a las TIC como herramientas que motivan la participación activa de los estudiantes en los espacios curriculares del instituto IPEM N°193 José María Paz, de la localidad de Saldán, provincia de Córdoba, Argentina, atendiendo de esta forma las dificultades planteadas por los docentes de la

institución.

Para la correcta concreción de los objetivos establecidos el plan de intervención se dividirá en cuatro instancias. Cada instancia estará a cargo de un Asesor Pedagógico Licenciado en Educación, Medina Héctor Osvaldo. En la primera instancia de la capacitación se procederá a introducir a los docentes de las distintas áreas disciplinares en el correcto manejo de las TIC, adquiriendo las competencias necesarias para esta tarea pedagógica compleja, ya que se observa que no cuentan con una preparación suficiente para ello. La segunda instancia será diseñar las aulas virtuales en cada área disciplinar, por medio de la aplicación “Classcraft”, para el uso pedagógico y motivacional. En un tercer momento, se fortalecerá la integración y articulación de las asignaturas y en la cuarta instancia, a modo complementario, se brindarán otras herramientas para aplicar la gamificación en el aula, sin la necesidad de utilizar la aplicación, es decir, con mecánicas más concretas.

El espacio destinado para el plan de trabajo propuesto será la sala multimedia del IPEM N° 193. Con respecto al tiempo, se desarrollará durante el ciclo lectivo 2021, los días propuestos para la capacitación serán los sábados, a través de un encuentro introductorio y cuatro encuentros intensivos de un sábado de por medio, es decir, con una frecuencia de dos veces al mes, a partir del primer sábado del mes de marzo, hasta el segundo sábado del mes de mayo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este plan de intervención, brindó a los docentes de la institución habilidades que les permitieron, a futuro, desarrollar secuencias didácticas, logrando la inclusión de la gamificación dentro de campo de acción y de esta manera atender a las dificultades u obstáculos existentes. El poder que tienen las dinámicas de los juegos no tiene solo como fin entretenerlos o distraerlos, necesitamos valorar esas dinámicas como un tipo particular de persuasión para aprovecharlas en el aula.

La elaboración de este plan de intervención, implicó una lectura detallada de la institución seleccionada, para detectar y dar respuesta a algunas problemáticas de la institución que fueron identificadas, como ser la ausencia o desmotivación de los estudiantes y la necesidad de capacitar a los docentes para mejorar sus prácticas docentes.

Para lograr cambios significativos, que perduren, es importante dedicarle tiempo a la formación docente para adquirir nuevas estrategias de enseñanza, ya que es necesario que los docentes puedan incorporar conocimientos que les permitan mejorar continuamente sus prácticas. Es por eso que a lo largo de la implementación se trabajó alrededor de objetivos concretos que tengan relación con desarrollo de habilidades para la implementación de aulas gamificadas.

Al momento de diseñar la propuesta de capacitación, se pensó, en primera instancia, capacitar a los docentes con el manejo de las TIC y con los conceptos básicos sobre gamificación y luego pasar a tres instancias más para el desarrollo, articulación y manejo de otros métodos gamificados.

Se presentó, como una nueva problemática, la desmotivación de los docentes frente a la capacitación que debían participar, por lo tanto, para transformarla en una fortaleza se pensó en modificar la estructura de las jornadas y gamificarlas, de esta forma los docentes al participar y esforzarse podrían obtener como recompensa algún beneficio. Estos beneficios fueron estipulados con la dirección de la institución, previo al comienzo de la capacitación.

Otra fortaleza a tener en cuenta fue el desarrollo de habilidades que los docentes pudieron obtener al crear, por su propia cuenta, clases virtuales en una plataforma gamificada, lo cual es de suma importancia porque los vuelve más creativos y diversos en su rol. Por otro lado, como fortaleza para los

alumnos debemos destacar que al trabajar de esta forma fomentamos que construyan su propio conocimiento, fortalezcan las relaciones entre sus grupos de pares, desarrollen lazos con el docente, se comprometan con el cumplimiento de las tareas y objetivos propuestos asumiéndolo de manera participativa.

En el plan de intervención también nos hemos encontrado con debilidades, como ser la falta de tiempo en el desarrollo de la capacitación para dar respuesta a la gran cantidad de docentes de la institución y la resistencia que tienen algunos docentes de mayor antigüedad que no quieren desarrollar sus habilidades informáticas.

Para los docentes mayores se optó por dar hincapié al desarrollo de tablas e insignias (desarrollada en la última jornada) para que no necesiten el uso de las tecnologías para implementar los cambios.

Se recomienda continuar con la implementación de la aplicación “ClassCraft” o el uso de tablas e insignias para seguir incentivando a los estudiantes. Los resultados que se logró con la capacitación docente dan cuenta de un mejoramiento en la práctica pedagógica, teniendo de ahora en más docentes más idóneos a la hora de planificar estrategias que motiven.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Prensky, M. (2001) Nativos Digitales, Inmigrantes Digitales. *On the horizon*, 9(5), 1-7.
- Caldeiro Pedreira, M.C., Aguaded Gómez, J.I. (2015) Estoy aprendiendo, no me molestes: la competencia mediática como forma de expresión crítica de nativos e inmigrantes digitales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. N° 12, págs. 27-45. ISSN: 1579-0185. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/58119>
- Martinelli, S. (2016). Construcción de la ciudadanía y Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Integración pedagógica de TIC en las escuelas secundarias. Virtualidad, Educación y Ciencia*, 7(13), 36-55. Recuperado de: <https://revistas.psi.unc.edu.ar/index.php/vesc/article/view/16205>
- Ramos Suarez, C. (2018). Gamificación en el aula de secundaria: Sondeo de la predisposición del alumnado hacia el uso de classcraft. Recuperado de: [Gamificacion en el aula de secundaria sondeo de la predisposición del alumnado hacia el uso de classcraft.pdf \(ull.es\)](#)
- Foncubierta, J. M., & Rodríguez, C. (2014). Didáctica de la gamificación en la clase de 41 español. Recuperado de: [didactica\\_gamificacion\\_ele.pdf \(wordpress.com\)](#)
- Vicente, D. R., & Montiel, A. M. (2018). Math Royale: un proyecto de gamificación matemática en el aula. *Aprendizaje lúdico: Los videojuegos*.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Estrategias comunicacionales de influencers feministas, Clarín y Página 12 sobre acontecimientos de género

AUTOR

**PACIOS SANCHEZ, PIERO NOAH**  
pacioszoe@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN REL. PÚBLICAS E INSTITUCIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue describir las características que poseen las estrategias de comunicación utilizadas por tres influencers feministas y por el Diario Clarín y Página 12 en Instagram y en Twitter en torno a las publicaciones divulgadas sobre acontecimientos de género tratados desde junio del 2018 hasta junio del 2019 en Argentina.

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo de tipo transversal no experimental. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional y la técnica de recolección de datos que se aplicó fue el análisis de contenido.

Como conclusión, los hallazgos demuestran que los sitios de redes sociales se convirtieron en espacios políticos de debate, y el rol de influencer le permitió al movimiento una nueva manera de organizar sus luchas a través de innovadoras estrategias comunicativas. Actualmente, los medios masivos acuden como fuente a las difusiones de las influencers cuando comunican sus noticias de género.

### PALABRAS CLAVES

Influencers, Feminismo, Género, Página 12, Clarín

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se caracteriza por la masividad de tecnologías de la información y de la comunicación “TIC” (Cabero, 2005), que han producido cambios vertiginosos en la sociedad mundial. Junto con este impacto, que da cuenta de una Revolución Digital al darse una profunda transformación en las relaciones interpersonales y masivas, se ha observado la aparición de nuevos emergentes sociales y de acciones colectivas organizadas en el ciberespacio (William, 1984) que han adquirido gran notoriedad en la opinión pública. Uno de los temas que conquistó espacios en la agenda de los medios de comunicación masivos, posicionando temáticas vinculadas a la igualdad de género, fue el feminismo.

Al cobrar cada vez más importancia el mundo digital por el advenimiento del internet, han surgido figuras sociales que no solo empezaron a trabajar exclusivamente con las redes sociales, sino que también ganaron terreno en los medios de comunicación. Estos actores, debido a múltiples factores como la cantidad de seguidores, las ideas específicas que tratan, las colaboraciones con marcas y proyectos, entre otras cuestiones, fueron definidos como “influencers” o “influenciadores”, quienes tienen sus antecedentes en el concepto “líderes de opinión” desarrollado por Lazarsfeld et al. (1962). En el caso del feminismo, su rol ha sido protagónico en la construcción de nuevos canales de debate sobre las temáticas relacionadas al movimiento y de disruptivas formas de participación ciudadana organizadas a través de las herramientas y ventajas dispensadas por los sitios de redes sociales.

Sin embargo, a pesar de los avances en investigaciones vinculadas con la era digital y los movimientos feministas, el concepto “ciberfeminismo sigue siendo básicamente una corriente híbrida de trabajo, reflexión y análisis sobre las tecnologías de la información y la comunicación” (Bañón, 2013). La intrínseca relación entre las nuevas tecnologías, los influencers y los movimientos feministas forma parte de un estudio embrionario debido a su reciente, acelerada y repentina irrupción. Por tal razón, los antecedentes metodológicos son primitivos y las definiciones rudimentarias. Por esto mismo, se considera relevante desarrollar y/o acrecentar las investigaciones en relación con el grado de impacto e influencia que los discursos de género de los influencers del colectivo LGBTQI+ provocan en sus seguidores, análisis comparativo entre estrategias de comunicación de influencers feministas y de otras con posturas contrarias al movimiento feminista, impacto de los discursos de género de influencers de otros países, como muchas otras.

De este modo, para profundizar conceptos como la sociedad en red, líderes de opinión e influencers, redes sociales, género y movimiento feminista, se estudió la relación entre estas figuras sociodigitales (Mercedes D´Alessandro, Ofelia Fernández y Luciana Peker) y los mass media de Argentina (Clarín y Página 12). Específicamente, se centró no solo en la cobertura que estos dos medios hacen de este movimiento social, sino de las distintas respuestas que se generan en las influencers.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se abordó desde un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, con el objetivo de detallar e interpretar en profundidad las características y los rasgos del objeto de estudio. Los fenómenos estudiados fueron las publicaciones de sitios de redes sociales de Instagram y Twitter de influencers feministas y del Diario Clarín y Página 12 sobre temáticas de género tratadas desde junio del año 2018 hasta junio del año 2019.

El tipo de estudio fue no experimental, ya que las variables estudiadas se observaron en su contexto natural y no fueron manipuladas de manera intencional en la investigación. Se consideró pertinente un abordaje transversal, debido a que los datos se recolectaron de manera sincrónica, durante un momento específico.

## RESULTADOS

INFLUENCER	CLARÍN	PÁGINA 12
<p><b>Ofelia Fernández</b> Lenguaje informal, sencillo e inclusivo. El objetivo de sus difusiones es la apelación simbólica. Uso de hashtags emocionales y colectivos Postura negativa y confrontativa hacia Clarín. Postura positiva y colaborativa hacia Página 12.</p>	<p>Tono de mensaje informativo y testimonial. El rol adoptado hacia los acontecimientos de género se caracterizó por ser informativo y confrontativo. En las valoraciones asumidas se observó un posicionamiento neutral y negativo. No utiliza lenguaje inclusivo. Presencia de estereotipos de género tradicionales.</p>	<p>Tono de mensaje emocional, informativo y crítico. El tipo de lenguaje se caracterizó por ser formal y sencillo con la utilización de lenguaje inclusivo y hashtag emocionales y colectivos. En las valoraciones asumidas hacia los acontecimientos de género, se observó una toma de posición y tratamiento de las temáticas positiva. Ausencia de estereotipos de género tradicionales.</p>
<p><b>Luciana Peker</b> Lenguaje informal, sencillo e inclusivo. Tono de mensaje emocional, agresivo, testimonial y crítico. Postura negativa y confrontativa hacia Clarín. Postura positiva y colaborativa hacia Página 12.</p>		
<p><b>Mercedes D´Alessandro</b> Lenguaje informal, sencillo e inclusivo. Tono del mensaje informativo, crítico y emocional. Postura negativa y confrontativa hacia Clarín. Postura positiva y colaborativa hacia Página 12.</p>		

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

Las influencers aluden, en sus publicaciones, a lo emocional y colectivo, con imágenes y videos que representan un movimiento político social y cultural de mujeres y disidencias, organizado en pos de derribar los prejuicios de género. Esto se observa en las palabras, hashtags y elementos audiovisuales que colocan en sus difusiones; las frases más repetitivas son “empoderamiento”, “lucha”, “hermanas”, “acá estamos y no nos vamos a ir”, entre otras. Esta línea discursiva coincide bastante con la optada por Página 12 que, a pesar de ser un medio de comunicación masivo, no se observa la perpetuación de estereotipos de género tradicionales; por el contrario, muestran la necesidad de modificar los patrones socioculturales que imponen discriminaciones y desigualdades hacia los colectivos sociales. Por el contrario, en las publicaciones del Diario Clarín se observa una mayor cantidad de estereotipos tradicionales, en comparación con los demás sitios de redes sociales de los otros actores. Las principales están relacionadas a casos de violencia de género o femicidios, como los de Thelma Fardín y Lucía

Pérez, respectivamente. En ambas situaciones, se puso en duda el relato de la víctima a través de minimizaciones, usos de material sensible y cuestionamientos. También mantiene estereotipos y mitos vinculados a la lucha del movimiento y a la defensa de leyes.

Al analizar la enorme influencia que estas figuras tienen en la sociedad, que ya en varios aspectos sobrepasó lo digital por tomar las riendas de la política y la economía, podemos decir que los sitios de redes sociales de las influencers son espacios políticos, de organización de marchas multitudinarias con consignas de conquista de derechos. En este sentido, el rol de influencer le otorgó al colectivo feminista una nueva manera de liderar sus acciones y de generar nuevas e innovadoras experiencias comunicativas. La masificación de otras voces y de internet permitió que muchas más personas accedieran a información y recursos, y no solo a los que se ofrecen en los medios hegemónicos. Es tal el impacto que las influencers generaron en tan pocos años que, hoy, son los medios de comunicación masivos quienes acuden a las publicaciones digitales que difunden estas, y son ellas mismas quienes, en estos acontecimientos de género, definen la agenda de los medios.

En conclusión, la comunicación con perspectiva de género se ha convertido en un eje que atraviesa cada una de las esferas de la sociedad y el ámbito digital, sobre todo los sitios de redes sociales, que se transformaron en una herramienta teórica y de acción política. Los medios de comunicación masivos y las influencers feministas son actores claves en la difusión y tratamiento de acontecimientos vinculados al género, ya sea para cooperar y difundir positivamente, o para derribar alguna idea que no se condice con la lucha feminista.

## BIBLIOGRAFÍA

- Boix, M. (Noviembre de 2002). Comunicación y Derechos Humanos, en “Comunicación, feminismo y nuevas tecnologías” <http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/577>
- Cárcar Benito, J. E. (2015). Las redes y los movimientos sociales ¿una acción colectiva o marketing viral? *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 130-135.
- Gil, A. S. (Abril-junio de 2014). La violencia de género en Clarín: el diario como actor político. *Revista especializada en periodismo y comunicación*. : <https://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2140/1913>
- Gila, J., & Guil Bozal, A. (1999). La mujer actual en los medios: estereotipos cinematográficos. *Comunicar*. <https://www.redalyc.org/pdf/158/15801213.pdf>
- Gómez, S. C., Zaballos, L. M., & Lacasa, P. (2013). *Ipads, Apps y Redes Sociales. Construyendo narrativas multimodales en las aulas*. Digital Education.
- Laudano, C. (2018). “Acerca de la apropiación feminista de las TICS”. En S. Chaher
- Sádaba, I., & Barranquero, A. (2018). “Las redes sociales del ciberfeminismo en España: Identidad y repertorios de acción”. *Athenea Digital*.
- Zuban, A. P. (14 de Junio de 2018). *Ciberfeminismo, para mover montañas*. La voz.



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Internacionalización como clave del desarrollo local: propuestas de gestión internacional para la ciudad de Mendiolaza

AUTOR

**URETTI, LISANDRO AGUSTÍN**  
lisandro.uretti@hotmail.com

CARRERA

**LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

### RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla el diseño de un plan de internacionalización para la ciudad de Mendiolaza, basándose en el estudio contextual y organizacional del municipio, a fines de solucionar sus principales dificultades. En el estudio se arribó a la conclusión de que la falta de vinculación exterior, los problemas de planificación urbana y la carencia de especialización del personal municipal, son las principales problemáticas a resolver mediante un proactivo accionar externo. A tal fin, se diseñó una propuesta a tres años basada en tres ejes: el otorgamiento de un rol propio a las relaciones internacionales en la estructura municipal, la participación activa de Mendiolaza en redes internacionales clave como lo son Mercociudades y CIDEU y el refuerzo de los recursos humanos municipales mediante su capacitación en plataformas multilaterales, a fines de generar políticas públicas coherentes con las necesidades urbanas, aspirando así un impacto transversal de los mecanismos de internacionalización en el desarrollo local.

## INTRODUCCIÓN

Si bien la amplitud de la actuación internacional suele estar ligada a la solvencia económica del actor, hoy en día “las ciudades medianas y los pequeños municipios, incluyendo a los rurales, encuentran en las relaciones internacionales un instrumento invaluable para fortalecerse en la escena nacional y mundial como actores relevantes” (Zapata Garesché, 2007:20). A raíz de esto, en la actualidad las relaciones internacionales no se basan únicamente en intercambios económicos, sino que, en muchas ocasiones, la cooperación se da por la existencia de problemáticas idénticas en ciudades de países diferentes, ante las cuales los actores deciden mantener relaciones de carácter horizontal que les resulten beneficiosas. Los mecanismos de vinculación son sumamente diversos, siendo solo algunos ejemplos de ellos el intercambio de experiencias, el hermanamiento de ciudades o la conformación de redes de cooperación en temas de agenda local, que pueden ir desde la planificación territorial, o la gestión del agua a la capacitación de personal municipal.

En los siguientes apartados, se desarrollará una propuesta de internacionalización para la ciudad de Mendiolaza, municipio que actualmente carece de un área encargada de las relaciones internacionales, evidenciando una vinculación internacional débil y caracterizada por la participación en foros multilaterales en temas tales como ambiente, seguridad vial y manejo de residuos, siempre que haya sido expresamente invitada por el gobierno provincial. En consecuencia, en el municipio no se evidencia la existencia de una agenda internacionalista orientada a las necesidades de su ciudadanía en particular. Para afrontar dicha carencia, se trabajará en conjunto con dos organizaciones internacionales clave: Mercociudades y CIDEU, que servirán como marco proveedor de soluciones a la necesidad local.

## DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En base a lo evidenciado durante el proceso de análisis contextual e institucional del municipio, se identificaron los siguientes puntos a fortalecer mediante una internacionalización proactiva: Una débil planificación territorial. Mendiolaza ha afrontado un veloz crecimiento poblacional que no llegó a acompañarse de una apropiada planificación del territorio urbano, hecho que provocó importantes dificultades internas (tales como las inundaciones ocurridas en el año 2015). Si bien se cuenta con un Plan Estratégico Territorial del año 2018, es crucial que esta temática se vuelva parte de la agenda diaria del municipio, manteniendo actualizaciones acordes al trabajo realizado y construyendo modelos de desarrollo ambientalmente sostenibles. Es innegable la importancia de esta temática tanto en la agenda local como en la global, siendo este uno de los temas predilectos de las ciudades al momento de buscar socios potenciales, por lo que Mendiolaza se insertaría en un marco internacional que comprende su necesidad y trabaja en pos de combatirla. Por otro lado, se identificó una carencia de recursos humanos calificados. Este segundo eje va inevitablemente ligado al anterior, siendo potencialmente el causante del mismo. La falta de personal capacitado para realizar un programa de planificación urbana, da como consecuencia la ausencia de una labor público específica y orientada a la necesidad del municipio. Existe la posibilidad de que el municipio, inserto en una red internacional, provea la solución a dicho problema brindando servicios de capacitación a su propio personal y construyendo políticas públicas en base a dicha disponibilidad educativa. Asimismo, la escasa vinculación internacional. Mendiolaza posee una falta ineludible en términos de actividad internacional, participando casi exclusivamente en eventos en los que ha sido invitada, sumado a que no ha participado en Mercociudades desde el inicio de la pandemia Covid-19. La iniciativa será esencial a la hora de mantener nuevas relaciones que sean beneficiosas para todos los actores involucrados. En consecuencia, se buscará alcanzar vías de resolución a los problemas mencionados, en el mediano o

largo plazo, mediante el estrechamiento de vínculos internacionales con socios de similares características a Mendiolaza en el marco de Mercociudades, mientras que la inserción del municipio en la red CIDEU apuntará a resolver la carencia de personal capacitado.

