



APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO TRABAJOS FINALES
DE GRADUACIÓN 2024|2025

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN **EDITORIAL UNIVERSIDAD SIGLO 21**



Aprendizajes que trascienden : Anuario de Trabajos Finales de Graduación 2025 / Manuela Araujo ... [et al.] ; Compilación de Ana Porta ; Manuela Araujo ; Coordinación general de Mariana Frandino ; Director Rafael Estrada. - 1a ed. - Córdoba : Universidad Siglo 21, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-91382-3-8

1. Tesis. 2. Carreras Universitarias. 3. Estudiantes Universitarios. I. Araujo, Manuela II. Porta, Ana, comp. III. Araujo, Manuela, comp. IV. Frandino, Mariana, coord. V. Estrada, Rafael, dir.

CDD 378.006



APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO TRABAJOS FINALES
DE GRADUACIÓN **2024|2025**

6° Edición

Equipo Editorial

Edición general y coordinación editorial

Dr. Rafael Estrada

Mgter. Mariana Frandino

Revisión de contenido y compilación

Abg. Ana Porta

Lic. Manuela Araujo

Diciembre 2025

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD SIGLO 21

secretariadeinvestigacion@ues21.edu.ar



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DIRECTOR PLANEAMIENTO, ESTRATEGIA Y DELEGADO RECTORAL **Lic. Juan Carlos Rabbat**

BOARD DIRECTOR - VICEPRESIDENTA DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO **Mgter. María Belén Mendé**

ASESOR RECTORAL **Dr. Rodolfo Terragno**

RECTORA **Mgter. María Laura Rosso**

SECRETARIO GENERAL DE GESTIÓN Y OPERACIONES **Cr. Esteban Faur**

SECRETARIO GENERAL ACADÉMICO Y DE DESARROLLO **Dr. Leonardo Adrián Medrano**

SECRETARIO GENERAL DE ALUMNOS Y EXPANSIÓN **Paula Alberione**

VICERRECTOR DE ASUNTOS ACADÉMICOS **Mgter. Pablo Rivarola Padrós**

VICERRECTORA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL **Mgter. Leticia Masfarré**

VICERRRECTORA DE INNOVACIÓN, INVESTIGACION Y POSGRADO **Mgter. Marcela Alejandra Tello**

SECRETARIA DE POSGRADO **Lic. Luciano Fernando Donadi**

SECRETARIA DE GESTIÓN HUMANA **Lic. Patricia Porello**

SECRETARIO DE INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA ACADÉMICA **Ing. Mariano A. Pacheco**

SECRETARIA DE ORGANIZACIÓN ACADÉMICA **Mgter. María Victoria Frandino**

SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN **Dr. Rafael Guillermo Estrada Rodríguez**

SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO **Mgter. Mariana Miranda Solari**

SECRETARIO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN ACADÉMICA **Lic. Paula Campagnolo**

SECRETARIO DE EXTENSIÓN, VINCULACIÓN E IMPACTO **Mgter. Alejandro Castelli**

DIRECTORA DE INTELIGENCIA Y PLANNING **Cra. Romina Pilar Borrani**

DIRECTOR GENERAL DE CENTROS DE APRENDIZAJES UNIVERSITARIOS Y SEDES

Cr. Andrés Augusto Prado

DECANO DE CIENCIAS APLICADAS **Mgter. Carlos Alberto Ramonda**

DECANA DE CIENCIAS DE LA SALUD **Dr. Diego Federico Baenas**

DECANO DE CIENCIAS DEL DERECHO **Mgter. Paula Susana Alladio**

DECANA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y MANAGEMENT **Mgter. Analía Raquel Nieves**

DECANA DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES **Lic. María Eugenia Scocco**

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN **Dr. Luis Pedro Morera**

DIRECTORA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN **Mgter. Mariana C. Frandino**



APRENDIZAJES QUE
TRASCIENDEN

ANUARIO TRABAJOS FINALES
DE GRADUACIÓN **2024|2025**

Prefacio	29

CIENCIAS APLICADAS **32**

Prefacio Decanato de Ciencias Aplicadas	35

Ingeniería en Innovación y Desarrollo

Solución tecnológica integral para la gestión de cargas en empresa de transporte Argentina.....	37

Ingeniería en Software

Estudio descriptivo sobre el uso de Billeteras Electrónicas en la ciudad de Córdoba, Argentina	42

Sistema de digitalización de gestión y mantenimiento de consorcios.....	48

Sistema de Gestión de Indicadores para el Transporte Interurbano de Pasajeros de la Provincia de Córdoba.....	51

App móvil para planificación alimentaria con IA y realidad aumentada	57

Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil

Los Diaguitas y sus técnicas de producción textil y orfebre en accesorios aplicada a lo contemporáneo.....	60

Bodas sin género	65

Implementación de Softwares 3D en el diseño de indumentaria	70

Licenciatura en Diseño Gráfico

Sistema de Identidad Visual y Sitio Web para Six W 73

Unidad educativa Maryland: Articulación inicial y primario 77

Marca turismo para el Parque Nacional Ansenuza y señalética para Miramar 83

Licenciatura en Diseño y Animación Digital

Entre dimensiones: Modelado 3D de un almacén mágico..... 88

Cultura y Creatividad: Desarrollo de Personaje 3D – NIO-10X..... 92

Del Concept Art al escenario 3D: Pipeline de modelado para
un entorno fantástico 95

Licenciatura en Informática

Sistema de gestión y enseñanza online para academias de danzas 100

Plataforma de generación de código y arquitecturas de microservicios..... 105

Aplicación web para el seguimiento de trayectorias escolares..... 111

Sistema de gestión y monitoreo de clientes electrodependientes..... 116

Licenciatura en Publicidad

Estrategias de Marketing Emocional en las publicidades digitales
de TyC Sports 121

Estrategia de comunicación publicitaria para Naranja X. Fidelización de clientes mediante la inclusión financiera 125

Patry Jordán y la generación de contenido exitoso en Instagram 130

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y MANAGMENT 136

Prefacio Decanato de Ciencias de la Administración y Management 139

Contador Público

Criptoactivos: posible fuente de financiación para las pymes argentinas..... 141

Análisis y optimización financiera y económica para la empresa Agro Hermanos S.A. 148

Análisis financiero de largo plazo de la empresa Profertil..... 153

Criptoactivos como método de financiamiento para una pyme del sector cementero 159

Análisis financiero de corto plazo de la empresa Ternium Argentina S.A. en un periodo de alta volatilidad 164

Estudio comparativo de regímenes de promoción industrial nacionales y provinciales vigentes en Argentina (2024)..... 170

Propuesta de financiamiento para Newsan S.A: ¿emisión de Obligaciones Negociables o solicitud de préstamos? 177

Plan financiero para mejorar la rentabilidad general de Lombardi Camiones S.A. 183

Viabilidad fiscal de trasladar Agroindustria La Blanquita S.A.
desde Mendoza hacia otras provincias argentinas 189

Reducción de costos laborales para mejorar la rentabilidad operativa:
caso Konecta Argentina 195

Criptoactivos como fuente de financiamiento para pymes en Argentina 199

Licenciatura en Administración

Implementación de un cuadro de mando integral para el desarrollo
de una gestión holística del Grupo Meta..... 206

Orgánica, sin TACC y de bajas calorías: La cerveza que rompe las reglas
del mercado tradicional..... 211

Planificación estratégica de Sauco SA quien pertenece a Grupo Meta 217

Planificación estratégica enfocada en una alianza estratégica entre
Bar Checa y Focacceria Oti 221

Desarrollo de un club de socios sustentable para Cervecería Checa 226

Planificación Estratégica Grupo Meta: Desarrollo de nueva unidad de negocio:
Agencia de turismo de experiencias San Carlos de Bariloche. 230

Planificación estratégica para el Grupo Ledesma 236

Planificación Estratégica para Grupo Meta: “ChecaExperience,
para potenciar la experiencia del cliente 241

Planificación Estratégica para Grupo Meta: Desarrollo de “EcoCrunch”,
nuevo producto para la Cervecería Checa..... 246

Implementación de retiros de efectivo en las Sucursales del Futuro
sin tarjeta de débito mediante código QR y código numérico 252

Planificación Estratégica Desarrollo de Producto:
implementación de pasarela de pagos propia de Tarjeta Naranja 257

Liderazgo femenino y sucesión generacional en empresas
olivícolas familiares sanjuaninas.....269

Licenciatura en Administración Agraria

Adaptación de tambos en la zona de Río Segundo a las fluctuaciones
en los precios 273

Análisis de la producción y comercialización de carne ovina
al ser oeste del departamento de Tercero Arriba, Córdoba, Argentina 279

Investigación sobre el conocimiento, uso e inversión en paneles solares
fotovoltaicos para producción de electricidad en tambos de la zona de Oliva,
provincia de Córdoba.....284

La escasez de inversión por parte de los productores en sistemas
voluntarios de ordeño y el grado de conocimiento del mismo
(Morteros, Córdoba, Argentina. Año 2024) 291

Determinación del grado de conocimiento de los productores agrícolas
sobre los beneficios de eficiencia de trabajo y sustentabilidad ambiental
de la utilización de VANTS en la agricultura y su voluntad de implementación,
en el partido de Salto, Provincia de Buenos Aires. 297

Mejoras en la eficiencia y rentabilidad mediante indicadores de gestión
en San Antonio de Areco 302

Licenciatura en Administración en Servicios de Salud

Humanización en servicios de salud. Protocolos de atención
para Hospital Todos Sanos 308

Licenciatura en Administración Hotelera

Estrategias de marketing digital para contrarrestar la estacionalidad.
Intervención en el Hostal ‘Las Golondrinas’, a través de influencers 315

Análisis del nivel de profesionalización de las empresas
familiares turísticas de Salsacate.....319

Licenciatura en Ambientes y Energías Renovables

Propuesta de mejora a partir del uso de energías renovables, Fadepa SA.....326

Transición hacia un modelo de triple impacto en hotelería:
Caso Howard Johnson Carlos Paz 333

Licenciatura en Comercialización

Los millennials y su comportamiento de compra online en torno
a la indumentaria deportiva.....337

Plan de Marketing para el posicionamiento de Meraki Sustentable
en la Ciudad de Córdoba 342

Anclaje institucional y posicionamiento. Plan de Marketing
para 12 Tablas Digital - Industria LegalTech 347

Licenciatura en Comercio Internacional

Identificar oportunidades de negocios para el maní en Latinoamérica: empresa Campo Agrícola.....	351
Identificación de Oportunidades de Negocio en el Mercado Internacional para la empresa nacional Naranja X.....	358
Estrategias para la exportación de lavadoras industriales a Chile.....	363
Explorando nuevos horizontes: Latinoamérica y la primera exportación directa de maní para una empresa argentina	367
Plan de exportación de garbanzo – Grupo Ledesma	374
Oportunidad de internacionalización para la empresa Naranja X en América Latina.....	381
Plan de Internacionalización: estrategias y alianzas para el crecimiento en el mercado Latinoamericano	385
Jerarquización de los productos agroalimentarios argentinos en cadenas globales de valor.....	388
Oportunidades de negocios en nuevos mercados de Latinoamérica de vino de finca La Emilia.....	393
Explorando nuevas oportunidades de exportación de vinos para la Empresa La Emilia	396

Licenciatura en Emprendimiento

Percepciones sociales sobre educación emprendedora
en colegios secundarios de Mar del Plata 400

Innovación Abierta: Empresa Santex & Empresa Grenzebach 404

Licenciatura en Gestión Ambiental

Economía circular en el reporte de sostenibilidad del Hotel
Howard Johnson Plaza, Villa Carlos Paz 407

Análisis de la gestión de los residuos de las plantas procesadoras
de productos del mar (Noreste provincia de Chubut) 411

Generación de biodiesel a partir de residuos orgánicos
vitivinícolas en Finca La Emilia 416

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Creación de un plan de comunicación interno digital y formación
de líderes coach en Lozada Viajes 421

Desarrollo y Posicionamiento de Marca Empleadora para AJ & JA Redolfi 424

Proa Consulting: Construyendo una Marca Empleadora Innovadora
en el Ámbito del Desarrollo Social.....427

Plan de Formación Liderazgo Coach para la Mejora de la Comunicación
Interna en la Empresa Lozada Viajes 430

Propuesta de valor para el capital humano y fortalecimiento
de marca empleadora en Lozada Viajes 433

Licenciatura en Gestión Turística

Empresas familiares de alojamiento y su nivel de profesionalización en la ciudad de Río Cuarto	437

Licenciatura en Higiene, Seguridad y Medioambiente del Trabajo

Plan de higiene y seguridad en la actividad agrícola en un marco sustentable.	444

Licenciatura en Logística Global

Análisis y propuesta de implementación de la Supply Chaín en el IBC.....	448
Implementación de Warehouse management -WM- en almacén de materiales Drean SA planta Río Segundo	452
Plan de internacionalización para la empresa Bazac Arroyito en Chile	457

CIENCIAS DE LA SALUD 460

Prefacio Decanato de Ciencias de la Salud	463

Licenciatura en Gerontología

Sembrando vínculos: intercambio generacional a través de una huerta comunitaria	465

Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia

Efectividad del entrenamiento muscular del piso pélvico en la rehabilitación de la incontinencia urinaria de esfuerzo en la población femenina	469

Ejercicios excéntricos como estrategia preventiva para lesiones
de isquiotibiales en futbolistas 476

Factores biomecánicos predisponentes del Groin Pain en futbolistas:
una revisión desde la kinesiología 483

Licenciatura en Nutrición

Insatisfacción corporal y riesgo de desarrollar un trastorno de la
conducta alimentaria: Perspectiva de mujeres púerperas en Córdoba, Argentina 489

Análisis de Patrones Alimentarios en estudiantes de la Universidad Siglo 21 495

Licenciatura en Psicología

Propuesta de intervención grupal para la prevención secundaria
del Síndrome de Burnout en profesionales de la salud 500

Psicología y Endometriosis: Un abordaje integral para la salud de las mujeres 504

Evaluación de desempeño por competencias para Hostal Familiar 511

Niveles de engagement y malestar percibido en trabajadores
de la Provincia de Córdoba 516

Mejora de la comunicación externa: un plan de intervención
desde la psicología organizacional 522

CIENCIAS DEL DERECHO **528**

Prefacio Decanato de Ciencias del Derecho 531

Abogacía

La necesidad de un marco regulatorio actualizado para la circulación segura de criptoactivos	533
Derecho de Propiedad Privada y Derecho Ambiental: sus colisiones y coincidencias.....	543
La responsabilidad de juzgar con perspectiva de género	547
La vulnerabilidad ignorada: desafíos en la aplicación del Derecho Penal	551
La tutela sindical y el despido discriminatorio en los contratos a plazo determinado	555
La importancia de una tutela efectiva al límite legal diario de la jornada de trabajo	561
La ponderación axiológica en los procesos de minoridad: prioridad del interés superior de los niños, niñas y adolescentes.....	565
La legítima defensa desde una mirada de perspectiva de género, y asociada a una problemática de prueba	569
Fallar con perspectiva de género, fundamental en tiempos modernos	573
El acoso laboral trae aparejado consecuencias penales	577
El despido discriminatorio por género y el derecho a la intimidad en el ámbito laboral: el caso "Caminos"	580
Despido por maternidad. La carga probatoria y su relación con las presunciones.....	584

La violencia de género como eximente de responsabilidad penal:
un análisis Jurídico-Penal 588

Responsabilidad Civil en accidentes In Itinere: un análisis del fallo
de la CSJN en el caso “Martínez c/ La Segunda Art” 593

Prisión domiciliaria, ¿admisible para quienes ejercen violencia de género? 597

Capitalización de intereses en el fuero laboral: contingencias
y obstáculos normativos 602

Reinterpretación del régimen protectorio de la LCT con perspectiva
igualitaria y a la luz nuevos paradigmas familiares..... 605

Discriminación en razón del género dentro del ámbito laboral:
el precedente “Borda, Erica” 609

Vocación hereditaria y convivencia: desafíos y perspectivas
para la igualdad en el Derecho Argentino 613

La retractación de la víctima de violencia de género en causa penal
y la perspectiva de género: análisis jurisprudencial 617

La violencia laboral contra la mujer: un flagelo que obliga
a una subsunción normativa acorde a la legislación actual 621

La valoración de la emoción violenta en sentencia con perspectiva de género 625

Probation: aplicación de alternativas de resolución de delitos
contra mujeres en condiciones de vulnerabilidad 630

Evolución e impacto de los femicidios en el departamento Tercero Arriba 634

Licenciatura en Criminología y Seguridad

Análisis del comportamiento criminal de personas denunciadas por maltrato infantil en la Provincia de Córdoba	637
Odorología forense: el desempeño del olfato canino como elemento probatorio.....	642
Análisis del comportamiento criminal en homicidios entre varones y la influencia del patriarcado	649
Análisis psicosocial del pederasta. El abuso sexual o “chineo” en culturas aborígenes	656
Análisis de comportamiento criminal en Abuso Sexual Intrafamiliar contra Niños, Niñas y Adolescentes en la provincia de Misiones	664
Análisis de las motivaciones que se consideran violentas en el consumo de prostitución.....	670
Análisis del comportamiento criminal de casos de homicidios cuyos autores fueron declarados inimputables por enfermedad mental	675
Análisis del Comportamiento Criminal.....	681

CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES**686**

Prefacio Decanato de Ciencias Humanas y Sociales.....	689

Licenciatura en Administración Pública

El trabajo intersectorial, integral e interdisciplinar como forma de abordar la problemática en la prestación de salud mental deficiente	691

Aportes para promover el asociativismo intermunicipal en la Patagonia:
estrategias para el desarrollo territorial sostenible 695

Licenciatura en Educación

Unidad Educativa Maryland. Gobiernos Educativos y Planeamiento.....701

Innovación tecnológica en la enseñanza del inglés en la unidad
educativa Maryland.....705

Aportes de la Educación Emocional, para la renovación
de los acuerdos escolares de convivencia en la Unidad Educativa Maryland.....710

Aprendizaje en servicio: juntos al servicio del bien común 714

Estrategias innovadoras en el IPEM N°193: de la Imaginación a la Acción 719

El estudiante: clave en la actualización de los Acuerdos Escolares de Convivencia.....723

Capacitación docente en el Diseño Universal para el Aprendizaje
con mirada inclusiva 728

Repensar computacionalmente el universo áulico.....731

Repitencia, abandono y riesgo de fracaso escolar latente:
estrategia innovadora para acompañar y fortalecer las trayectorias escolares 741

Propuesta de Capacitación Docente en ABP 747

Inteligencia emocional para la inclusión en trayectorias incompletas 751

La prevención como forma de disminuir el consumo de sustancias
nocivas en adolescentes 755

El fortalecimiento de las prácticas pedagógicas dentro del ecosistema educativo en el I.P.E.M. N°193 761

Educación emocional como herramienta pedagógica para una convivencia saludable..... 769

Avanzando niveles en educación. Gamificar y ludificar la actividad áulica 773

El uso de las TIC como recurso de enseñanza en el campo de la práctica del ISFD “Teresa Caveró” de Chamical..... 779

Licenciatura en Periodismo

El femicidio de Florencia Romano. Análisis del abordaje del Diario Uno y el accionar de la Policía de Mendoza 786

Fuerte impacto de las plataformas digitales sobre la industria tradicional del turismo 790

Licenciatura en Relaciones Internacionales

Cooperación entre Córdoba y Curitiba para la implementación de corredores verdes en el Área Metropolitana de Córdoba 795

Hermanamiento entre Guaymallén y Ortona: cooperación internacional descentralizada para el desarrollo vitivinícola y enoturístico 800

Barcelona-Córdoba: un acuerdo marco de cooperación por la inclusión digital de las personas en edad avanzada 805

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Davoo Xeneize: estrategias de posicionamiento y su impacto
en las audiencias jóvenes en el Streaming Deportivo 811

Influencers y su huella digital: opiniones, imagen y expectativas de las audiencias.....815

El rol de la comunicación responsable en la prevención de crisis organizacional.....821

Licenciatura en Sociología

El Discurso Presidencial en Argentina (1983 - 2023):
cosmovisiones, rupturas y continuidades.....826

Profesorado Universitario para el Nivel Secundario y Superior

Desafíos contemporáneos en aulas heterogéneas:
Nuevos modos de hacer docencia 832

POSGRADO **840**

Especialización en Cibercrimen

Prefacio Especialización en Cibercrimen.....843

Análisis comparativo de la tenencia simple y tenencia con fines inequívocos de
distribución de material de abuso sexual infantil.....845

Prefacio Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia 851

Caducidad en la Compensación Económica: medidas de protección
y cese del vínculo 853

El interés superior del niño en los procesos de adopción según
la legislación argentina vigente 858

La delegación de la responsabilidad parental del CCCN, y su impacto
en los niños, niñas y adolescentes 863

El comienzo de la existencia de la persona humana..... 870

El derecho del niño a ser oído en procesos de revinculación parental 876

Impacto de la prueba testimonial en los procesos incidentales de familia.
Propuestas de acción 880

Especialización en Derecho Penal Tributario y Económico

Prefacio Especializacion en Derecho Penal Tributario y Económico 887

La culpabilidad en la responsabilidad penal de las personas jurídicas
bajo la ley 27.401 889

Especialización en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales

Prefacio Especializacion en Finanzas Corporativas y Mercados de Capitales 893

Desempeño de los Fondos Comunes de Inversión
en el Mercado Argentino (2022–2023) 895

Especialización en Marketing y Dirección Comercial

Prefacio Especialización en Marketing y Dirección Comercial..... 899

Lanzamiento estratégico de nuevo un producto farmacéutico
para la diabetes tipo 2 901

Plan de Marketing Integral para la nueva línea de productos
sin gluten de la empresa “Lo de Jacinto” 905

Especialización en Negocios Internacionales

Prefacio Especialidad en Negocios Internacionales 909

Estrategias de internacionalización del aceite de oliva Variedad
en el mercado paraguayo: comercialización indirecta como alternativa viable..... 911

Maestría en Administración de Empresas

Prefacio Maestría en Administración de Empresas 915

Reutilización de residuos en Prodeman y su participación
en una economía circular 917

Plan de Negocios Gimnasio: Apertura de centro de acondicionamiento
físico en Córdoba capital para el año 2025..... 923

Creación de un Canal E-commerce para Grupo Buglione SA..... 929

Aplicación de tecnologías blockchain y sus beneficios en el ecosistema
empresarial argentino..... 935

Maestría en Derecho Procesal

Prefacio Maestría en Derecho Procesal..... 943

La inclusión de los juicios laborales en el fuero de atracción concursal 945

Valoración de la prueba en casos de legítima defensa de mujeres imputadas y víctimas de violencia de género	951

Garantía del doble conforme ante sentencia condenatoria y su aplicabilidad en el proceso penal argentino y cordobés	956

Maestría en Innovación Educativa

Prefacio Maestría en Innovación educativa	959

Sentido de pertenencia e identidad institucional de los docentes del I.S.F.D. N° 807 "Perito Moreno"	961

Programa de adaptación académico y social para mejorar la permanencia en modalidad a distancia	966

Impacto de la enseñanza de competencias blandas en el desempeño laboral y la cultura organizacional	970

Cambios y continuidades en gestión y organización de escuelas primarias y secundarias argentinas en 2022	976

Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de Datos

Prefacio Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de datos	983

Transformación digital en procesos productivos: aplicación en una industria de fabricación de lavarropas de la provincia de Córdoba	985

Listado de autores	992

Un Legado que Trasciende: Seis Años de Compromiso con la Excelencia

Estimada comunidad de la Universidad Siglo 21:

Con inmenso orgullo presentamos “Aprendizajes que Trascienden 2024 – 2025”, la sexta edición de nuestro anuario. Celebrar seis años de esta iniciativa no es solo un hito, sino la manifestación de un compromiso que revela constancia al reconocer, valorar y visibilizar la excelencia que está presente en nuestra casa de estudios a través de los mejores trabajos finales de grado y posgrado.