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El Objetivo general del presente plan se basa en diseñar una política de internacionalización orientada a dar respuesta a las carencias presentes en la Municipalidad de Mendiolaza con respecto a planificación urbana y la capacitación de recursos humanos. Para ello, acompañan los siguientes objetivos específicos:

1. Incorporar las relaciones internacionales dentro de la estructura municipal para servir como base de establecimiento de futuras alianzas colaborativas con socios tanto gubernamentales como no gubernamentales.
2. Promover la generación y concreción de alianzas de cooperación con socios estratégicos con la finalidad de afrontar los problemas de planificación urbana presentes en Mendiolaza.

Los principales recursos involucrados en el plan son Recursos Humanos, en tanto se requiere de una persona encargada de la puesta en marcha del plan, calificada en la materia y que posea autonomía de acción completa, capaz de servir como representante del municipio a nivel internacional. En relación a los recursos económicos, los costos responden a una estimación de los servicios brindados por CIDEU y honorarios de los profesionales que llevarán adelante el plan durante el primer año de trabajo. El total estimado para el mes de marzo del 2021 alcanzaba la suma de \$2.212.100 pesos argentinos (0,29% del presupuesto municipal anual, con el tipo de cambio calculado el a valor U\$D 1 = \$190, (dólar oficial con impuestos aplicables incluidos). El financiamiento deberá provenir del presupuesto anual del municipio, ya que el presente plan se llevará a cabo por iniciativa gubernamental.

## **ACCIONES ESPECÍFICAS**

En primer lugar, se propone que el encargado de las relaciones internacionales de Mendiolaza participe como representante municipal en las Instancias Temáticas de Mercociudades, siendo estas la principal modalidad de participación para una ciudad en la red. Dentro de las mismas, será vital realizar los acercamientos diplomáticos pertinentes con aquellos socios que se identificará en la acción, que provean financiamiento y/o asesoría técnica. Entre las temáticas de interés para Mendiolaza, podemos encontrar Ambiente y Desarrollo Sostenible, Desarrollo Urbano y Desarrollo Económico Local. Para construir planes de internacionalización a futuro será vital tomar la iniciativa de acción y entablar los acercamientos necesarios, dar confianza a socios, construir los proyectos de forma consensuada, mediante el diálogo entre partes y la definición de la agenda conjunta. En segundo lugar, se propone la organización de una mesa de trabajo local, compuesta por los principales actores económicos y sociales, donde se busque alinear y consensuar las acciones a futuro respecto a la internacionalización del municipio. Es vital que la internacionalización del municipio sea realizada considerando las necesidades e intereses de los principales sectores sociales y económicos de la ciudad. La colaboración público-privada desemboca en mayor especificidad de las políticas públicas y en la generación de relaciones simbióticas entre las partes. Dicha mesa de trabajo aspirará a facilitar el contacto entre actores locales e internacionales, estrechando vínculos donde se compartan experiencias, conocimientos e inclusive financiación. Finalmente, en relación a la capacitación de recursos humanos, se propone el ingreso del municipio en la red CIDEU, como marco para proveer capacitación a los empleados municipales, con vistas a formar personal calificado en materias claves de interés para el municipio. Una vez promovida la posibilidad de participación en dichas capacitaciones y definidos los

beneficiarios, la municipalidad se convertirá paulatinamente en proveedor de un nuevo marco de profesionalización, añadiendo valor y atractivo al trabajo municipal, enriqueciendo de manera estructural las aptitudes de sus empleados.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Teniendo presente que las relaciones internacionales ya no son propiedad exclusiva del Estado, y que hoy más que nunca los municipios se han convertido en actores de peso en la escena internacional, es que podemos asegurar que dichas prácticas resultarán tanto en beneficios materiales como inmateriales para la ciudad, alcanzando una internacionalización exitosa y beneficiosa. Así, la capacitación del personal será esencial, ya que permitirá que los recursos humanos disponibles estén capacitados y preparados para afrontar necesidades claves del municipio. Resulta importante destacar que la internacionalización de una ciudad es una política pública transversal, capaz de incidir en un mayor espectro de necesidades, mediante actividades y conexiones diversas con el resto del mundo. La coherencia del accionar exterior y la continuidad de dicha política es imprescindible no solo para la efectividad de la misma sino también para la imagen exterior que transmite el municipio.

Finalmente, compartimos algunas de las recomendaciones: en primer lugar, considerar el ingreso del municipio a la Red Simus, una organización internacional que brinda asistencia técnica y provee financiamiento para proyectos sobre movilidad urbana sustentable a nivel municipal. Dicho ingreso permitirá contar con asesoría especializada y facilitará obtener la liquidez financiera necesaria para dichos proyectos. En segundo lugar, se recomienda la conformación de una mesa conjunta a nivel Sierras Chicas, que permita emprender proyectos a nivel regional, explotando las ventajas comparativas de cada municipio. Así, será posible planificar estrategias comunicativas, turísticas, ambientales y de desarrollo de manera coordinada, donde la confluencia de intereses conduzca a una acción de impacto positivo en la totalidad de municipios involucrados. Por último, se recomienda diseñar programas orientados a un impacto positivo en el medio ambiente, tales como la planificación de espacios verdes o el establecimiento de incentivos fiscales orientados a una transición productiva ecofriendly. El cuidado del medio ambiente se ha convertido en el tema de agenda internacional por excelencia debido a la naturaleza global del mismo, resultando no solo en una gran disponibilidad de financiamiento a proyectos, sino también el potencial de resultar en reconocimientos internacionales al municipio por su proactividad climática, beneficiándose tanto económica, como política y socialmente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Zapata Garesché, E. D. (2007). Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Volumen 1.

Municipalidad de Mendiolaza (2021). Presupuesto 2021. Recuperado de:

[https://www.mendiolaza.gob.ar/sites/default/files/presupuesto\\_2021\\_mendiolaza.pdf](https://www.mendiolaza.gob.ar/sites/default/files/presupuesto_2021_mendiolaza.pdf)

Mercociudades (2019). Guía de participación y responsabilidades para los gobiernos locales miembros de la Red. Recuperado de: <https://mercociudades.org/descarga/guia-de-participacion-responsabilidades-ciudadesmiembros/>

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. Web oficial. Recuperado de: <https://www.cideu.org/>



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Elección y presidencia de Zelenski. Impacto en el conflicto ruso ucraniano desde la securitización<sup>1</sup>

AUTOR

**VALLEJOS GRIOTTI, FRANCISCO**  
franciscovallejosrin@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

### RESUMEN

La siguiente investigación tiene como objetivo principal analizar el conflicto ruso ucraniano y su desarrollo a partir de las elecciones ucranianas de 2019 con el triunfo de Volodímir Zelenski. La investigación es de tipo cualitativa, no experimental con alcance descriptivo y de diseño longitudinal, llevada a cabo a través de un análisis documental desde el marco teórico de la Securitización y los Complejos Regionales de Seguridad (CRS) propuestos por Barry Buzan, junto a Ole Wæver y Jaap de Wilde. El análisis del siguiente trabajo fue situado dentro de las dinámicas del Complejo Regional de Seguridad de la Comunidad de Estados Independientes y sus posibles implicaciones en la región comprendiendo y evaluando los intereses geopolíticos rusos. Como resultado se observa que el nuevo presidente impactó en los intentos de Ucrania en terminar la Guerra del Donbás y en su conflicto con Rusia. Se concluye que los intentos de Zelenski en lograr la paz en el Donbás han otorgado a Ucrania oportunidades de reducir su asimetría frente a Rusia en el conflicto y, por ende, dentro de su Complejo de Seguridad.

### PALABRAS CLAVES

Securitización, Complejos Regionales de Seguridad, Rusia, Ucrania, Zelenski

## INTRODUCCIÓN

El 21 de noviembre de 2013 el presidente de Ucrania, Viktor Yanukóvich, suspendió la firma del Acuerdo de Asociación y el Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea (UE) con el fin de virar hacia un mayor acercamiento político-económico con Rusia. Este cambio abrupto de una política exterior proeuropea, hacia una política prorrusa desencadenó una serie de protestas y manifestaciones en contra del distanciamiento con la UE con amplias ramificaciones, resultando en un suceso de eventos llamado Euromaidán (Shveda y Park, 2016).

Ante el desarrollo del Euromaidán, el presidente Yanukóvich fue depuesto por el parlamento ucraniano. Rusia, ante el peligro de perder su influencia geopolítica sobre Ucrania y el Mar Negro realizó entre febrero y marzo de 2014 un despliegue militar de tropas rusas que se encontraban en el territorio ucraniano, debido a acuerdos previos de seguridad con Ucrania, con el objetivo de mantener control e influencia en el país anexando la península de Crimea. Finalmente, Crimea bajo ocupación rusa celebró un referéndum de independencia y luego de su aprobación, a través de un tratado de reunificación, se incorporó a la Federación Rusa el 22 de marzo de 2014 (Salmón y Rosales, 2014).

En junio de 2014, tras elecciones anticipadas luego del Euromaidán, Petro Poroshenko fue elegido presidente. Este nunca logró consolidar sus reformas políticas ni fortalecer a Ucrania frente a Rusia demostrando la incapacidad de Ucrania de poner un freno a la desestabilización producida por Rusia.

De esta manera las elecciones ucranianas de 2019 se dieron en un contexto donde la sociedad ucraniana estaba lista para un reinicio. Distintas encuestas mostraron que el “70% de los ucranianos creían que el país estaba yendo en la dirección errónea y solo un 16% en la dirección correcta. [...] el grado de confianza en Poroshenko era de 54% negativo” (Hosa y Wilson, 2019: 3). Un sentimiento de anti establishment y anti política, no anti Ucrania, es lo que otorgó a las elecciones presidenciales de 2019 tierra fértil para un cambio radical en la política.

Volodímír Zelenski es un comediante ucraniano que siendo una figura conocida en Ucrania y habiendo manifestado anteriormente sus deseos de entrar en la política, lanza su campaña electoral para la presidencia de Ucrania en 2019. El 31 de marzo, Zelenski emergió como vencedor en la primera vuelta electoral y ganó con un impresionante 73% de votos el 21 de abril en la segunda vuelta venciendo a Poroshenko, convirtiéndose en el nuevo presidente ucraniano (Hosa y Wilson, 2019).

El contexto por el cual Zelenski fue elegido y sus motivos señalan que las elecciones ucranianas de 2019 han sido un antes y un después en el desarrollo del conflicto híbrido<sup>2</sup> entre Rusia y Ucrania. Una democracia liberal ucraniana estable y próspera que sirva como modelo para la región de Eurasia es una amenaza para los objetivos geopolíticos rusos en el largo plazo, tal como es explicado por D'Anieri (2015), ya que socavarían el argumento de que Rusia no puede triunfar como democracia liberal. Siguiendo a D'Anieri “Para Rusia, sentirse segura con respecto a Ucrania implica que esta sea controlada por Rusia o disfuncional” (D' Anieri, 2015:4).

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es de tipo cualitativa y de alcance descriptivo con un diseño longitudinal y no experimental. Basada en la Teoría de la Securitización y sus Complejos Regionales de Seguridad. La Investigación se llevó a cabo a través de un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Se realizó un análisis documental y por otro lado un análisis discursivo del presidente ucraniano Volodímír Zelenski desde su rol como actor securitizador.

## RESULTADOS

Durante las elecciones ucranianas de 2019 un discurso firme y fuerte hacia Rusia primó, en el cual, Zelenski se destacó en movilizar tal retórica con promesas de atacar la corrupción e ineficacia de las instituciones estatales. Esto permite comprender el triunfo ya que previo a las elecciones la sociedad ucraniana expresó un 9% de confianza en el gobierno de Poroshenko y las instituciones gubernamentales, el nivel de confianza más bajo en el mundo por segundo año consecutivo (Bikus, 2019).

En el plano doméstico, Zelenski comprende que debe fortalecer la democracia y economía ucraniana para poder reducir la asimetría en las relaciones con Rusia por lo que ha emprendido una agenda de reformas institucionales muy complejas de lograr, especialmente en el área de lucha contra la corrupción y en reformas económicas. Por otro lado, se ha logrado un mayor acercamiento bilateral entre Rusia y Ucrania debido al cambio de una postura agresiva de Poroshenko hacia una de mayor diálogo con Zelenski, enfocada en lograr avances en la paz en el Donbáss. Eventos como el intercambio de prisioneros y el acuerdo para terminar la guerra en el este de Ucrania dados en la cumbre de Normandía, que incluye a Alemania, Francia, Rusia y Ucrania, fueron un logro en poder reiniciar las conversaciones de paz, teniendo en cuenta que desde el 2016 que no había un encuentro presencial entre el presidente ruso y su contraparte ucraniana.

Con respecto a Rusia, se la debe comprender dentro de su Complejo Regional de Seguridad, el cual es el espacio exsoviético. Este es fuertemente moldeado alrededor de Rusia mucho más que por cualquier otro de los Estados que forman parte del complejo. Siguiendo a (Buzan y Weaver, 2003), esto es producto de la construcción nacional y estatal histórica de Rusia que no permite un enfoque y securitización únicamente en su agenda estatal interna, por lo que ha buscado una proyección que supere sus fronteras. Ya que tener una mayor influencia geográfica regional facilita la aspiración rusa de ser aún reconocida a nivel global como una Gran Potencia luego de la disolución de la Unión Soviética.

Si Rusia no obtiene y mantiene reconocimiento internacional como potencia cayendo a un status de poder regional, tendría repercusiones en términos identitarios y levantaría cuestionamientos sobre la capacidad del Estado de garantizar el orden y su seguridad. Este objetivo ruso de mantener el control de su región como medio para no perder su proyección global, a través de sus acciones en Ucrania pueden ser vistas desde un plano agresivo por sus avances en los Estados vecinos y al mismo tiempo, desde uno defensivo ante los avances de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la Unión Europea (UE) sobre el ex espacio soviético (Kuzio, 2020; Robinson, 2016).

## DISCUSIÓN

La sociedad civil ucraniana es la audiencia del proceso de securitización que Zelenski se encuentra realizando, tratando de persuadir a ésta para que acepte sus planes y mecanismos en la búsqueda de paz en el Donbáss, por lo tanto, es clave para comprender el cambio político que ha transitado el país en el último año. El cansancio de la rigidez y alta conflictividad de Poroshenko, junto al desgaste y decepción en la élite política por parte del electorado ucraniano le abrió un camino a Zelenski y la oportunidad de concretar reformas estructurales a Ucrania. El presidente es el actor securitizador que realiza el proceso de securitizar a Ucrania tomando a su integridad territorial, estatal y de nación, como los objetos de referencia dentro del conflicto ruso-ucraniano que están siendo amenazados y deben ser protegidos de la amenaza de Rusia, la corrupción y de los separatistas en el Donbáss. (Buzan, Weaver y Wilde, 1998).

El Complejo de Seguridad Regional de la Comunidad de Estados Independientes es uno centrado en

una potencia (Rusia) de carácter unipolar donde Ucrania no tiene un peso relativo suficiente para definir otro polo regional, objetivo que indica ser buscado por Zelenski en sus acciones e intentos de disminuir la asimetría con Rusia. Comprender cómo Zelenski ha cambiado las dinámicas del conflicto ruso ucraniano y sus acciones para que Ucrania pueda disminuir su asimetría en la región frente a Rusia, es un antecedente los estados parte del complejo que puedan sufrir posibles intervenciones rusas en el futuro y, por ende, un precedente para el Complejo Regional de Seguridad que forman parte.

Tal como es considerada la Guerra en Georgia del 2008 un antecedente a la Anexión de Crimea, la guerra en el Donbás puede convertirse en una referencia para futuros conflictos híbridos con Rusia en la región. Además, Ucrania es la frontera entre Occidente y Rusia, si cae de nuevo en la órbita rusa es muy posible que esta avance hacia el oeste. Es por ello que los resultados del conflicto ruso ucraniano seguirán condicionando e influyendo las relaciones de Rusia con Occidente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bikus, Z. (2019, 21 de marzo). World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government. Gallup.  
<https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx>
- Buzan, B. Y Waever, O. (2003). *Regions and Powers: The Structure of International Security*. New York, Estados Unidos. Cambridge University Press.
- Buzan, B. Y Waever, O. y de Wilde, J. (1998). *Security. A New Framework*. Londres, Reino Unido: Lynne Rienner.
- D'Anieri, P. (2015). *Democracy and Geopolitics: Understanding Ukraine's Threat to Russia*. [Versión electrónica]. *Ukraine and Russia: People, Politics, Propaganda and Perspectives*, volumen 2. 221-228.
- Hosa, J., y Wilson, A. (2019). *Zelensky Unchained: What Ukraine's new political order means for its future*. Concejo Europeo de Relaciones Internacionales, policy brief.
- Kuzio, T. (2020). *Six years of war fail to cure Putin's Ukraine delusions*. Atlantic Council.  
<https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/six-years-of-war-fail-to-cure-putins-ukraine-delusions/>
- Multinational Capability Development Campaign (MCDC). (2019). *Countering Hybrid Warfare*. [Versión electrónica]. MCDC Countering Hybrid Warfare Project.
- Robinson, Paul. (2016). *Russia's role in the war in Donbass, and the threat to European security*. *European Politics and Society*. 17. 1-16.
- Salmón, E. y Rosales P. (2014). *Rusia y la anexión de Crimea o la crisis de la post Guerra Fría* [Versión electrónica]. *Derecho PUCP*, 1 (76), pp. 185-204.
- Sechague, J. (2019). *La Ucrania post-soviética a la luz de la geopolítica crítica*. [Versión electrónica]. Instituto de Estudios Internacionales, Universidad de Chile, volumen 51 (193), pp. 131-158.
- Shveda, Y., y Park, J.H. (2016). *Ukraine's revolution of dignity: The dynamics of Euromaidan*. [Versión electrónica]. *Journal of Eurasian Studies* volumen 7, 85-91

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue escrito en junio de 2020, previo a la invasión a gran escala de Rusia a Ucrania en febrero de 2022.

<sup>2</sup> Conflicto híbrido es el “uso sincronizado de múltiples instrumentos de poder adaptados a vulnerabilidades específicas a lo largo de todo el espectro de las funciones sociales con el objetivo de obtener efectos sinérgicos” (MCDC, 2017:3).



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## La Solución del Pacífico. Identidades, intereses y comportamientos en el Pacífico Sur (2001 - 2007)

AUTOR

**VIGANÓ, NICOLÁS AGUSTÍN**  
viganonicolas241@gmail.com

CARRERA

**LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

### RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general describir cómo las identidades nacionales de Papúa Nueva Guinea, Nauru y Fiyi configuraron sus intereses y comportamientos en sus relaciones con Australia en el marco de la política migratoria australiana “Solución del Pacífico” (2001-2007). Esta investigación fue realizada con un enfoque cualitativo, alcance descriptivo y diseño no experimental y longitudinal. Los resultados dieron a conocer que la política es producto de una construcción identitaria nacionalista australiana, y que su implementación manifiesta su autopercepción de ser el “Estados Unidos del Pacífico Sur”. Haciendo uso de la Teoría Constructivista de las Relaciones Internacionales, se concluyó, por un lado, en la existencia de tres identidades y por el otro, en el uso de estructuras neocoloniales de poder que fomentan la construcción de identidades complacientes, mientras que la ausencia de estas estructuras, fomentan identidades contestatarias.

### PALABRAS CLAVES

Política migratoria, Neocolonialismo, Australia, Nacionalismo

## INTRODUCCIÓN

A través del uso de la Teoría Constructivista de las Relaciones Internacionales, se entiende que la identidad es formada por discursos, ideas y valores, que configuran intereses e influyen sobre las acciones de los actores (Ibañez, 2015). Al comprender la identidad de los actores, podremos saber sus intereses y cómo actuarán. En el caso de la Solución del Pacífico, entender cómo se forman las identidades de Australia, Papúa Nueva Guinea, Fiji y Nauru, permite comprender su comportamiento.

Australia, a lo largo del Siglo XXI, fue modificando su política migratoria, de ser un país receptor exclusivamente de inmigrantes europeos, a recibir a millones de refugiados asiáticos, africanos y americanos durante la Guerra Fría. Este proceso ocasionó una respuesta de sectores nacionalistas y gran parte de la población australiana, para establecer un cambio en la política migratoria, obstaculizando la inmigración hacia fines del siglo XX hasta el día de hoy. La política migratoria que ejemplifica este cambio identitario es la Solución del Pacífico, que consiste en que todos los arribos de inmigrantes ilegales a Australia, por medios marítimos, son interceptados y las personas son dirigidas a centros de procesamiento migratorio, donde se definirá si califican como refugiados o no. Estos centros se encuentran fuera de Australia (en Papúa Nueva Guinea y Nauru), en Estados que fueron administrados por ella hasta la década del 60 y 70 respectivamente, a través de mandatos de Sociedad de Naciones y posteriormente de Naciones Unidas.

Distinto es el caso de Fiji, que nunca fue administrado por Australia, y mantuvo en vigencia organizaciones e instituciones propias de su cultura y su independencia política, permitiendo así, negarse a las solicitudes de Australia, con las que no concordaba. A su vez, Fiji se auto percibe como el líder de la región y vocero de los intereses de Melanesia, Polinesia y Micronesia.

El objetivo general de la investigación es describir cómo las identidades nacionales configuraron los intereses y comportamientos de Papúa Nueva Guinea, Nauru y Fiji respecto de la política migratoria australiana “Solución del Pacífico”, desde 2001 hasta 2007.

## MÉTODOS

La investigación, de enfoque cualitativo, cuenta con un alcance descriptivo, ya que se comprenden elementos subjetivos (Sampieri, 2010). Es no experimental y con diseño longitudinal.

Los instrumentos utilizados fueron, discursos, informes de gobierno, papers y artículos científicos, artículos periodísticos y libros, sobre los cuales se empleó el análisis documental.

## RESULTADOS

Respecto a las relaciones de Australia con Papúa Nueva Guinea y Nauru a principios y mediados del Siglo XX, mantenía una política extractivista a través de la “Empresa del Pacífico”. Luego, cuando estos Estados adquirieron su independencia, y el mundo se adentraba en la Guerra Fría, Australia los mantenía dependientes, a través de programas económicos y asistencia financiera (Watson, 2015). Ya en la década de los 90, las relaciones entre estos países vieron el surgimiento de foros y procesos de integración regional, liderados por Australia.

Respecto a Fiji, las relaciones adquirieron rasgos más formales, debido a esta ausencia de un pasado colonial, y también a la capacidad de Fiji de poder establecerse como líder regional, debido a su poder relativo en el Pacífico Sur. Australia ha llegado a establecer sanciones y críticas hacia Fiji, al darse golpes de Estado, e incluso, la cancillería australiana, llamó a los ciudadanos de Fiji a resistir y desobedecer, dándose así la primera gran involucración de Australia en cuestiones internas de Fiji (Lawson,

2015).

Acerca de la situación política nacional interna de Australia y la "Solución del Pacífico", para las elecciones federales de 2001, John Howard, candidato a Primer Ministro por el Partido Liberal, implementa la Solución del Pacífico, para recuperar votos, que habían migrado al partido nacionalista "One Nation". La política tuvo apoyo bipartidista. John Howard pudo así, ganar las elecciones, y mencionó en su discurso inaugural "(...) nosotros decidiremos, y nadie más, quien viene a este país" (Howard, 2001). La solución del Pacífico estuvo vigente hasta 2008, y luego se volvió a implementar en 2012 hasta la actualidad.

En relación a la identidad, intereses y accionar de Papúa Nueva Guinea, Nauru y Fiyi ante la Solución del Pacífico, Nauru es un Estado con severas dificultades económicas, por lo que aceptó ser parte de la Solución del Pacífico, ya que implicaba recibir 200 millones de dólares australianos anuales, lo que mejoró la calidad de vida de sus ciudadanos. También, el motivo por el que acepta la oferta australiana es porque entiende a este país como un "hermano mayor" (58 Asamblea General de Naciones Unidas, 2003), y se auto percibe como un estado pequeño y vulnerable, que necesita toda la ayuda posible (56 Asamblea General de Naciones Unidas, 2002). Por otro lado, Papúa Nueva Guinea, pasaba por complicaciones económicas y necesitaba reformar su Estado y volver a incorporarse al sistema financiero internacional, pero de la mano de Australia, que es su mayor socio comercial. Por lo que, acepta el pedido de ayudarla. Además, entiende a Australia como a un Estado amigo, y se auto percibe como un estado insular de capacidades limitadas, por lo que necesita de su asistencia (56 Asamblea general de Naciones Unidas, 2001).

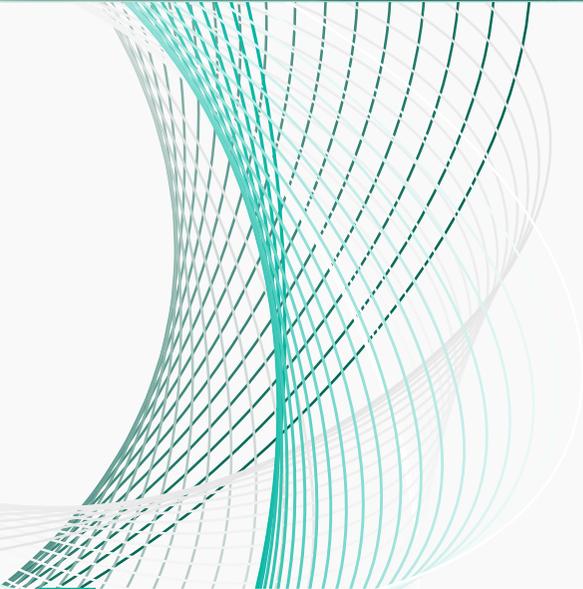
Fiyi, por su parte, ve a Australia como un poder neocolonial y condescendiente (Lawson, 2015), y a la Solución del Pacífico la entiende como una política que afecta a toda la región, y que no fue tratada con los mecanismos correspondientes, al entendimiento de Fiyi, es decir, a través de organismos regionales. También crítica a Australia, por solucionar los problemas solamente debido a su poder económico (Fry, 2002), situación que le valió a Fiyi sanciones económicas. Fiyi se auto percibe como un Estado multicultural y abierto a los inmigrantes (56 Asamblea General de Naciones Unidas, 2001), pero también como un actor central e institucionalista para la resolución de conflictos que afectan a la región (58 Asamblea General de Naciones Unidas). También se comprende como líder de las naciones insulares del Pacífico Sur e independiente de los deseos y demandas de Australia, lo que provocó un viraje en su Política Exterior y un acercamiento a China, con la política denominada "Mirar al Norte".

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La ausencia de estructuras coloniales de poder, fue lo que impidió la formación de una identidad complaciente en Fiyi y su capacidad de negarse a la solicitud de Australia. Además de establecer discursos críticos y confrontacionales contra Australia y Nueva Zelanda, estableciéndose como vocero de las naciones del Pacífico Sur. Por su parte, Australia se auto percibe como la nación más poderosa de la región, y rectora de esta, obrando de forma unilateral y haciendo uso de discursos y su poder económico para lograr la aceptación de sus vecinos en la Solución del Pacífico. Finalmente, Papúa Nueva Guinea y Nauru, mantienen una identidad de ser complacientes y protegidos por Australia, y buscan asegurar los recursos económicos provistos por ella. Por lo que su comportamiento va a ser de aceptar las solicitudes de su "hermano mayor".

## BIBLIOGRAFÍA

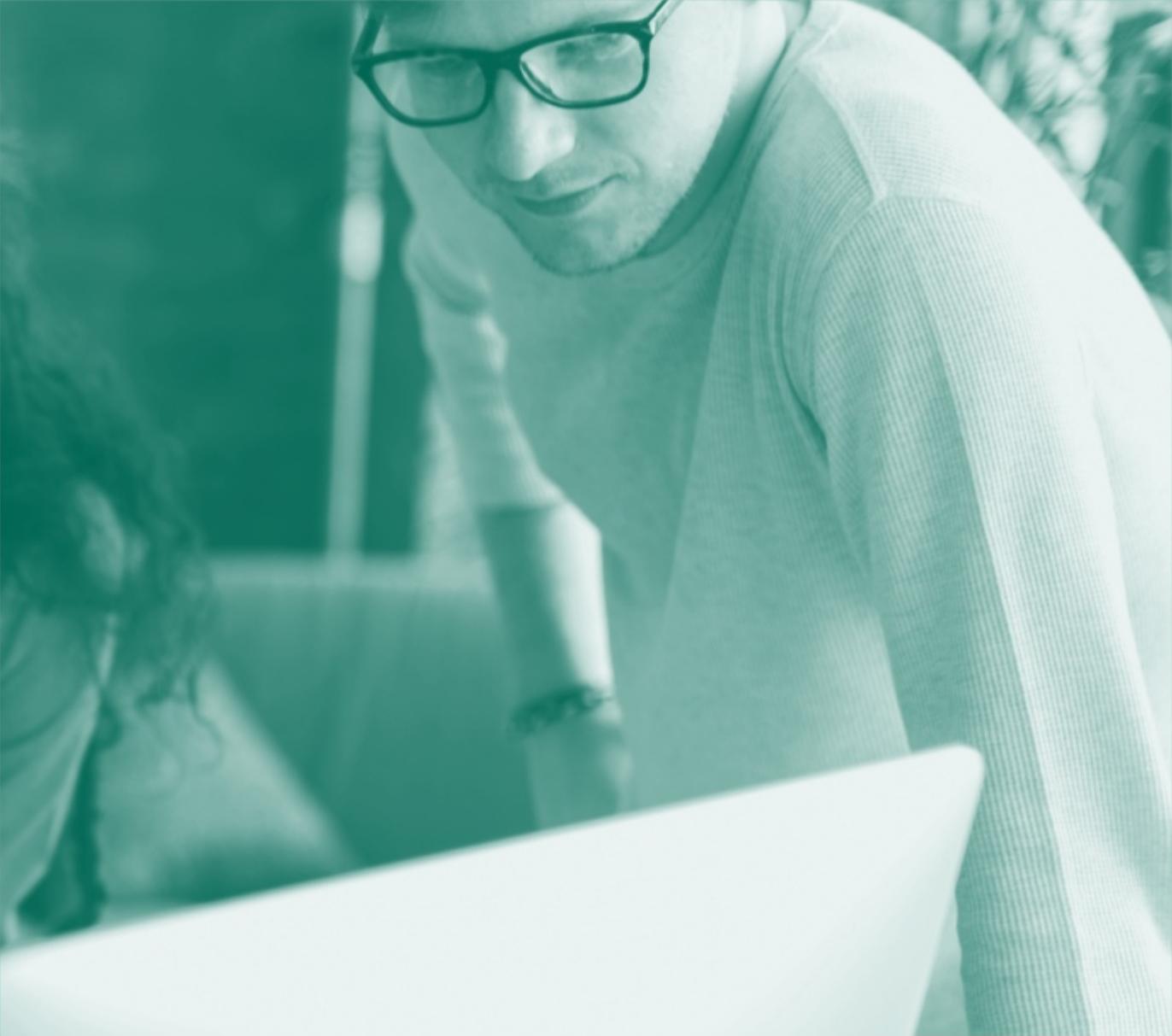
- Fry, G. E. (2002). The Pacific Solution. *Journal of Refugee Studies*, 23-31.
- Howard, J. (2001). Election Speech.
- Ibáñez, J. (2015). Socialconstructivismo: Ideas, Valores y Normas en la Política Mundial. En C. d. Arenal, *Teorías de las Relaciones Internacionales* (págs. 189 - 218). Madrid: Tecnos.
- Lawson, S. (2015). Fiji's Foreign Relations: Retrospect and Prospect. *The Round Table*, 209-220.
- Naciones Unidas 56 Asamblea General de Naciones Unidas. (2001). 55 Sesión Plenaria de la Asamblea General de Naciones Unidas., (págs. 33-34). Nueva York.  
<https://digitallibrary.un.org/record/452624?ln=en>
- Naciones Unidas 56 Asamblea General de Naciones Unidas. (2001). 56 Sesión Plenaria de la Asamblea General de Naciones Unidas., (págs 26-29). Nueva York.  
<https://digitallibrary.un.org/record/452625?ln=en>
- Naciones Unidas 56 Asamblea General de Naciones Unidas. (2001). 58 Sesión Plenaria de la Asamblea General de Naciones Unidas., (pág. 2). Nueva York.  
<https://digitallibrary.un.org/record/452249?ln=en>
- Naciones Unidas 57 Asamblea General de Naciones Unidas. (2002). 2 Sesión Plenaria de la Asamblea General de las Naciones Unidas., (pág. 23). Nueva York.  
<https://digitallibrary.un.org/record/473555?ln=en>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Watson, J. K. (2015). From Pacific Way to Pacific Solution: Sovereignty and dependence in Oceanic literature. *Australian Humanities Review*, 58, 29-49.



SIGLO

**21**

APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



# TRABAJOS FINALES **DE POSGRADO**

# EL BALCÓN

TRABAJO FINAL DE POSGRADO

## El valor de la marca en una pyme: El Balcón

AUTORA

**ALONSO DEL RÍO, AYLÉN**

ayelen.alonso.del.rio.16@gmail.com

ESPECIALIZACIÓN EN

**MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL**

DOCENTE ASESORA

**ERIKA BARZOLA**

### RESUMEN

El presente trabajo busca ser un aporte a la categoría de la industria del Beauty, surge a partir de una investigación diagnóstica llevada a cabo en una empresa Pyme con sede en la Ciudad de Córdoba hace más de 40 años. El desarrollo de este trabajo propone aportar de manera sustentable a la industria, y no sólo traducirse como un beneficio para la marca sobre la cual se desarrolla el estudio, sino también para generar un impacto positivo en el consumidor. ¿Cómo? dándole motivos y valores para que siga creyendo y reforzando su intención de elección a la hora de tener la necesidad de comprar o asesorarse sobre una fragancia, un producto de maquillaje o productos para el cuidado de la piel.

### PALABRAS CLAVES

Valores de marca, Top of mind, Diferenciación, Beauty, Pyme

### INTRODUCCIÓN

Cada vez está más claro que los clientes potenciales de un producto no se deciden a comprarlo simplemente tomando en cuenta su precio. Aunque esto siempre es un punto importante, hoy, es indispensable conseguir una forma más sofisticada y efectiva de lograr distinguirse como marca. Así

muchas de ellas, evitarían que este atributo (muy poco controlable en algunos mercados), sea el disparador de elección o motivación entre los diferentes competidores de la categoría.

La diferenciación ha estado en la agenda de los negocios por años, pero pese a todo, sigue siendo una tarea pendiente para muchas empresas.

En los últimos años, los hábitos de los consumidores han sufrido una transformación radical, y si antes todos acudían a las tiendas para ver, comparar y asesorarse de manera personalizada, hoy son pocos los que se resisten a la comodidad de la compra online. Por eso es imprescindible que, tanto pequeñas y medianas empresas, como así también empresas familiares, estén presentes en el universo del ecommerce para seguir siendo competitivas.

Para las Pymes es prácticamente imposible competir en precio o servicio logístico con los grandes gigantes del comercio electrónico. Por eso, a lo largo de este trabajo se hace hincapié en la importancia de la diferenciación y el valor de marca para lograr hacerse un hueco en el mercado que aplica no sólo al mundo digital, sino también al universo de las tiendas físicas. El principal objetivo es identificar atributos o valores compartidos que permitan crear estrategias de diferenciación de la marca El Balcón en relación a sus competidores.

## METODOLOGÍA

Para llevar adelante este trabajo se optó por realizar un estudio exploratorio, no experimental. La selección de este tipo de estudio tiene que ver con que, los trabajos exploratorios permiten aproximarse a una temática poco estudiada y sentar bases para futuras investigaciones. La metodología implementada fue de tipo descriptiva, lo que permitió ordenar los resultados de las conductas, las características, los factores y los procedimientos sobre los hechos investigados. Las técnicas de recolección de datos que se implementaron en el marco de este trabajo fueron encuestas, diseño de datos secundarios y observación, entre otros.

## PRINCIPALES RESULTADOS

El trabajo de campo permitió definir puntos relevantes a la hora de plantear el plan de acción:

- Identificar y corroborar el cliente objetivo de la organización: este segmento expresa una necesidad de vincularse con las marcas a las cuales les compran productos o servicios, expresan la importancia de un vínculo a través de valores compartidos, temáticas comunes y fácil acceso o contacto con las mismas (que no se trate de marcas inalcanzables)
- Hacia dentro de la organización: se busca más que nunca un vínculo de cercanía, valores compartidos, espacios de reconocimiento y necesidad de sentirse parte de un todo. Se deja entrever la necesidad de contar con una imagen de marca reconocible, identificable y un lineamiento o normativas de uso de la misma.
- Canales y atributos bases del plan sobre el cuál se desarrollará la propuesta de acción: El plan de comunicación 360 resulta ser la mejor manera de llegar no solo a nuestro segmento meta, sino también a aquellos segmentos que necesitemos reforzar o conquistar.
- Identificar las características del mensaje a comunicar:
  - Beneficios económicos superadores o similares a la competencia
  - Información de marca: dónde encontrarnos (.com y/o tiendas físicas)
  - Branding, exposición de valores, quienes somos, qué atributos ofrecemos: marca joven, moderna, dinámica y en permanente crecimiento. Comprometida con el cliente y con los

valores que la comunidad promueve. Comprometida con el medio ambiente y con las causas sociales de la comunidad

## PLAN DE ACCIÓN

A partir de la información relevada, se accionó de la siguiente manera:

Se realizó un refresh de la marca apoyándose en los valores que el consumidor expresa, con indicadores de recordación:

1. Se re-diseñó el logo de la marca El Balcón y se creó un Isologotipo que permitirá reconocerlo y recordarla con mayor facilidad en su categoría. Esto derivó en una campaña de Branding anunciando la “nueva identidad”:

### Imagen 1. Campaña lanzamiento nuevo logo



Fuente: Elaboración propia (equipo de Marketing)

2. Se creó por primera vez en la marca un manual de uso (Brandbook) para darle sustento y concepto a la nueva identidad
3. Se creó una propuesta robusta de contenido para incentivar el consumo masculino, y el eje de maquillaje y cuidados de la piel (makeup y skincare):

### Imagen 2. Experiencia Spa Skincare y Makeup class personalizado El Balcón



Fuente: Equipo de Marketing El Balcón

4. Se creó un plan de comunicación y medios para que la fuerte pisada identificada en la localidad de Córdoba, se trasladara hacia el resto de los lugares en donde hay puntos de venta y al resto del país, con el propósito de generar credibilidad mediante la implementación de micro-influencers y makeup de artistas locales.

**Imagen 3.** Collage participación de influencers en lanzamiento de campaña nuevo logo El Balcón



Fuente: Elaboración propia

5. Se crearon propuestas para atender la necesidad de estar más cerca de la sociedad/comunidad: generando acciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente (packaging ecommerce, bolsas tiendas, etc), como así también se priorizó abordar temáticas relacionadas con causas sociales y relacionadas a la diversidad.