En estas páginas se conjugan la dedicación, creatividad y rigor académico. Cada proyecto es un testimonio vibrante de cómo el conocimiento, cuando se nutre de una genuina sensibilidad humana y un agudo análisis crítico, se transforma en soluciones tangibles para los desafíos de nuestra sociedad. Son propuestas académicamente sólidas y, sobre todo, profundamente relevantes.

Por supuesto, este éxito es un logro compartido. Detrás de cada investigación se encuentra la guía y el acompañamiento de nuestros docentes, directores de carrera y del equipo que integra la Dirección de Trabajo Final de Graduación de la Secretaría de Investigación. A ellos extendemos nuestro más sincero reconocimiento, pues su labor es esencial para encender la chispa de la curiosidad, pulir el talento y transformar el potencial de los estudiantes en resultados extraordinarios. Son los arquitectos silenciosos de esta comunidad de conocimiento.

Reafirmamos nuestra convicción en la investigación como motor de progreso. Los trabajos aquí compilados demuestran que investigar no es un fin en sí mismo, sino una herramienta poderosa para generar valor social, científico y tecnológico. En un mundo que exige adaptabilidad e innovación, estas páginas son la prueba de que, a través del conocimiento, podemos anticipar desafíos, proponer soluciones disruptivas e impactar positivamente en el sector socioproductivo y en el diseño de políticas públicas más efectivas.

Este anuario es, por tanto, mucho más que un registro de logros, es una fuente de inspiración y un faro para las futuras generaciones. Cada investigación representa una promesa cumplida y el inicio de un nuevo camino de impacto. Los autores y autoras que hoy destacamos son el orgullo de nuestra institución, la prueba irrefutable de que en la Universidad Siglo 21 formamos talentos comprometidos con la construcción de un mundo mejor. Queda demostrado que el aprendizaje, cuando abraza un propósito, trasciende verdaderamente.

Mgter. Mariana Frandino
Directora Trabajo Final de Graduación

Rafael G. Estrada R.
Directora Trabajo Final de Graduación



APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO TRABAJOS FINALES
DE GRADUACIÓN **2024|2025**

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Ciencias Aplicadas

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025



Prefacio

Decanato de Ciencias Aplicadas

Este anuario no solo reúne trabajos finales: reúne visiones. Cada proyecto es una expresión concreta del modo en que nuestras y nuestros estudiantes se vinculan con el presente para ensayar futuros posibles. En un mundo donde la inteligencia artificial redefine lo cotidiano y el horizonte laboral se transforma a velocidad inédita, el conocimiento necesita ser más que técnico: debe ser sensible, ético y colaborativo.

Desde el Decanato de Ciencias Aplicadas sostenemos el rumbo iniciado bajo nuestra categoría “Diseño del Futuro”, pero lo hacemos ahora con una comunidad académica que crece y se diversifica. La consolidación de nuevas carreras en el decanato —Ciencia de Datos, Seguridad Informática, IA y Robótica— entre otras, no solo amplía la oferta, también potencia el diálogo entre disciplinas y anticipa un nuevo modo de pensar la formación profesional.

Los trabajos aquí presentados dan cuenta de un ecosistema donde confluyen tecnologías emergentes, pensamiento crítico, creatividad proyectual y lenguajes expresivos. La incorporación de herramientas como la IA generativa no se limita al análisis de datos o a la programación, sino que también habilita nuevas formas de representar, imaginar y narrar a través del diseño y el arte.

A quienes vienen detrás, les decimos: sigan buscando. Sean parte activa de este tiempo que exige atención, formación continua y compromiso con una educación para la vida. Porque construir futuros también es una forma de creación: técnica, ética, estética. Aquí encontrarán ideas que no cierran respuestas, sino que abren caminos.

Mgter. Carlos A. Ramonda
Decano de Ciencias Aplicadas



Solución tecnológica integral para la gestión de cargas en empresa de transporte Argentina

AUTOR

Solís Wahnish Walter Fabricio
fabriciosolisw@gmail.com

CARRERA

Ingeniería en Innovación y Desarrollo

RESUMEN

Este trabajo presenta el desarrollo de un prototipo de sistema automatizado para la gestión de cargas en Dossin, una empresa de logística argentina. Basado en inteligencia artificial, computación en la nube y Big Data, el sistema incluye un chatbot que optimiza la asignación de cargas y mejora la comunicación con transportistas, junto con una interfaz intuitiva para colaboradores que gestiona órdenes, confirmaciones y asignaciones en una base de datos relacional. Validado con usuarios reales, el sistema demostró un impacto significativo en eficiencia operativa, reducción de errores y mejora en la experiencia de usuario. Esta solución representa un paso firme hacia la transformación digital del transporte informal, destacándose por su enfoque centrado en el contexto.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia artificial, Big Data, chatbot, computación en la nube, logística

INTRODUCCIÓN

La logística en Argentina enfrenta desafíos estructurales que limitan su eficiencia, competitividad y adopción tecnológica. Más del 90% de las mercancías nacionales se transportan por camión, un sector caracterizado por procesos informales, documentación descentralizada y una dependencia de herramientas no profesionales, como WhatsApp o comunicaciones telefónicas. En este contexto, Dossin, una empresa joven de logística con dos años de operación actúa como intermediaria entre productores agropecuarios y una flota de aproximadamente 1.200 camiones, gestionando cargas en regiones productivas con problemas de conectividad y baja digitalización.

El objetivo de este trabajo fue desarrollar un sistema tecnológico integral que optimice las operaciones de Dossin, promoviendo una transición digital gradual y accesible para todos los actores involucrados: clientes, colaboradores internos y camioneros independientes. La solución propuesta incluye un chatbot basado en IA para facilitar la asignación de cargas y una plataforma web para gestionar procesos administrativos, ambos soportados por una infraestructura en la nube que permite escalabilidad y análisis de datos avanzado.

Contexto del transporte en Argentina

El sector logístico argentino, especialmente en el transporte de granos, moviliza cerca de 600.000 camiones, de los cuales 120.000 se dedican al traslado de productos agropecuarios.

Sin embargo, la informalidad predomina, con asignaciones de cargas coordinadas manualmente a través de WhatsApp o redes sociales, lo que genera ineficiencias, retrasos en pagos y errores operativos. Empresas como Humber y Avancargo han implementado plataformas digitales, pero enfrentan limitaciones debido a la resistencia tecnológica de los camioneros y la falta de sistemas centralizados.

Justificación del proyecto

La propuesta responde a la necesidad de Dossin de optimizar la gestión de cargas, reducir tiempos operativos y mejorar la experiencia de los camioneros, muchos de los cuales carecen de experiencia con herramientas digitales complejas. Al integrar IA, Big Data y computación en la nube, el sistema busca no solo digitalizar procesos, sino también fomentar la fidelización de clientes y conductores, generando un impacto positivo en la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del prototipo se llevó a cabo bajo una metodología ágil basada en Scrum, con iteraciones quincenales y entregables funcionales en cada sprint, lo que permitió adaptar el sistema a las necesidades reales de los usuarios. El proceso comenzó con un

relevamiento exhaustivo de la estructura, funciones y procesos de Dossin, identificando cuellos de botella como la asignación manual de cargas, la gestión documental desorganizada y la comunicación informal.

Relevamiento inicial

El relevamiento estructural reveló que Dossin opera desde Córdoba, Argentina, utilizando Microsoft Teams para la comunicación interna y la gestión de planillas, mientras que los camioneros se comunican principalmente vía WhatsApp. Funcionalmente, las áreas clave intervenidas fueron Operaciones y Seguimiento, Servicios de Transporte y Camioneros, cada una con roles específicos en la generación, asignación y seguimiento de cargas

Arquitectura tecnológica

La solución tecnológica se diseñó con un enfoque modular y escalable, utilizando las siguientes herramientas:

- Back-end: Node.js para la lógica del servidor y MySQL como base de datos relacional, garantizando integridad y rapidez en consultas.
- Front-end: React con Material-UI para una interfaz intuitiva, diseñada previamente en Figma para validar prototipos.
- APIs: Twilio para integrar WhatsApp como canal de comunicación y OpenAI para dotar al chatbot de capacidades conversacionales avanzadas.

Infraestructura: Amazon Web Services (AWS), incluyendo Amazon RDS para la base de datos, Amazon S3 para almacenamiento y Elastic Beanstalk para el despliegue del back-end.

Diseño metodológico

Se diseñaron diagramas UML (casos de uso, entidad-relación, secuencia) para modelar las interacciones del sistema, junto con un Product Backlog que priorizó funcionalidades clave, como la asignación de cargas y la gestión de incidencias. El primer sprint se enfocó en tareas críticas, como la validación de datos de camioneros y la conexión del chatbot con la base de datos.

Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Se definieron KPIs para medir el impacto del sistema, incluyendo:

- Tiempo promedio de asignación y confirmación de carga (minutos, semanal).
- Tasa de aceptación de cargas (porcentaje, mensual).
- Cantidad de inconvenientes registrados (incidentes, mensual).
- Emisiones de CO2 por transporte (kg, mensual).
- Rentabilidad operativa (moneda local, mensual)

Seguridad y respaldo

La seguridad se priorizó con autenticación basada en CUIL para camioneros y contrase-

ñas encriptadas (bcrypt) para colaboradores, junto con perfiles de acceso diferenciados (colaborador y administrador). Los datos se respaldan en Amazon RDS con copias automáticas diarias y un servidor local semanal para redundancia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Descripción del sistema

El prototipo desarrollado consta de dos componentes principales:

Chatbot conversacional: Integrado con WhatsApp vía Twilio, permite a los camioneros consultar cargas disponibles, confirmar asignaciones y reportar incidencias en menos de 15 segundos, incluso en zonas con baja conectividad.

Plataforma web: Diseñada para los colaboradores de Dossin, permite gestionar órdenes de carga, actualizar datos de camioneros y monitorear el estado de los viajes en tiempo real.

El sistema utiliza una base de datos relacional en MySQL para almacenar información de cargas, camioneros y operaciones, con un diseño modular que facilita la escalabilidad. La arquitectura en AWS asegura alta disponibilidad y rendimiento, soportando hasta 200 interacciones simultáneas durante picos operativos.

Validación y feedback

Pruebas piloto con usuarios reales (colaboradores y camioneros) demostraron que el sistema reduce significativamente los tiempos de asignación de cargas y los errores operativos, como pagos duplicados o incorrectos. Los colaboradores destacaron la intuitividad de la interfaz web, mientras que los camioneros valoraron la simplicidad del chatbot, que elimina la necesidad de instalar aplicaciones adicionales.

Impacto en la eficiencia operativa

El sistema optimiza procesos clave, como la generación de órdenes de carga, la contratación de transportistas y el seguimiento de operaciones, reduciendo la dependencia de métodos manuales. La integración de Big Data permite análisis predictivos para mejorar la toma de decisiones, mientras que la IA del chatbot mejora la experiencia del usuario al ofrecer respuestas naturales y personalizadas

Limitaciones y desafíos

Uno de los principales desafíos fue la resistencia inicial de los camioneros a adoptar tecnología, un problema mitigado por la simplicidad del chatbot. Además, la implementación completa requiere mayor desarrollo en áreas como la integración de remitos digitales y el seguimiento satelital, lo que representa una oportunidad para futuras iteraciones.

CONCLUSIÓN

El prototipo desarrollado marca un hito en la transformación digital de Dossin y el sector logístico argentino, abordando desafíos clave como la informalidad, la descentralización documental y la resistencia a la adopción tecnológica. La solución, accesible y escalable, optimiza la eficiencia operativa y fomenta la fidelización de clientes y camioneros al integrar inteligencia artificial (IA), Big Data y computación en la nube, adaptadas al contexto local de baja conectividad y preferencias analógicas. El chatbot conversacional, accesible vía WhatsApp, y la plataforma web intuitiva permiten agilizar la asignación de cargas, reducir errores y mejorar la toma de decisiones estratégicas, como lo demuestran los indicadores de desempeño y el feedback positivo de los usuarios.

La validación con colaboradores y camioneros resaltó la simplicidad del sistema: el chatbot fue valorado por su accesibilidad para transportistas con poca experiencia digital, mientras que la interfaz web facilitó la gestión administrativa. A diferencia de plataformas como Humber o Avancargo, que imponen herramientas específicas, esta solución utiliza canales familiares como WhatsApp y prioriza la automatización contextualizada, evitando la adopción tecnológica sin estrategia clara, como advierte Collins (2001, p. 174). Aunque el sistema requiere mayor desarrollo para incorporar funcionalidades como seguimiento satelital o logística multimodal, su diseño modular garantiza escalabilidad y adaptabilidad.

Este proyecto no solo beneficia a Dossin, sino que tiene un potencial significativo para otras empresas de transporte en sectores como minería, distribución rural o logística subregional, donde los desafíos operativos y tecnológicos son similares. Al resolver problemas concretos con un enfoque centrado en el usuario, el sistema no solo optimiza procesos, sino que redefine el estándar de gestión logística, demostrando que la tecnología, aplicada con criterio, puede generar un impacto sostenible y transformador en la industria.

REFERENCIAS

Collins, J. C. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't. HarperCollins.

A close-up photograph showing a person's hand holding a dark blue smartphone over a payment terminal. The terminal has a keypad with yellow and red buttons. The background is blurred, showing what appears to be a counter or service area.

Estudio descriptivo sobre el uso de Billeteras Electrónicas en la ciudad de Córdoba, Argentina

AUTOR
Alem Jorge
jorgealem42@gmail.com

CARRERA
Ingeniería en Software

RESUMEN

Se desarrolló un trabajo de investigación en tecnologías informáticas donde se indagó respecto del uso de las billeteras electrónicas, analizando la usabilidad, evaluando el desempeño operativo que presentan, y la percepción que tienen los usuarios sobre la seguridad informática, desde el punto de vista de la ingeniería en software. El método utilizado fue descriptivo, cuantitativo y no experimental, a través de encuestas a usuarios de billeteras electrónicas en la ciudad de Córdoba. Los hallazgos obtenidos indicaron una percepción positiva general en cuanto a la consideración expuesta sobre la facilidad de interacción, buen desempeño operativo, y la percepción de la seguridad informática. En conjunto, estos factores convalidaron el aumento en la adopción y confiabilidad de las billeteras electrónicas y, por ende, demostraron la importancia del enfoque de la ingeniería en software en el diseño y desarrollo de estas. No obstante, se evidenciaron oportunidades de mejora en la experiencia del usuario frente a situaciones de error: en la recuperación de la plataforma ante fallos inesperados, y respecto de las notificaciones que recibe, tanto ante fallos ines-

perados como así también alertas de seguridad. Este trabajo subraya la importancia de reforzar la infraestructura tecnológica de las billeteras electrónicas. Gracias al enfoque de ingeniería en software impuesto, las recomendaciones de futuros cursos de acción que se sugirieron sirven como una fuente más de valoración para que el ecosistema de billeteras electrónicas sea más seguro y eficiente.

PALABRAS CLAVE

Billeteras electrónicas, Usabilidad de software, Performance de software, Seguridad de software.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento exponencial del uso de las billeteras electrónicas en Argentina se alinea con una tendencia global de digitalización financiera. Este fenómeno ha sido impulsado por múltiples factores, incluyendo la evolución regulatoria, la masificación de tecnologías móviles y la necesidad de inclusión financiera. Al margen de su rápida adopción, diversos estudios e informes han identificado inconvenientes en la experiencia del usuario y en la sustentabilidad operativa del ecosistema, en relación con la infraestructura tecnológica.

El informe Monitor Nacional Banca y Fintech releva los siguientes motivos de deserción en el uso de las billeteras: incomodidad, funcionamiento complejo, inseguridad, entre otros. (Taquion, 2023, p. 11).

Si consideramos que dicha consultora también expone que 1 de cada 2 argentinos que se registró alguna vez en una billetera, dejó de usarla posteriormente, entonces surge el interrogante sobre usabilidad: ¿Qué tan fácil les resulta a los usuarios interactuar con la billetera electrónica?

Otros antecedentes revisados fueron: errores de conectividad, falta de funciones, problemas con links externos, información incompleta, uso no intuitivo, entre otros. (UFASTA, 2023, p. 16). También se evidenciaron más de 2.000 reportes de fallas en el sistema de monitoreo de Down Detector respecto de la plataforma Mercado Pago. (La Opinión Austral, 2024, séc. 1, párr. 1). Dicha plataforma ha sido protagonista también de fallas de servicio, que provocó demoras de hasta 45 minutos en el sistema de cobranza. (Ponce, G., párr. 2-4). Estos precedentes invitan a cuestionar, respecto del ecosistema general de billeteras electrónicas: ¿Qué tan bien se desempeñan operativamente?

Asimismo, como toda herramienta virtual, es factible que otra persona ingrese en ella, y robe dinero o datos personales. Hoy, la ciberseguridad ha progresado y con funcionalidades como el doble factor de identificación se puede reducir este riesgo. Pero también es cierto que los casos de phishing y ciberestafas, a partir de ingeniería social, no paran de au-

mentar. Por lo tanto, la seguridad informática representa un gran desafío que las empresas detrás de estos productos deben afrontar. (Jamele, A., 2024, séc. 4). De 600 casos encuestados, FISERV relevó las siguientes estadísticas: usuarios que reportaron robo de tarjetas o de datos: 60 %, hackeo de billetera electrónica: 20 %, robo de datos del home banking: 15 %, otros problemas de seguridad: 5 %. A partir de los eventos dados, el 25 % dejó de utilizar la billetera, otro escenario más de deserción, al margen de las implicancias que representa la seguridad. (FISERV. 2022. p. 12). Esto también lleva a considerar la percepción que tienen los usuarios sobre la seguridad en las billeteras como elemento de deserción.

Dado que las billeteras electrónicas son dispositivos electrónicos, se necesitan abordar los interrogantes desde el punto de vista de la ingeniería en software, planteando variables a investigar que son de naturaleza técnica. En función de lo expuesto, se establece como objetivo general indagar en el uso de billeteras electrónicas, analizando la usabilidad, evaluando el desempeño operativo que presentan, y la percepción que tienen los usuarios sobre la seguridad informática, desde el punto de vista de la ingeniería en software.

La importancia de la investigación yace en que puede proporcionar información de interés para aumentar la adopción y la confiabilidad de las billeteras. También contribuye al uso sostenible de estas, dado que sirve como base de investigación para futuros estudios de mejora continua.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación se realizó mediante un enfoque de alcance descriptivo, dado que se requería describir cómo son las características técnicas de las billeteras electrónicas desde el punto de vista del usuario.

El tipo de enfoque que conllevó fue cuantitativo, se ejecutó una recolección de datos en forma numérica, para establecer un patrón de uso en las billeteras.

Continuando con la especificación del diseño, se optó por no manipular las variables de análisis. Esto corresponde al diseño del tipo no experimental, dado que, para entender la percepción de los usuarios de billeteras electrónicas, al analizar la información recabada, se debe observar los fenómenos tal como se dan; dicho de otra forma, no se aplica un valor dado de una variable a un usuario, y otro valor dado de la misma variable a otro usuario, sino que se miden las variables de la misma forma a todos los usuarios por igual.

El tipo de diseño que se eligió fue el transversal, por lo que los usuarios respondieron una sola vez.

Respecto de los parámetros de medición, se estableció como Unidad de Análisis: cada persona usuaria de billetera electrónica de la ciudad de Córdoba, Argentina.

Se estableció como Población: todos los usuarios de billeteras electrónicas en la ciudad

de Córdoba, Argentina; y como Muestra, los usuarios que accedieron, por conveniencia, al instrumento establecido.

Respecto del instrumento, se decidió implementar una encuesta, con base en formularios, que incluyera preguntas del tipo cuantitativas.

Antes de las preguntas, se le presentó a los encuestados un consentimiento informado donde se pone de manifiesto el contexto de la investigación.

Con respecto al contenido de la encuesta, se diseñaron 11 preguntas en total. Cada una de estas se corresponde con una característica que existe en función de las variables definidas según los interrogantes planteados por los antecedentes. Para su evaluación se utilizó la escala de Likert, dado que su formato estándar consiste en una serie de afirmaciones con las que el encuestado debe indicar un grado de acuerdo o desacuerdo.

Algunas preguntas se formularon con un rango de 5 opciones para responder, mientras que otras con 4; y que, además, varía el concepto por el que se pregunta el nivel de acuerdo (algunas preguntas hacen alusión al nivel de satisfacción, otras al nivel de facilidad, otras al nivel de rapidez, entre otros niveles de acuerdo).

Respecto del análisis de datos, se definieron conceptualmente las siguientes variables, en función de los interrogantes planteados.

Usabilidad: enfocada en cómo los usuarios interactúan con la billetera y qué tan fácil es su manejo.

Desempeño Operativo: relacionada con la velocidad y eficacia de la plataforma.

Percepción de Seguridad Informática: se refiere a la percepción que tienen los usuarios sobre la seguridad y cómo ésta se gestiona en la plataforma.

La definición operacional respecto de cada variable consistió en presentar preguntas acordes a las siguientes características.

Para Usabilidad, se presentaron las características de Interfaz correcta de funcionalidades, Interfaz intuitiva, Tiempo de aprendizaje, Entendimiento de errores y Flujo de transacción; para Desempeño Operativo: Tiempo de respuesta (de funcionalidad), Tiempo de carga (de interfaz), Tolerancia a fallos; y para Percepción de Seguridad Informática: Percepción de seguridad a nivel general, Percepción de seguridad sobre el proceso de autenticación, Alertas de seguridad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación con la Usabilidad, se identificó que la mayoría de los usuarios valoran positivamente la facilidad de uso de las billeteras electrónicas, especialmente en aspectos como la interfaz intuitiva, el flujo de transacciones y el tiempo de aprendizaje. Este hallazgo contrasta con lo expuesto por Taquion, quien sostiene que uno de los motivos de

abandono es la complejidad en su funcionamiento. Sin embargo, se observó dispersión en las respuestas respecto al Entendimiento de errores: si bien una parte relevante considera claros los mensajes de error, un 20,5 % los percibe como poco comprensibles. Esta observación coincide con lo mencionado por UFASTA, quien destaca errores de conectividad, links externos defectuosos e información incompleta como problemas frecuentes. Se recomienda a los desarrolladores de billeteras electrónicas a reconsiderar los distintos escenarios en donde la plataforma pueda presentar un fallo, y se sugiere rediseñar el proceso de alerta ante los mismos, ya sea cambiando el texto que se exhibe por uno más detallado o guiando al usuario hacia la solución del error notificado.