**Imagen 4.** Packaging y diseños gráficos aplicados usando la nueva identidad



Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIÓN

La necesidad de diferenciarse en entornos altamente competitivos, los cambios en el paradigma de consumo, los cambios en el propio consumidor, la imposibilidad de diferenciarse mediante variables de precio, oferta (producto + packaging), segmentación, cambios en la disponibilidad de información, facilidad de comparación inmediata, flexibilización en las políticas de aperturas e incremento de la oferta disponible como así también de la accesibilidad a dicha oferta, etc., han obligado a las empresas de la industria a esforzarse en buscar distintas estrategias que le permitan sobrevivir, distinguirse por sobre su competidor e intentar crecer en el mercado. Pensar la marca más allá del producto que se ofrece, posicionar la marca El Balcón por encima de las marcas que la propia cadena vende, y añadir experiencia positiva como valor diferencial para el cliente interno y externo, son los desafíos a los cuales se enfrentó este trabajo.

Usualmente las cadenas que representan y comercializan las grandes marcas de la industria del Beauty no dirigen sus esfuerzos a la generación o creación de su propia marca como cadena. Las grandes referencias que se comercializan siempre están por encima de la marca que las vende. De esta manera, la oportunidad radica en que a partir de este desarrollo de identidad de marca (como cadena) se pueden identificar aquellos atributos por los cuales cada competidor, cada cadena, puede lograr la fidelidad de su público, y puede, de esta manera distinguirse del resto.

Para la cadena más pequeña se convierte en la posibilidad de ser competitivos ante los diferentes intermediarios que tienen una espalda económica mucho más amplia, motivo fundamental por el que hoy tienen mayor participación de mercado y mayor poder de negociación ante los proveedores nacionales.

Para la marca sobre la cual se analiza esta situación, El Balcón, el problema de identificación de atributos diferenciadores representa la oportunidad de ser reconocida por el público target de una manera única y distinta frente a su competencia.

No solo se busca con este planteo beneficiar a la organización, sino que también permite al público tener bases, motivos, fundamento, y valores claros a la hora de tomar una decisión al adquirir algún producto deseado.

Para diferenciar exitosamente una marca, la empresa debe centrar sus esfuerzos en aquellos atributos que su grupo objetivo valora y por los que está dispuesto a pagar. Esto no significa brindar el mínimo valor posible, sino ofrecer el producto preciso, al precio preciso, en el momento preciso.

Aquellos atributos que se logren comunicar, los canales en los cuales se decida estar presente y sobre todo el contenido sobre el cual se decida tener agenda, permitirán que El Balcón se encuentre en la mente de sus prospectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A., & Alvarez del Blanco, R. M. P. (2002). Construir marcas poderosas. Gestión 2000.
- Allen, J., Reichheld, FF, Hamilton, B. y Markey, R. (2005). Cerrando la brecha de entrega. Bain & Co .
- Bernal Torres, C. (2006). Metodología de la investigación. México D.F.: Pearson & Sánchez Carlessi, H. (1986) Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos -
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. Marketing management, 3(3), 8-19.

Fuentes:<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

- Fuente: segmenta consulting - <https://www.segmentagroup.com/>
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007). Cómo mantener la experiencia del cliente: Una descripción general de los componentes de la experiencia que co-crean valor con el cliente. *Revista europea de gestión* , 25 (5), 395-410.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México D. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Holbrook, MB y Hirschman, EC (1982). Los aspectos experienciales del consumo: fantasías, sentimientos y diversión del consumidor. *Revista de investigación del consumidor* , 9 (2), 132-140.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.
- Lévi-Strauss, C. (1993). *Raza y cultura*. Madrid: Cátedra.
- Molero, L. G. (2019). título TRANSFORMACIÓN DIGITAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CULTURA TECNOLÓGICA. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 3(3), 63-78.
- Okonkwo, U. (2009). El desafío de la estrategia de la marca de lujo. *Revista de gestión de marca* , 16 (5-6), 287-289.
- Pine, BJ y Gilmore, JH (1998). Bienvenido a la economía de la experiencia. *Harvard Business Review* , 76 , 97-105.
- Pinilla, J. M. C. (2011). *Descifrando el ADN de las marcas: Elementos esenciales para la dirección estratégica de marcas*. Esic Editorial.
- Ricca y Robbins (2012), Gardetti, M. Á. (2018). *Lujo sostenible*. LID Editorial.
- Ries, A. L. L., Trout, J., & Ampudia, G. P. (1982). *Posicionamiento*. McGraw Hill.
- Romo, Z. F. G., & Romero, N. P. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. *Interacción y redes sociales como herramienta necesaria*. *Hipertext. net*, (15), 17-27.
- Schmitt, B. (1999). *Marketing experiencial*. *Revista de gestión de marketing* , 15 (1-3), 53-67.
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House. Coding School.
- “The Motley Fool” (<https://www.fool.com/investing/2017/12/21/netflix-is-disrupting-footwear.aspx>) se cita al director creativo global de Adidas, Paul Gaudio
- Wilensky, A. L. (2000). *Marketing estratégico*. FCE.



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

## Implementación y desarrollo de una acción innovadora interna denominada Programa Pensadores: caso 25 de Mayo S.R.L.

AUTORA

**CARLINI, MARÍA CANDELA**  
candecarlini@gmail.com

MAESTRÍA EN

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

De acuerdo con lo expuesto por Rubén Ordoñez, en su libro Cambio, Creatividad e Innovación del año 2010, fuente bibliográfica principal del presente trabajo, ya nadie busca estabilidad, y quien la busca se estanca. En el tiempo que hoy nos toca vivir, el cambio es parte de la vida cotidiana, es decir, es un signo distintivo de la vida actual y quien se resista a él quedará inevitablemente fuera del sistema. Con distintas intensidades los cambios llegan y modifican lo conocido, lo que hasta ese momento funcionaba y para las organizaciones las enfrenta al desafío de adaptarse inmediatamente al contexto. En este punto, es donde los conceptos de la innovación apalancada en la creatividad, toma peso y brinda a las pequeñas organizaciones una fuente de sustentabilidad, capaz de generar nuevas corrientes de ingresos y rentabilidad, cumpliendo la doble función de adaptabilidad y solvencia. A lo largo de este trabajo se desarrollaron los conceptos relacionados a la acción innovadora que denominamos Pensadores y que implicó un proceso de innovación interna llevada a cabo por integrantes de la empresa 25 de Mayo S.R.L., con el objetivo de generar ideas potenciales de convertirse en nuevos negocios, nuevos productos, servicios o procesos, que converjan en la sustentabilidad de la organización a lo largo del tiempo, procurando que dicha práctica se sostenga en el tiempo y se traspase de generación en generación.

## PALABRAS CLAVES

Innovación, Proyectos de inversión, Cultura organizacional innovativa

## INTRODUCCIÓN

Las empresas innovan para mejorar sus resultados. La actividad comercial de las empresas en los últimos veinte años hasta la actualidad se ve influenciada por los constantes cambios del entorno donde se desarrollan; las cambiantes necesidades de la demanda, los cambios tecnológicos que aplican a los procesos productivos, la alta competitividad de los mercados, entre otros. Entonces, la innovación juega un papel importante para alcanzar el éxito superando estos desafíos, una acción que genera estrategias a corto, mediano y largo plazo, construyendo una ventaja competitiva organizacional. El objetivo de la innovación exige del capital humano una alta capacidad de adaptación a la introducción de acciones innovadoras. Quienes participan en algún punto del proceso de producción de bienes y servicios, o al menos la mayoría de ellas, deben exhibir capacidades y habilidades necesarias para desarrollar esta gestión innovadora. Por lo tanto, colmar de dichas capacidades y habilidades a la dotación requiere de una cultura organizacional orientada a formar estas cualidades, ya sea a través de programas innovativos o bien de cursos de aprendizaje teóricos referidos a innovación. La acción fue implementada en la empresa 25 de Mayo S.R.L., una Pyme radicada en la ciudad de Villa Mercedes, fundada en el año 1975 y que fue creciendo año a año guiada por el espíritu intuitivo de la gerencia general, por lo que esta acción tiene como principal propósito profesionalizar ese proceso para lograr una técnica aplicable año a año para generar ideas con potencial de convertirse en un nuevo negocio, mejora o un nuevo proceso.

El desarrollo de la presente acción innovadora resulta importante para el crecimiento de la empresa ya que tiene por objetivo aportar nuevas oportunidades de negocio, rápidamente aplicables en el corto plazo, generando valor agregado desde el punto de vista de la sustentabilidad económica de la empresa, ya que se plantea definir al desarrollo de la innovación como un valor estratégico importante para el crecimiento de la compañía.

## METODOLOGÍA

El caso es un estudio único y descriptivo con enfoque interpretativo sobre un referente empírico, ya que analizó un fenómeno aplicado a su contexto real para evaluar los resultados obtenidos de la implementación.

### Objetivo General

Implementar la acción innovadora programa Pensadores a través del desarrollo inicial de un proceso de brainstorming durante los meses de Julio y Octubre del año 2021 y valorizar el procedimiento realizado entre los participantes de la acción.

### Objetivos específicos

- a. Desarrollar el procedimiento de lluvia de ideas o brainstorming.
- b. Describir los proyectos de inversión que surgen de la implementación del procedimiento de innovación.
- c. Comprender el sentido que tiene para los integrantes de la empresa participar de este procedimiento.

d. Determinar si los proyectos viables generados pueden formar parte del plan de negocio anual de la empresa.

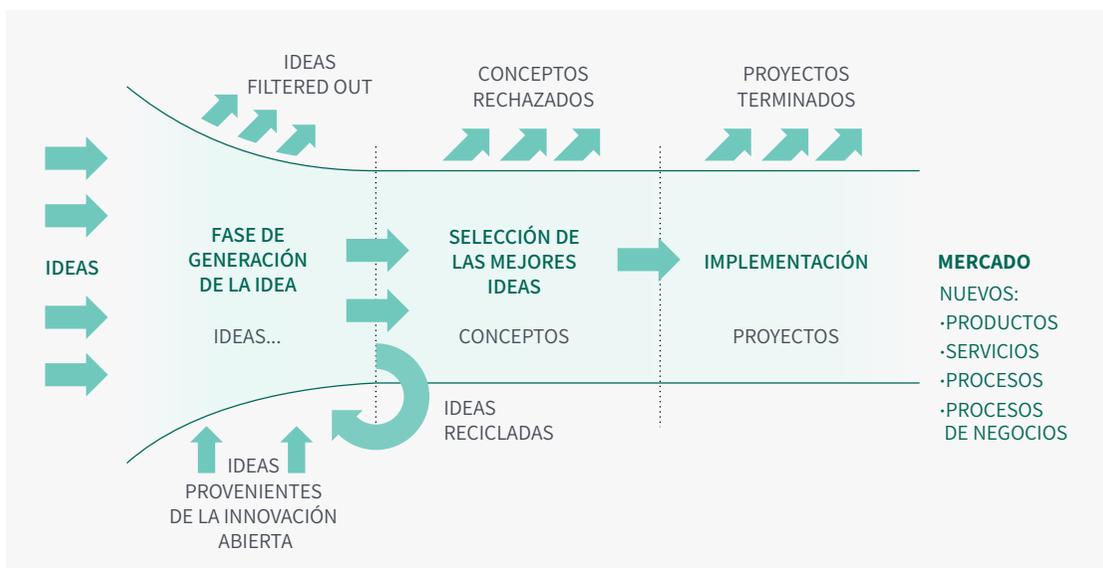
### Proceso de Brainstorming

En un primer momento, se convocó a parte del equipo de la empresa para un día específico, donde en un periodo de tiempo acotado se desarrolló la dinámica que incluyó la técnica de Brainstorming acompañada del desarrollo del embudo para identificar las ideas con mayor potencial y poder definir si se puede convertir en un proyecto de inversión o no. Además para complementar el análisis, de manera posterior a la dinámica, se realizaron entrevistas personales con algunos participantes y una encuesta digital para todos los colaboradores intervinientes.

Se partió de la siguiente premisa que originó la lluvia de ideas: ¿Qué procesos, negocios o acciones continuar desarrollando, discontinuar o incorporar?

A partir de allí cada participante enunció 5 ideas, y propuso sólo dos al grupo. Luego el grupo seleccionó las cinco mejores ideas, teniendo en cuenta el grado de complejidad para llevar adelante la implementación, el nivel de impacto que pudiera generar, y por último el nivel de mejora que implicaría para la empresa. A partir de allí los grupos comenzaron a rotar en las demás mesas de ideas, con el objetivo de mejorar las ideas ya enumeradas o bien agregar alguna otra idea. Cada grupo participó en la mesa de los tres pilares: procesos, negocios actuales y nuevos negocios. El grupo volvió a su pilar original y recopiló las mejoras de los demás grupos, jerarquizó las ideas para luego clasificarlas según la matriz de impacto-esfuerzo. Luego se realizó la puesta en común, donde cada grupo expuso sus ideas y explicó cómo las clasificó en la matriz. Después de esta jornada, según la naturaleza de la idea, la misma migró a una unidad de negocio o área para su tratamiento, donde se desarrollaron los conceptos de prefactibilidad para evaluar la potencialidad de la idea. En este punto se pudo trabajar con proyectos de inversión o con procesos de mejora, por lo que se identificaron recursos necesarios, responsabilidades y plazos de ejecución. En última instancia la gerencia general evaluó los proyectos e ideas y definió la realización o no de los mismos, con la consecuente inclusión en los planes de negocios anuales.

**Tabla I.** Embudo de la Innovación



Fuente: Adaptado de Oxford English Dictionary (2010).

## Herramientas de campo

Para conocer el sentido que les significó a los participantes de esta acción formar parte de la misma, se utilizaron dos herramientas, una consistió en una entrevista personal con tres participantes de la acción innovadora, quienes actualmente se desempeñan en los puestos de Gerencia de Gestión y Desarrollo de las Personas, Gerencia de la Unidad de Negocio Estación de Servicio y por último el puesto de Gestión de Proveedores. La segunda herramienta utilizada, consistió en una encuesta digital a todos los participantes de la acción innovadora, una vez finalizada la jornada de trabajo que originó las ideas fuerza. En este punto se buscó obtener información genuina aportada por todas las personas que formaron parte del proceso inicial generador de ideas. De esta manera, en un primer momento se obtuvo información general de calificación de temáticas, sentido de pertenencia, impacto personal, conocimientos obtenidos, y en una segunda etapa se retroalimentó el presente trabajo, de información más específica orientada a la persona en su desarrollo personal y en su crecimiento dentro de la empresa.

## Determinación de la importancia de los proyectos generados

En este punto se trabajó con la herramienta denominada matriz de impacto-esfuerzo, donde analizamos costo-beneficio de la idea o proyecto y a partir de allí se define la incorporación o no al plan de negocio anual de la empresa. Es muy útil cuando se deben agrupar las ideas según el nivel de Esfuerzo que requieren (financiero, tiempo, recursos, etc.) contra el Impacto (resultados, utilidad, crecimiento, etc.) esperado. Es importante además conocer el significado de impacto y esfuerzo. En el contexto de los negocios podemos definir que el impacto, se refiere a cómo puedes llegar a obtener ganancia y utilidad en tu producto, servicio, emprendimiento, proyecto, idea e iniciativa. Mientras que esfuerzo es la cantidad de horas y hombres que se necesitan para ejecutar, desarrollar, construir e implementar el producto o servicio, ya sea que desee crear o potenciar tu producto, servicio, proyecto, idea o iniciativa.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento se desarrolló en el ámbito de la empresa con amplia participación y compromiso de todos los niveles involucrados. A su vez, los resultados alcanzados a partir de la ejecución de esta técnica fueron positivos, ya que se obtuvieron treinta y siete posibles ideas o proyectos de inversión. En cuanto a la descripción de los proyectos, fueron identificados y delimitados cada uno de ellos, gracias a la claridad con la que los integrantes lograron expresar su creatividad aplicada a la empresa. En lo referido al sentido, se pudo visualizar a través de las dos técnicas de relevamiento de datos, el impacto positivo que generó el desarrollo de este programa en los participantes, ya que motiva la proactividad, el sentimiento de ser escuchado, el aprendizaje aplicado a la vida personal de cada uno de ellos, y sobre todo el conocimiento aplicado a su puesto de trabajo, que resulta directamente en el buen desarrollo de sus tareas y por último el cumplimiento de los objetivos planteados de manera general por la gerencia de la empresa. Por último, en cuánto a la determinación de los proyectos viables de aplicación o de incluirse en el próximo plan de negocio de la empresa, se logró identificar un total de seis proyectos de un alto impacto para la organización con poca inversión y once proyectos donde se estima un alto nivel de esfuerzo, pero cuyo resultado será altamente positivo para la empresa. De esta manera, se puede afirmar que el 54% de los proyectos originados en este programa, tienen capacidad de colaborar con la sustentabilidad de esta empresa familiar.

## CONCLUSIONES

En cuanto a la metodología de esta innovación, si bien la técnica se puede aplicar en otras organizaciones, se entiende que los resultados obtenidos no se pueden extrapolar a otras empresas, ya que se considera que excede el marco del presente trabajo y no se considera pertinente realizar generalizaciones al respecto. Se basa esta apreciación en que, si bien la técnica se podría aplicar a otras organizaciones, no se pueden garantizar los resultados obtenidos en esta acción innovadora ya que la empresa objeto de este trabajo posee una cultura organizacional orientada a la innovación, principalmente expuesta por el apoyo brindado por la Gerencia General que en conjunto con el equipo de trabajo propiciaron el desarrollo del Programa Pensadores. En definitiva, esta innovación no solo generó ideas capaces de convertirse en proyectos de inversión, sino que también significó una renovación de compromiso y pertenencia para los colaboradores participantes que integran el equipo de trabajo y en lo personal afianzar conocimientos y desarrollar la confianza para incentivar, formular e implementar procesos de innovación en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ordoñez, R. (2010). Cambio, creatividad e innovación. Buenos Aires.
- Organización de cooperación y desarrollo económicos, y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas, traducción Grupo Tragsa- Empresa de Transformación Agraria S.A. (2006) Juan Zamorano Ogállal. Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ra Edición. Osborn A. F. Imaginación Aplicada.
- Oxford English Dictionary (2010), Key Aspects of Innovation Management, Recuperado el 15 de Octubre de 2022 de [http://www.palgrave.com/resources/samplechapters/9780230205826\\_sample.pdf](http://www.palgrave.com/resources/samplechapters/9780230205826_sample.pdf).

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

## Desafíos y oportunidades en la integración de la industria automotriz en el acuerdo Mercosur y Unión Europea

AUTORA  
**FALCUCCI, CINTIA DANA**  
danafaluccci@gmail.com

ESPECIALIZACIÓN EN  
**FINANZAS CORPORATIVAS Y MERCADO DE CAPITALES**

DOCENTE ASESORA  
**ERIKA BARZOLA**

### RESUMEN

Se realizó un análisis exhaustivo de las cláusulas y apartados de este Acuerdo de Asociación entre los bloques, referente a condiciones de libre comercio y liberación de aranceles, reglas de origen nacional, exigencias de las normas medioambientales europeas, entre otras, incluyendo así un estudio comparativo de costos logísticos, laborales y de productividad en determinadas plantas industriales para evaluar el grado de competitividad birregional. Finalmente se evaluó las posibilidades de financiación e inversión para incentivar y facilitar el libre comercio entre los bloques.

### PALABRAS CLAVES

Acuerdo, Mercosur, Union Europea, Automotrices, Competitividad

### INTRODUCCIÓN

El proyecto se enfoca en el análisis de las ventajas y desventajas que enfrentan las empresas automotrices y autopartistas de los países miembros del Mercosur frente a las condiciones plasmadas en el Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea (UE) y Mercosur.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Este proyecto de investigación se basó en el método mixto, el cual comprende tanto método cuantitativo, en donde se utilizaron estadísticas y procesamiento de datos para obtener resultados y cualitativo, con lectura y comprensión de diferentes bibliografías y trabajos publicados sobre el tema. También se complementó con técnica documental.