En cuanto al Desempeño Operativo, los resultados muestran que más del 77,3 % encuentran rápido-muy rápido los tiempos de respuesta en las funcionalidades y de carga de interfaz. Esto contradice el antecedente expuesto por Taquion, que afirma que uno de los problemas relevados es el de incomodidad. En este sentido, los usuarios no manifestaron experiencias negativas; y, además, manifestaron que la billetera se desempeña ágilmente.

Por otra parte, se constató una dispersión en las respuestas sobre la característica Tolerancia a fallos, la gran mayoría de los usuarios considera que la billetera se recupera adecuadamente ante errores, aunque un 11,4 % opina lo contrario y un 31,8 % mantiene una postura neutral. Existen antecedentes que respaldan este punto, como los problemas reportados con el servicio DEBIN o fallas en Mercado Pago, con demoras de hasta 45 minutos en su recuperación. Desde esta perspectiva, se concluye que, aunque un poco más de la mitad de las respuestas indican una capacidad suficiente de recuperación, existe un porcentaje significativo que requiere una revisión más detallada. En primer lugar, sería necesario indagar si los usuarios experimentaron algún evento de fallo, para desestimar de un posterior análisis a quienes no hayan sido afectados. En segundo lugar, sería importante recabar datos contextuales: qué funciones específicas se vieron afectadas por dichos fallos, si existió algún alerta o mensaje de error tras el fallo, si se lo pudo resolver a través de soporte o asistencia de la plataforma, si se vio afectado algún otro componente, entre otras posibilidades. Se sugiere, como línea de acción para futuras investigaciones, profundizar en estos aspectos, con el fin de comprender la experiencia del usuario ante fallos de la plataforma.

En cuanto a la Percepción de Seguridad Informática, se constató que más del 84 % de los usuarios tiene una buena percepción sobre las medidas de protección, tanto en el uso general de la billetera como en los procesos de autenticación. No obstante, un pequeño porcentaje (2,3 %) expresó sentir inseguridad, en línea con los antecedentes de Taquion y FISERV, quienes vinculan esta causa con la deserción. También se evidenció que un 41,9 % de los encuestados considera que las alertas de seguridad no son claras ni útiles, lo cual

implica la necesidad de optimizar el sistema de notificaciones para prevenir riesgos como robo de datos o hackeos.

El estudio logró alcanzar su objetivo general, permitiendo contrastar antecedentes con información empírica actual. No obstante, se reconoce como limitación el haber focalizado el estudio en usuarios de la ciudad de Córdoba, lo que reduce la posibilidad de realizar comparaciones a nivel nacional y podría generar sesgos por diferencias demográficas o educativas. A pesar de ello, se valora el aporte de este trabajo al introducir una mirada técnica desde la ingeniería en software, en un campo que aún no ha sido suficientemente explorado. Finalmente, se destaca el valor estratégico de esta investigación como base para futuros estudios más profundos y como herramienta para fortalecer la fidelización de usuarios en un ecosistema en constante crecimiento.

REFERENCIAS

Fiserv. (2022). Números que hablan. Volumen III. <https://www.fiserv.com.ar/numerosquehablan-vol3/>

Jamele, A. (2024). Billeteras virtuales en Argentina: cuáles son las más usadas. Innovación Digital 360. <https://www.innovaciondigital360.com/pago-electronico/billeteras-virtuales-en-argentina-cuales-son-las-mas-mas-usadas/>

La Opinión Austral. (2024). Se cayó Mercado Pago: qué dijo la billetera virtual de Marcos Galperín a los usuarios. La Opinión Austral. <https://laopinionaustral.com.ar/el-mundo/se-cayo-mercado-pago-que-dijo-desde-la-billetera-virtual-de-marcos-galperin-a-los-usuarios-459423.html>

Ponce, G. (2024). Se cayó Mercado Pago, la billetera virtual funciona mal desde el fin de semana. Diario Uno. <https://www.diariouno.com.ar/sociedad/se-cayo-mercado-pago-la-billetera-virtual-funciona-mal-el-fin-semana-n1352076>

Taquion. (2023). Monitor Nacional, Banca y Fintech. <https://www.taquion.com.ar/monitor-banca-y-fintech/>

UFASTA. (2023). Conocimiento, impacto y usos de billeteras virtuales. <http://datosabiertos.ufasta.edu.ar/dataset/conocimiento-impacto-y-usos-de-billeteras-virtuales>

Sistema de digitalización de gestión y mantenimiento de consorcios

AUTOR

Flores, Facundo Alejandro
facundoalejan@hotmail.com

CARRERA

Ingeniería de Software

RESUMEN

La administración de consorcios en Argentina enfrenta dificultades debido a la persistencia de gestiones manuales, que resultan ineficientes y propensas a errores. Estas limitaciones generan conflictos entre administradores y consorcistas, retrasos en pagos y falta de transparencia en la gestión financiera y documental. El presente proyecto propone un sistema digital que centraliza la información y automatiza procesos claves, tales como la generación de expensas, emisión de facturas, registro de pagos, balances financieros y la comunicación interna mediante notificaciones y un chatbot con inteligencia artificial.

El sistema fue diseñado bajo la metodología ágil Scrum e implementado con tecnologías como Go, Flutter, Python, PostgreSQL y Docker, permitiendo desarrollar un prototipo funcional accesible desde dispositivos web y móviles. Los resultados muestran que la digitalización mejora la eficiencia operativa, la transparencia y la participación de los consorcistas, contribuyendo a una convivencia más armónica y a una administración más efectiva.

PALABRAS CLAVE

Consortios, Administración, Propiedades horizontales, Expensas.

INTRODUCCIÓN

La administración de los consorcios recae en la figura del administrador, quien debe gestionar expensas, balances, mantenimiento, seguridad y la documentación legal. Sin embargo, la mayoría de los procesos continúan siendo manuales y poco transparentes, lo que incrementa los errores y limita la participación de los consorcistas.

Este contexto de ineficiencia administrativa, junto con el avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), plantea la necesidad de una transformación digital que optimice la gestión de consorcios. El proyecto se orientó a responder la pregunta: ¿cómo puede un sistema digital mejorar la eficiencia, la transparencia y la comunicación en la administración de consorcios?

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó la metodología ágil Scrum, estructurada en sprints de 14 días, con un product backlog de historias de usuario que guiaron el desarrollo iterativo del prototipo.

Las tecnologías aplicadas fueron:

- Go + Gin para el backend y la API.
- Dart + Flutter para el frontend web y móvil.
- Python para el chatbot con IA.
- PostgreSQL como motor de base de datos.
- Docker para la implementación en entornos de prueba.

La recolección de datos se realizó mediante observación y revisión documental de consorcios modelo, enfocándose en procesos críticos como el cálculo y pago de expensas. El diagnóstico de procesos permitió identificar ineficiencias y plantear una propuesta de solución digital orientada a la transparencia, la accesibilidad y la automatización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El prototipo desarrollado integró funcionalidades clave: gestión de usuarios y consorcios, asignación de coeficientes de distribución de gastos, generación automática de expensas y facturas en PDF, registro y consulta de pagos, balances financieros, almacenamiento documental, reserva de espacios comunes y comunicación mediante notificaciones y chatbot.

Los resultados muestran que:

La automatización del cálculo de expensas y la emisión de facturas reduce significativa-

mente los tiempos administrativos y minimiza errores.

La visualización de balances e informes financieros en línea incrementa la transparencia hacia los consorcistas.

El chatbot y sistema de notificaciones fortalecen la comunicación entre administradores y consorcistas, promoviendo una mayor participación en la toma de decisiones.

La arquitectura web/móvil permite accesibilidad universal y escalabilidad del sistema.

En la discusión, se concluye que la implementación de sistemas digitales en consorcios constituye una solución viable y escalable que responde a una necesidad social creciente. Asimismo, aporta valor al mejorar la convivencia y la eficiencia en la gestión, marcando un camino de innovación tecnológica en un sector tradicionalmente rezagado en digitalización.

REFERENCIAS

Aller Atucha, S. (2019, 12 de julio). Consorcistas indiferentes. El gran problema de la propiedad horizontal. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/consorcistas-indiferentes-el-gran-problema-de-la-aller-atucha>

Allisiardi, M.(12 de julio de 2019) Los edificios en manos de profesionales. La voz del Interior. URL: <https://clasificados.lavoz.com.ar/nota/3656798/edificios-manos-profesionales>

Bahit, E. (2018). Introducción al Lenguaje Python. Bahit & Bahit Ltd.

Bracha, G.(2016). The Dart Programming Language. Ed. Addison-Wesley.

Sistema de Gestión de Indicadores para el Transporte Interurbano de Pasajeros de la Provincia de Córdoba

AUTOR

Nieto Castillo Adrián Leandro
adrianlnieto@gmail.com

CARRERA

Ingeniería en Software

RESUMEN

El transporte interurbano de pasajeros en la provincia de Córdoba constituye un servicio público esencial, regulado y subsidiado por el Estado provincial y nacional. Las empresas prestatarias deben adaptar su operación a condiciones tarifarias, de frecuencia y recorrido impuestas por organismos de control, enfrentando el desafío de mantener la rentabilidad en un contexto económico inflacionario y restrictivo. Esta situación genera la necesidad de optimizar procesos operativos, controlar costos y mejorar la toma de decisiones con base en información confiable y oportuna.

Este trabajo presenta el diseño e implementación de un sistema de gestión de indicadores para una empresa prestataria del servicio, basado en una plataforma analítica centralizada. El sistema permite la ingesta, integración, modelado y visualización de datos provenientes de fuentes heterogéneas: ventas por boletería, ventas realizadas por conductores, kilómetros recorridos, costos de mantenimiento, y mano de obra, entre otros. Gracias a la automatización de procesos de extracción y consolidación, y al uso de dashboards inte-

ractivos, la solución permite obtener indicadores clave para evaluar eficiencia, rentabilidad y desempeño operativo por ruta y tipo de servicio.

Los resultados muestran mejoras significativas en la capacidad de planificación, control de gestión y elaboración de reportes estratégicos, permitiendo a la empresa tomar decisiones basadas en datos reales, históricos y comparables. La solución, además, se presenta como escalable y replicable a otras empresas del sistema interurbano de Córdoba, aportando un camino concreto hacia la transformación digital en servicios públicos.

PALABRAS CLAVE

transporte interurbano, indicadores de gestión, inteligencia de negocios, plataforma analítica, toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El transporte público interurbano de pasajeros es un servicio clave para la conectividad regional, con fuerte presencia del Estado como regulador. En Córdoba, su prestación está reglamentada por organismos como la Secretaría de Transporte, el ERSeP y la CNRT. Estos organismos fijan tarifas, frecuencias y recorridos, lo que limita la autonomía financiera de las empresas prestadoras (Ley 8669 Explotación del servicio público de Transporte en la provincia de Córdoba, Boletín Oficial, 1998).

En este contexto, las empresas enfrentan una doble presión: satisfacer la demanda con niveles adecuados de calidad y cobertura, y al mismo tiempo lograr sostenibilidad económica en un entorno de inflación y subsidios variables. Las decisiones operativas requieren un conocimiento profundo de los ingresos y egresos asociados a cada ruta, la eficiencia en el uso de recursos y la evolución de los indicadores clave del servicio. Sin embargo, muchas empresas no cuentan con herramientas integradas que permitan consolidar esa información en tiempo real ni con dashboards dinámicos para la toma de decisiones estratégicas.

Este trabajo desarrolla una solución tecnológica que responde a estas necesidades, alineada con los principios de transformación digital: automatización de procesos, operaciones conectadas y decisiones basadas en datos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del sistema se basó en la metodología ágil Scrum, lo que permitió avanzar en entregas parciales, validadas por el usuario final en ciclos iterativos. La empresa que se tomó de modelo para el diseño e implementación de la solución opera más de 40 líneas de transporte interurbano y urbano en distintas zonas de la provincia, transportando aproxi-

madamente 1.5 millones de pasajeros mensuales.

Relevamiento

El relevamiento comenzó con entrevistas estructuradas al personal clave del área de control de gestión y tráfico. Se identificaron procesos críticos y se detectó que la información estaba dispersa en múltiples sistemas transaccionales, muchos de ellos antiguos, sin mecanismos de integración ni reportería analítica.

Arquitectura de la solución

El sistema diseñado consta de:

Procesos ETL/ELT implementados con Azure Data Factory y Databricks para extraer y transformar datos desde múltiples orígenes (on-premise y cloud).

Almacenamiento centralizado en un Data Lake y SQL Server en Azure, con modelado dimensional por temas: ventas, pasajeros, costos, servicios.

Visualización mediante una aplicación en .NET con dashboards interactivos.

Datos integrados

- Ventas por boletería y por conductores
- Cantidad de pasajeros por servicio
- Kilómetros recorridos por ruta
- Costos de mantenimiento e insumos
- Gastos de personal y otros costos operativos

Los datos fueron modelados para permitir análisis temporal, comparativos interanuales y segmentación por múltiples dimensiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proyecto resultó en la creación de un Sistema de Gestión de Indicadores que proporciona a la organización información centralizada y oportuna para la toma de decisiones. Los principales resultados incluyen:

Centralización de Datos: Integración de información de ventas de boleterías, ventas de conductores, kilómetros recorridos y costos operativos en un único almacén de datos.

Indicadores de Gestión: Disponibilidad de indicadores clave sobre pasajeros transportados, kilómetros y servicios, ventas por boletería y conductor, y costos directos y mano de obra, visualizados a través de un dashboard interactivo.

Infraestructura y Software: Se utilizó una combinación de servicios de Azure (Data Lake, Data Factory, Databricks, SQL Server) para la infraestructura en la nube, y herramientas de desarrollo como Visual Studio, SQL Server Express y PowerBI.

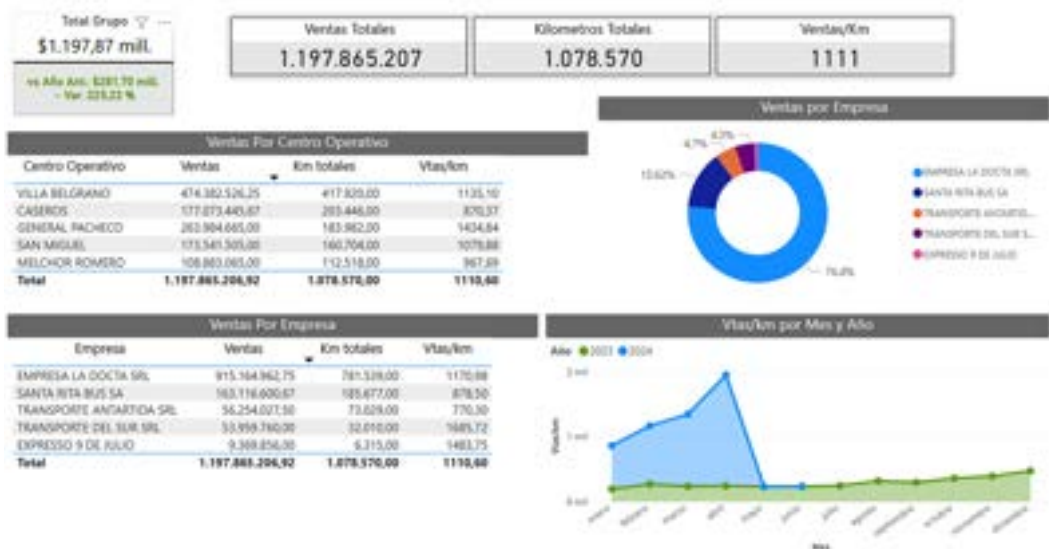
Figura 1: Diagrama de Arquitectura



Fuente: elaboración propia.

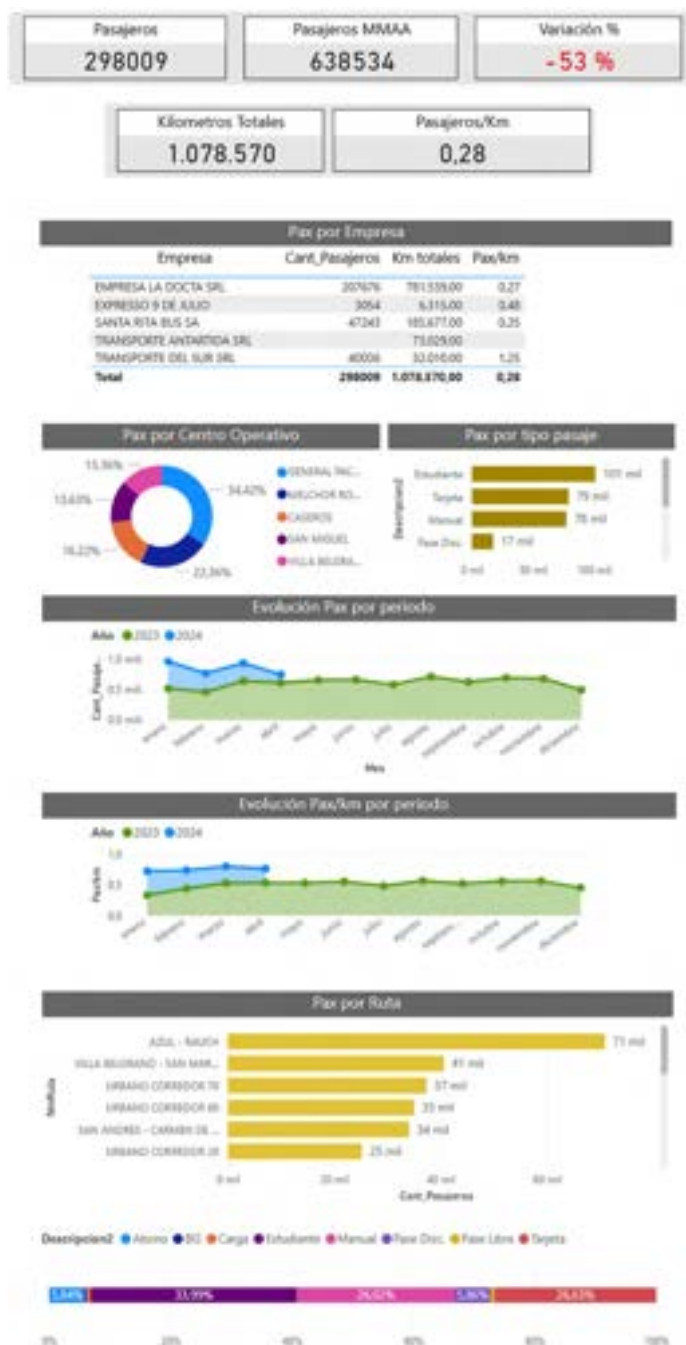
Mejora en la Toma de Decisiones: La dirección y los mandos medios cuentan con información confiable e histórica para evaluar la rentabilidad de las rutas, ajustar la oferta de servicios y optimizar la asignación de recursos, permitiendo una adaptación más eficiente a la demanda y a las regulaciones.

Figura 2: Dashboard Operativo



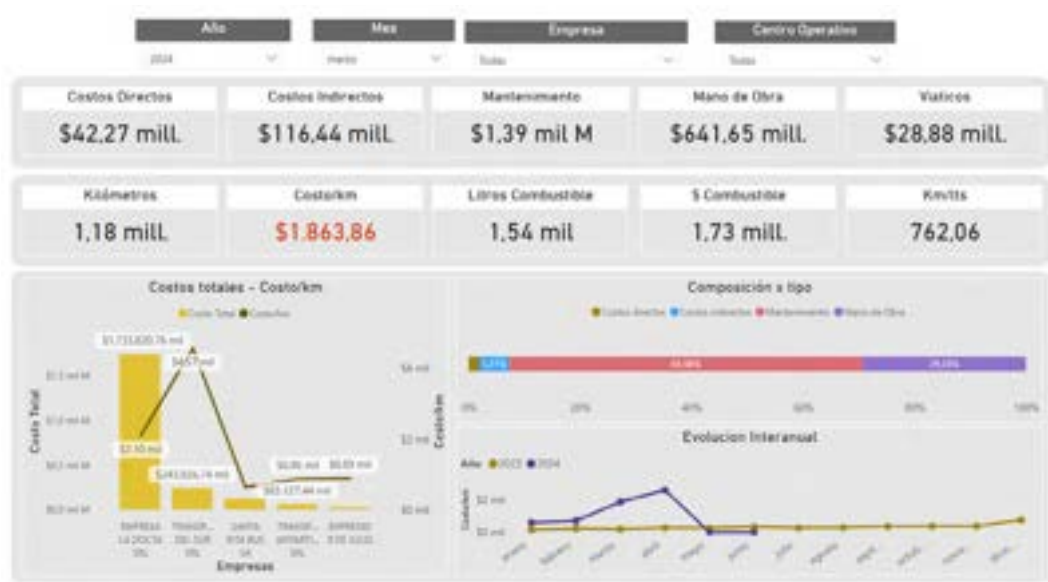
Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Dashboard Operativo 2



Fuente: elaboración propia.

Figura 4: Dashboard de Costos



Fuente: elaboración propia.

La solución implementada representa un avance significativo hacia la transformación digital de la empresa, fomentando una cultura organizacional basada en datos y operaciones dinámicas

Inspirada en la transformación digital desde una perspectiva operacional (Westerman & Bonnet), el proyecto se centra en procesos conectados, automatización y toma de decisiones basada en datos.

REFERENCIAS

Ley 8669 Explotación del servicio público de Transporte en la provincia de Córdoba, Boletín Oficial, 14 de abril de 1998. Obtenida en septiembre de 2023 desde <https://tinyurl.com/wd9wzxp>

Bonnet, Westerman (2020). Los nuevos elementos de la transformación digital. Obtenido en septiembre de 2023 desde <https://tinyurl.com/bdhexr3j>



App móvil para planificación alimentaria con IA y realidad aumentada

AUTORA
Rabozzi Orelo María Julieta
julieta.rabozzi@gmail.com

CARRERA
Ingeniería en Software

RESUMEN

Mantener una alimentación saludable es un desafío para muchas personas, debido a la falta de acceso a planes personalizados y herramientas que faciliten el seguimiento. Este proyecto consistió en el desarrollo de una aplicación móvil que genera planes alimenticios utilizando inteligencia artificial, basándose en las Guías Alimentarias para la Población Argentina. Además, incorpora realidad aumentada para escanear alimentos y registrar su consumo. La herramienta se adapta a las preferencias, objetivos y datos personales del usuario, promoviendo hábitos sostenibles y conscientes mediante funcionalidades como gráficos de progreso, recordatorios y reportes semanales.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia artificial; Realidad aumentada; Planificación alimentaria; Hábitos saludables; Aplicación móvil

El aumento de enfermedades crónicas asociadas a malos hábitos alimenticios ha generado una creciente necesidad de herramientas que promuevan la alimentación saludable. Si bien existen aplicaciones en el mercado, pocas integran soluciones personalizadas con tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y realidad aumentada. Este trabajo propone una solución integral que combina estas tecnologías para ofrecer a los usuarios una experiencia completa de planificación y seguimiento alimentario. La aplicación fue desarrollada con SwiftUI y arquitectura MVVM, y el backend se construyó en Node.js con base de datos MongoDB.