Se realizaron entrevistas presenciales, telefónicas y vía correo electrónico con personal técnico y de abastecimiento de las automotrices argentinas Fiat Chrysler Automóviles y Renault- Nissan, y, por otro lado, con las autoridades máximas de los operadores logísticos de las mismas en Argentina y Brasil, Grupo Cargo y CSI Cargo Logistics respectivamente.

Respecto al objeto de estudio, para simplificar el abordaje del tema se seleccionaron los principales países fabricantes de automotores: para Mercosur se considera a Brasil y Argentina y para la UE a Alemania, Francia, Italia y España. Cabe mencionar que esta elección se fundamenta principalmente en función del mayor volumen de producción de autos, para tener una mayor representatividad del sector y, específicamente para el bloque europeo, se adiciona también el conocimiento y contacto estrecho con las subsidiarias de las multinacionales Renault y Fiat en Argentina y Brasil para poder acceder a más información.

## RESULTADOS

Dado el entorno estructural del Mercosur y para este sector en particular, se perciben más desventajas que ventajas en este Acuerdo ya que existe un gran desbalance frente a las terminales europeas en cuanto competitividad, apoyo estatal, acuerdos de libre comercio con otros países, mayor avance en normas y políticas de calidad y medio ambiente, entre otros.

Tras la firma del Acuerdo, ciertamente se acentuará aún más el déficit comercial del sector y probablemente habrá una pérdida de valor agregado en la producción de autos del Mercosur.

Las casas matrices de las terminales europeas deberán analizar su estrategia comercial en los países del Mercosur y en cuanto a la cadena de proveedores, por la posición arancelaria de preferencia de las autopartes europeas, que en la actualidad son bajas, hará aumentar la deslocalización de piezas en los países miembros del Mercosur.

Por el carácter contractivo mencionado, es posible la reducción o salida de empresas improductivas o de menor escala, como las Pymes, consolidación de estructuras y plataformas productivas y progreso de la automatización de los procesos para lograr incrementar la productividad de la industria. Esto también podría traer aparejado posibles tensiones sobre la demanda laboral y sindical.

Asimismo, podrían generarse mayores presiones competitivas y desvíos a nivel de comercio intrazona del Mercosur. Las barreras del actual régimen proteccionista, compuesto por exenciones recíprocas de aranceles a la importación de autopartes y el arancel común frente a las importaciones de países no miembros, tenderán a desaparecer al abrirse al mercado europeo y las plantas locales deberán competir con los altos estándares de calidad de los vehículos de la UE.

Profundizando en el sector autopartista, se entiende será el más castigado por comprender empresas más pequeñas, las que deberían replantear su estrategia de negocio para sobrevivir, ya sea a través de joint-ventures y fusionándose entre ellas o con empresas de mayor envergadura, o redireccionando su actividad hacia sectores específicos o con menores barreras de escala. Sobre esto, cabe añadir las reglas de origen poco restrictivas que establece el Acuerdo y que incentivarán la composición de partes europeas con mayor valor agregado asiático.

## DISCUSIÓN/RECOMENDACION

Mirando introspectivamente, el Mercosur debería trabajar en ciertos ejes para enfrentar a la competencia europea, como ser:

- Reorganización de las estructuras productivas locales para adecuarse a las normas de calidad europeas en cuanto tecnología, seguridad y medio ambiente.
- Lograr un acuerdo de acompañamiento de los gobiernos en donde se desarrollen políticas para alivianar las cargas impositivas y laborales con el fin de potenciar la capacidad de la producción local. Generar un programa de incentivos y un marco regulatorio apropiados para impulsar la actividad.
- Fomentar un programa de subsidios y/o el otorgamiento de financiación a largo plazo y con costos financieros accesibles. Brindar apoyo económico-financiero y asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas para lograr las oportunidades de sinergia mencionadas anteriormente.
- Eliminar las trabas al comercio e intercambio de información entre los bloques, como así también facilitar los trámites administrativos.
- Crear mecanismos de control para garantizar las reglas de origen de los vehículos y autopartes, según lo pautado en el Acuerdo.
- En el intento de contemplar el Acuerdo con una mirada positiva, se descubren ventajas y oportunidades para el sector automotriz que el Mercosur puede y debe saber aprovechar con su firma como:
- Fortalecimiento de las cadenas de valor e incremento del nivel de competitividad a través del ingreso de insumos y bienes de capital más baratos, mejoras producidas indirectamente por el cumplimiento de la normativa europea sobre seguridad, calidad y medio ambiente, y el acceso a las preferencias arancelarias por las reglas de acumulación de origen. Se puede pensar incluso en una integración de las cadenas de valor birregionales Mercosur-UE, aprovechando la capacidad instalada global, compartiendo recursos y costos fijos y generar el intercambio de conocimientos y tecnologías.
- La estrategia de especialización en segmentos específicos, adquisición de las mejores prácticas de producción internacional y el acceso más económico a componentes de alta tecnología, implicará una mejora cualitativa de la oferta doméstica y potencial capacidad de exportación extra-Mercosur.
- Incremento del flujo de inversiones y financiación extranjeras: las terminales precisarán financiamiento de largo plazo a tasas internacionales, ya sea para la incorporación de nuevos equipos y tecnologías, digitalización e integración de los procesos de trabajo, entre otros.
- Mayor calificación y capacitación del personal y como consecuencia el aumento de los ingresos por trabajador. Seguramente, impulsará el avance de actividades de investigación, desarrollo e innovación por la mayor integración comercial y productiva interregional.
- Adopción y comercialización de tecnologías de propulsión más eficientes y limpias. Argentina y Brasil poseen importantes fuentes de litio con las que se fabrican las baterías de estos vehículos ecológicos. Es una oportunidad para potenciar la explotación de este insumo y ser un socio estratégico de los fabricantes europeos. Los gobiernos deben incentivar su uso, prepararse en cuanto a infraestructura, concientizar sobre los beneficios de estas tecnologías y difundir sobre su autonomía y vida útil de las baterías.

Más allá de los potenciales riesgos y oportunidades que se señalaron anteriormente, parece inevitable la firma del Acuerdo de Asociación. Especialmente, el sector automotriz, deberá adecuarse a la

tendencia globalizadora y avanzar hacia una mayor integración en las cadenas de valor globales, para salir del caparazón regional latinoamericano y abrirse al mundo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Administración Federal de Ingresos Públicos. Página Oficial (2020). Régimen de origen del Mercosur. <https://www.afip.gob.ar/aduana/ordenamientoConvenio/documentos/R%C3%A9gimendeorigendelMERCOSURversion%202.pdf>.
- Bichara, J. D. S., & Dalmaso, G. A. (2019). La industria automotriz argentina ante el desafío de la apertura a la UE: cambios estructurales, conductas empresariales e impactos en el desempeño sectorial. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 19.
- Cancillería Gobierno Argentino (2019). Acuerdo histórico de asociación estratégica Mercosur – UE. Comisión de la Unión Europea. Página oficial.
- European Federation for Transport and Environment AISBL (2019). Carmaker`s electric car plans across Europe 2019-2025. [https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/publications/2019\\_07\\_TE\\_electric\\_cars\\_report\\_final.pdf](https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/publications/2019_07_TE_electric_cars_report_final.pdf).
- Fitzsimons, A., & Guevara, S. (2019). Argentina en la industria automotriz global: una discusión acerca de la comparación internacional de la productividad del trabajo. *Cuadernos de Economía Crítica*, 5(10), 43-70.
- IAE Business School - Universidad Austral (2019). Acuerdo Social y productivo para el sector automotor argentino. *Visión 2030*.
- López, A., Obaya, M., Pascuini, P., & Ramos, A. (2019). Litio en Argentina: Oportunidades y desafíos para el desarrollo de la cadena de valor (Vol. 698). Inter-American Development Bank.
- Michalczewsky, K., De Angelis, J., De Azevedo, B. & Toscani, V. (2019). Acuerdo de Asociación Mercosur-Unión Europea. Nota Técnica N° IDB-TN-01701.
- Statista, A. (2018). The statistics portal. Web site: <https://www.statista.com/statistics>.



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

## Proyecto de innovación en procesos de IND: La implementación de la metodología Kaizen en equipos de torre

AUTOR

**GÓMEZ CID, MANUEL JESÚS**  
mgc.imec@gmail.com

MAESTRÍA EN

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

### RESUMEN

En el presente artículo se expone el proyecto de innovación realizado en una compañía de equipos de torre de la zona sur de Argentina, para la industria Oil&Gas. Dicho proyecto se basa principalmente en la aplicación de la metodología Kaizen a los procesos de IND de equipos de torre. Se pretende confeccionar e instaurar un estándar operacional, reducir tiempo y costos, establecer un liderazgo sólido y plantear una metodología basada en las personas. Primeramente, se realizará un estudio del marco teórico a aplicar, así como la toma de los datos existentes sobre el proceso en la compañía. Tras esto se realizará una toma de datos mediante un exhaustivo estudio de campo, tomando y estudiando variables en tiempo real, analizando desvíos y promoviendo constantemente la mejora continua del proceso. Finalmente se aplicará el nuevo proceso estandarizado como prueba piloto en un proceso de IND, evaluando el mismo utilizando como indicadores el costo, tiempo, así como sendas encuestas realizadas al personal involucrado. Tras esto se presentarán los resultados, para su aprobación como nuevo estándar operacional

## INTRODUCCIÓN

Los equipos de torre (Perforación, Work Over y Pulling) deben ser recertificados cada cierto período de tiempo, dependiendo de las recomendaciones establecidas por las normativas norteamericanas API o por las especificaciones del fabricante. Estas frecuencias pueden variar entre 6, 12, 24,60 y 120 meses, dependiendo del componente del equipo a recertificar. Estas recertificaciones consisten en inspecciones no destructivas (IND) aplicando métodos de ensayo no destructivo (END) junto con diversas mediciones de desgaste. El método de inspección o medidas a controlar dependerá del tipo de herramienta o componente a controlar. Teniendo en cuenta esto, para las inspecciones de frecuencias elevadas (24,60,120) se coordinan paradas programadas de los equipos, ya que se requiere del desarme parcial o completo de diversos componentes. Estas paradas programadas las denominaremos como IND de un equipo de torre.

En la compañía de torre en la que se llevó a cabo el proceso de innovación era evidente una falta de planificación y liderazgo de estos procesos, llegando a incurrir en importantes pérdidas económicas por falta de facturación y multas.

A continuación, expondremos algunos datos de interés, teniendo en cuenta que nos centraremos en las paradas planificadas cada 24 meses:

Contamos con 10 Pulling & 7 Work Over, para un total de 17 Rig; 8.5 paradas programadas por año; promedio IND Pulling 24 días, por 10 cubiertos por el cliente por contrato; promedio IND Work Over 33 días, por 20 cubiertos por el cliente por contrato; tarifa IND = 50% tarifa normal; tarifa exceso = 0% tarifa normal; posibilidad de sufrir sanción económica por exceso, equivalente a un día adicional sin cobro por día de exceso.

## MÉTODO

### Diseño

Se realiza el estudio del marco teórico, seleccionando las siguientes metodologías para el proyecto: Metodología Kaizen: 5 S, mejora continua, liderazgo ejemplar, flexible, rápida toma de decisiones, rápida aplicación, resultadista. Además de la metodología de Gantt: método seleccionado para diagramar el proceso y estandarizarlo y la Pirámide de Maslow: estudio de las necesidades de operarios.

En relación al Entorno de la investigación, la investigación se realizó a través de un estudio de campo, en el cual se asistirá a cuatro proyectos de IND. En los mismos:

- Relevamiento de tareas.
- Duración promedio de tareas.
- Realización de encuestas.
- Documentación de desvíos.
- Estrategias para conseguir una mejora continua del proceso.

Durante el estudio de campo, se avanzó con el confeccionamiento del estándar corporativo, indicando a continuación los principales elementos elaborados:

- Procedimiento estándar de IND.
- Diagrama de Gantt estándar para una IND de Pulling (15.5 días vs 24 de promedio originales).
- Diagrama de Gantt estándar para una IND de Work Over (26 días vs 33 de promedio originales).

- Presupuesto estándar.
- Planilla de control de vencimientos con alarmas.
- Modelo de auditoría de integridad técnica previa a IND.

Tras esto se ejecutó el nuevo estándar, compilando los resultados y haciendo el correspondiente balance económico del mismo.

En cuanto a la población y participantes: La muestra se compondrá de cuatro turnos operativos completos (28 personas), cuatro turnos completos de mantenedores (24 personas) y personal eventual contratado (no recibirán encuestas por no ser personal propio de la compañía).

- Media: 37.08
- Desviación típica: 6.53.
- Rango: 31.

Como variables para medir el resultado del proceso, utilizaremos el tiempo y el costo. Ambas variables son directamente proporcionales, es decir, a menor tiempo reduciremos los costos. También se utilizarán encuestas realizadas al personal, para medir la eficiencia de la mejora. Recordemos que Kaizen es una metodología basada en las personas.

### Análisis estadísticos

Mostraremos algunos datos de los balances económicos con estos datos iniciales:

- Facturación bruta anual de los 17 equipos: 71.500.000 USD.
- Facturación Pulling por 10 días de IND: 54.000 USD.
- Facturación Work Over por 20 días de IND: 120.000 USD.
- Pérdidas en facturación anual por exceso de tiempos de contrato y multas durante procesos de IND: 2.400.000 USD.

**Figura 1.** Resumen de resultados



Fuente: Elaboración propia

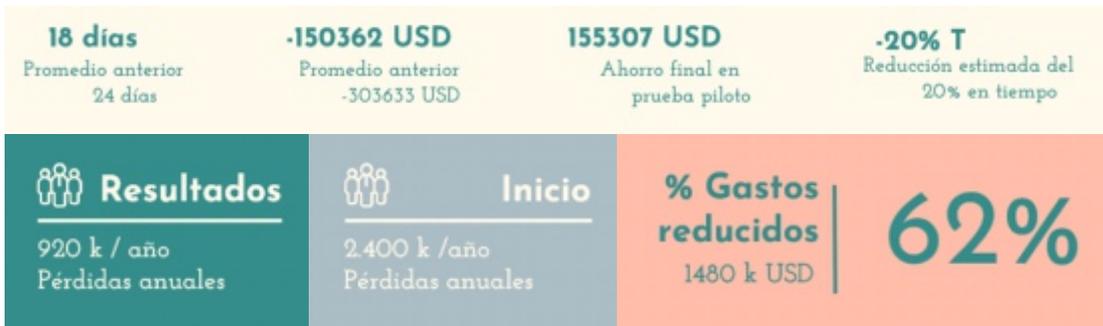
Cuadro de encuesta de prueba piloto vs promedios de encuestas iniciales (1 muy en desacuerdo – 5 Totalmente de acuerdo)

**Figura 2.** Comparativa resultados encuestas

	Nivel de organización en una IMD	Planificación	Liderazgo claro y eficiente	Existencia de tiempos perdidos	Personal cualificado	Cantidad de personal suficiente	Opinión de la compañía	¿Se siente valorado?	¿Se siente escuchado por su líder?	Evaluación de su superior directo	Conformidad con el sueldo	¿Cuenta con un buen grupo de trabajo?	¿Esta conforme con su puesto?	Tiene expectativas de crecer en la compañía
Promedio Prueba piloto	3,64	3,41	3,64	2,18	3,50	4,00	2,95	3,32	3,50	3,73	3,36	3,50	2,91	3,00
Promedio previo a implementación	2,43	2,03	2,03	4,25	3,63	3,70	2,88	2,83	2,45	3,05	2,85	3,08	2,95	2,83

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.** Resultados finales



Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

Como resultados de la siguiente tesis podemos afirmar que:

- Se logra la estandarización del proceso.
- Se instaura las bases de una nueva cultura operativa.
- Se reduce tiempo y costos.
- Se ejerce un liderazgo eficiente.
- Mejora la opinión e implicación del personal.

El proyecto fue presentado a la gerencia de la compañía, la cual lo aprobó para presentar a la vicepresidencia. Estos dieron una evaluación positiva, aprobando su implementación definitiva, estudiando la posibilidad de expandirlo a otros sectores.

### 1. Fortalezas y limitaciones

Como fortalezas principales, se establece un nuevo estándar corporativo. Este hace foco en la participación de todos los operarios por igual, sin diferencia con respecto al rango dentro de la compañía.

Como debilidad podemos remarcar que este método puede generar una excesiva dependencia del líder, siendo uno de los siguientes retos el ejecutar el proceso sin la presencia del líder Kaizen.

### 2. Conclusiones

Se dan por cumplidos los objetivos propuestos durante el desarrollo de la presente tesis. Como retos para en un futuro continuar con el proceso de mejora continua:

- Limitar la dependencia del líder.

- Hacer foco en la optimización de procesos y calidad de los mismos.
- Valorar una inversión económica para ampliar recursos y continuar con la mejora del proceso.
- Reforzar la capacitación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Codina A. (2012). Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva [Versión electrónica].
- Contreras, J. (2017). Sistemas de medición del desempeño en mantenimiento basados en indicadores de gestión. Kindle Edition.
- En50minutos.es (2016). La pirámide de Maslow: Conozca las necesidades humanas para triunfar. 50Minutos.es, Kindle Edition.
- Gustavo Rogelio Hernández Moreno, Ana María Godínez González (2018). Poder KAIZEN; El método preferido de MEJORA CONTÍNUA para maximizar los RESULTADOS de toda organización. Ignus Media, Kindle Edition.
- Kaoru I. (1985). ¿Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa. Grupo editorial Norma.
- Pablo Orellana Nirian, 20 de julio, 2019. Liderazgo carismático. Economipedia.com.
- Rafael Ruiz Velasco de Lira (2018). Microsoft Project 2016, Configuración: Dominando el Project desde sus fundamentos. Independently published, Kindle Edition.
- W. Edwards Deming, 1989. Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Diaz de santos.
- API Recommended Practice 4G, fifth edition, May 2020. Operation, Inspection, Maintenance, and Repair of Drilling and Well Servicing Structures. American Petroleum Institute.
- API Recommended Practice 8B, eight edition, July 2021. Recommended Practice for Procedures for Inspections, Maintenance, Repair, and Remanufacture of Hoisting Equipment. American Petroleum Institute.

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

# El impacto de gestión de diversidad en empresas argentinas que gestionan diversidad

AUTORA

**GONZALEZ, AYLÉN ADRIANA**  
ayelenagonzalez@yahoo.com.ar

MAESTRÍA EN

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DOCENTE ASESORA

**MICAELA RODRÍGUEZ**

## RESUMEN

En el presente trabajo se indagó sobre el impacto que tiene la gestión de la diversidad en el negocio, de más de 60 empresas argentinas que han hecho público su compromiso con la diversidad. Se analizaron indicadores brindados por las mismas empresas, analizamos respuestas brindadas en las entrevistas de mayor profundidad a 8 empresas y se robusteció el análisis con entrevistas a 7 especialistas, además del análisis de sus Reportes de Sustentabilidad y publicaciones de revistas especializadas en empresas sobre las temáticas de facturación, liderazgo, talento, imagen y reputación.

Todo ello permitió arribar a un primer mapa de indicadores en sentido amplio sobre diversidad en las empresas argentinas, entender cómo las empresas abordan la diversidad, qué desafíos se presentan a la hora de gestionar la temática, cuáles son las mejores prácticas y estrategias para lograr una gestión exitosa que potencian impactos positivos y mitigan impactos negativos, y qué beneficios se detectan cuando se gestiona la diversidad dentro de las organizaciones.

## PALABRAS CLAVES

Diversidad, Estrategia de negocios, Perspectiva de diversidad, Negocios Inclusivos, Liderazgo

## INTRODUCCIÓN

La gestión de diversidad en las empresas es un tema de relevancia en la actualidad con gran impacto en la sociedad. Los nuevos paradigmas empresarios ponen hoy las personas en el centro de atención de la estrategia en las compañías, ya sean por su rol como trabajadores, como clientes, proveedores, socios estratégicos y la comunidad en general.

Para que una compañía sea realmente exitosa es necesario identificar necesidades, que son diferentes de acuerdo a cada persona y grupos de interés.

La gestión de diversidad como diferencial de negocio, entonces, atraviesa a la compañía en su totalidad, de manera sistémica con impacto directo en la rentabilidad y éxito sostenido.