MATERIALES Y MÉTODOS

El frontend fue desarrollado en SwiftUI, siguiendo el patrón MVVM para mantener una separación clara entre vista y lógica. El backend fue implementado en Node.js, con almacenamiento en MongoDB Atlas. Se integró inteligencia artificial para generar los planes alimentarios y realidad aumentada para el escaneo de productos. El diseño se validó mediante observación directa y pruebas con usuarios potenciales, recopilando feedback sobre su funcionalidad y experiencia de uso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El sistema resultante permitió a los usuarios generar planes alimentarios personalizados, escanear alimentos con RA y registrar su progreso. Se validaron funcionalidades como la generación dinámica de planes, notificaciones de recordatorio, reportes semanales y seguimiento diario. El enfoque técnico, sumado a una interfaz amigable, demostró ser eficaz para fomentar hábitos alimentarios saludables y mejorar la adherencia a los objetivos nutricionales. La integración tecnológica fue clave para superar barreras como la falta de motivación o de acceso a profesionales.

Figura 1:
Plan Alimenticio



Figura 2:
Escaneo de Alimentos



Figura 3:
Perfil del Usuario



Figura 4:
Progreso del Usuario



Fuente: elaboración propia.

REFERENCIAS

Apple Developer. (s.f.). SwiftUI documentation. <https://developer.apple.com/documentation/swiftui>

Fernández, A. A. (2022). Alimentación consciente: principios y prácticas. Revista de Nutrición Integral.

IBM. (s.f.). MongoDB overview. <https://www.ibm.com/docs/en>

Node.js. (s.f.). About Node.js. <https://nodejs.org/en/about>

Organización Mundial de la Salud. (2024). Obesidad y sobrepeso. <https://www.who.int>

SwiftBeta. (2023). MVVM con SwiftUI. <https://www.swiftbeta.com>



Los Diaguitas y sus técnicas de producción textil y orfebre en accesorios aplicada a lo contemporáneo

AUTORA
Rey Constanza
conirey810@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Diseño de Indumentaria y
Textil

RESUMEN

Esta investigación aborda las técnicas ancestrales indígenas diaguitas en la realización de piezas orfebres y textiles, y cómo estas perduran en la contemporaneidad. El objetivo fue comprender cómo se continúan utilizando en nuestros días las técnicas de producción, partiendo de la pregunta de investigación “¿Cómo han perdurado las técnicas de producción de indumentaria y accesorios diaguitas en la actualidad?”. Se realizó esta investigación con un enfoque cualitativo de alcance exploratorio para lograr resultados más profundos y detallados. El principal hallazgo fue reconocer la manera que innovan los artesanos contemporáneos como en la elección de materiales y la elección de herramientas más tecnológicas, a la par de otros que se mantienen fieles a las técnicas tradicionales diaguitas.

PALABRAS CLAVE

Herencia cultural, resistencia cultural, interculturación, cosmovisión, artesanos contemporáneos.

INTRODUCCIÓN

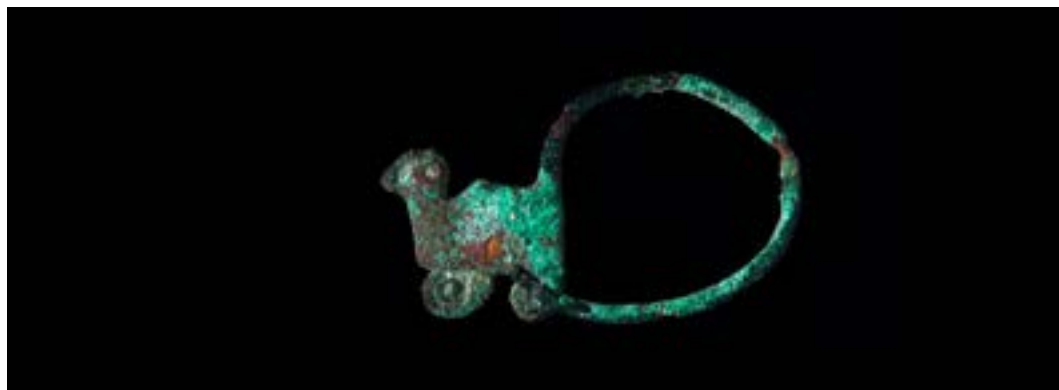
El descubrimiento y la fascinación por la cultura diaguita y su expresión artística contemporánea se produjo durante una visita a la provincia de Catamarca, una región históricamente habitada por este pueblo indígena. El propósito fundamental de este estudio es reconectar y revalorizar las técnicas artesanales diaguitas, destacando su importancia histórica y cultural y su legado en la producción artesanal contemporánea.

Al rescatar y difundir este conocimiento ancestral, se busca no solo revitalizar estas prácticas tradicionales, sino también sensibilizar a la sociedad respecto del proceso de borrado cultural que ha afectado a las comunidades indígenas. Esta investigación hace hincapié en las técnicas y materiales de producción textil y de orfebrería que persisten y cuyo valor es innegable.

La cultura diaguita habitó históricamente el Noroeste argentino y el Norte Chico chileno, con presencia documentada desde el año 1200 d.C., alcanzando su apogeo entre los siglos XIII y XV (Biblioteca Nacional de Chile, 2023). Estas comunidades se caracterizaron por su vida sedentaria, su organización social compleja y el desarrollo de importantes conocimientos técnicos en agricultura, metalurgia y producción textil (Museo Chileno de Arte Precolombino, 2016).

En el plano espiritual, su cosmovisión chamánica —basada en el animismo y en la conexión energética entre seres humanos, naturaleza y entidades cósmicas como el sol, la luna y los ríos— se manifestaba en sus objetos rituales y en la fuerte carga simbólica de sus piezas (Llamazares, 2015). Esta visión del mundo trascendía lo material y se plasmaba en la producción artesanal como expresión de poder, identidad y vínculo con lo sagrado.

Los diaguitas desarrollaron avanzadas técnicas orfebres como el martillado, recocido y fundición, utilizando metales como el oro, la plata y aleaciones como el bronce arsenical (Tarragó, González, Ávalos & Lamamí, 2010). La utilización del bronce arsenical, una aleación compleja dentro del desarrollo metalúrgico andino, da cuenta del nivel técnico alcanzado por los diaguitas. Este aspecto refuerza lo señalado por los entrevistados sobre la evolución y la capacidad de adaptación de sus prácticas metalúrgicas a lo largo del tiempo (Pérez Gollán, s/f).

Imagen 1. Aro diaguita

Fuente: Revista Anales del MHN

Estas piezas no se valoraban por su función utilitaria, sino por su significado ritual y político (Pérez Gollán, s/f). En el ámbito textil, empleaban fibras de camélidos —como llama, vicuña y alpaca— y algodón, junto a tintes naturales extraídos de plantas y minerales (Museo Chileno de Arte Precolombino, 2016). Utilizaban telares como el de palo plantado y técnicas como el brocado, doble faz y tramas suplementarias, lo que da cuenta de un notable grado de especialización técnica y estética (Carmona & Varela, 2018).

A través de la cerámica, las piezas textiles y metálicas, y el registro arqueológico, es posible reconstruir el carácter complejo de esta cultura, que dejó una huella profunda tanto material como simbólica en el territorio andino.

Imagen 2. Jarro pato antropomorfo

Fuente: Museo del Limarí

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo y alcance exploratorio, orientado a comprender la continuidad de las técnicas textiles y orfebres diaguitas en la producción artesanal contemporánea. Se utilizó un diseño no experimental de campo.

Se trabajó con dos grupos de participantes: artesanos que utilizan técnicas diaguitas, y profesionales como arqueólogos y docentes especializados en la temática. El muestreo fue intencional y por bola de nieve, reuniendo un total de 14 entrevistados (8 artesanos y 6 profesionales), provenientes de Argentina y Chile.

Como instrumento principal se utilizaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, realizadas en formato digital. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas con consentimiento informado de todos los participantes. Las preguntas variaron según el perfil del entrevistado, permitiendo explorar experiencias, saberes técnicos y perspectivas culturales en profundidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación confirmó que tanto las técnicas textiles como orfebres asociados a la cultura diaguita continúan vigentes en la producción artesanal contemporánea. Las entrevistas con artesanos revelaron el uso sostenido de métodos tradicionales como el telar criollo y el martillado en metales, adaptados a herramientas modernas. También se observó el empleo de materiales autóctonos como lana de camélidos, pigmentos naturales, oro, plata y cobre.

Se destacó una transmisión dual del conocimiento, tanto informal (de familia o comunidad) como formal (instituciones educativas), lo que permitió la continuidad de estas prácticas. Los motivos decorativos, las técnicas de teñido, el uso simbólico de las piezas y la incorporación de innovaciones muestran un equilibrio entre tradición y adaptación.

Las entrevistas a profesionales evidenciaron una mirada crítica sobre el término “diaguita” como construcción colonial, aunque reconocieron la existencia de una identidad cultural visible en las piezas actuales. Se valoró especialmente el trabajo conjunto entre arqueólogos y artesanos como clave para preservar esta herencia.

Los resultados muestran que las técnicas diaguitas han sobrevivido gracias a un fuerte compromiso identitario de quienes las practican y quienes estudian los restos de esta cultura. A pesar de la pérdida de muchas piezas originales por condiciones climáticas y saqueos, las prácticas actuales mantienen un vínculo con el pasado, revalorizando el conocimiento ancestral.

La cosmovisión chamánica de los diaguitas, centrada en una conexión espiritual entre seres humanos, naturaleza y cosmos, atravesaba la creación de textiles y orfebrería, otor-

gándoles significado ritual y simbólico. Aunque ese sentido espiritual se ha transformado, su huella persiste en el valor cultural de las piezas contemporáneas.

El cuestionamiento al término “diaguita” como categoría impuesta permite repensar la identidad indígena desde una mirada más compleja y situada. La colaboración entre actores del saber tradicional y académico refuerza el camino hacia una preservación respetuosa de estas prácticas.

Estas creaciones artesanales contemporáneas son un testimonio de la continuidad, adaptación y resiliencia cultural. Demuestran cómo el pueblo diaguita afrontó la adversidad, incluyendo las invasiones sufridas en siglos anteriores, lo que resultó en adaptaciones y fusiones de estilos. Estas influencias han dejado una marca en su evolución y reflejan un desarrollo continuo, especialmente en el uso de nuevas tecnologías en la producción de piezas actuales.

REFERENCIAS

Biblioteca Nacional de Chile. (2023). Pueblo Diaguita. Memoria Chilena. <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-70967.html>

Gabriela Carmona Sciaraffia, V., & Virinia Varela Guarda, V. (2018). De la iconografía en la cerámica a la vestimenta diaguita. Museo del Limarí, Ovalle, Chile - 17 al 20 de Octubre de 2018 p. 27.

Llamazares, A.M. (2015). Arte chamánico visionario. Una invitación al cambio de paradigmas. Revista Cultura y Droga

Museo Chileno de Arte Precolombino. (2016). Cultura Diaguita. <https://www.precolombino.cl/culturas-americanas/pueblos-origenarios-de-chile/diaguita/>

Pérez Gollán (s/f) el jaguar en llamas. La religión en el antiguo noroeste argentino.

González, Paola. (2001). Estructura del arte, espacio e identidad: La cultura Diaguita en el valle de Illapel. IV Congreso Chileno de Antropología, Colegio de Antropólogos de Chile A. G, Santiago de Chile.

Tarragó, M., González, P., Ávalos, M., & Lamamí, M. (2010). La metalurgia en el Noroeste prehispánico. En Investigaciones arqueológicas del Noroeste Argentino (pp. 215–240). Universidad Nacional de Tucumán.

Bodas sin género

AUTORA

Salto Ledesma María Emilia
m.emiliasalto@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño de Indumentaria
y Textil

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado aborda la transformación de la indumentaria nupcial en Argentina, centrándose en la emergente tendencia de diseños sin género. Explora cómo factores culturales, sociales y económicos han influido en la aceptación de opciones matrimoniales más inclusivas y diversas. A través de un enfoque interdisciplinario que abarca historia, antropología y moda, la investigación destaca la evolución de las percepciones de género y expresión personal en la sociedad. Se analizan casos de diseñadores y marcas que lideran la creación de colecciones nupciales sin género, resaltando su papel en la construcción de una oferta más igualitaria. La tesis considera los desafíos legales, comerciales y culturales, así como las actitudes de diferentes generaciones hacia esta tendencia. En conclusión, este estudio aporta a la comprensión de la moda sin género en el contexto argentino, ofreciendo una visión integral en un formato accesible y con perspectiva sustentable. Por último, contribuye al avance del campo de la moda nupcial hacia la diversidad y la aceptación de identidades de género diversas en la sociedad.

argentina contemporánea.

PALABRAS CLAVE

Indumentaria Nupcial – Matrimonio – Sin género – Sustentabilidad

INTRODUCCIÓN

¿Cómo aportar valor al rubro nupcial a partir de la perspectiva e inclusión de género, creando oferta de prendas para la identidad que lo desee? La problemática planteada se circunscribe en el área de diseño para novias y novios, sector que históricamente refleja el binarismo cultural y que por consecuencia no considera la incorporación de prendas con potencial para ser usado en diferentes identidades. (Giménez, 2020) Con respecto a la tendencia genderless, si nos ceñimos a lo meramente lingüístico, estaríamos haciendo referencia a una traducción directa como "Sin Género". Pero ¿Qué es el género y porque necesitamos librarnos de este? Separándonos de los tecnicismos y las respuestas "científicas" que encontramos en libros o diccionarios, definiciones que se ciñen más a una imposición de verdades dominantes a través del lenguaje, que a una función pedagógica y constructiva de la lingüística. Pese a ellos, la noción de género podría interpretarse como polisémica, correspondiendo a la perspectiva y a la persona a quien se le consulte. (Butler, 2007). Esto nos permite alcanzar una noción de género en la que se concluye que este, al igual que la identidad, es un proceso subjetivo, social y político que se construye. La historia nos dice que el género encontró problemas para relacionarse apropiadamente con sus diversas expresiones, por eso es que, en actos revolucionarios, una parte de la población acudía a la reivindicación de derechos. Hablar de genderless supone traspasar las leyes de lo impuesto, para posicionarse sobre la base del cuestionamiento sobre quiénes somos y porque las relaciones sociales entre las diversas identidades se dan de cierta forma. Para responder a la pregunta inicial, surge la imperante necesidad de adentrarnos en conocer tanto el contexto pasado, como el actual ya que esto nos permitirá entender cómo se dan las relaciones entre los géneros dentro de la sociedad. Es aquí cuando cobra fuerza la idea de que, en la construcción de las interrelaciones de los individuos dentro de la estructura social, existe un mecanismo de poder que fue y es monopolizado por un grupo de individuos hétero-cis-normativos. El problema aparece cuando en el ejercicio del poder se desarrollan patrones de consumo insostenibles en la diversidad. Se crean entonces asimetrías en las políticas y derechos del género. Y son estas las razones por las que se plantea una nueva forma de vivir en la que la percepción que tengamos sobre nosotros mismos no resulte en la discriminación.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el actual trabajo final de grado, se presentó la problemática en relación al desarrollo de una marca de indumentaria cuyo enfoque este en el desarrollo de diseño sin género para el rubro nupcial en la ciudad de Córdoba, Argentina. A partir de esa base se busca en el desarrollo metodológico la aproximación de respuestas a las preguntas sobre el problema de diseño. En el planteo inicial las preguntas se hicieron en torno a la caracterización del rubro nupcial, quienes eligen la institución del matrimonio y la responsabilidad social del diseñador a la hora de incorporar prendas enfocadas en la perspectiva de género para promover la inclusión en la moda. Desde esas incógnitas en la problemática, se decide la implementación de un enfoque cualitativo de tipo exploratorio para adentrarse al mundo nupcial, desarrollando entrevistas a diferentes especialistas en el área de diseño para bodas. Las entrevistas fueron dirigidas a Agostina Battisti (AB Atelier), Maria Ignacia Mas (Reborde Novias) y Cecilia Strada Además se realizaron encuestas a personas mayores de 18 años residentes en Argentina con el fin de aportar un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo para adentrarse al usuario de la marca y sus preferencias, y la selección del rubro genderless.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Según los datos expuestos anteriormente se puede apreciar que las diseñadoras trabajan en mayor medida a pedido, sin embargo, según María Ignacia de Rebrodé, dentro del rubro existe una inclinación por la elección de prendas Ready to Wear ya que las clientas prefieren trabajar sobre el producto semi terminado. De esta forma generan más confianza a la hora de evaluar el resultado final. Con respecto al público objetivo, haciendo la selección de personas clase social media alta que están próximas a casarse, el rango etario es entre 25 a 40 años. El tiempo mínimo por encargo de vestido es de 6 meses y cada presupuesto se ajusta al diseño y trabajo seleccionado. Con respecto a la tendencia Genderless, existe una valoración positiva. Es decir que, la incorporación de prendas sin género al rubro nupcial tiene potencial debido a la personalización que caracteriza a la indumentaria para estos eventos. Además de ser adaptable al usuario, la tendencia aporta valor y comodidad desde la posibilidad de reflejar la personalidad de cada individuo.

A partir de los datos obtenidos en la encuesta se concluye lo siguiente: El rango etario predominante es aquel de 20 a 29 años. La orientación sexual no es determinante a la hora de elegir prendas sin género dentro del rubro nupcial. Además, a pesar de la predominancia de personas heterosexuales que respondieron la encuesta, existe una variedad dentro del colectivo LGBTQ+ que elige el casamiento. Dentro de los 148 encuestados, la mayoría adoptó una postura positiva con respecto a la decisión de seleccionar una marca gender-

less dentro de la moda nupcial. La mayoría considera importante elegir prendas que reflejen la personalidad y el estilo, prefiriendo elegir estas por sobre aquellas que perpetúan los roles y estereotipos de género.

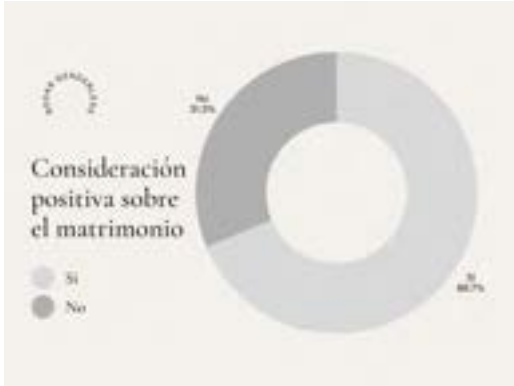


Figura 1. Resultados de encuesta sobre considerar el matrimonio

Fuente: Elaboración propia

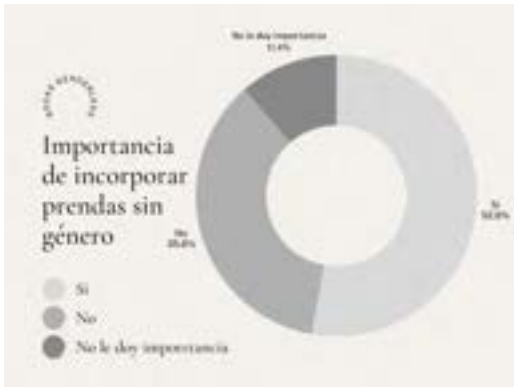


Figura 2. Resultados de encuesta sobre la incorporación de indumentaria sin género

Fuente: Elaboración propia

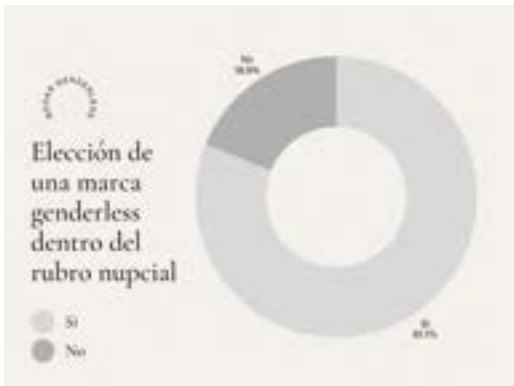


Figura 3. Resultados de encuesta sobre la elección de marca genderless en el rubro

Fuente: Elaboración propia

Barcelona Bridal Fashion Week. (2020). Moda nupcial: Estilo sostenible, negocio responsable. Fira Barcelona.

Blocher, K. (s.f). Novias Contemporáneas [Tesina de grado]. Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba.

Butler, J. (2021). Deshacer el género, Ciudad de México: Paidos Contextos.

Butler, J (2007). El género en disputa, Barcelona: Paidos Contextos Coontz

S. (2006). Historia del matrimonio. Como el amor conquistó el matrimonio, Barcelona: Gedisa S.A. Dana

M. (2020). Moda no binaria: Análisis sociocomunicativo de un cambio epocal [Tesina de grado]. Universidad Nacional de Rosario.

Ember, C., Ember, M., & Peregrine, P. (2004). Antropología, 10ª edición. Madrid: Pearson Educación.

Entwistle, J. (2002). El cuerpo y la moda. Una visión sociológica. Barcelona: Paidós Contextos.

Espadas, A. (2021). Celular , Bridal sin género, Innovación by Isabel Zapardiez. Chic Trends.

Giménez, M. P. (2020). Cuerpxs. Género neutro y cero desperdicio. [Tesina de grado] Escuela Universitaria Centro de Diseño.

GradeSaver. (2021). Sueño de una noche de verano Resumen de vídeo

Ledesma, M (2020). Traje nupcial. [Tesina de grado]. Universidad Siglo 21. Córdoba.

Lamas, M. (s.f.) Perspectiva de Género. Revista de Educación y Cultura Sección 47 del SNTE. N° 8.

Veerman, N. (2021). La campaña nupcial de género neutro de Eva Janssens y Gerrit Elen. FashionUnited.

Viveros, M. (1995), Género e Identidad: Ensayo sobre lo femenino y masculino, Colombia: Ediciones Uniandes

Worsley, Harriet. (2009). The White Dress. Barcelona: Editorial océano.

Zambrini, Laura (2019), Diseño e indumentaria: una mirada histórica sobre la estética de las identidades de género. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación

Implementación de Softwares 3D en el diseño de indumentaria

AUTORA**Warnholtz Camila**

camilawarnholtz1999@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil

RESUMEN

El presente trabajo final de grado, correspondiente al área de diseño de indumentaria y textil, surgió a partir del análisis de las herramientas digitales y su implementación en el rubro de la moda en Latinoamérica. El objetivo principal de este proyecto de diseño consistió en demostrar las potencialidades de los softwares 3D en el diseño de prendas.

Mediante las metodologías empleadas para la obtención de datos se logró recabar información sobre la adopción de nuevas tecnologías en el contexto local y su implementación tanto a nivel profesional como educativo. Los datos recabados profundizaron en el uso de las mismas, haciendo hincapié en los beneficios que brindan al rubro.

Como resultado se obtuvo una colección a partir del software 3D Marvelous Designer. La utilización de esta herramienta permitió diseñar con mayor rapidez, precisión y eficiencia, por lo que su incorporación no solo mejoró la calidad del producto final, sino que también optimizó los procesos.

En conclusión, este proyecto contribuyó a la implementación de tecnologías avanzadas

en la industria, con el propósito de mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo en el área de diseño de indumentaria en Latinoamérica.

PALABRAS CLAVE

Softwares, Digital, Tecnología, Latinoamérica

INTRODUCCIÓN

La presente tesis aborda la transformación del diseño de indumentaria a partir de la incorporación de herramientas digitales, con especial foco en el software 3D Marvelous Designer. En un contexto marcado por el avance tecnológico, este trabajo final de grado analiza comparativamente las ventajas y desventajas de estas herramientas frente a los métodos convencionales, e investiga su impacto en la eficiencia, calidad y sostenibilidad del diseño de prendas. A su vez, se examina el estado actual de su implementación en América Latina, y se reflexiona sobre su potencial para impulsar un cambio positivo en la industria local, promoviendo una práctica más ágil, innovadora y consciente con el medio ambiente.

MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de un enfoque cualitativo y exploratorio, se combinaron el estudio teórico del campo con la recolección de datos a través de entrevistas y encuestas.

En cuanto a los materiales, se abordó el diseño de indumentaria como una disciplina en constante transformación, profundamente influenciada por los avances tecnológicos. Se analizaron los cambios que ha atravesado la moda a nivel global, haciendo énfasis en cómo la digitalización y las tecnologías emergentes (como la Industria 4.0, el metaverso y la digitalización de los sistemas de representación en el proceso de diseño) están redefiniendo los procesos creativos, productivos y comerciales. Asimismo, se prestó especial atención al contexto latinoamericano, identificando los principales desafíos que enfrenta la región en términos de infraestructura, costos, capacitación y factores culturales, los cuales condicionan la adopción e integración de estas tecnologías en el ámbito del diseño de indumentaria.

En la metodología, se realizaron entrevistas a especialistas latinoamericanas en software 3D aplicados a la moda, complementadas con encuestas a estudiantes de diseño de indumentaria. Los resultados revelaron una importante brecha educativa y de acceso: aunque muchos estudiantes reconocen el potencial de estas herramientas, sólo una minoría posee conocimientos prácticos en su uso. Las especialistas entrevistadas coincidieron en que estos recursos representan un cambio disruptivo en la industria, aunque su implemen-

tación aún es incipiente en la región.

Estas observaciones refuerzan la necesidad de incorporar la enseñanza de tecnologías digitales en los programas académicos de diseño, para preparar a los futuros profesionales frente a un campo en constante transformación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se logró desarrollar una colección de indumentaria compuesta por ocho conjuntos, que integran distintas tipologías y textiles, demostrando así la viabilidad de aplicar tecnologías emergentes en el proceso de diseño. Este resultado constituye un ejemplo tangible del potencial creativo y técnico que ofrecen estas herramientas.

Entre las principales limitaciones se destacan el tiempo requerido para aprender y utilizar el software 3D Marvelous Designer, la complejidad del renderizado, y las dificultades para representar con realismo ciertos textiles. Además, se presentaron diferencias entre las estampas digitales y su resultado físico al ser sublimadas, lo que implicó ajustes en diseño, color y escala.

Pese a estos desafíos, se logró optimizar el prototipo final mediante pruebas previas y selección adecuada de materiales, consolidando una propuesta sólida que refleja el valor de integrar tecnología y diseño en contextos educativos y productivos.

Figura 1. Ficha de Trabajo



Figura 2. Colección entre la vida y la muerte.



Fuente: Elaboración propia

Sistema de Identidad Visual y Sitio Web para Six W

AUTORA

Aratano Maiorano Valentina
aratanovalentina@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño Gráfico

RESUMEN

En el presente trabajo final se abordó la problemática de los altos índices de fracaso en proyectos de desarrollo de software. El origen de dichos fracasos se debe, en gran medida, a la incorrecta ejecución de las etapas tempranas del ciclo de vida del desarrollo como la planificación, el análisis de requisitos y el diseño. En el contexto actual, donde el software se convirtió en una herramienta imprescindible en la vida de las personas y las empresas, estas fallas se traducen en pérdida de dinero, recursos, tiempo y esfuerzo. A partir de esta situación, surge Six W, una empresa con una propuesta innovadora que se especializa en las fases iniciales del desarrollo. Teniendo en cuenta que en Argentina no existen entidades que se dediquen exclusivamente a dichas etapas, se trabajó en la creación del sistema de identidad visual de la empresa y, además, en el prototipo de su sitio Web. Esto con el objetivo de posicionarla como una marca confiable y con una propuesta diferenciada en el mercado tecnológico. Para el diseño de la solución se utilizó una metodología de elaboración propia que integra aspectos de los métodos de Monjo Palau Tona y Delgado Hugo.

Como resultado de esta investigación, se logró crear una identidad visual con un concepto sólido, un sistema gráfico coherente y un sitio Web cuya función es actuar como canal de comunicación y presencia digital, lo que servirá como base para el crecimiento de la marca y también para aquellas empresas tecnológicas que surjan en un futuro.

PALABRAS CLAVE

Sitio Web; Diseño de Identidad Visual; Diseño de Interfaz; Software.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el software integra gran parte de la vida y actúa como una solución a una cantidad infinita de necesidades que enfrentan los seres humanos día a día. Se ha vuelto nuestra interfaz con el mundo y un motor universal mediante el cual este funciona. A pesar de que la industria del software está en auge, no todos los proyectos son exitosos; existe un gran porcentaje de desarrollos que fracasan año tras año.

A partir de esta problemática, surge Six W, una empresa que se constituye en 2024 y decide transformar esta situación en una oportunidad. La marca nace con el propósito de ser una empresa especializada en las etapas de planificación, elicitación y gestión integral de proyectos de software. Al ser una empresa de reciente creación, aún no ha desarrollado un sistema de identidad visual ni piezas de comunicación. Por ello, se propuso como solución la creación del sistema de identidad visual de marca de la empresa Six W y, por consiguiente, la maquetación y diseño del prototipo de su sitio web. El objetivo general fue crear un sistema de identidad visual y un sitio Web para Six W para su reconocimiento y comunicación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para guiar cada etapa del proceso creativo, se consideró fundamental establecer un método de diseño que proporcionara un marco y una estructura clara al proyecto. Se optó por desarrollar una metodología propia utilizando como base los métodos de Monjo Palau Tona (2011) y Delgado Hugo (2014). El primero fue seleccionado por centrarse en el desarrollo de interfaces multimedia y diseños centrados en el usuario, mientras que el segundo se eligió por su nivel de detalle en el proceso de creación de sitios web.

La metodología propia se estructuró en las siguientes fases:

1. Investigación y Análisis: Etapa inicial para definir los objetivos del desarrollo, el público objetivo y analizar la empresa y su competencia.
2. Definición: En esta fase se determinó el concepto de la marca y los lineamientos estéticos que guiarían la identidad visual.

3. Diseño: Fase creativa donde se elaboraron los bocetos y se desarrolló el diseño de la identidad visual, la estructura de navegación y el contenido del sitio web.
4. Prototipo: Se crearon maquetas de baja fidelidad, seguidas de un Design System y prototipos de alta fidelidad que simulan la versión final del producto.
5. Testeo: Se llevaron a cabo pruebas con usuarios para obtener feedback y realizar iteraciones sobre el prototipo.

Adicionalmente, se realizó un análisis de casos de estudio de tres empresas del rubro (Globant, Intelivita y Sooft Technology) para obtener una visión completa del mercado y las mejores prácticas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la investigación, se logró cumplir con los objetivos planteados, generando una solución integral para la empresa Six W. La investigación sobre las debilidades actuales de las empresas de software confirmó que la mayoría de los fracasos se originan en las etapas iniciales, lo cual validó la propuesta de valor de Six W.

Se definió un concepto de marca sólido, utilizando como recurso principal la analogía del Método Iceberg, donde Six W representa la parte sumergida y fundamental que sostiene el resultado visible de un proyecto. Este concepto se materializó en un sistema de identidad visual coherente que transmite confianza, profesionalismo y transparencia, valores clave para la marca. La identidad visual y sus normativas de uso fueron compiladas en un manual de marca para asegurar la correcta aplicación de sus componentes gráficos.

A partir de esta identidad, se desarrolló el prototipo funcional del sitio web. Se creó un Design System con todos los componentes de la interfaz, desde los más simples como la paleta cromática y la tipografía, hasta los más complejos como tarjetas y secciones de contenido, siguiendo la metodología de Atomic Design. El sitio fue diseñado priorizando buenas prácticas de Diseño UX y UI para asegurar una experiencia de usuario satisfactoria, intuitiva y accesible. Este prototipo no solo funciona como un canal de comunicación y promoción, sino que también establece la presencia en línea de Six W, permitiéndole alcanzar clientes a nivel global y comunicar eficazmente su propuesta innovadora en el sector tecnológico.

Argüello, J. (2009). Identidad e imagen corporativa. <https://es.scribd.com/document/503822778/identidad-e-imagen-corporativa-Arguello>

Delgado, H. (2014). Metodología para la Creación y Desarrollo de Sitios Web. Akus.net. <https://disenowebakus.net/metodologia-para-la-creacion-de-sitios-web.php>

Monjo Palau, T. (2011). Diseño de interfaces multimedia. <https://dokumen.pub/diseo-de-interfaces-multimedia.html>

Unidad educativa Maryland: Articulación inicial y primario

AUTORA

Basilico María Belén

mariabelen.basilico@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño Gráfico

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado se desarrolló un proyecto de diseño con el objetivo de incluir a las personas con deficiencia de visión de color en los productos editoriales. Se observó que algunos niños y niñas con esta condición perdían parte del significado de algunos libros relacionados a emociones y sentimientos, ya que los mensajes muchas veces son transmitidos, en su mayor medida, a través del color. En consecuencia, se propuso generar una nueva versión del libro álbum ¿De qué color es un beso? para infantes con todo tipo de visión de color para mejorar su experiencia cognitiva-emocional-intelectual. Para llevar a cabo el proyecto de diseño, se planteó una metodología de diseño propia con base en el método de diseño planteado por Bonsiepe y la metodología de concept art planteada por Hernández González. Como resultado de esta investigación se logró un rediseño del libro álbum centrado en los usuarios con deficiencia de visión de color, en donde las cromáticas planteadas son pensadas específicamente para que ningún niño o niña pierda parte del mensaje y se vea excluido de la historia. Este trabajo podría servir de antecedente

para un diseño inclusivo que facilite una herramienta de conocimiento y aprendizaje para las personas con deficiencia de visión de color en la industria editorial y el diseño gráfico en general.

PALABRAS CLAVE

Libro álbum; Diseño editorial; Daltonismo; Diseño centrado en el usuario.

INTRODUCCIÓN

Los libros son una importante herramienta dentro del desarrollo cognitivo-emocional-intelectual de las infancias. Sin embargo, hoy en día los productos editoriales son elaborados de manera estandarizada, sin pensar en los tipos de visión de color que existe dentro de los lectores; por lo tanto, también están estandarizados los lenguajes visuales que utilizamos como diseñadores gráficos. Por este hecho no se contemplan variaciones dentro de los libros para infantes con capacidades visuales diferentes. Los diseñadores tienen que comprender los problemas de accesibilidad del color para no correr el riesgo de confundir y alienar a los usuarios con diferentes condiciones visuales.

La discromatopsia o daltonismo es una condición que afecta la manera en la que se perciben los colores. De acuerdo a diferentes acepciones del Diccionario de la Real Academia Española, este concepto se define como un “efecto de la vista que consiste en no percibir determinados colores o en confundir algunos de los que se perciben”. En contraste, Geri Coady (2017), escritora del libro *Color Accessibility Workflow*, comenta “lo que la mayoría de nosotros piensa como daltonismo es una condición muy común referido a una disminución de la capacidad para ver color, o una disminución de la capacidad de diferenciar colores entre sí” (p. 4). Diseñar contemplando esta condición es importante ya que la discromatopsia afecta al “8% de los hombres, pero solo al 0.5% de las mujeres” (p. 4), por esta razón se considera que es una cantidad de personas significativa dentro de la sociedad para implementar diseños con paletas cromáticas amigables para todos los tipos de visión de color.

La autora, Geri Coady (2017), explica las barreras que se pueden generar en las personas con deficiencia de visión del color con respecto a los diseños. En general, estos proyectos son pensados con una única forma de percibir los colores: la propia del diseñador. Esta forma de ver en la gran mayoría de los casos no comparte la condición visual de estos lectores. Coady explica que el diseñador debe mitigar las frustraciones diarias que sufren esta parte significativa de la población aprendiendo la forma en que perciben los colores las personas con discromatopsia.

La autora trabaja con el sistema de diseño Color Universal Design (CUD) orientado al

usuario. En este sistema, la paleta cromática que se utiliza se basa en lo que pueden identificar las personas con todo tipo de visión del color. Por lo tanto, el CUD fue desarrollado para ayudar a los diseñadores a utilizar estas combinaciones de colores entendibles por toda la población.

Con respecto a la literatura para infantes, Puerta, Gutiérrez y Ball (2006) afirman que “la literatura proporciona a los niños conocimiento, placer y gratificación, es una experiencia enriquecedora que les brinda oportunidad de compartir sentimientos, significados y demás construcciones en función de sus necesidades e intereses particulares” (p. 24, como se citó en Caldera y Escalante, 2008, p. 670).

La literatura para estos usuarios de temprana edad se basa mayormente en imágenes, colores y formas, en conjunto con poco lenguaje textual. Con respecto a esto, existe un tipo de libro que es protagonista en el desarrollo cognitivo-emocional-intelectual de los niños: el libro álbum o libro ilustrado. El autor Van der Linden los describe como “Un soporte de expresión cuya unidad primordial es la doble página, sobre la que se inscriben, de manera interactiva, imágenes y texto, y que sigue una concatenación articulada de página a página” (Van der Linden, 2015, p. 29).

En *¿De qué color es un beso?*, de la autora Rocío Bonilla (2015), se invita a los lectores a identificar emociones con colores y relacionarlas con el texto que relata la historia, pero algunos de estas cromáticas se perciben como grises o se confunden con otros colores al no ser diseñados para personas con discromatopsia. Por lo tanto, esta identificación emocional no es posible si el sistema cromático aliena a los infantes con deficiencia de visión de color.

Una posible solución para la inclusión de estas diferentes visiones de color es utilizar el sistema Color Universal Design y al mismo tiempo reforzar los mensajes con otros recursos además de la cromática para reversionar el libro ilustrado *¿De qué color es un beso?* Este libro es un material de enseñanza sobre las emociones para niños, pero que, al describir estas a través de colores, las personas con discromatopsia no pueden comprenderlas en su totalidad. Siguiendo los preceptos del CUD inicialmente se puede determinar que se debe elegir la combinación de colores que puede ser más fácilmente identificada por todo tipo de lectores infantiles y elegir recursos que puedan reforzar el mensaje del libro, en donde la impresión del color y la utilización de nuevas herramientas es un factor determinante en la comprensión de la información.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se planteó un método propio en base a dos autores:

Por un lado, Gui Bonsiepe (1990), autor reconocido a nivel mundial con grandes aportes

en la historia del diseño, expone en su método un recorrido de tres fases: desde la estructuración del problema, pasando por un momento de diseño y creatividad, hasta llegar a la realización del producto. En cada una de estas fases, detalla varios pasos a seguir para lograr la resolución del problema.

Paralelamente, con respecto a la metodología para ilustración y creación de personajes, Álvaro Hernández González (2016), Concept Artist e ilustrador, plantea una serie de pasos para el desarrollo de conceptos artísticos-visuales para la industria del entretenimiento. De este proceso se tomarán los pasos que serán útiles para el desarrollo visual y creativo del libro álbum, como bocetos, formulación de conceptos y personajes.

Explicación del método propuesto

A partir de Bonsiepe se dividió el proceso en tres fases, utilizando, también, pasos específicos de cada uno de estos. Además, se tomaron procedimientos de Hernández González para los pasos referidos a ilustración y creación de personajes como primeros bocetos y creación de personajes y objetos.

A continuación, se explicará brevemente la metodología propuesta, describiendo la fase general con sus respectivos pasos a seguir:

Estructuración del problema: momento en el cual se analiza una necesidad y se plantean un problema y objetivo general. Luego, ese problema se divide en subproblemas, que deben ser abordados para el desarrollo del proyecto, y se plantean los objetivos específicos. Se realiza una breve investigación sobre soluciones ya existentes y antecedentes que pueden ayudar como referencia para la solución del problema. Por último, se realiza una investigación para componer un marco teórico.

Diseño: en esta fase, primero se realiza un análisis y elección de los materiales y soportes posibles para el desarrollo del proyecto. Esto es de suma importancia ya que los siguientes pasos de diseño e ilustración van a estar basados en esta elección. Luego, se realizan los primeros bocetos para determinar el estilo y la técnica de ilustración que se utilizará. Una vez determinado el estilo, se desarrollan conceptualmente los personajes y objetos más importantes. Luego, se desarrolla un storyboard para determinar la composición y la cantidad de pliegos con los que se trabajará. Después, se realiza el prototipo puliendo las ideas del storyboard y, una vez terminado, se evalúa si cumple con los objetivos planteados. Por último, se realizan cambios en el caso de ser necesario y se prepara el producto definitivo para ser fabricado.

Realización: En esta última etapa, se comienza con la adaptación del producto definitivo a las condiciones específicas del productor. Luego, una vez terminada la versión digital del diseño, se realiza la fabricación de este. Por último, se evalúa el producto final impreso.

Propuesta final de diseño



Como se analizó a lo largo del proyecto, los libros contienen información cromática que es clave para la comprensión del mensaje que se quiere transmitir, y esto puede verse comprometido si los colores no son pensados para todos los tipos de visión. Hoy en día, no se contemplan variaciones dentro de los libros para infantes con capacidades visuales diferentes. Los diseñadores deben comprender los problemas de accesibilidad del color para no correr el riesgo de confundir y alienar a los usuarios con diferentes condiciones visuales.

Por lo anteriormente dicho, se propuso rediseñar un libro álbum que relaciona emociones y elementos con colores, de modo tal que se utilicen colores que todos los tipos de visión puedan comprender. El proyecto pudo cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados al comienzo del trabajo de investigación.

En primer lugar, se desarrolló un estilo de ilustración que pueda ser comprendido fácilmente por los infantes. Para lograr esto, se tomó como referencia los dibujos animados y caricaturas infantiles de programas de televisión y películas. Luego se generaron pruebas de diferentes personajes, con diferentes formas y personalidades. Una vez decidido el estilo particular de cada personaje, se realizaron diferentes versiones de los mismos para luego pulir la versión definitiva. Como resultado, se crearon dos personajes: Mónica, la protagonista de la historia, y su hermano Pablo, un niño con deficiencia de visión de color.

En segundo lugar, se determinó paletas cromáticas con base en el sistema Color Universal Design, para que cada color represente ciertos elementos y emociones. Se crearon dos paletas cromáticas: una para la versión del libro correspondiente a las personas con deuteranopia y otra para aquellas personas con tritanopia. Las personas con deuteranopia tienen deficiencia visual con respecto al color rojo, por lo que la paleta cromática de esta

versión contiene azul, celeste, amarillo, verde, blanco y negro. Por otro lado, las personas con tritanopia, no contienen o tienen deficiencia en los conos del ojo que perciben el verde, por lo que la paleta está compuesta por rojo, rosa, azul, celeste, blanco y negro. De esta forma, la cromática del libro se puede asegurar que los mensajes sean recibidos por los lectores específicos de forma efectiva.

Por último, se desarrolló un sistema de elementos visuales-literarios para la comprensión de las imágenes del libro álbum. Por un lado, se cambió la narrativa, incluyendo a un nuevo personaje con deficiencia de visión de color. Este cambio logró que se introdujera a la historia la posibilidad de utilizar colores que los dos personajes ven por igual. Además, se utilizaron tipografías que acompañan las ilustraciones de modo que suman la información textual necesaria sin competir visualmente con las imágenes. Por lo tanto, este proyecto de diseño generó una nueva versión del libro álbum *¿De qué color es un beso?* para infantes con todo tipo de visión de color para mejorar su experiencia cognitiva-emocional-intelectual. La nueva versión, con un pequeño cambio en la historia, incluye a aquellas personas con deuteranopia y tritanopia en la narrativa y ayuda a los niños y niñas con estas condiciones a disfrutar y aprender a través de los colores que pueden ser diferenciados fácilmente.

Este proyecto significa un beneficio al usuario con discromatopsia o daltonismo, ya que reduce frustraciones en torno al entendimiento del lenguaje visual utilizado en la industria editorial y ayudaría a comprender mejor el contenido de los libros. Por otro lado, este trabajo también podría servir de antecedente para un diseño inclusivo que facilite una herramienta de conocimiento y aprendizaje para las personas con deficiencia de visión de color en la industria editorial y el diseño gráfico en general.

REFERENCIAS

Bonilla, R. (2015). *¿De qué color es un beso?*. Barcelona, España: Algar Editorial.

Bonsiepe, G. (1990). *Teoría y Práctica del Diseño Industrial*. Italia: Gustavo Gili.

Coady, G. (2017). *Color accessibility workflow. A book apart*.

Hernández González, Á. (2016). *Teoría y práctica del Concept Art. Procesos de preproducción*. Tutor: Carlos Plasencia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/74425>

Puerta, M., Gutiérrez, M. y Ball, M. (2006). *Presencia de la literatura*. Caracas, Venezuela: El Nacional.

Van der Linden, S. (2015). *Álbum [es]*. Barcelona, España: Ediciones Ekaré.



Marca turismo para el Parque Nacional Ansenúza y señalética para Miramar

AUTORA

Rodríguez Alesso Macarena
makirodriguezalesso@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño Gráfico

RESUMEN

En este artículo se presenta el desarrollo de una Marca Turismo para el Parque Nacional Ansenúza, junto con un sistema señalético diseñado para su ciudad ribereña, Miramar. A partir de la necesidad de posicionar el parque como un destino turístico destacado a nivel nacional e internacional, y frente a la ausencia de una identidad visual diferenciadora y un sistema de orientación eficiente, se propone una solución estratégica desde el diseño gráfico. El proyecto parte del análisis del contexto sociocultural, ambiental y turístico del área, y se apoya en una metodología propia inspirada en los enfoques de Costa y Frascara. El resultado es una propuesta visual integral, que combina elementos de identidad, señalización y comunicación visual, con el fin de mejorar la experiencia del visitante.