Se requiere una gestión estratégica para que dicho éxito sea real y sostenido. Para el diseño de dicha estrategia, es clave contar con investigaciones actuales y locales.

Las investigaciones que hoy encontramos como referentes en la temática fueron realizadas con empresas de otras regiones geográficas, con otras realidades sociales, económicas y culturales; o bien, los estudios locales son específicos de alguno de los ejes de diversidad.

Es necesario estudiar qué sucede con la gestión de la diversidad en compañías que han hecho público su compromiso con la temática que operan en nuestro país, con un abordaje amplio sobre la gestión de la diversidad y que sea transversal al negocio.

### Objetivo General

Determinar el impacto que tiene la gestión de diversidad en las empresas argentinas que declaran públicamente su compromiso con la diversidad en la actualidad.

### Objetivos Específicos

- Definir el alcance del concepto de gestión de diversidad que aplican las empresas argentinas que declaran públicamente su compromiso con la diversidad.
- Determinar el nivel de desarrollo en la práctica de la gestión de diversidad entre las empresas participantes.
- Determinar los motivos que llevan a las empresas a trabajar en la temática.
- Identificar los beneficios que se detectan a partir de la gestión de diversidad en las empresas analizadas.

## MÉTODO

En el presente trabajo se propuso trabajar con un enfoque metodológico mixto con un diseño de investigación exploratorio, teniendo en cuenta que se investiga un tema muy poco estudiado, no hay antecedentes de estudios previos sobre la temática con casos de empresas argentinas con un enfoque amplio (Hernández Sampieri, et al., 2010).

El tipo de muestreo realizado es no probabilístico y de carácter exploratorio.

Se ha hecho foco en las cinco principales dimensiones, desde una mirada amplia e interseccional: género, edad, discapacidad, cultural, y de diversidad sexual (Sucarrat, 2015).

Se obtuvo la participación total de 64 empresas, de las cuales 32 de ellas completaron el 100% de la encuesta on line. Se trataron de empresas que pertenecen a distintas industrias, tamaños, y que son parte de espacios que bregan por la gestión de la diversidad.

Se utilizaron diversas herramientas que permitieron la recolección de datos, a saber:

- Encuesta on line a empresas con 42 preguntas con el objetivo de tener un primer mapa exploratorio de la gestión de la diversidad en la argentina, qué temáticas se abordan, y obtener algunos indicadores que podrían acercarnos a entender el impacto de la gestión.
- Entrevistas a 8 empresas argentinas que han participado de la Encuesta on line, con el objetivo de profundizar el análisis.
- Entrevistas a 7 especialistas de temas de gestión de diversidad en empresas con el objetivo de profundizar el análisis del impacto que tiene la gestión de la diversidad en empresas desde una perspectiva más neutral y alejada del día a día.
- Análisis de Reportes de Sustentabilidad de las empresas participantes de las encuestas on line para analizar el nivel de reporte en la temática, obtener datos e indicadores y si el tema diversidad se considera o no como tema material<sup>1</sup>, y así darle robustez al trabajo (Hernández Sampieri, et al. 2010, p. 479). Se revisaron los Reportes de Sustentabilidad públicos de 26 empresas que dejaron el dato de la compañía.
- Análisis de rankings empresarios y cruza de datos con el análisis de Reportes de Sustentabilidad. Se analizó los siguientes rankings empresariales de Great Place To Work 2021, Revista Mercado, la edición publicada el 4 de Julio de 2019 de Las 1000 empresas que más venden de 2019 y los Rankings MERCOSUR sobre Talento<sup>2</sup>, Líderes<sup>3</sup>, Reputación<sup>4</sup>, Responsabilidad y Gobierno Corporativos<sup>5</sup>.

## RESULTADOS

La investigación realizada permitió obtener información para cumplir tanto con el objetivo principal de este estudio como así también con los objetivos específicos. Destacamos que:

Las empresas hacen un abordaje de la diversidad principalmente desde la óptica de los recursos humanos, y salvo excepciones, no se tiene en cuenta a otros grupos de interés.

Cuando las empresas hablan de diversidad, se refieren al abordaje en el eje género (más del 90%), y sobre el eje discapacidad (más del 84%) mediante políticas, prácticas y/o iniciativas.

Contar con abordajes sobre estos dos ejes permitió entre otras cosas, contar con mejores indicadores de nómina que la media de las empresas, a saber:

La proporción de mujeres en posiciones de liderazgo en las empresas participantes del estudio son mayores, más del 30% incluso en las posiciones más altas de las compañías, cuando de la media en Argentina apenas llegaba al 10% (KPMG y Revista Mercado, 2018).

La proporción de personas con discapacidad trabajando en empresas participantes del estudio que abordan la temática también demostró ser mayor a las empresas que no abordan la temática, incluso acercándose al cupo estatal de 4% (Ley 25689).

El eje que menos abordaje tiene es el eje de diversidad sexual.

Los ejes de diversidad étnico cultural y de diversidad etaria están más vinculados con cuestiones culturales de las empresas que con un abordaje intencionado estratégico.

Se detectó que las compañías que tengan políticas corporativas vinculadas a la diversidad por sí solas no necesariamente se traduce en mejora de indicadores en la nómina de las empresas. Es necesario políticas y que las mismas estén acompañadas por diferentes estrategias en torno al cambio cultural y de compromiso real de los y las líderes para que resulte en mejores indicadores.

Es interesante mencionar que, desde el punto de vista de las empresas, la gestión de la diversidad se detecta como parte de la estrategia de compañía, sin embargo, desde el punto de vista de los expertos y

consultores de empresas, eso no se evidencia en la práctica. Falta en este sentido desarrollo y compromiso de las personas decisoras.

Es necesario para generar mayor éxito en las estrategias de diversidad poner foco en los liderazgos, ya que estos son el principal obstáculo detectado para la gestión de diversidad.

De hecho, se detectaron mejores indicadores en los distintos ejes respecto de la composición de la nómina en las compañías que no mencionan como obstáculos los liderazgos, en comparación con las que hacían mención a dicho obstáculo, confirmando que liderazgos alineados a la diversidad genera mejores resultados en torno a la incorporación de talentos diversos y derraman en cultura corporativa.

Se detectó que hay múltiples motivos que llevan a las empresas a trabajar la temática: Los beneficios que ésta trae para la empresa, alineación con la estrategia de casa matriz, situaciones internas y/o externas que han sucedido, donde una correcta gestión de la diversidad ayuda a mitigar impactos negativos y amplifica los impactos positivos.

En concordancia con estudios previos analizados (McKinsey, 2015, 2020, Tapia y Lange, 2016, ComunicarSe, 2016, BCG, 2017), se detectó que la gestión de la diversidad en las empresas participantes argentinas genera múltiples beneficios:

- Mayor compromiso, productividad, innovación y creatividad de las y los empleados
- Se amplían mercados y oportunidades de negocio
- Mayor fidelización de clientes y mejora de relaciones con los grupos de interés
- Mejora de reputación e imagen de la compañía
- Alineación con la estrategia global de compañía
- Menor riesgo contar con situaciones de discriminación, y contar con un proceso o protocolo de actuación.
- Mejores KPI's vinculado con la nómina en general y liderazgos en particular.

Se detectó que faltan indicadores uniformes y comparables en las compañías entre sí que estén disponibles abiertamente para poder medir el impacto cuantitativo de la gestión de la diversidad, salvo el indicador de composición de la nómina por género, posición, y edades.

Sí pareciera haber un indicio de correlación entre la gestión de la diversidad, transparentar los indicadores mediante reportes de sustentabilidad y la posibilidad que contribuya esta gestión a aparecer entre las empresas destacadas en distintos rankings.

## DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que esta investigación tiene carácter de exploratoria, y por tanto no pretende generalizar los resultados ni las conclusiones, sí es importante destacar que:

Este estudio permitió concluir que las empresas hacen un abordaje de la diversidad principalmente desde la óptica de los recursos humanos. No contemplar otros públicos en una estrategia podría no considerar el riesgo legal, comercial y/o reputacional y por ende de aumento de costos y/o de rentabilidad al que se está expuesto ante eventuales situaciones no deseadas o incluso de casos de discriminación que podrían afectar a la compañía en su imagen y competitividad.

Entre los ejes de diversidad más abordados se encuentran género y discapacidad, y por el contrario, el eje menos abordado es diversidad sexual. Esto podría ser una razón de porqué aún en las empresas que hay una gestión proactiva de la diversidad, cuesta tanto la incorporación de personas LGBTIQ, sobre todo a las personas trans y no binarias.

Contar con una estrategia de diversidad transversal al negocio, donde los líderes son promotores y no detractores, permite tener mejores indicadores de gestión interna.

Por último, entre los motivos de la gestión de diversidad se encontraron que las empresas se interesan en los múltiples beneficios que ésta trae para la empresa, desde la cultura, productividad, creatividad e innovación, hasta mejor reputación y mitigación de conflictos laborales; también es una forma de alinearse con la estrategia de casa matriz, y de accionar ante situaciones internas y/o externas que han sucedido o que se prevén que sucedan, donde una correcta gestión de la diversidad ayuda a mitigar impactos negativos y contribuye a mejorar los impactos positivos.

El impacto de la gestión de la diversidad en las organizaciones participantes tiene un impacto transversal en la compañía, en la estrategia de negocio, en los beneficios económicos y no económicos, y en la vinculación con los distintos grupos de interés.

## BIBLIOGRAFÍA

- Boston Consulting Group (2017). The mix that matters. Innovation through diversity. [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Mix-That-Matters-Apr-2017\\_tcm9-153209.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Mix-That-Matters-Apr-2017_tcm9-153209.pdf)
- Comunicarse, (2016), Hacia una cultura de la inclusión. La gestión de la diversidad en las empresas. Recuperado: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/presentan-investigacion-sobre-la-gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa>
- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, M. d., & Fernández Collado, C. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- KPMG y Revista Mercado (2018). Las mujeres en los directorios de las 500 empresas que más venden en la Argentina. Recuperado de: <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2018/09/las-mujeres-en-los-directorios-de-las-500-empresas-que-mas-venden-en-la-argentina.html>
- McKinsey (2015). Diversity matter. McKinsey & Company. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf).
- McKinsey (2020). Diversity wins. Hoy inclusion matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-interactive>
- Opportunity Now and Shapiro Consulting (2014). Inclusive Leadership: culture change for business success. Londres, Inglaterra. Business in the community. The Prince's Charities.
- Sucarrat., M. J., (2015) Presentación Completa de los Resultados de la Investigación Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas en Argentina, Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.
- Tapia, A. y Lange, D., (2016). Optimizing diversity by leveraging the power of inclusion. Korn Ferry Institute.

---

<sup>1</sup>Los temas materiales son temas que “reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de una organización o que influye sustancialmente en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés” <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>. (GRI, 2018)

<sup>2</sup><https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento>

<sup>3</sup><https://www.merco.info/ar/ranking-merco-lideres>

<sup>4</sup><https://www.merco.info/ar/ranking-merco-empresas>

<sup>5</sup><https://www.merco.info/ar/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

# El impacto de covid-19 en la resiliencia organizacional de las empresas B cordobesas

AUTORA

**GRASSO, CARLA PAOLA**  
cpgrasso@hotmail.com

MAESTRÍA EN

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DOCENTE ASESORA

**ERIKA BARZOLA**

## RESUMEN

Las empresas B nacen para resolver problemas sociales y ambientales y las crisis despiertan aún más la pasión por la creación de nuevas soluciones, por lo tanto, la resiliencia organizacional es reconocida como una fortaleza y hasta incluso una ventaja competitiva para las empresas B. Ahora bien, es el objetivo de este artículo poder analizar cómo estas empresas han podido hacer frente a la crisis que impuso la pandemia de COVID-19, considerando para el análisis de su resiliencia organizacional tres ejes fundamentales: el liderazgo, los equipos y el Modelo de negocio.

## PALABRAS CLAVES

Resiliencia organizacional, Empresas B, Liderazgo, Equipos, Modelo de negocio

## INTRODUCCIÓN

Hace tiempo que la resiliencia organizacional ha cobrado importancia en el mundo empresarial, pues prácticamente todos los gerentes o quienes gestionan empresas están interesados en saber cuál es el “ingrediente” de aquellas organizaciones que, sumergidas en crisis y otros problemas, les permite salir fortalecidas y exitosas (Véliz Montero, 2014). La pandemia de COVID-19, como cualquier situación de

crisis inminente, ha puesto de manifiesto crudamente y de manera intempestiva la realidad de las empresas, sus falencias y su capacidad de supervivencia.

Las empresas B nacen para resolver problemas sociales y ambientales y las crisis despiertan aún más la pasión por la creación de nuevas soluciones, por lo tanto, la resiliencia organizacional es reconocida como una fortaleza y hasta incluso una ventaja competitiva para las empresas B (Correa, 2019).

Ahora bien, es el objetivo de este artículo poder analizar cómo estas empresas han podido hacer frente a la crisis que impuso la pandemia de COVID-19. Para alcanzar estos objetivos, se diseña un instrumento de análisis de la resiliencia, construido con variables específicas relacionadas con la resiliencia, tomadas de diferentes herramientas teóricas.

Posteriormente se desarrollaron entrevistas en profundidad para poder así analizar la capacidad de recuperación que fueron desarrollando las empresas B cordobesas en este período de pandemia de COVID-19.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se basó en el enfoque mixto, al ser el más apropiado para abordar las características, necesidades y objetivos planteados. Los participantes del presente proyecto fueron las nueve empresas B certificadas a julio de 2020 y radicadas en Córdoba. Las cuales son: Ondulé, Aero studiodesign, Porta Hnos, Consultora Proa, IRCA SRL; Tingua intercultural experience, Volterra turismo sustentable, BiopSA y Santex. De las nueve empresas relevadas: dos empresas son industriales y siete son de servicios. Cuatro empresas tienen entre 2-4 empleados, dos empresas tienen entre 150-160 empleados y sólo una empresa tiene 550 empleados.

En función a los objetivos planteados, se recurrió a la observación no estructurada, revisión de fuentes primarias y secundarias, documentos, publicaciones y al relevamiento de información a través de encuestas y entrevistas en profundidad. Las cuales fueron dirigidas a los directivos de cada empresa B. Las encuestas se realizaron para relevar el impacto que la pandemia de COVID-19 generó en las empresas B cordobesas desde el momento de la preparación hasta el impacto inicial y las entrevistas realizadas indagaron sobre la preparación para la recuperación y recuperación de las empresas B cordobesas frente a la pandemia de COVID-19.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran el impacto que la pandemia de COVID-19 generó en los tres ejes considerados para el análisis de la resiliencia organizacional. Los mismos fueron definidos en base a los siguientes instrumentos teóricos: Evaluación B (Sistema B), Norma IRAM-ISO 22301 de seguridad y resiliencia: sistemas de gestión de continuidad del negocio, el marco de resiliencia empresarial COVID-19 desarrollado por la consultora EY Bulding “a better working world”, (Argentina) y el índice de resiliencia desarrollado por The British Standards Institution (BSI).

De los cuales surgen los siguientes ejes y variables de análisis:

Liderazgo, dentro del cual se considera:

- Planificación estratégica: procesos de planificación en los cuales se define la visión corporativa, objetivos y estrategias que ayudan al alineamiento estratégico de la empresa y la definición de un sistema de gestión para la continuidad del negocio.
- Inteligencia emocional: haciendo referencia a las capacidades que el individuo posee de gestionar

sus propias emociones, de manejarse a sí mismo y de manejar sus relaciones con eficacia.

- Estilo de liderazgo: habilidades, características y actitudes manifestadas por el líder y que muestran su manera de ejercer el liderazgo.
- Gestión financiera y de costos: manejo de herramientas de gestión financiera para controlar el desempeño organizacional y revisar la estructura de costos.

Equipos, dentro del cual se considera:

- Condiciones y beneficios del personal: que se consideran dentro de la evaluación B y miden las condiciones de trabajo del personal.
- Cultura y clima organizacional: características propias de la personalidad organizacional que fomentan ciertos comportamientos o actitudes en el personal.
- Satisfacción y desempeño: medición del desempeño y compromiso del personal, según lo plantea la evaluación B.

Modelo de negocio, dentro del cual se considera:

- Triple impacto: identificación de aquellos puntos de la evaluación B que la empresa debería mostrar una mejora, así como el Objetivo de Desarrollo Sostenible con el cual vincula su negocio.
- Producto: considerando características de productos resilientes.
- Cliente: vinculación con el cliente externo y atención a sus necesidades.

Los resultados muestran en la mayoría de los aspectos analizados, un impacto positivo y neutro. Destacándose que, si bien existen puntos de mejora en estos aspectos, los mismos eran pre existentes, y el impacto del hecho disruptivo considerado no generó un deterioro o impacto devastador.

Ahora bien, atendiendo a las etapas que comprenden el análisis de la resiliencia organizacional (Sheffi; Rice, 2005), y considerando en particular, la preparación para la recuperación se observó:

#### 1. Recuperación de las empresas B cordobesas frente al impacto producido por la pandemia de COVID-19.

Los empresarios B entrevistados, coincidieron en considerarse resilientes frente a la pandemia de COVID-19, destacando al propósito de triple impacto como su motor de desempeño, y su razón por la cual querían trascender en el mundo de los negocios. La pandemia significó una gran oportunidad que puso a prueba esta capacidad de sobreponerse a un impacto disruptivo, y ello trajo numerosos aprendizajes a los empresarios B.

#### 2. Aprendizajes que deja en los líderes de empresas B, la pandemia de COVID-19 vinculados a aspectos propios de la resiliencia organizacional.

Un factor que debiera resaltarse dentro de los aprendizajes que deja la pandemia de COVID-19, es el valor que debe darse a los equipos. Priorizar a la gente en una situación de crisis, fue mencionado como un aspecto fundamental en las decisiones de los líderes de empresas B cordobesas. Incluso en aquellas empresas que evidencian un desempeño exitoso en este período, se lo atribuyen a los equipos y a la cultura propia que fortalece y empodera a los equipos. La formación y desarrollo de los líderes de empresas B fue mencionado como un gran aprendizaje que dejó el hecho disruptivo de la pandemia de COVID-19 junto a la necesidad de delegar autoridad y generar espacios de confianza en el trabajo en equipo.

#### 3. Nuevas oportunidades para el ecosistema B generados como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

La pandemia de COVID-19 ayudó a generar más sinergia entre las empresas B cordobesas, resaltando

el valor de la comunidad B como un espacio de negociaciones colectivas de transparencia, confianza y valor colaborativo, en donde todas se sienten cómodas y seguras al compartir valores, tener aliados comerciales y trabajar cada vez más en comunidad.

Los empresarios B mencionan la unión de las empresas B para generar negocios, siendo más fácil y cómodo conversar con un empresario B, que comparten filosóficamente los negocios, identificando en este punto un gran valor cultural. Cuando se unen empresarios B hay una base compartida, se habla con transparencia, porque ninguno busca una ventaja sobre el otro. La pandemia de COVID-19, unió e hizo más fuertes a los empresarios B, re pensando nuevas alianzas y negocios conjuntos

4. Mayores desafíos que dejó la pandemia y que deben enfrentar los líderes de empresas B cordobesas para desarrollar su sistema de gestión de continuidad del negocio.

En cuanto a la gestión del clima organizacional, y el impacto que en algunas empresas causó la pandemia de COVID-19, se mencionó en algunos casos, la interrupción en la medición del clima y en particular de la alegría en el trabajo. Siendo esto un desafío prioritario para fortalecer la cultura B en algunas empresas.

Por último, otro aspecto mencionado como un desafío, es la eficientización de los procesos internos, y la productividad del recurso humano involucrado en la empresa. Ser más eficientes es un desafío por el cual trabaja esta empresa B cordobesa que pertenece al sector industrial.