PALABRAS CLAVE

Marca Turismo, Identidad Visual, Señalética, Posicionamiento, Diseño Gráfico

INTRODUCCIÓN

El turismo en Argentina representa una de las actividades económicas y culturales de mayor crecimiento en los últimos años. En este contexto, los Parques Nacionales cumplen un doble rol: proteger la biodiversidad y atraer visitantes interesados en el contacto con la naturaleza. Uno de los casos más recientes es el Parque Nacional Ansenuza, creado en 2022 sobre el área de la Laguna Mar Chiquita y los Bañados del Río Dulce, en la provincia de Córdoba. Este espacio natural, único por sus características ambientales, presenta grandes posibilidades para el desarrollo del ecoturismo.

Sin embargo, el parque aún no ha alcanzado su potencial turístico debido, entre otros factores, a la falta de una identidad visual propia que lo distinga del resto del sistema de parques y a la inexistencia de una señalética clara y funcional en la ciudad de Miramar, su principal acceso. Las señales existentes son dispersas, desactualizadas o poco útiles para quienes no son locales. Esta situación genera desorientación y debilita la experiencia del visitante.

A partir de este diagnóstico, el presente trabajo propone una intervención desde el diseño gráfico que permita construir una Marca Turismo sólida para el Parque Nacional Ansenuza, junto con un sistema señalético integral y accesible, que fortalezca la imagen del destino, mejore la orientación espacial y genere vínculos afectivos entre el territorio y quienes lo visitan.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada para el desarrollo del proyecto se basa en una estructura propia que integra los aportes de dos referentes clave: Frascara (2000), quien propone un enfoque orientado a la solución de problemas de comunicación visual desde el análisis y la organización de la información, y Costa (1989), que aporta un marco riguroso para el diseño de sistemas señaléticos funcionales y legibles. A partir de esto, se definieron seis etapas interrelacionadas: diagnóstico, recolección de datos, verificación, diseño, presentación al cliente y ajustes finales.

En la fase de diagnóstico se identificaron dos problemáticas principales. En primer lugar, la ausencia de una identidad visual que represente de manera única al Parque Nacional Ansenuza, más allá del emblema institucional genérico que comparten todos los parques nacionales del país. En segundo lugar, la carencia de un sistema señalético coherente en Miramar, la ciudad cabecera del parque, lo que genera desorientación y debilita la experiencia del visitante. Esta etapa incluyó entrevistas estructuradas con autoridades locales y un relevamiento visual in situ de la señalética existente.

Durante la recolección de datos se profundizó en los antecedentes teóricos y se anali-

zaron casos similares que sirvieran de referencia. Se estudiaron ejemplos de Marca Turismo a nivel nacional (San Martín de los Andes, Parque Nacional Iguazú) e internacional (Parques de Zaragoza y Parque del Recuerdo en Santiago de Chile), prestando atención a los elementos visuales empleados, el uso del color, la elección tipográfica, la organización espacial y la coherencia entre identidad y señalización.

La etapa de verificación de información consistió en la síntesis y evaluación de los datos obtenidos, con el fin de identificar atributos distintivos del lugar (paisaje, fauna, cultura local) y establecer parámetros de diseño vinculados a la percepción del usuario, la pregnancia visual y la funcionalidad. A partir de estos criterios, se trazaron las bases para el diseño tanto de la Marca Turismo como del sistema señalético.

El diseño se abordó en dos fases paralelas y complementarias. En la primera, se desarrolló una identidad visual compuesta por un imagotipo que incluye un isotipo representativo del flamenco —ave emblemática del parque—, elementos gráficos inspirados en la laguna y una tipografía Sans Serif para asegurar legibilidad y modernidad. Se diseñó una paleta cromática basada en tonos fríos como verdes y azules —asociados al ecosistema—, complementada con acentos cálidos que remiten a los atardeceres.

La segunda fase consistió en el diseño del sistema señalético, estructurado a partir de una pauta modular que permite su reproducción y adaptación a distintos soportes. Se definieron señales direccionales, informativas, indicativas y reguladoras, incorporando pictogramas lineales que facilitan la comprensión inmediata, especialmente en contextos de alta circulación de turistas. Las decisiones gráficas fueron guiadas por las premisas de visibilidad, simplicidad y coherencia visual, adaptadas al entorno natural de Miramar.

Finalmente, en la presentación al cliente se mostró una propuesta integrada que incluyó aplicaciones reales de la marca y la señalética (carteles, mapas, chalecos, tickets), y se contemplaron posibles ajustes según criterios funcionales, estéticos o institucionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desarrollo de la Marca Turismo y el sistema señalético para el Parque Nacional Anse-nuza permite reflexionar sobre el rol estratégico del diseño gráfico en la valorización del patrimonio natural y cultural. A lo largo del proceso, se evidenció que la carencia de una identidad visual propia no solo afecta el reconocimiento del parque, sino que limita su potencial comunicacional y su capacidad para atraer visitantes nacionales e internacionales. La creación de una marca basada en elementos simbólicos propios del lugar —como el flamenco, el agua salada, los colores del paisaje— permitió construir una narrativa visual que conecta emocionalmente con los visitantes y refuerza la singularidad del destino.

Desde el punto de vista de la señalética, se comprobó que el diseño de un sistema orga-

nizado y estéticamente coherente mejora significativamente la experiencia del usuario. En contextos turísticos, donde los visitantes pueden no estar familiarizados con el territorio, contar con señales claras, bien ubicadas y comprensibles es clave para reducir la incertidumbre, aumentar la seguridad y favorecer el recorrido autónomo. El sistema desarrollado cumple con las premisas señaléticas de Costa: está centrado en el individuo, traduce el espacio en un lenguaje visual accesible y actúa como extensión de la identidad de marca.

Otro aspecto relevante es la adaptabilidad de la propuesta. La identidad y el sistema señalético fueron diseñados para poder aplicarse en soportes físicos y digitales, en materiales resistentes al entorno natural y con posibilidades de escalado. Esto implica que la solución planteada no se limita a un momento puntual, sino que puede evolucionar, expandirse y ser replicada en otros espacios del parque o incluso en áreas protegidas similares.

Finalmente, cabe destacar que este proyecto no solo cumple una función estética o técnica, sino que tiene un impacto social, económico y ambiental. Al posicionar a Ansenuza como un destino organizado, con identidad visual propia y orientado a la experiencia del usuario, se fomenta el turismo responsable, se fortalece la economía local y se promueve el respeto por el entorno natural.

Figura 1. Aplicación de marca



Fuente: Elaboración propia (2023)

REFERENCIAS

Costa, J. (1989). Señalética: La señalética en el contexto de los medios de comunicación social. CEAC.

Frascara, J. (2000). Diseño gráfico y comunicación. Ediciones Infinito.

Entre dimensiones: Modelado 3D de un almacén mágico

AUTOR

Blanco Galíndez Álvaro Martin
alvaro_21bg@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño y Animación Digital

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es recrear un escenario en un entorno tridimensional a partir de un arte conceptual. Para ello, se llevará adelante un proceso integral que abarca desde el modelado 3D, texturizado, iluminación y renderizado de la escena, hasta su implementación en un entorno de realidad virtual utilizando Unity. A lo largo del trabajo, se busca mantener la estética artística del arte original, combinando elementos de fantasía y arquitectura gótica, sin priorizar el hiperrealismo, sino logrando una experiencia visual equilibrada y envolvente que funcione como una obra de arte digital interactiva.

PALABRAS CLAVE

Modelado 3D; Arte conceptual; Texturizado; Realidad virtual

INTRODUCCIÓN

El trabajo aborda el desarrollo de un entorno tridimensional basado en un arte conceptual, con el objetivo de recrear un almacén mágico mediante técnicas de modelado, texturizado, iluminación y programación, para la posterior realización de una aplicación en realidad virtual. La propuesta parte de una ilustración original del artista Murilo Cavalcanti, publicada en la plataforma Reddit con fines profesionales (Figura 1).

Para lograr una representación precisa de esta imagen en un entorno tridimensional, se requerirá no solo el modelado en el espacio 3D, sino también la aplicación de conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en áreas como texturizado, mapeo UV, manipulación de cámaras virtuales e iluminación.

El proyecto se propone trasladar el espacio tridimensional resultante a la realidad virtual, definida como la “representación de escenas o imágenes de objetos generada por un sistema informático que produce la sensación de su existencia real” (Real Academia Española, 2023). Esta integración tecnológica permitirá a los usuarios experimentar el entorno desde una perspectiva inmersiva, expandiendo las posibilidades que esta nueva tecnología ofrece.

Por otra parte, se busca alcanzar un equilibrio entre una obra de arte digital, con manchas de pinceladas y elementos orgánicos y pocos geométricos, y la esencia de una escena virtual, con mejoras en los materiales de los objetos e iluminación más cercana a como actuaría en la vida real, pero sin perder el estilo artístico de fantasía presente en el arte conceptual, con el objetivo de crear una experiencia en la que el usuario que interactúa con el escenario se sienta inmerso en una obra de arte digital.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo del entorno tridimensional se realizó mediante una serie de herramientas digitales específicas. Inicialmente, se utilizó fSpy, que “calcula la longitud focal aproximada, la orientación y la posición de la cámara en el espacio tridimensional basándose en puntos de control definidos por el usuario en imágenes fijas” (fSpy, 2018). Esto permitió replicar la perspectiva del arte conceptual.

El modelado se llevó a cabo en Autodesk Maya 2024 utilizando la técnica de box modeling, que implica comenzar con un cubo y luego manipular sus vértices, aristas y caras para crear los diversos elementos requeridos. Se emplearon herramientas como Extrude, Bevel, Multi-Cut y Retopologize.

Para el texturizado se recurrió a Photoshop y Substance Painter, donde se aplicaron texturas procedurales, que son un mapa de textura generado por funciones matemáticas.

La iluminación y el renderizado se realizaron con Arnold, siguiendo la técnica de tres

puntos, que “ayuda a enfatizar las formas tridimensionales de una escena” (Casas y Ullidemonis, s.f.).

Finalmente, se exportó el entorno a Unity para su implementación en realidad virtual.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado final del proyecto fue una escena tridimensional que captura la atmósfera mágica y elegante del arte conceptual original, manteniendo tanto su complejidad visual como su carácter estilizado, logrando así una composición equilibrada que combina detalle técnico con una identidad artística marcada.

Las imágenes renderizadas (Figura 2) muestran una ambientación trabajada, con una disposición armónica de elementos, variaciones visuales en objetos duplicados y un uso efectivo del color y la luz para guiar la atención del espectador. La implementación de partículas y efectos volumétricos contribuyó a reforzar la complejidad del escenario.

Por otro lado, se realizó la adaptación del escenario para una experiencia interactiva en realidad virtual. Si bien el entorno debió ser optimizado para asegurar fluidez en los diferentes dispositivos, se conservaron los elementos esenciales del diseño original. La inclusión de manos personalizadas, controles de navegación y elementos interactivos aportó una dimensión narrativa y sensorial que enriquece la experiencia del usuario, y así, permitiendo al espectador transitar el escenario e interactuar con los diferentes objetos.

Figura 1. Arte conceptual



Fuente: Murilo Cavalcanti.

Figura 2. Imagen renderizada



Fuente: Creación propia



Fuente: Creación propia

REFERENCIAS

Fuente: Creación propia

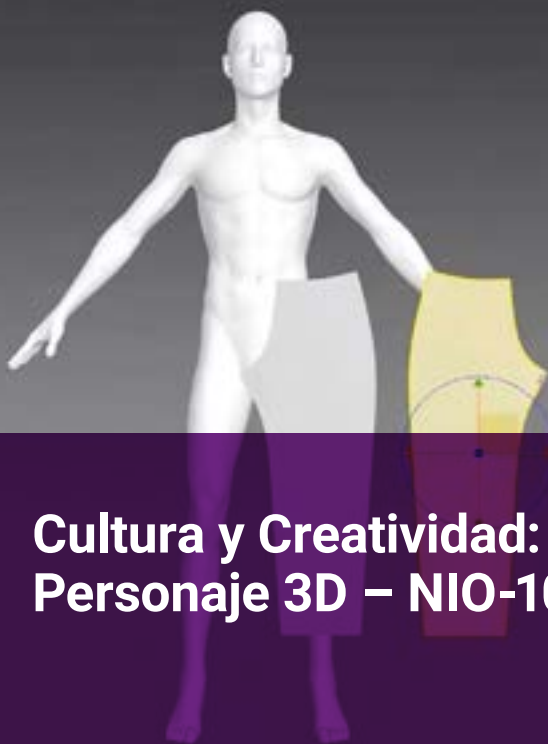
Real Academia Española. (2023). "Realidad", Diccionario de la lengua española. Recuperado de: <https://www.rae.es/dle/realidad>

FSpy (2018). Basics. Recuperado de <https://fspy.io/basics/>

Casas, L. y Ulldemonis, A. (s.f.) Técnicas de Iluminación. Cataluña: Fundación para la Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://docplayer.es/2321145-Tecnicas-de-iluminacion.html>

Autodesk Maya Creative (2024). Help home: Modeling. Recuperado de: <https://help.autodesk.com/view/MAYACRE/ENU/>

Unity (2023). Manual de Unity. Recuperado de: <https://docs.unity3d.com/es/530/Manual/UnityManual.html>



Cultura y Creatividad: Desarrollo de Personaje 3D – NIO-10X

AUTORA

María Constanza Copertari Ramonda

coticoper18@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño y Animación Digital

RESUMEN

Este proyecto se centra en el desarrollo integral de un personaje 3D original llamado NIO-10X, con estética anime-futurista, dentro del marco de la Licenciatura en Diseño y Animación Digital. El trabajo aborda todas las etapas del pipeline de producción: desde la selección y adaptación de un arte conceptual hasta la modelación, texturizado, rigging y render final. Se utilizaron diversas herramientas profesionales como ZBrush, Autodesk Maya, Marvelous Designer y Substance Painter, aplicando técnicas específicas para lograr un personaje visualmente atractivo y técnicamente funcional para medios como videojuegos o animación.

PALABRAS CLAVE

Modelado 3D; Diseño de personaje; Estética futurista; Toon shading; Rigging.

INTRODUCCIÓN

En la industria del entretenimiento digital, el desarrollo de personajes 3D ha adquirido una importancia significativa. Este proyecto explora la creación de un personaje 3D original basado en un arte conceptual de estilo anime con elementos futuristas. El objetivo principal fue recrear este diseño aplicando un pipeline profesional que incluyera conceptualización, modelado, texturizado, rigging e iluminación, con la intención de lograr un modelo listo para animación y compatible con los estándares actuales de producción.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del personaje NIO-10X, se emplearon múltiples softwares especializados. ZBrush se utilizó para el esculpido del cuerpo. Autodesk Maya se encargó del modelado mecánico, rigging y renderizado. Marvelous Designer facilitó la confección digital de las prendas, y Substance Painter se usó para texturizado. El pipeline comprendió las siguientes etapas: creación de blueprints, blocking, esculpido, retopología, mapeo UV, texturizado, rigging y render final con Toon Shading.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado final fue un personaje 3D estilizado, con alto nivel de detalle, tanto técnico como estético. Se logró simular con precisión materiales como tela, cuero y metal, y se implementó un shader toon para un acabado visual de tipo cel shading. Se superaron desafíos como la creación de ropa ajustada y accesorios complejos, optimizando la topología para una animación fluida. El personaje se presenta como potencialmente apto para animación o integración en videojuegos.



REFERENCIAS

Autodesk. (2023). Maya user guide. Autodesk Inc. <https://help.autodesk.com/view/MAYAUL/2023/ENU/>

Pixologic. (s.f.). ZBrush documentation. Pixologic Inc. <https://docs.pixologic.com/>

Adobe. (2023). Substance 3D Painter user guide. Adobe Inc. <https://helpx.adobe.com/substance-3d-painter/home.html>

Animation Studios. (s.f.). Advanced Skeleton documentation. <https://www.animationstudios.com.au/advanced-skeleton>



Del Concept Art al escenario 3D: Pipeline de modelado para un entorno fantástico

AUTORA

Mordini Lucía Daniela

luciadanielamordini11@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Diseño y Animación Digital

RESUMEN

Este proyecto explora la recreación de una ilustración de arte conceptual en un entorno tridimensional mediante un pipeline completo de producción 3D, propio de la animación digital. A partir de la imagen Suncrest de la artista británica Marby Kwong, se desarrolló un escenario 3D completo, utilizando herramientas de software profesional como Autodesk Maya, Adobe Photoshop, Adobe Substance 3D Painter y Adobe Substance 3D Designer. El proyecto comenzó con el análisis visual y la investigación de la ilustración de referencia, lo que permitió planificar adecuadamente el proceso de producción. A continuación, se llevaron a cabo las etapas de modelado 3D, mapeo UV, texturizado e iluminación, finalizando con el renderizado de la escena, cuyo resultado fue una imagen 2D que sintetiza el trabajo realizado. El objetivo principal fue comprobar si, mediante una planificación técnica y artística adecuada, es posible traducir una imagen bidimensional en una representación fiel a la obra original. El resultado confirma la viabilidad de este enfoque, validando la hipótesis inicial y destacando el valor del arte conceptual como base sólida para la producción de

escenarios tridimensionales.

PALABRAS CLAVE

Modelado 3D, Concept Art, Escenario 3D, Autodesk Maya 2023

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la creación de entornos virtuales tridimensionales constituye una parte fundamental dentro de las producciones audiovisuales, ya que permite construir espacios que funcionan como contexto narrativo para personajes e historias. Estos escenarios no surgen de manera espontánea, los modeladores 3D suelen enfrentarse al desafío de transformar una idea bidimensional inicial del mundo en una representación tridimensional fiel a la intención original. Este diseño base se conoce como concept art. El arte conceptual es una disciplina artística orientada a representar ideas y establecer la estética general de una producción audiovisual, como películas, videojuegos, animaciones o cómics. Su propósito principal es visualizar mundos, personajes y escenarios antes de su desarrollo técnico, funcionando como guía visual y narrativa para los distintos equipos involucrados en la producción (Nashville Film Institute, 2023).

En este contexto, el presente proyecto se basa en la elección de una ilustración de arte conceptual de un escenario fantástico, con el objetivo de traducirla a un entorno tridimensional mediante un proceso de producción digital. Sin embargo, la abundancia de elementos, texturas y colores presentes en la referencia elegida se convierte en un gran desafío a la hora de obtener un resultado idéntico a la obra original. La hipótesis que guía este trabajo sostiene que, mediante una planificación técnica y artística adecuada, es posible transformar una imagen 2D en una representación tridimensional que conserve la coherencia estética, el nivel de detalle y la atmósfera de la ilustración de referencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como primer paso del proyecto, se optó por una ilustración de referencia que respondiera tanto a los objetivos del trabajo como a mis intereses personales. La pieza elegida pertenece a la artista conceptual británica Marby Kwong, y lleva por título Suncrest (Kwong, 2020).

Antes de iniciar la producción, se realizó un análisis visual y una investigación previa de la obra con el objetivo de establecer un criterio estético que facilitara la comprensión y representación de sus elementos en 3D. Este proceso permitió no solo interpretar el contexto y la narrativa de la ilustración, sino también identificar los elementos principales y organizarlos jerárquicamente.

El objeto central de la composición, y por ende el foco del proyecto, es una imponente cabaña de varios niveles, elevada sobre el agua de un pantano mediante una plataforma de madera. Luego de dividir esta gran estructura en zonas funcionales, se hizo uso del software Adobe Photoshop 2023 para diseñar planos guía (blueprints) que muestran las vistas principales de la construcción y sirven como referencia para el desarrollo tridimensional del escenario. En este mismo software, se creó una paleta de color basada en los tonos predominantes de la imagen de referencia, con el propósito de contar con una guía cromática coherente a lo largo de todo el proceso de producción.

Finalizada la etapa de planificación, se dio inicio a la producción técnica del proyecto. En esta fase se utilizó principalmente el software Autodesk Maya 2023, empleado para llevar a cabo el modelado tridimensional del escenario. La naturaleza del proyecto exigía utilizar software completo, capaz de gestionar una amplia variedad de objetos 3D, desde los grandes volúmenes de la cabaña hasta elementos menores como vegetación y pequeños animales. Autodesk Maya cuenta con un conjunto de herramientas especializadas en la creación de objetos, entornos y personajes tridimensionales, lo que lo convierte en una opción adecuada para este tipo de producciones (Autodesk, 2023).

Para mantener la fidelidad a la obra original, se utilizó una cámara nativa de Maya para proyectar la imagen de referencia en el espacio de trabajo. Esta técnica, junto con los blueprints previamente diseñados, sirvió de base para iniciar el modelado poligonal. En primer lugar, se construyeron las formas principales de la composición a partir de geometría básica, con el objetivo de establecer la proporción y ubicación de los objetos dentro del escenario. El proceso se abordó de lo general a lo específico, haciendo uso de herramientas de simetría y duplicado para optimizar el flujo de trabajo. Una vez establecida la estructura base, se incrementó progresivamente la complejidad geométrica para incorporar los detalles observados en la ilustración de referencia. Finalmente, se recurrió a herramientas de modelado con NURBS disponibles en el software para crear elementos pequeños pero complejos, como cables, sogas e hilos dispersos en la escena.

A continuación, se procedió al texturizado de los elementos con el objetivo de aportar color y realismo a la escena. Para que esta etapa se desarrollara correctamente, fue necesario realizar el mapeo UV previo de los objetos tridimensionales, que consistió en desglosar cada elemento en un conjunto de planos 2D utilizando el panel UV Editor de Maya. Este paso fue fundamental para asegurar una correcta proyección de las texturas en las superficies del escenario.

El diseño de las texturas se desarrolló en dos softwares externos altamente compatibles con Autodesk Maya. Teniendo en cuenta la paleta cromática definida durante la planificación, se utilizó Adobe Substance 3D Painter 2023 para pintar la mayoría de los elementos

de la escena, incorporando detalle y riqueza visual a cada objeto. Para la texturización de la vegetación, se empleó Adobe Substance 3D Designer 2023, cuyo sistema de trabajo nodal permitió crear texturas personalizadas de hojas y aplicarlas sobre los modelos, logrando un efecto de abundancia y realismo. Las texturas generadas en ambos softwares fueron exportadas y aplicadas al material correspondiente de cada objeto mediante el panel Hypershade de Maya.

Con respecto al diseño del ambiente que rodea la escena, se recurrió nuevamente al software Adobe Photoshop 2023 para pintar manualmente una imagen panorámica, la cual fue aplicada como textura sobre un cilindro de gran escala que rodea todo el escenario. El agua del pantano se generó mediante dos planos superpuestos en Maya. El plano inferior define el degradado de color del agua, mientras que el plano superior proporciona la textura turbulenta y define atributos de shading como la reflexión y la transparencia.

Para conseguir resultados realistas en la etapa de iluminación y renderizado del proyecto, se utilizaron las herramientas que brinda el motor de render Autodesk Arnold Renderer, integrado en Maya 2023. Arnold ofrece un variado catálogo de luces con parámetros configurables. La escena fue iluminada inicialmente de forma general y, posteriormente, se incorporaron luces más pequeñas y direccionales para resaltar zonas específicas, como los techos de la cabaña. Se prestó especial atención al comportamiento de luces y sombras con el fin de reproducir la atmósfera presente en la ilustración de referencia.

Finalmente, se realizó el renderizado de la escena para obtener la imagen 2D final del proyecto. A través del panel Render Settings de Maya, se realizaron las configuraciones correspondientes, como selección de cámara y tamaño de imagen.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado final del proyecto fue una imagen 2D renderizada que representa de forma fiel el entorno tridimensional desarrollado a lo largo del proceso. Esta imagen sintetiza las decisiones artísticas y técnicas aplicadas en cada etapa del pipeline de producción.

El análisis del proceso evidenció que una planificación detallada, junto con una interpretación precisa del arte conceptual, resulta fundamental para lograr una representación tridimensional coherente y visualmente convincente. Si bien surgieron desafíos técnicos, como el modelado de una gran cantidad de objetos y la gestión de múltiples texturas presentes en la ilustración de referencia, la escena final mantiene la identidad estética y narrativa de la obra original, validando así la hipótesis planteada al inicio del proyecto.



Fuente: Elaboración propia. Elaborado en Autodesk Maya 2023.

REFERENCIAS

Autodesk. (2023). Autodesk Maya 2023 user guide. Autodesk. <https://help.autodesk.com/view/MAYAUL/2023/ENU/>

Kwong, M. (2020). Suncrest [Ilustración]. ArtStation. <https://www.artstation.com/artwork/ybaLrn>

Nashville Film Institute. (2023). Concept art – everything you need to know. <https://www.nfi.edu/concept-art/>



Sistema de gestión y enseñanza online para academias de danzas

AUTOR

Caporale Franco

caporalefrancotw@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Informática

RESUMEN

La pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador poderoso, acelerando significativamente la adopción de la enseñanza en línea en academias de danza, donde la expresión corporal cobra vida de manera única. En este contexto, el proyecto se centró en la transformación digital de Dream Team Studio, una academia que decidió abordar los desafíos de la gestión y enseñanza en este nuevo entorno.

Durante este proceso de transformación, se implementó un sistema web diseñado para simplificar la administración académica al automatizar los procesos de matriculación y pagos, generando mayor eficiencia en la gestión y enriquecido la experiencia educativa de los estudiantes al proporcionar acceso fácil y flexible a contenido grabado de alta calidad, permitiéndoles aprender y practicar en cualquier momento y lugar.

El impacto del sistema se reflejó en la capacidad de Dream Team Studio para adaptarse con éxito a las nuevas demandas del entorno digital y la automatización de procesos administrativos le permitió centrar más recursos en mejorar la calidad educativa. La acce-

sibilidad a contenido de alta calidad ofreció a los estudiantes una experiencia de aprendizaje enriquecedora, superando las limitaciones de la enseñanza presencial. Este enfoque innovador no solo consolidó la posición de Dream Team Studio en el mercado local de la danza, sino que también elevó su reputación como una institución líder, capaz de ofrecer una propuesta educativa flexible, moderna y adaptada a las necesidades cambiantes de la era digital.

PALABRAS CLAVE

Enseñanza en línea, academias de danza, sistema web, transformación digital.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto aborda la transformación digital de la academia de danzas Dream Team Studio, en la cual se han detectado problemas inherentes a la gestión de sus actividades. Al igual que muchas otras academias de danzas, Dream Team Studio se ha enfrentado a obstáculos tales como la complicación en la gestión de horarios de clases, el seguimiento preciso de la asistencia de los estudiantes y la eficaz administración de los pagos.

Este proyecto aborda estos desafíos mediante la implementación de un sistema de gestión web, el cual permite automatizar y simplificar numerosas tareas administrativas, lo que significa un ahorro considerable de tiempo y recursos. Además, el proyecto también tiene en cuenta la experiencia de los estudiantes y profesores, posibilitando el acceso de los mismos a clases previamente grabadas, a través de una plataforma en línea.

En la actualidad, muchas academias ofrecen plataformas educativas en línea para la enseñanza de la danza. Estas herramientas promueven el interés por la disciplina, facilitan los procesos de enseñanza-aprendizaje y favorecen la construcción de comunidades entre estudiantes y profesores. Las plataformas de enseñanza en línea permiten acceder a una diversidad de estilos de danza, niveles de dificultad y lecciones específicas desde cualquier lugar y dispositivo. Además, suelen incorporar recursos complementarios como materiales de apoyo, seguimiento del progreso y espacios de interacción virtual, transformando la manera en que se aprende y enseña danza, y ofreciendo acceso flexible y de calidad a contenidos educativos.

Si bien Dream Team Studio ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, este no ha estado acompañado de una adecuada gestión de la información, lo que ha dificultado en diversas ocasiones la toma de decisiones. La carencia de un sistema efectivo de control de alumnos provocó la pérdida de información relevante, afectando negativamente la administración de pagos, asistencia y planificación de clases. Asimismo, la estrategia de distribuir contenidos educativos a través de WhatsApp resultó limitada.

Muchos estudiantes no se encontraban en los grupos al momento de la publicación de las clases, lo que restringía la accesibilidad. Además, la naturaleza efímera de las conversaciones en esta aplicación hacía complejo el acceso posterior a las clases grabadas, reduciendo la efectividad de la enseñanza virtual.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente proyecto surge ante la necesidad de la academia Dream Team Studio de contar con una herramienta digital que permita gestionar de manera eficiente los registros de alumnos, clases, pagos y contenidos educativos. Para abordar esta problemática, se adoptó la metodología ágil Scrum seleccionada por su carácter iterativo e incremental, que permite incorporar cambios durante el desarrollo y garantizar una entrega continua de valor. El ciclo de trabajo se organizó en sprints de dos semanas, con reuniones de revisión y retrospectiva para evaluar avances y ajustar prioridades. Los roles definidos fueron: la directora de la academia como Product Owner, priorizando las funcionalidades; el autor como Scrum Master, supervisando la correcta aplicación de la metodología; y el equipo de desarrollo encargado de la implementación, pruebas y despliegue del sistema.

La recolección de datos se realizó mediante tres técnicas complementarias: entrevistas semiestructuradas a la directora y docentes para identificar los problemas administrativos y pedagógicos; observación directa de clases presenciales y virtuales para analizar la dinámica de enseñanza, control de asistencia y distribución de contenidos; y análisis documental de planillas, comprobantes de pago y comunicaciones previas a través de WhatsApp. Esta información permitió identificar redundancias y definir las funcionalidades clave del sistema.

Para el desarrollo del sistema se emplearon herramientas y tecnologías modernas: Figma para el diseño y prototipado de interfaces, Laravel (PHP) para la programación del backend, Vue.js para la interfaz de usuario, MySQL como sistema de gestión de bases de datos y Vimeo como plataforma de alojamiento de videos para las clases grabadas.

La arquitectura del sistema se estructuró en un modelo de tres capas: la capa de presentación, implementada con Vue.js, gestiona la interacción con los usuarios a través de una interfaz intuitiva; la capa de negocio, desarrollada en Laravel, centraliza el procesamiento de las solicitudes y aplica las reglas de gestión; y la capa de datos, basada en MySQL, asegura la persistencia, integridad y consistencia de la información. Esta arquitectura permite modularidad, escalabilidad y mantenimiento eficiente del sistema, garantizando su funcionamiento estable en contextos de uso intensivo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El sistema desarrollado constituye una herramienta innovadora para la gestión integral de la academia de danza, orientada a optimizar procesos administrativos y pedagógicos que previamente se realizaban de manera manual o a través de medios informales como planillas y mensajería instantánea.

Entre los principales resultados se destaca la digitalización del registro de alumnos, cursos y pagos, lo que permite una trazabilidad completa de la información y reduce errores derivados de la gestión manual. Asimismo, se incorporó un módulo de gestión de clases virtuales y contenidos audiovisuales mediante la integración con plataformas externas, lo que amplía las posibilidades de enseñanza híbrida y asegura la continuidad pedagógica frente a contingencias.

El sistema responde a los requerimientos iniciales de accesibilidad y facilidad de uso. La interfaz intuitiva facilita la adopción por parte de usuarios con diferentes niveles de alfabetización digital, garantizando una curva de aprendizaje mínima. Desde el punto de vista técnico, la arquitectura multicapa adoptada asegura la escalabilidad del sistema, posibilitando la incorporación de nuevas funcionalidades según las necesidades de la institución.

En términos de impacto, el uso del sistema mejora la eficiencia administrativa al disminuir tiempos de carga y búsqueda de información, y fortalece el vínculo entre docentes, estudiantes y familias al ofrecer canales unificados de comunicación y seguimiento académico. Además, la generación de reportes en tiempo real proporciona a la dirección de la academia una visión estratégica que facilita la toma de decisiones basada en datos objetivos.

Finalmente, este proyecto sienta un precedente aplicable a otras instituciones educativas artísticas, ya que propone un modelo de informatización adaptable a diferentes contextos. Se destaca también el aporte a la transformación digital en el ámbito cultural y educativo, evidenciando que la integración de tecnologías no solo mejora procesos administrativos, sino que potencia la experiencia de enseñanza-aprendizaje.

REFERENCIAS

Arias, M. A. (2013). Introducción a PHP. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=oqjQCgAAQBAJ&printsec=copyright&r>

CEI: Escuela de Diseño y Marketing. (2023). ¿Qué es Figma? Obtenido de <https://cei.es/que-es-figma/>

Ken Schwaber, & Sutherland, J. (Noviembre de 2020). Obtenido de La Guía Scrum: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf>

McCool, S. (2012). Laravel Starter. PACKT Publishing. Obtenido de https://www.platformeparalele.com/documents/programs/13/Packt_Laravel_St

Vue.js. (2025). ¿Qué es Vue.js? Recuperado el 2025, de <https://es.vuejs.org/v2/guide/>



Plataforma de generación de código y arquitecturas de microservicios

AUTOR

Darquier, Tomás
tomasdarquier@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Informática

RESUMEN

Con la creciente adopción del paradigma de microservicios, se han obtenido múltiples beneficios en el desarrollo de software, aun cuando esta metodología también presente ciertos inconvenientes. Se conoció, mediante múltiples técnicas de recolección de datos, que uno de ellos es la repetición innecesaria en el desarrollo de componentes comunes en sistemas genéricos. Los desarrolladores se ven obligados a recrear estos componentes en múltiples ocasiones en sus diferentes sistemas y, además, deben configurar manualmente las comunicaciones entre ellos, lo que consume tiempo y aumenta la complejidad del desarrollo. En respuesta a esta problemática, se desarrolló una plataforma web que, mediante la generación dinámica de código basada en plantillas, facilita la creación y configuración de arquitecturas de microservicios mediante una interfaz gráfica intuitiva. A través de un proceso visual, se les permite a los usuarios seleccionar y conectar microservicios genéricos, estructurando sus arquitecturas de manera personalizada y adecuada a sus requerimientos. La interacción es sencilla: los desarrolladores arrastran y sueltan los

elementos sobre un lienzo y establecen visualmente las conexiones entre ellos. Al finalizar, obtienen el código generado, reduciendo a unos cuantos clics el desarrollo de un sistema distribuido completamente funcional.

PALABRAS CLAVE

Microservicios; Plataforma web; Generación de código; Arquitectura distribuida.

INTRODUCCIÓN

La inclusión de arquitecturas de microservicios para el desarrollo de software en la nube por parte de grandes compañías como eBay, Amazon y Netflix impulsó una tendencia masiva en la industria. Este cambio trajo consigo múltiples beneficios en términos de escalabilidad, mantenimiento y encapsulación de código. Sin embargo, también resultó en un notable incremento en la complejidad durante el desarrollo en comparación con una solución monolítica, lo que implicó un mayor requerimiento de capital humano, especialmente en las fases de codificación, pruebas e integración de los módulos.

Los desarrolladores de software requieren, de manera cotidiana, lidiar con inconvenientes relacionados a la compleja integración de microservicios, que no solo es propensa a errores, sino requiere una meticulosa gestión de sus interfaces y contratos. Además, dentro de un entorno de microservicios, la administración de configuraciones agrega una capa de complejidad, debido a que cada servicio puede tener específicas necesidades de configuración, que deben manejarse de manera consistente en varios entornos (Fowler y Lewis, 2014).

A este problema se suma, para los programadores de pequeños productos SaaS, quienes como las siglas indican persiguen el modelo de software como servicio, la necesidad frecuente de diseñar y desarrollar componentes similares debido a los puntos en común entre las necesidades de los clientes, a pesar de que el producto final no guarde relación directa con esos mismos requerimientos. De hecho, ciertos microservicios, como son los referidos a la autenticación, registro de actividades y configuración, suelen ser omnipresentes en distintas arquitecturas debido a su rol esencial en la seguridad, observabilidad y gestión de sistemas distribuidos (Richardson, 2019).

De esta forma, y en base a lo recién mencionado, el presente proyecto propone el desarrollo de una plataforma web orientada a desarrolladores de software que, mediante una interfaz gráfica, permite crear microservicios personalizados con funcionalidades genéricas y, a través de la configuración de su interrelación, obtener arquitecturas funcionales mediante mínima inversión de tiempo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para comprender adecuadamente el problema a abordar, se inició con el análisis de fuentes bibliográficas académicas. Este enfoque permitió identificar los principales desafíos en el desarrollo de arquitecturas distribuidas, así como los costos asociados. Otro método de recolección de datos utilizado fue el análisis de redes sociales. Esta metodología, debido al potencial público del proyecto, resultó altamente enriquecedora gracias a plataformas como Twitter, Reddit y Medium, donde desarrolladores de software comparten y discuten ideas y experiencias sobre temas y situaciones del ámbito informático.

De esta forma, se obtuvieron dos enfoques ciertamente antagónicos, justificando de esta manera la elección de las técnicas presentadas. Estos enfoques se dividen en los estrictamente teóricos, basados en documentos académicos, y por el otro extremo, mediante redes sociales, los enfoques basados en las experiencias diarias y cotidianas de los desarrolladores, quienes, al fin y al cabo, son los perjudicados por la problemática.

Durante el desarrollo del sistema en cuestión, se siguieron los lineamientos establecidos por la metodología ágil Scrum, un marco de trabajo que facilita la colaboración entre equipos para entregar productos de manera iterativa e incremental, permitiendo adaptarse rápidamente a los cambios e incentivando la mejora continua.

El Back-end fue desarrollado en su gran mayoría en Java 17, haciendo uso del framework Spring y de sus conocidas librerías para una correcta, limpia y eficiente comunicación entre servicios mediante, en su mayoría, el estilo de arquitectura REST. La seguridad se administró e implementó mediante OAuth2 partiendo del servicio ofrecido por Okta, un estándar que permite a sitios web o aplicaciones acceder a recursos alojados en otras aplicaciones, en nombre y con permiso previo, del usuario. Los aspectos que requirieron persistencia de datos relacional fueron provistos de una instancia de base de datos PostgreSQL, elegida debido a su entorno open source, además de su destacable flexibilidad, integridad de datos y escalabilidad. Además, se manejaron comunicaciones asíncronas para el envío de notificaciones mediante Apache Kafka.

La lógica referida a la generación dinámica de código se administró semánticamente mediante RDF, que permitió especificar de forma correcta y estructurada las combinaciones y decisiones realizadas por el usuario en el canvas presente en el Front-end, para poder así ser enviadas al Back-end, consultadas a través del lenguaje de consulta SPARQL y administradas mediante Apache Jena en los servicios Java. Para concluir el proceso y generar el código especificado y solicitado por el usuario se decidió utilizar Apache Velocity, debido a su alta capacidad en la tarea requerida y MinIO, para el almacenamiento y descarga de los archivos resultantes, evadiendo de esta forma dependencia a soluciones de almacenamiento en la nube específicas.

Finalmente, la administración del despliegue y escalabilidad del sistema se llevó a cabo mediante Docker, potenciado con Kubernetes. De esta forma, al igual que otras decisiones previamente expuestas, se reduce el acoplamiento a soluciones cloud brindando al sistema una mayor versatilidad y capacidad independiente de despliegue.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación del presente proyecto permitió, a quienes poseen al menos un conocimiento básico en el área de arquitecturas distribuidas, convertir procesos referidos a la creación de microservicios genéricos, que previamente podrían llevar horas o incluso días, a un breve proceso de configuración, mediante una interfaz clara y flexible, tomando no más de unos minutos. De esta forma, el sistema brindó un ahorro temporal considerable a sus usuarios, lo que, a su vez, se tradujo en una mejora en la productividad.

Figura 1. Interfaz gráfica del canvas



Fuente: Elaboración propia

De manera sencilla, se pueden generar miles de líneas de código, con el respaldo de documentación adecuada. Al descargar el código resultante de su diseño sobre el canvas, el usuario obtiene componentes totalmente compatibles entre sí, con configuraciones correctas, y una comunicación fluida y libre de errores entre los servicios.

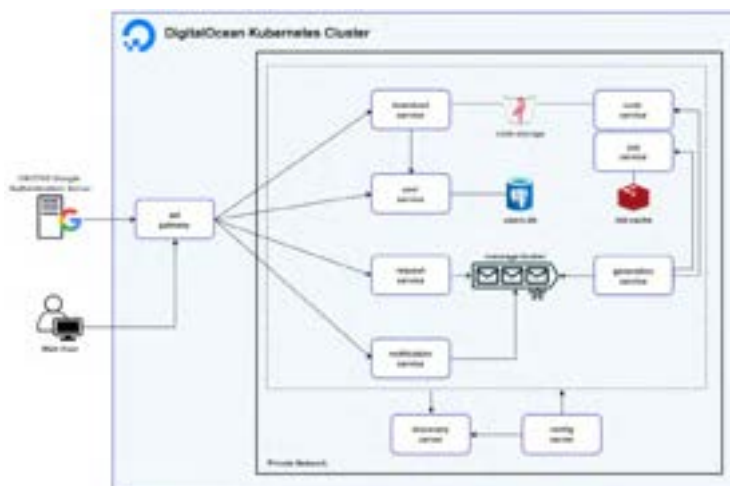
Figura 2. Configuración de servicio “Ordenes”



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, se concluyó en una plataforma web con una interfaz simple e intuitiva, soportada en una arquitectura innovadora, así como compleja y eficiente, construida con múltiples tecnologías y basando su núcleo lógico en plantillas para la generación dinámica de código. Esta herramienta logró brindar a los usuarios la capacidad de diseñar arquitecturas distribuidas de microservicios basadas en componentes comunes, arrastrando y conectando piezas sobre un canvas interactivo.

Figura 3. Diagrama de Arquitectura



Fuente: Elaboración propia

Lewis, J., & Fowler, M. (2014). Microservices, a definition of this new architectural term.
Recuperado de <https://martinfowler.com/articles/microservices.html>

Richardson, C. (2019). Microservices patterns: With examples in Java. Manning Publications.

Aplicación web para el seguimiento de trayectorias escolares

AUTOR
Montenegro Kryz
montenegro.krys@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Informática

RESUMEN

Las instituciones educativas realizan diferentes actividades, las cuales están relacionadas a la formación académica de los estudiantes. En particular, en las instituciones de nivel medio se realizan diversas tareas que permiten llevar a cabo la trayectoria escolar de cada estudiante con el fin de acompañar el proceso de aprendizaje de los mismos.

Para realizar este seguimiento, se requieren de diferentes datos, como, por ejemplo calificaciones y reportes de docentes o psicopedagogos, los cuales deben ser recolectados, procesados y presentados para ser analizados posteriormente por el departamento de orientación docente con el propósito de realizar líneas de acción pedagógica adecuadas.

La Escuela Industrial Nro. 1 de Caleta Olivia, no contaba con un sistema que permitiera lograr el alcance y recorrido escolar de forma eficiente y oportuna, es por ello que la motivación del presente trabajo final de grado se basa en el desarrollo de una aplicación web, que brinda una solución profesional a la necesidad de la institución.

PALABRAS CLAVE

Aplicación web, educación, seguimiento, trayectoria escolar.

INTRODUCCIÓN

La Escuela Industrial de Caleta Olivia Nro 1 General Enrique Mosconi, es una institución educativa. Como toda institución educativa, desde su eje administrativo pedagógico cuenta con un Departamento Pedagógico que lleva a cabo tareas relacionadas a las trayectorias escolares de los estudiantes. Este proyecto surge de la necesidad de contar con una herramienta que permita digitalizar, automatizar, gestionar los diferentes cursos acción respecto a las trayectorias escolares de todos los estudiantes, y en particular, de aquellos que se consideren estudiantes en riesgo pedagógico, en relación al acuerdo 075/14 del Consejo Provincial De Educación de Santa Cruz.

Antecedentes

La Escuela Industrial de Caleta Olivia Nro. 1 (EICO Nro. 1), es una institución educativa de nivel medio técnico profesional, creada en junio de 1960. Como toda institución educativa se rige sobre diferentes documentos oficiales para su funcionamiento: tarea docente, contenidos a impartir, cursos de acción sobre el comportamiento y rendimiento académico de los estudiantes.

La institución, cuenta con un Departamento de Orientación Docente (DO), compuesto por Asesoras Pedagógicas y Psicopedagogas, el DO tiene como objetivo central controlar las acciones docentes y problemáticas que en las que se puedan ver afectados en el proceso de enseñanza, por otro lado, atender problemáticas de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje; además de trabajar con equipo directivo, coordinadores de departamento y elaborar Proyecto Educativo Institucional.

Descripción Del Área Problemática

Los docentes en su tarea diaria, la de ser guías en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, deben realizar actividades las cuales permitan, luego de un determinado período calificar a los estudiantes. Esta calificación, determina para cada estudiante el grado de aprobación del espacio curricular, ya sea del trimestre o cuatrimestre o finalmente del ciclo lectivo. Los docentes, en cada corte evaluativo deben cargar en planillas, para su espacio curricular, las calificaciones obtenidas de los estudiantes.

Las planillas de calificaciones son en primera instancia confeccionadas por los auxiliares docentes (según el Departamento de Orientación) y luego entregadas a los docentes para que las puedan completarlas manualmente. Una vez que se completan, son nuevamente entregadas a los auxiliares para que estos realicen diferentes tareas administrativas, entre las cuales, elaborar planillas resúmenes del curso, donde figura el listado de los

estudiantes, todos los espacios curriculares y las calificaciones obtenidas. De igual modo, pero sin calificaciones, completarán una planilla denominada de cruces donde solo estarán marcadas aquellas materias que cada estudiante adeuda. Todo este trabajo se realiza de forma manual por algunos auxiliares docente, y aquellos que manejan planillas de cálculo lo realizan utilizando esta herramienta, sin embargo, sin utilizarla de forma eficiente, solo cargando los datos.