## DISCUSIÓN

Las empresas B cordobesas, sostenidas en un fuerte propósito de triple impacto, el cual constituye su sentido en el mundo productivo, y es parte de su genética B, pudieron sobrellevar la pandemia de COVID-19, adaptándose al contexto incierto y despertando en cada una, la pasión de encontrar nuevas soluciones a problemas que surgieron como consecuencia de COVID-19, pudiendo recuperarse e incluso reinventarse. Las empresas B cordobesas han salido fortalecidas y han generado más valor a sus negocios de triple impacto resaltando en su cultura organizacional a las personas y colocándolas en el centro de sus decisiones, potenciando el sentido de pertenencia y lealtad de los equipos. Con aciertos y desaciertos, y sobre todo destacando los aprendizajes conseguidos, se pueden considerar a las empresas B cordobesas como organizaciones resilientes ante un hecho disruptivo como lo es la pandemia de COVID-19, durante el periodo analizado.

No obstante, si se atienden los puntos de mejora que podrían incorporar las empresas B cordobesas, se sugieren algunas recomendaciones para que dichas organizaciones continúen fortaleciendo su resiliencia organizacional. Dentro de las cuales se pueden destacar:

- Continuar con el camino de la mejora continua, apuntando a la perdurabilidad propia de las organizaciones resilientes y apostar al desarrollo continuo de una organización inteligente. La profesionalización de la gestión interna sumando formación en los mandos medios y niveles directivos.
- Mayor desarrollo y formación en los líderes B en habilidades de gestión e inteligencia emocional.
- Fortalecer la sinergia entre las empresas B potenciando alianzas comerciales y desarrollos de negocios colaborativos de triple impacto entre las empresas que pertenecen a las comunidades B existentes.
- Fomentar iniciativas en donde se promulgue el espíritu B, siendo ejemplo de empresas resilientes, con un fuerte propósito que les aporta perdurabilidad en contextos de crisis.

- Hacer un seguimiento de la resiliencia organizacional y sus puntos de mejora o desafíos identificados acorde a la frecuencia de su medición de triple impacto: Evaluación B.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BSI The British Standard Institution, Índice de Resiliencia Organizacional- Tercer Informe anual, 2019.

Correa, María Emilia. Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Banco de Desarrollo de América Latina. 2019

EY building a better working world. Resiliencia organizacional: nueve áreas de enfoque para reformular tu futuro. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_ar/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management](https://www.ey.com/es_ar/covid-19/enterprise-resiliency-nine-areas-of-focus-for-covid-19-crisis-management). Publicado el 20 de mayo de 2020.

Norma IRAM-ISO de emergencia 22301. Segunda edición. Seguridad y Resiliencia. Sistema de gestión para la continuidad del negocio. Requisitos. Licencia por IRAM a Carla Grasso comprada el 2020-07-08.

Sheffi Y.; Rice Jr., J.B. (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 41-48.

Sistema B; Evaluación de Impacto B, <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment>.

Veliz Montero, Fernando. Resiliencia organizacional: el desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida del siglo XXI, Gedisa editorial, 2014.

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

# Cómo probar la violencia en las relaciones de trabajo

AUTORA

**MANN, MARIANA**

marianamann@hotmail.com

MAESTRÍA EN

**DERECHO PROCESAL**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

## RESUMEN

El Derecho del Trabajo tiene su fundamento en la dignidad de la persona y en la igualdad entre todos los seres humanos, y su función, tanto en la historia como en el presente, es la de ser un derecho protector de los trabajadores. (Stortini, 2009). Sobre la base de esos dos principios fundamentales de nuestra disciplina, el protectorio y el de igualdad de trato (ambos de raigambre constitucional: arts. 14 bis y 16), propongo en este trabajo el análisis de una problemática social conocida como mobbing o acoso moral laboral, concepto polisémico y por tal difícil de identificar por lo que se requiere un análisis lingüístico que nos permita reconocer su aplicación. El mismo constituye una de las distintas manifestaciones de la violencia laboral con fuerte repercusión en la actualidad, razón por la cual se lo caracteriza como “el mal del siglo XXI”. A partir del estudio y análisis de material doctrinario y jurisprudencial de distintas latitudes nacionales, se crea un concepto propio de lo que debe entenderse por mobbing. A partir de ese concepto se analizan los presupuestos fácticos que deben darse para que el instituto se configure. De esta manera se permite dotar al operador jurídico de una herramienta para el estudio y la determinación en el caso concreto de la existencia o no de éste tipo particular de violencia.

## PALABRAS CLAVES

Violencia, Acoso, Mobbing, Trabajo, Derecho

## INTRODUCCIÓN

La violencia en las relaciones de trabajo constituye una causal autónoma de injuria laboral en atención a las gravísimas consecuencias que representa y las vicisitudes tan complejas que trasuntan la realidad laboral para impregnarse en la realidad social, familiar y personal de la víctima. Más allá del incipiente desarrollo y difusión de la problemática, el mobbing tiene dificultades específicas en cuanto a los modos de demostrar su real existencia en los ámbitos laborales (Gambacorta, 2009). Estos inconvenientes son de diversa índole, origen y por tal, consecuencias. Se trata en última instancia de la delimitación del ejercicio del poder durante un contrato de trabajo y lida, en algunos casos, con formas de manejo de las relaciones laborales para disciplinar al personal o lograr resultados, así como conseguir el alejamiento de un cargo específico por vías no convencionales o incluso el alejamiento del lugar de trabajo en concreto. Tanto la subordinación o la permisividad de quien dirige y organiza un determinado ambiente laboral, como las situaciones provocadas en ámbitos reservados y/o restringidos evidencian la posición de debilidad en que se encuentra la persona de este ataque psicológico (Gambacorta, 2009). Es pues, en estos tipos de casos de violencia donde muchas veces no encontramos elementos tangibles que logren demostrar el acoso o maltrato, a los que se le agrega en algunos casos la conducta organizacional de desatención, omisión, ocultamiento y/o protección al acosador. Asimismo, el acosador es quien elige los tiempos y modos para atacar a la víctima, con lo cual sistemáticamente podría diluir su proceder con situaciones políticas, interpersonales, etc. Por otro lado, la prueba testimonial que suele ser por antonomasia la más contundente en los juicios laborales, muchas veces se restringe por el temor a las potenciales represalias, la pérdida de posibilidades de progreso, la connivencia con el sistema imperante en el ámbito laboral o la simple indiferencia al problema. Es por todos estos motivos que el juez, frente a este tipo de reclamo debe evitar la consolidación del abuso de derecho, permitiendo la facilitación de la acreditación de los presupuestos de este instituto por la aplicación de la teoría de las cargas probatorias dinámicas y la especial apreciación y aplicación de los presunciones e indicios que se presentan en estas particulares situaciones de hecho (Gambacorta, 2009). La investigación centra como hipótesis que la prueba de los presupuestos fácticos acredita el mobbing en el procedimiento laboral. Para lograr desentrañar su razón parte de la necesidad de conocer cuáles son los presupuestos fácticos del mobbing laboral que permiten identificarlo en el procedimiento.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para alcanzar el objetivo propuesto se utiliza evidencia documental proveniente de las resoluciones judiciales de los tribunales locales y nacionales y el desarrollo doctrinal de autores contemporáneos y clásicos sobre el tema, de manera de lograr más variaciones que nos permitan explicar de forma sólida las relaciones causales (Lijphart, 1971), de esta forma resulta posible controlar la hipótesis planteada. El enfoque metodológico es cualitativo, dirigido a la exploración, descripción y entendimiento del fenómeno o situación. En este trabajo se busca describir el instituto del mobbing laboral en cuanto a la forma de lograr su aplicación en el sistema procesal local, analizar los presupuestos fácticos que lo componen y la problemática probatoria que éste presenta. Para realizar la presente investigación se utiliza principalmente la técnica de observación de datos y documentos, las fuentes primarias y secundarias mencionadas serán sustento para dar cuenta respecto a la existencia y prueba del mobbing en su aplicación e impacto en los procesos locales.

En cuanto a las técnicas de análisis de datos, se utiliza preferentemente las estrategias de análisis documental y de contenido, en cuanto que las mismas permitan interpretar adecuadamente las

condiciones previstas en nuestra Ley de Contrato de Trabajo y en general en el ordenamiento jurídico que justifican y validan su aplicación en el orden procesal.

## RESULTADOS

El trabajo crea una definición propia de lo que debe entenderse por mobbing o acoso moral laboral, lo cual sirve para una enunciación y posterior descripción de cada uno de los presupuestos fácticos que deben darse para así configurar la figura bajo análisis. La razón de esta nueva definición estuvo en que ninguna de las definiciones dadas en doctrina resultaban claras y abarcativas de todas las situaciones laborales violentas del tipo descripto. Sin perjuicio de ello, tomé diferentes puntos de vista como referencia de alguno de los autores estudiados (Abajo Olivares, 2006; Gamonal y Prado, 2006, etc) algunos de sus aportes fueron incluidos en la misma. La definición permite englobar las condiciones distintivas de la figura, representando en forma clara y completa las cualidades de la misma.

Pude demostrar que los presupuestos fácticos extraídos de la definición me permiten materializar la figura y concretar su demostración en un proceso judicial concreto, receptados puntualmente en la jurisprudencia analizada. Es decir, que los caminos tomados por ésta última, en la cuestión probatoria, han sido contestes con la hipótesis inicial adoptada en el presente trabajo de investigación, de tal manera que el problema planteado ha sido resuelto desde la interpretación de los datos y las fuentes utilizadas. Cabe subrayar que al comienzo de este trabajo no existía una descripción de la situación, ni estaba determinado con claridad en la doctrina, cómo se llevaba a cabo la cuestión probatoria de estos casos complejos. Sí resultaban unánimes las referencias sobre la dificultad probatoria del instituto, así como que la exigencia de “plena prueba” era como negar la existencia de estos abusos y que muchas veces se requiere al accionante “pruebas diabólicas” para considerar procedentes las indemnizaciones reclamadas.

Del análisis doctrinario y normativo, así como la enunciación de la definición propia de la figura y el correlato de los presupuestos fácticos necesarios para que la misma tenga lugar, se efectúa un análisis de la cuestión probatoria que logra demostrar la necesidad de ese concepto claro de mobbing y los presupuestos me permiten demostrarlo a fin de dotar al litigante de una herramienta práctica del litigio. Analicé la importancia de la inversión de la carga de la prueba frente a indicios de violencia, así como los medios probatorios en particular, usados comúnmente en estos casos. Todo ello a la luz de las decisiones judiciales sostenidas en diferentes ámbitos espaciales, tanto nacionales como provinciales, y de diferentes grados jerárquicos (desde la CSJN, Tribunales Cimeros provinciales, a jueces de grado provinciales).

Por otro lado, el análisis de la conjunción entre la violencia laboral con la violencia producida en contra las mujeres, que nace a partir de las características sociales y culturales que les son atribuidas, así como la existencia de relaciones de poder asimétricas que configuran jerarquías, permite dotar al operador jurídico de una herramienta mas a la hora de combatir este tipo particular de violencia en los ámbitos de trabajo. El análisis de determinados casos con “perspectiva de género” configura una de las obligaciones específicas del Estado argentino que a nivel internacional lo compelen a garantizar, promover, cumplir y proteger los derechos humanos de todas las personas y, en particular, asegurar que la mujer goce de una vida libre y sin violencias.

## BIBLIOGRAFIA

Abajo Olivares, F. J. (2006). Mobbing. Acoso Psicológico en el ámbito laboral. (2ª ed.) Buenos Aires:

Lexis Nexis, pp 5-7.

Convenio 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Aprobado en agosto de 2019, adoptado en la Conferencia Internacional del Trabajo celebrada en junio de 2019. Ratificado por nuestro país en noviembre del 2020 y hecho el depósito con fecha 23/02/2021, entrando en vigencia en nuestro sistema el día 23/02/2022.-

Gambacorta, M. L. (2009). Consideraciones en vista de una cuantificación económica de la reparación integral de la violencia laboral o acoso moral en el trabajo. *Revista de Derecho Laboral*, pp 549-569.

Gamonal, S. y Prado, P. (2006). El mobbing o acoso moral laboral. LexisNexis, Santiago, pp. 22-23.-

Lijphart, A., (1971), *Comparative Politics and Comparative Method*, *The American Politics Science Review*, Vol. 65, n° 3, pp. 682-693.

Stortini, D. (2009). Trato Igualitario y Acoso Laboral. *Revista de Derecho Laboral*, pp 445- 476.

STJ de Río Negro en autos "Dufey, Rosario Beatriz c/ Entretenimiento Patagonia S.A. s/ Sumario s/ Inaplicabilidad de ley – Expte 17505/02" (Sentencia 44/2005, de fecha 06/04/2005).



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

# La decisión judicial en la sentencia civil

AUTORA

**PASTORE, MARIANELA LUCÍA**  
marianelapastore@gmail.com

MAESTRÍA EN

**DERECHO PROCESAL**

DOCENTE ASESORA

**MACARENA PERUSSET**

## RESUMEN

A través del análisis de distintos aspectos que rodean la sentencia judicial y de la revisión teórica de distintas posiciones doctrinarias acerca de dicho acto procesal se pretende dilucidar cómo garantizar la racionalidad de las decisiones judiciales en un contexto de litigiosidad compleja y de normativismo interpretativista. Para ello se emplea el método teórico sistémico-estructural-funcional con la intención de encontrar en la finalidad del proceso civil un parámetro jurídico que asegure la racionalidad de la sentencia.

## PALABRAS CLAVES

Sentencia, Decisión, Complejidad, Interés social

## INTRODUCCIÓN

La dinámica de la sociedad actual incide en todos los ámbitos de nuestras vidas exigiendo la atención y el estudio de las diferentes ciencias y, especialmente de las ciencias sociales que la tienen como objeto de investigación y aplicación. En el campo del derecho, ese llamado golpea la puerta tanto de dogmáticos cuanto de funcionarios legislativos y judiciales. Tal es así que, en Argentina en 2015, los

legisladores, con la ayuda de miembros del Poder Judicial integrantes de la Comisión para la elaboración del proyecto de ley de reforma, actualización y unificación de los Códigos Civil y Comercial de la Nación, promulgaron un nuevo Código Civil y Comercial con el objeto de modernizar el ordenamiento normativo que regía la vida civil de los habitantes, para que se adecue a las circunstancias sociales y científico-jurídicas contemporáneas. Dicho cuerpo, con la intención de abarcar la mayor cantidad de situaciones susceptibles de generar conflictos de intereses jurídicamente tutelados, incluye normas que confieren facultades judiciales. Los preceptos así redactados, requieren una actividad interpretativa e integradora al momento de la aplicación al caso concreto, que se realiza recurriendo a normas constitucionales y derivadas de tratados de derechos humanos, principios y valores.

La aceptación de un sistema jurídico conformado no solo por la ley, sino también por principios y valores (Lorenzetti, Highton de Nolasco y Kemelmager de Carlucci, 2012), y el reconocimiento de la complejidad del razonamiento judicial, colaboran con la tarea judicial facilitando la búsqueda y el encuentro de soluciones jurídicas eficaces para situaciones fácticas complejas y cambiantes, como las que se presentan en la dinámica sociedad actual. Esta apertura favorece la obtención de respuestas adaptadas a los acontecimientos mediante el ensanchamiento del ámbito valorativo de la sentencia o concretamente, de la decisión judicial, y otorga una responsabilidad mayor a las y los jueces en la realización de tareas interpretativas y de aplicación del derecho. Sin embargo, puede dar lugar a resoluciones que resulten de decisiones arbitrarias o caprichosas.

El riesgo de que los juicios de valor presentes en la decisión del juez provoquen sentencias abusivas constituye el problema que se intenta solucionar a través de la hipótesis de investigación. Así, con la tesis propuesta, se persigue como objetivo general encontrar un parámetro jurídico que asegure la racionalidad de la sentencia procurando, de esa manera, el ajuste de la decisión judicial a las exigencias y requisitos normativos y jurisprudenciales.

## MÉTODOS

En la presente investigación se utilizó un método teórico sistémico-estructural-funcional con el que se estudió la sentencia judicial desde un enfoque complejo, relacionando distintos aspectos que determinan su composición y desmembrando sus partes para el análisis del objeto desde las distintas perspectivas, se empleó un método de comparación entre diferentes posiciones doctrinarias y aspectos normativos.

## DISCUSIÓN

La adopción de un rol activo por parte de las y los jueces se encuentra favorecida e incluso incentivada por, al menos, dos factores que rodean su función. En primer lugar por un Código Civil y Comercial que reconoce la diversidad de fuentes y de estándares interpretativos que exige una lectura sistemática y coherente y, además, contiene normas que requieren de determinación o cuya aplicación depende de la interpretación judicial del supuesto fáctico al momento de su aplicación. Todo ello, con la intención de abrir la ley sustantiva a las normas constitucionales y los principios y valores jurídicos, integrando de esta manera el derecho público con el derecho privado, fomentando la igualdad real mediante la asunción de la desigualdad de las asignaciones previas del mercado, y aceptando la pluralidad de formas de vida. (Lorenzetti, Highton de Nolasco y Kemelmager de Carlucci, 2012). En segundo lugar, por una sociedad dinámica, multicultural, en la que continuamente se producen cambios que generan casos novedosos no previstos, es decir, casos difíciles. Este escenario normativo y social provoca un

aumento de las situaciones no previstas o de supuestos que requieren interpretación e integración normativa que amplían el abanico de soluciones posibles agudizando el riesgo de que se dicten resoluciones injustas. Por tal motivo, resulta conveniente orientar los juicios de valor de las y los jueces al cumplimiento de la finalidad del proceso judicial.

Para entender cómo funciona esta regla orientadora es necesario partir de una concepción de la fundamentación de la sentencia como una actividad compleja y heterogénea, y descartar concepciones unitarias. Una postura de este tipo fue adoptada por Taruffo (2011) y en ella se reconocen dos contextos dentro de la fundamentación de la sentencia: uno del juicio o la decisión y otro de la motivación. De este modo, el autor señala que “una cosa es el procedimiento a través del cual el juez llega a formular la decisión final, mediante una concatenación de elecciones, de hipótesis constatadas como falsas o bien confirmadas, de mutaciones que intervienen en el curso del proceso, de elaboraciones y valoraciones que desembocan en la decisión final; y otra cosa es el razonamiento con el que el juez, luego de haber formulado la decisión final, organiza un razonamiento justificativo en el cual expone las «buenas razones» en función de las cuales su decisión debería ser aceptada como válida y compatible (Taruffo, 2011:15). A su vez, a través de una distinción más profunda se observa que existe un razonamiento decisorio como actividad y una decisión, que es el resultado de dicha actividad, y un razonamiento justificativo como actividad y una motivación que es el resultado de dicha actividad (Taruffo, 2011:207-208).

Como puede visualizarse, el razonamiento judicial se presenta como dinámico y comprensivo de múltiples tareas, acorde a las características del entorno global actual y del Estado Constitucional de Derecho, ambos distinguidos por la flexibilización de las estructuras, lo que en el ámbito judicial se traduce en la ampliación del campo de acción de la judicatura para propulsar soluciones justas y adaptadas a las situaciones fácticas novedosas y complejas que se deben resolver. Contexto en el que no tienen lugar las tesis rígidas. Entonces, esta idea de la fundamentación de la sentencia conduce a abandonar la creencia de que la conclusión a la que llegan las o los jueces es la única posible derivada de las premisas porque, tal como destaca Taruffo (2011), la formulación de las premisas así como el resto de las actividades que se llevan a cabo en la resolución, están plagadas de elecciones. De más está decir que esta aseveración no contradice la postura de quienes sostienen la existencia de una única interpretación correcta, pues la idea de que haya una sola solución válida no excluye la posibilidad de que, para llegar a esa resolución, se deban efectuar numerosas selecciones de entre varias alternativas factibles. En definitiva, una conceptualización adecuada del razonamiento debe contemplar no solo el elemento cognoscitivo sino también el voluntarista.

Con respecto a la racionalidad del razonamiento, es preciso tener presente que no se halla en el método sino en el control de rectitud, en el control de acatamiento de determinado criterio. De este modo, la corrección o adecuación de la motivación depende de que contenga la justificación de las elecciones realizadas por el órgano judicial y de que no se intente disimular los enormes márgenes de ponderación que las caracterizan (Taruffo, 2011). Así como también, de que se comuniquen adecuadamente los resultados de las valoraciones, a través del lenguaje (Esser, 1970).

Por otro lado, el control de racionalidad de las elecciones realizadas en el razonamiento decisorio se basa en la correcta identificación de las alternativas sobre las que versa la selección y en la verificación de que son el resultado de la apropiada aplicación de una cierta regla de decisión. A su vez, dentro del juicio como actividad, la racionalidad depende de diversos cánones que determinan su racionalidad, entre ellos, los juicios de valor, en cuyo caso el razonamiento será racional si se adecúa a los valores-guía entendidos como directrices de juicio o finalidades por alcanzar mediante el juicio.

## CONCLUSIÓN

Si se parte de la concepción del razonamiento judicial referida, en el ámbito de las decisiones basadas en juicios de valor, propongo un criterio de racionalidad teleológico, fundado en la finalidad del proceso civil porque entiendo que la decisión judicial, como acto procesal que pone fin al procedimiento debe acatar esta finalidad. De esta manera, se aprovechan los espacios valorativos para orientar las elecciones al cumplimiento de ella, evitando que sea la mera voluntad de las o los jueces la que dirija la selección. Esta finalidad está constituida por la integración de los intereses de las personas y del Estado con el de la sociedad, y su utilización se justifica en que, cuando las personas con intereses jurídicamente tutelados en conflicto, se presentan y motorizan el aparato judicial, persiguiendo la satisfacción de sus derechos, introducen una disputa privada al ámbito público y la colocan a consideración de uno de los poderes del Estado, el judicial. A partir de ese momento, la cuestión se convierte en litigiosa y ya no pertenece solamente al fuero privado del sujeto, sino que comienza a intervenir en ella un agente judicial para intermediar entre las partes y, finalmente, resolver la situación. Aunque el proceso sea el instrumento de las partes y del propio Estado para solucionar disputas a través de la aplicación del derecho, no hay que perder de vista que con la solvencia de las cuestiones litigiosas se tiende a cumplir un objetivo más grande y primordial: el fin público del Estado que consiste en lograr paz y armonía social. Esta finalidad estatal no se consigue únicamente satisfaciendo intereses particulares, sino empleando una visión más amplia y futura. Es decir que, para realizar su objeto, el proceso debe servir de instrumento en la reducción de la belicosidad, a través de la imposición de ejemplos de conducta y de la persuasión, tanto de los sujetos intervinientes cuanto del resto de la comunidad, acerca de la necesidad de la cooperación y contribución de cada individuo para lograr el bienestar de todos.

El proceso civil, como instrumento judicial de realización del objeto del Estado, debe perseguir la resolución de los conflictos que se presentan en el seno de la sociedad y, al mismo tiempo, coadyuvar para que las personas -físicas y jurídicas- en discordia comprendan la importancia del aporte individual en la búsqueda de armonía y bienestar general. Aquí es importante aclarar que no se trata, como podría pensarse, de llenar vacíos legales a través de actos judiciales. Menos aún, se piensa en la judicatura como un órgano con poder para crear normas y aplicarlas retroactivamente. La idea de la tesis no es atribuirle facultades legislativas a la magistratura, sino aportar un criterio emanado de los valores rectores de la Constitución Nacional, que oriente las elecciones en aquellos supuestos en los que se debe escoger una hipótesis de decisión de entre dos o más hipótesis legalmente válidas, y en los que la selección se realiza a través de juicios de valor. En definitiva, mediante la orientación de los juicios de valor al cumplimiento de la finalidad del proceso civil no solo se apunta a asegurar la racionalidad y, por lo tanto, constitucionalidad de las elecciones de la decisión judicial, sino que también se pretende lograr un compromiso pleno de las o los jueces con su función y una cooperación de la judicatura en la armonización de la comunidad. Es decir, se procura que las valoraciones realizadas en la sentencia tiendan a asegurar que el pleno goce de los derechos de cada uno de los integrantes de la sociedad se integre, a su vez, con el bienestar general.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andruet A. (h) (1996). *La Politicidad del Derecho*. Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. *El Ethos y el Estado de derecho en Occidente*. Córdoba: Ediciones de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. Pp. 91-121.
- Berizonce, R. (1999). *Derecho Procesal Civil Actual*. La Plata: Librería Editora Platense.
- Berizonce, R. (2009). *Tutelas procesales diferenciadas*. Santa Fe: Rubinzal Culzoni.

- Calamandrei, P. (1986). Estudios sobre el proceso civil. Buenos Aires: Ediciones jurídicas Europa-América.
- Carnelutti, F. (1944) Sistema de Derecho Procesal Civil. I Introducción y función del proceso civil. Traducción de Alcalá Zamora y Castillo, N. y Sentís Melendo, S. Buenos Aires: Uteha Argentina.
- Couture, E. (2002). Fundamentos del Derecho Procesal Civil. Montevideo: BdeF.
- Devis Ehandía, H. (1997). Teoría general del proceso. Buenos Aires: Editorial Universidad.
- Díaz, C. (1968). Instituciones de Derecho Procesal. Buenos Aires: Abeledo - Perrot.
- Dworkin, R. (1977). Taking Rights Seriously (Los derechos en serio). Barcelona: Ariel S.A.
- Esser, J. (1970). La interpretación. En Esser, J., Vorverständnis and Methodenwahl in der Rechtsfindung (Precomprensión y elección de método en el hallazgo del Derecho aplicable).
- Fronzizi, R. (1994). La sentencia civil. Temas y variaciones. La Plata: Librería Editora Plantense S.R.L.
- Gozaíni, O. (2009). Tratado de Derecho Procesal Civil. Buenos Aires: FEDYE, Fondo Editorial de Derecho y Economía.
- Lorenzetti, R., Highton de Nolasco, E. y Kemelmager de Carlucci, A. (2012). Fundamentos del Anteproyecto de Código Civil y Comercial de la Nación. Nuevo Código Civil. 23 de marzo, 2018.
- Perelman, C. y Olbrechts-Tyteca, L. (1989). Tratado de la argumentación. Nueva retórica. Trad. al español: Sevilla Muñoz, S. Madrid: Editorial Gredos.
- Rawls, J. B. (2006). Teoría de la justicia. México: Fondo de Cultura Económica.
- Taruffo, M. (2011). La motivación de la sentencia civil. Madrid: Editorial Trotta S.A.

SIGLO  
**21** APRENDIZAJES QUE  
**TRASCIENDEN**



TRABAJO FINAL DE POSGRADO

## Plan de mejora aplicado al mantenimiento de vehículos de transporte urbano de pasajeros y su optimización

AUTORA

**VARGAS, EDUARDO GABRIEL**  
egvargasm@gmail.com

CARRERA

**MBA VIRTUAL**

DOCENTE ASESORA

**ERIKA BARZOLA**

### RESUMEN

Este es un trabajo de investigación aplicada, cuyo objetivo fue mostrar cómo se realiza la aplicación de técnicas de mejora continua, que permitieron diagnosticar la situación de mantenimiento de una empresa de transporte urbano de pasajeros, analizar los procesos de trabajo, encontrar las causas básicas de los problemas y aplicar planes de acción. Esto permitió mejorar la disponibilidad del servicio de transporte público de pasajeros que realiza la empresa y mejorar su servicio.

### PALABRAS CLAVES

Mantenimiento, Mejora Continua, FODA, Pareto, Ishikawa

### INTRODUCCIÓN

La empresa de servicios de transporte urbano de pasajeros que fue la base de esta investigación presentaba un problema de baja disponibilidad, medida como la cantidad de servicios que se realizaba sobre la cantidad de servicios que se debían realizar. Esta baja disponibilidad se debía principalmente a problemas de mantenimiento que provocaban auxilios, en donde debía reemplazarse el colectivo que estaba prestando el servicio, produciendo interrupciones en el mismo. Así se generaron reclamos

por parte de los clientes, la población de las localidades que usa el servicio, por lo cual no se pudo cumplir la meta de reclamos por kilómetros (un mínimo de 20000 km por reclamo) que la autoridad de aplicación que controla el servicio había establecido. Esto puso en riesgo la posibilidad de recibir los subsidios que tanto municipales, provinciales y nacionales que se otorgan a las diferentes empresas que realizan servicios públicos de pasajeros, y que dependen de la evaluación de la autoridad de aplicación. Las empresas necesitan estos subsidios para que la ecuación económica de la empresa sea positiva. Sin ellos sale del negocio.

Para evitar esta consecuencia indeseable se propone un plan de acción el que se detalla a continuación.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para poder realizar algún cambio es importante conocer dónde se está, así puede definir el punto de partida del camino que se debe tomar para mejorar. Por ello, el primer paso realizado en esta investigación fue un diagnóstico de base cero que permitió conocer la empresa, su estructura, las áreas de tráfico y mantenimiento en profundidad, sus integrantes, capacidades y conocimientos técnicos de los mismos, el liderazgo que existía en el área, sistemas de trabajo que estaban implementados. Desarrollamos indicadores de performance y resultados que permitieron medir cómo estábamos operando, ya que lo que no se mide, no se puede mejorar. Una de las herramientas usadas en esta etapa fue un análisis FODA, lo que permitió conocer la situación de la empresa, tanto interna, como externa, y las preocupaciones de los equipos, tanto de trabajo como gerencial.

Se analizó además todo un año de información de la empresa para generar información estadística de las diferentes fallas de los vehículos, trabajos que se realizaron en mantenimiento, qué recursos se usaron y con qué frecuencia. Cruzando esta información con los diferentes modelos de vehículos, qué tipo de camino circulaban, la capacidad técnica de los mecánicos y la antigüedad del chofer, pudimos generar un análisis profundo de los principales problemas del área, usando la herramienta estratificación. Luego, aplicamos herramientas de priorización como el diagrama de Pareto y pudimos conocer los problemas que tenían un mayor impacto en los resultados del área. Finalmente, usando otras herramientas de análisis de causas como el análisis de causa efecto de Ishikawa, los 5 por qué, y brainstorming (tormenta de ideas) con los integrantes del área y expertos del rubro que consultamos, encontramos las causas básicas de los principales problemas que ocasionaban la pérdida de la disponibilidad de los vehículos, entre otros problemas de mantenimiento y tráfico.

Con las causas básicas ya conocidas, usamos la información estadística y la experiencia de los integrantes del equipo para seleccionar las más probables. Con esto tuvimos la posibilidad de desarrollar planes de acción que permitieron definir claramente qué teníamos que hacer y cómo, quién era el responsable, con qué plazos y con qué evidencia demostrábamos que estábamos aplicando la acción, y con qué indicadores medíamos si era exitosa o no. Estos planes de acción tomaron la forma de PDCA, herramienta de calidad que permite la aplicación sistemática y verificada de acciones, su seguimiento, medición de avance y resultados.

Las causas básicas más probables tenían que ver con una manera antigua de hacer las cosas que nunca se había revisado, una estructura de mantenimiento con entrenamiento dispar y sobre la que nunca se había innovado. La forma de cómo se asignaban los vehículos para reparar era aleatoria, y así no había un responsable definido para cada vehículo, ni forma de mantener un trabajo continuo a largo plazo con la misma gente. No había un plan de mantenimiento preventivo sino más basado en lo correctivo, ni una manera de conocer los pendientes a realizar en una unidad, para poder atacarlos a

tiempo antes que se transformen en una rotura. No había sistemas de seguimiento de las tareas a realizar, las realizadas, ni tampoco listas de verificación que permitieran al operario de mantenimiento poder asegurarse de que todo lo que tenía que verificar se había realizado. El sistema informático de gestión de mantenimiento se usaba sólo como un registrador de lo que se hacía, cargando a posteriori las cosas que se habían hecho.

## RESULTADOS

En base a las causas mencionadas, las acciones que se tomaron empezaron con el armado de una nueva estructura de mantenimiento reordenando el equipo en Unidades Básicas de Gestión o UGB, cada una con especialización y un grupo específico de vehículos a atender. De esa manera, la responsabilidad se puede rastrear, medir y demandar en caso de ser necesario.

Se puso en práctica un cronograma de servicios de mantenimiento preventivos, con foco en la inspección y con mucha mayor frecuencia de inspecciones con lo que se van detectando las fallas de manera previa y organizando de manera programada su solución.

En base a estos cambios surgieron nuevos procedimientos escritos en el formato 5 W+1H (Qué, Por qué, Cómo, Cuando, Donde y Quién), con alto grado de detalle.

Se implementaron nuevos checklist preventivos, con un gran detalle de las tareas que se debe realizar en cada inspección preventiva, así el operario de mantenimiento conocía de una manera inequívoca lo que debía realizar.

Se potenció el uso de manera intensiva del sistema informático de gestión de mantenimiento, cargando toda esta información en el mismo, de manera previa. Así podemos ver pendientes, que quedó sin hacer, y se puede reprogramar, sin depender de la memoria de los ejecutores o de cuadernos anotados a mano.

Para mejorar la comunicación de novedades y que las mismas no se pierdan en comentarios al aire, se implementaron checklist de salida y partes de novedades, que permitieron diariamente hacer una inspección previa a la salida y registrar todos los días las novedades que aparezcan en los turnos, todo lo que se suma a la información cargada en el sistema.

Se mejoró la capacitación de conductores y técnicos de mantenimiento, realizando de manera sistemática entrenamientos donde se hablaban de estas nuevas acciones, pero también de cómo mejorar la forma de hacer las cosas.

Para incrementar el conocimiento y la técnica de los integrantes de las UGB de mantenimiento se armó una matriz de capacitación técnica de cada uno de ellos, evaluando su conocimiento antes de empezar los entrenamientos, y después, en la medida que se sucedían los entrenamientos, capacitaciones y pruebas en el taller, subiendo de un inicio del 57 % al 90 % en los puntos evaluados.

Todo esto contribuyó al aumento de la disponibilidad alrededor de 10 semanas de implementados los planes, cumpliendo la primera meta propuesta de un 97 %. Como consecuencia se redujo la cantidad de auxilios, mejorando la presencia de los servicios en la calle y así, se redujeron los reclamos, superando la meta establecida de 20000 km/reclamo.

Como una consecuencia no buscada, pero deseada, el análisis de las diferentes fallas de mantenimiento permitió detectar que los sistemas de freno de motor de los vehículos no estaban funcionando adecuadamente. Se armó un plan específico para esto, generando una mejora en la manera de frenar y una reducción del consumo de combustible de 8,2 %.

Todo esto fue posible por la disciplina mostrada por el equipo gracias al apoyo de la gerencia y dueños de la empresa para la aplicación de estos planes.

## **DISCUSIÓN**

Estas técnicas de mejora continua son conocidas hace mucho tiempo en el mundo, y se aplican con éxito en muchos lugares e industrias en el mundo. En la Argentina son conocidas, pero se aplican con la frecuencia que se podría en PYMES y empresas que no están relacionadas con manufactura industrial, que es donde más se usan. El desafío fue incorporarlas a un rubro en el que no son habituales, convencer a los equipos de la empresa en aplicarlas.

Durante los primeros tiempos donde parecía que nada cambiaba hubo muchas instancias de cuestionamiento, pero es lo normal en un cambio, hace falta un tiempo de implementación, acumulando las acciones que van a llevar a mejores resultados, hasta que se genera una masa crítica de acciones que empieza a dar resultados. Esto es algo que, en nuestro país y cultura, no se comprende, que aparte de un plan, hace falta tiempo y la aplicación sistemática y disciplinada de ese plan para empezar a ver resultados. Es alejar de la mente el cortoplacismo, lo que de por sí, es un desafío para el ambiente empresario cambiante de la Argentina.

El éxito obtenido en esta primera etapa generó la base para una aplicación más amplia incorporando nuevas técnicas e indicadores para la empresa, incorporando áreas como administración, finanzas, etc, con buenos resultados.

El próximo desafío es ver si es posible difundir estas técnicas en otros rubros y empresas, lo que de seguro ayudaría a elevar el nivel de la discusión de cómo analizar y resolver problemas, incrementar productividades, reducir desperdicios y asegurar la continuidad de las actividades económicas del país, tan necesarias para la felicidad y la dignidad de sus habitantes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Cesar Camisón, Sonia Cruz, Tomás Gonzalez. 2006. Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Prentice Hall.

Peter Willmott and Dennis McCarthy, 2001. TPM - A Route to World- Class Performance. Butterworth-Heinemann.

Luis Navarro Elola, Ana Clara Pastor Tejedor y Jaime Miguel Mugaburu Lacabrera, 1997. Gestión integral de Mantenimiento. Marcombo Boixareu Editores

Kauro Ishikawa, 1989. Introducción al Control de Calidad. Dominio Público.

Juan Bravo Carrasco, abril 2009. Gestión de procesos, desde la mejora hasta el rediseño, Editorial Evolución S.A.

# APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO DE TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN



## LISTADO DE AUTORES

<b>Egresado/a</b>	<b>Carrera</b>	<b>Página</b>
Acevedo, Luis Manuel	Abogacía	102
Actis Alesina, Luz María	Lic. en Diseño Gráfico	82
Aguirre Arias, Agustín	Lic. en Psicología	113
Alonso del Río, Ayelén	Especialización en Marketing y Dirección comercial	171
Arias, Malena Judith	Lic. en Educación	117
Arredondo Zanetti, Valentina Muriel	Lic. en Relaciones Internacionales	123
Arrieta, Sara Stefanía	Lic. en Relaciones Internacionales	127
Barchiesi, Carolina Graciela	Contador Público	12
Barjacoba, María Lorena	Lic. en Educación	131
Barrionuevo Demaría, Agustina	Lic. en Comercialización	16
Benavidez, Everardo Guillermo	Diseño Industrial	86
Blech, Gabriel Alejandro	Lic. en Gestión Turística	22
Boban, Lucila Marile	Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales	135
Cantarero Frandino, Ma. Valentina	Lic. en Relaciones Internacionales	141
Carlini, María Candela	Maestría en Administración de Empresas	177
Casini, Sofía Belén	Lic. en comercio internacional	28
Ceriani, Tomás José	Lic. en gestión de recursos humanos	34
Chaile, Estefanía Ailén	Lic. en Comercio Internacional	40
Cogo, Fedra Eliana	Lic. en Gestión de Recursos Humanos	44
Dezotti, Santiago	Lic. en Relaciones Internacionales	145
Duranti, Luciano	Lic. en Administración Agraria	50
Faluccci, Cintia Dana	Esp. en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales	183
Gómez Cid, Manuel Jesús	Maestría en Administración de Empresas	187
Gonzalez, Ayelén Adriana	Maestría en Administración de Empresas	193
Grasso, Carla Paola	Maestría en Administración de Empresas	199
Maldonado, Evangelina María Luz	Lic. en Administración	56
Mann, Mariana	Maestría en Derecho Procesal	205
Martínez, Amparo	Lic. en Gestión de Recursos Humanos	60
Medina, Héctor Osvaldo	Lic. en Educación	149
Mega Giuliani, Giuliana	Lic. en Administración Agraria	64
Mereles, Juan Carlos	Lic. en Higiene y Seguridad Laboral	90
Orellano, Iván Gambino	Lic. en Higiene y Seguridad Laboral	94
Pacios Sanchez, Piero Noah	Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales	153
Pastore, Marianela Lucía	Maestría en Derecho Procesal	209
Perez, Julieta Agustina	Licenciatura en Gestión Ambiental	68
Pietronave, Matías Santiago	Abogacía	107
Sferco Rudy, Alejo Mateo	Diseño Industrial	98
Sharp, Christian Guillermo	Contador Público	72
Storani, Nicolás	Lic. en Administración	76
Uretti, Lisandro Agustín	Lic. en Relaciones Internacionales	157
Vallejos Griotti, Francisco	Lic. en Relaciones Internacionales	161
Vargas, Eduardo Gabriel	MBA virtual	215
Viganó, Nicolás Agustín	Lic. en Relaciones Internacionales	165

# APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO DE TRABAJOS FINALES  
DE GRADUACIÓN

SIGLO



ISBN 978-987-21008-6-5



9 789872 100865