Luego del trabajo de los auxiliares docentes, el cual puede llevarles varias semanas, esta documentación es compartida al Departamento de Orientación (DO), compuesto como se mencionó en apartado anterior, por Asesora Pedagógica y Psicopedagoga, este departamento tiene entre sus objetivos controlar y evaluar la trayectoria escolar de cada estudiante. Y es por medio de las planillas de cada curso, el DO analiza cada una de ellas, con el fin de determinar para cada curso aquellos estudiantes que estén en riesgo pedagógico, espacios curriculares con más del 50% de estudiantes desaprobados, estudiantes con mayor cantidad de insistencias, por otro lado, el DO intenta determinar cuáles son las tareas pedagógicas en las que los estudiantes no logran cumplir con los objetivos propuestos por los docentes. A través de estos análisis, el DO toma diferentes acciones, como observaciones de clases, citar a tutores para trabajar en conjunto por el rendimiento académico del estudiante, citar a estudiantes para hablar por su rendimiento, convocar a los docentes para charlar sobre las propuestas de clases.

Por otro lado, existe una situación que no está explicitada formalmente, la cual es que, por pedidos de algún docente a la psicopedagoga, la atención a determinados estudiantes, esto motivado a observaciones de los docentes en clase, ya que les ha llamado la atención sobre los estudiantes como por ejemplo: problemáticas de escritura, lectura, comprensión de consignas, comportamientos, a lo que psicopedagoga anota en su cuaderno de trabajo el nombre el estudiante, curso y problemática detectada por el docente.

El trabajo que debe realizar el DO, muchas veces se ve afectado por los tiempos de demora en la entrega de los informes que requieren para analizar y evaluar las trayectorias escolares de los estudiantes, con el fin de brindar y generar diversas instancias de apoyo institucional a los estudiantes. Existen otras situaciones, donde por error involuntario de los auxiliares docentes o hasta incluso los mismos docentes, implican que los dos datos no sean fieles a la situación real de cada estudiante.

MATERIALES Y MÉTODOS

Definida la problemática para la Escuela Industrial de Caleta Olivia Nro 1, para su Departamento de Orientación, donde su tarea de seguimiento de trayectorias académicas se ve afectado ante demoras, se plantea desarrollar un sistema que resulte útil para el DO,

donde pueda acceder a información precisa, oportuna y disponible, para la toma de decisiones respecto al trabajo sobre las trayectorias académicas particulares de los estudiantes, como así también poder asistir a los docentes ante determinadas situaciones que lo requieran, es decir, que le permita al DO tener la información para identificar problemáticas tanto en el proceso de enseñanza como aprendizaje.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente Trabajo Final de Grado, permitió la creación de una aplicación web para la Escuela Industrial de Caleta Olivia Nro 1. La institución debe llevar a cabo el seguimiento para las trayectorias escolares de los estudiantes, este proceso implica a la recolección de información académica, elaboración de estadísticas, entre otros, los cuales se realizaban de forma manual, esto incurría en demoras significativas en la identificación y atención de las diversas problemáticas de los alumnos. Ante esto, se planteó como objetivo principal, brindar una solución a la necesidad observada, logrando el desarrollo de una herramienta web, siendo docentes, asesores pedagógicos y estudiantes los beneficiados para una eficiente administración y gestión de los recorridos académicos.

En relación a lo profesional y personal, el trabajo realizado durante todo el proyecto fue realmente enriquecedor. Posibilitando, para un caso real, la aplicación de diferentes conocimientos y técnicas que fueron adquiridos durante toda la carrera. Al mismo tiempo, ha fortalecido significativamente mis capacidades y competencias para indagar, investigar, seleccionar y aplicar, de manera crítica y reflexiva incorporando contenidos de las ciencias de la computación e informática, y así afrontar los nuevos desafíos en el ámbito profesional.

REFERENCIAS

Ardizzone, D., & Becker, W. (2012). MySQL 5. Revista UBit, 3.

Arias, M. A. (2013). Introducción a PHP. IT Campus Academy.
Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Buenos Aires

CPCIBA (2023). Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la
Provincia de Buenos Aires <https://www.cpciba.org.ar/>

Consejo Provincial de Educación Provincia de Santa Cruz (2014). Régimen Académico para la Educación Secundaria. Acuerdo 074/14

Hernández Cruz, L. M., Mex Álvarez, D. C., & Cab Chan, J. (2017). Implementación de mecanismos de seguridad en la aplicación web "BITA". *Cómputo Aplicado*, 43.

Larman, C., Rodríguez, L. M. H., & Anaya, H. C. (1999). UML y Patrones: Introducción al análisis y diseño orientado a objetos (Vol. 2). Prentice Hall.

Luna, F., Millahual, C. P., & Iacono, M. (2018). PROGRAMACION WEB Full Stack 12-Sitios multiplataforma con Bootstrap: Desarrollo frontend y backend-Curso visual y práctico (Vol. 12). RedUsers.

Mora, L. (2002). Programación de aplicaciones web: historia, principios y clientes Web. San Vicente: Club Universitario.

Pant, P., Rajawat, A. S., Goyal, S. B., Bedi, P., Verma, C., Raboaca, M. S., &

Enescu, F. M. (2022). Authentication and Authorization in Modern Web Apps for Data Security Using Nodejs and Role of Dark Web. *Procedia Computer Science*, 215, 781–790.

Sistema de gestión y monitoreo de clientes electrodependientes

AUTOR

Sánchez Leiva Roberto
robertosl77@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Informática

RESUMEN

Este trabajo presenta el desarrollo de un sistema integral de gestión y monitoreo para clientes electrodependientes (EDP), en respuesta a la Ley 27.351 (Ley 27.351, 2017). La plataforma automatiza la detección de cortes de suministro eléctrico y aplica un sistema de priorización dinámica que evalúa en tiempo real la criticidad de cada caso, considerando autonomía, historial de afectaciones y reclamos activos. El sistema centraliza la información y permite gestionar cada cliente de forma diferenciada, priorizando aquellos en estado crítico, según criterios de autonomía, historial y reclamos activos. Incluye módulos para contacto telefónico eficiente (ordenado por efectividad histórica), registro de gestiones, provisión de fuentes alternativas de energía y visualización de indicadores clave (KPIs). Además, incorpora un motor de alertas meteorológicas que activa campañas preventivas ante pronósticos adversos. Desarrollado con Flask y React, el sistema mejora la capacidad de respuesta del operador, reduce los tiempos de acción y garantiza una atención segura, trazable y proactiva para los EDP en situaciones de emergencia.

PALABRAS CLAVE

Gestión de electrodependientes; Monitoreo en tiempo real; Alertas tempranas; Priorización dinámica; Fiabilidad

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de EDP, representa un desafío crítico en el contexto de los servicios públicos de energía eléctrica. En Argentina, la Ley 27.351 garantiza el derecho de estas personas a contar con un suministro eléctrico constante, dado que su salud y vida dependen del funcionamiento continuo de equipos médicos domiciliarios. Sin embargo, las herramientas actuales para la gestión de estos usuarios presentan limitaciones importantes, especialmente en lo que respecta a la detección temprana de afectaciones, la priorización de casos críticos y la trazabilidad de las acciones realizadas.

Ante este escenario, el presente trabajo propone una solución tecnológica orientada a centralizar la información de los EDP, automatizar su seguimiento durante cortes del suministro eléctrico, y mejorar la capacidad de respuesta operativa en tiempo real. La propuesta se basa en el desarrollo de una plataforma web capaz de detectar afectaciones sin necesidad de reclamos previos, evaluar la criticidad de cada caso mediante criterios objetivos, y coordinar acciones como el contacto con el cliente, la provisión de equipamiento de respaldo y la anticipación de riesgos a través de alertas meteorológicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El sistema propuesto fue desarrollado bajo un enfoque metodológico ágil (Pressman, 2010), utilizando el marco de trabajo Scrum. Esta elección permitió una planificación iterativa y una entrega incremental de funcionalidades, favoreciendo la adaptación continua a los requerimientos (Machicado, 2014).

La recolección de información se realizó mediante observación directa, entrevistas a operadores responsables de la atención de EDP, y análisis de la normativa vigente. Estas fuentes permitieron relevar los procesos actuales, identificar sus limitaciones y definir los requerimientos funcionales y no funcionales del sistema.

Desde el punto de vista técnico, se utilizó Python como lenguaje principal para el backend, implementado con el micro-framework Flask, mientras que para el frontend se empleó la librería React, permitiendo interfaces dinámicas y modulares. En la etapa de prototipado, se usó SQLite como base de datos local, con previsión de migración a Oracle para entornos de producción. La autenticación de usuarios se basó en el uso de JSON Web Tokens (JWT), con proyección a una implementación futura mediante LDAP para entornos

corporativos.

El sistema contempla un componente de actualización automática cada cinco minutos, integrado a los sistemas internos de gestión de afectaciones. También se incorporó una API externa de pronóstico climático, lo que permitió generar campañas proactivas ante eventos meteorológicos adversos. Se diseñaron dashboards con KPIs, filtros por criticidad y componentes visuales que permiten gestionar en tiempo real los contactos, dispositivos médicos, fuentes alternativas de energía y reclamos históricos de los EDP.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La plataforma desarrollada permite una gestión ágil, centralizada y priorizada de EDP, integrando en una sola interfaz todas las variables críticas para la toma de decisiones. A través del dashboard principal, los operadores visualizan en tiempo real los EDP afectados, con indicadores visuales que reflejan su estado de criticidad, permitiendo enfocar la atención sobre aquellos que requieren una acción inmediata.

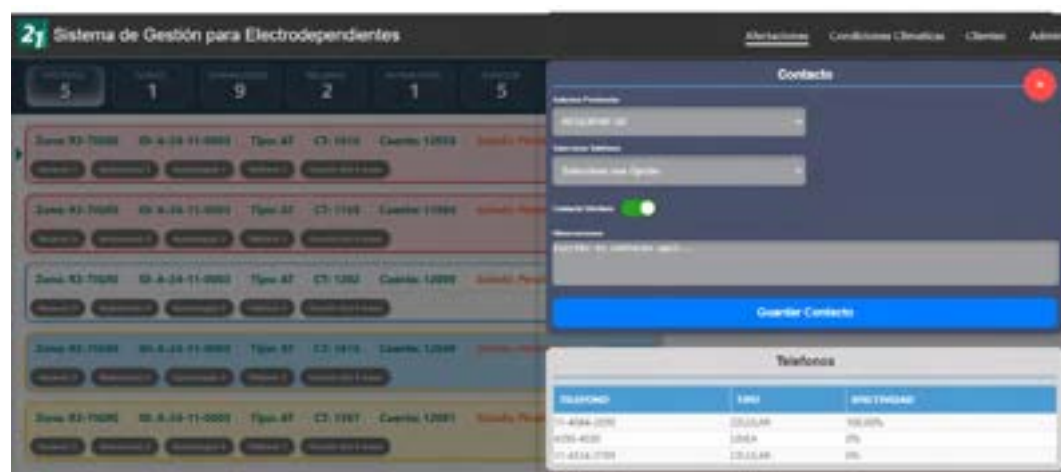
Figura 1. Vista del panel de gestión de EDP, priorizados por estado de criticidad.



Fuente: Elaboración propia

El sistema cuenta con un módulo de teléfonos inteligentes, que organiza los contactos por índice de efectividad, asegurando que el operador acceda primero al número con mayor efectividad comprobada. Esta lógica reduce los intentos fallidos, acelera la comunicación directa con los usuarios y optimiza el tiempo de gestión en situaciones de urgencia.

Figura 2. Módulo de contacto telefónico con orden por efectividad.



Fuente: Elaboración propia

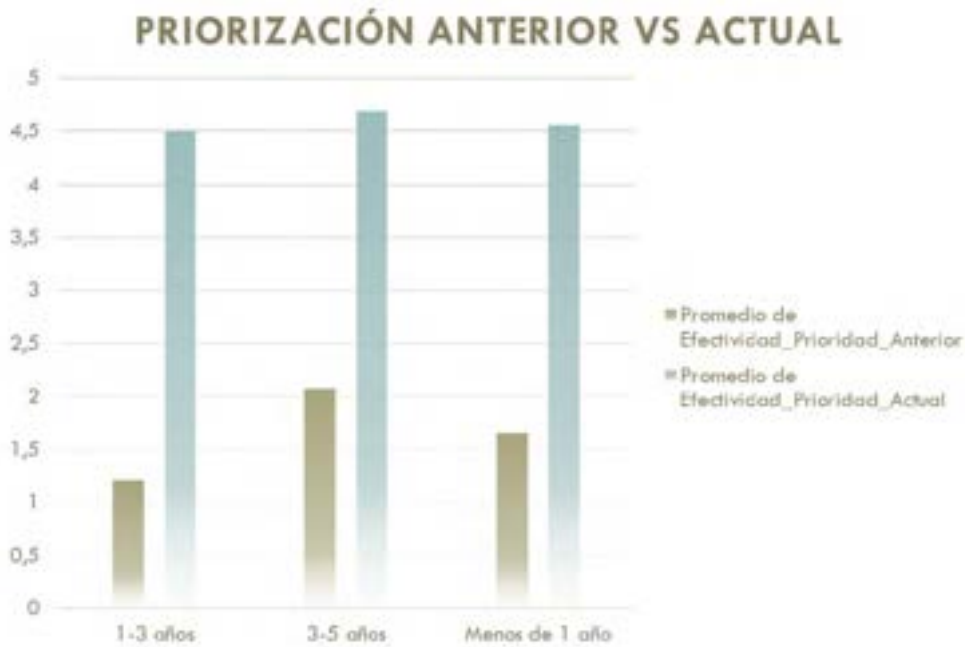
La priorización dinámica, basada en autonomía, historial de cortes y características clínicas, permite que los casos más críticos sean identificados automáticamente, a la vez que se habilita una priorización manual por parte del operador, con plena trazabilidad. Esta doble vía garantiza una atención segura, flexible y ajustada al contexto.

Cada cliente cuenta con un estado de situación y un registro histórico de gestiones, reclamos y equipamiento médico, lo que permite al operador tomar decisiones informadas con respaldo del sistema y ofrecer una visión completa y accionable del caso.

Por otro lado, la integración de alertas meteorológicas externas activa campañas preventivas que focalizan la atención sobre zonas expuestas a eventos climáticos severos, anticipando la necesidad de contacto y reforzando la continuidad del servicio ante condiciones adversas.

Los datos recopilados durante la validación empírica —mediante encuestas a operadores y observación directa en el entorno operativo— respaldaron la aplicación como una herramienta integral, proactiva y escalable, capaz de gestionar situaciones críticas con eficiencia, claridad operativa y orientación total al cuidado de EDP.

Figura 3. Impacto de la priorización automática y manual en casos críticos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de validación operativa.

REFERENCIAS

Machicado, C. A. (2014). Análisis de requerimientos en el desarrollo de software: una guía práctica. Alfaomega Grupo Editor.

Nación, C. d. (2017). Ley 27.351. Boletín Oficial de la República Argentina.

Pressman, R. S. (2010). Ingeniería del software: Un enfoque práctico (7.ª ed.). McGraw-Hill.



Estrategias de Marketing Emocional en las publicidades digitales de TyC Sports

AUTOR

Consigli, Ignacio

nacho15consigli@gmail.com

CARRERA

Publicidad

RESUMEN

El presente trabajo analiza las estrategias de marketing emocional utilizadas por la señal deportiva TyC Sports en sus campañas publicitarias difundidas en Instagram y YouTube. A través de un enfoque cualitativo y exploratorio, se seleccionaron y analizaron diez piezas —seis Reels de Instagram y cuatro spots de YouTube— utilizando una grilla de categorías vinculadas al tipo de contenido, valor, estrategias de content marketing, características del mensaje y nivel de engagement. Los resultados evidencian un uso predominante del valor emocional, storytelling y referencias culturales que apelan al orgullo nacional y al sentido de comunidad. Además, se identificó una fuerte conexión con la audiencia a través de copys emotivos, figuras relevantes del deporte y el aprovechamiento del contexto social y deportivo. Estas prácticas comunicacionales permiten a TyC Sports generar alto engagement, reforzar su identidad de marca y posicionarse como un canal que acompaña emocionalmente al público argentino. El análisis aporta a la comprensión del marketing emocional como una herramienta clave en la construcción de vínculos genuinos y durade-

ros entre las marcas deportivas y sus audiencias.

PALABRAS CLAVE

Marketing emocional; Publicidad deportiva; Storytelling; Redes sociales; Engagement

INTRODUCCIÓN

En el actual ecosistema digital, las marcas ya no solo buscan promocionar productos, sino también generar vínculos emocionales con sus audiencias. En este sentido, el marketing emocional se ha consolidado como una herramienta clave para construir conexiones profundas y duraderas. El deporte, y en especial el fútbol, representa un terreno fértil para estas estrategias por su capacidad única de movilizar sentimientos colectivos. La presente investigación se propuso analizar las estrategias de marketing emocional implementadas por TyC Sports en sus campañas publicitarias en redes sociales, particularmente en Instagram y YouTube. Se seleccionaron diez piezas (seis publicaciones de Instagram y cuatro spots de YouTube) para evaluar cómo la marca logra conectar emocionalmente con su audiencia, fomentar el engagement y reforzar su identidad. El estudio se encuadra dentro de un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y con un diseño no experimental de corte transeccional. La investigación cobra relevancia en tanto aporta una mirada analítica sobre una marca líder en el ámbito deportivo argentino, y sobre cómo construye mensajes emocionales que generan alto impacto en el entorno digital.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio, no experimental y transeccional. Se eligió este diseño debido a que el objetivo fue analizar en profundidad cómo TyC Sports aplica estrategias de marketing emocional en sus campañas publicitarias, sin manipulación de variables ni intervención directa sobre la muestra.

La muestra estuvo conformada por diez piezas seleccionadas intencionalmente: seis publicaciones en formato Reel de la cuenta oficial de Instagram de TyC Sports, y cuatro spots audiovisuales de su canal oficial de YouTube. La selección se basó en la popularidad, temporalidad y representatividad de los contenidos analizados.

Para el análisis, se diseñó una grilla de categorías cualitativas que permitió examinar aspectos como el tipo de contenido, valor ofrecido, engagement generado, estrategias de content marketing empleadas y características del mensaje. La interpretación se apoyó en fundamentos teóricos previamente establecidos y en el análisis detallado de los recursos visuales, textuales y narrativos de cada pieza.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de las diez piezas publicitarias permitió identificar patrones comunicacionales consistentes en el uso del marketing emocional por parte de TyC Sports.

En cuanto a tipos de contenido, los Reels de Instagram mostraron una apuesta por formatos breves, visuales y musicalizados, orientados a generar impacto inmediato. Los spots de YouTube, por su parte, utilizaron narrativas más desarrolladas, con voz en off y estructura argumentativa clara, destacando historias con fuerte carga emocional.

Respecto al valor del contenido, se identificaron tres grandes ejes: valor funcional (información clara y oportuna sobre eventos deportivos), valor emocional (apelación a sentimientos como orgullo, nostalgia o pertenencia) y valor de autoexpresión (contenido que invita a los usuarios a comentar, compartir y posicionarse).

En el análisis del engagement, las publicaciones que apelaban a la emoción colectiva o que estaban ligadas a fechas o eventos relevantes obtuvieron mayores niveles de interacción. En YouTube, los videos con una narrativa inspiradora generaron un alto volumen de visualizaciones y comentarios.

Por último, en cuanto a las estrategias de content marketing, se destacaron el uso del storytelling como recurso narrativo central, y la inclusión de figuras deportivas como elementos simbólicos que refuerzan la identificación del público con el mensaje.

Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que TyC Sports implementa de forma efectiva estrategias de marketing emocional en sus campañas publicitarias. Elementos como el storytelling, el uso de contextos compartidos y la apelación a valores nacionales se articulan para generar una fuerte identificación emocional con el público. Esto respalda las teorías de autores como Aaker (2014) y Berger (2013), quienes sostienen que las marcas que logran conectar emocionalmente con sus audiencias generan mayor fidelización y viralización.

Asimismo, se observó que los contenidos con mayor engagement fueron aquellos que apelaban a sentimientos colectivos y que coincidían con eventos deportivos relevantes o fechas simbólicas. El uso del humor, la nostalgia y la emoción reforzó la conexión con los espectadores, especialmente en contextos como la victoria de Argentina en el Mundial 2022.

Una de las principales limitaciones del estudio fue su alcance cualitativo, que, si bien permitió una interpretación profunda, no contempló métricas cuantitativas que habrían enriquecido el análisis. Tampoco se analizaron otras plataformas como TikTok, cuya lógica de consumo podría aportar una mirada más amplia.

De cara a investigaciones futuras, sería pertinente explorar el impacto de estas estrategias en audiencias más jóvenes o internacionales, y combinar enfoques cualitativos y

cuantitativos para medir no solo la resonancia emocional, sino también su efectividad comercial.

Este trabajo representa un aporte significativo al campo del marketing emocional en el deporte, y destaca cómo la narrativa emocional puede fortalecer el vínculo entre las marcas y sus audiencias.

REFERENCIAS

Aaker, J. (2014). Branding, identidad de marca y emociones. Harvard Business Review Press.

Berger, J. (2013). Contagious: How to build word of mouth in the digital age. Simon & Schuster.

Hagtvedt, H., & Brasel, S. A. (2016). Cross-modal communication: Sound frequency influences consumer responses to color lightness. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 551–562. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0462>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons*, 54(2), 105–113. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.09.004>

Pulido, C. (2019). Storytelling y narrativa digital: cómo contar una buena historia. Paidós.

Solomon, M. R. (2018). Comportamiento del consumidor: buying, having, and being (12th ed.). Pearson Educación.



Estrategia de comunicación publicitaria para Naranja X. Fidelización de clientes mediante la inclusión financiera

AUTORA
Meister, Martina
martimeister@hotmail.com

CARRERA
Licenciatura en Publicidad

RESUMEN

Este artículo presenta una estrategia de comunicación publicitaria desarrollada para Naranja X, una fintech argentina, con el objetivo de fomentar la fidelización de clientes en un mercado competitivo con énfasis en la inclusión financiera. Mediante un análisis contextual, de mercado y un estudio interno, se identificó la necesidad de una estrategia de storydoing dirigida a mujeres clientes de 35 a 45 años. La propuesta busca materializar los valores de la marca a través de acciones y experiencias que construyan comunidad. Los hallazgos subrayan que la conexión emocional y la participación activa del público son clave para la fidelización en el sector.

PALABRAS CLAVE

Fidelización, fintech, inclusión financiera, storydoing, comunicación estratégica.

INTRODUCCIÓN

El sector financiero actual, marcado por la rápida evolución de las fintechs, demanda estrategias de comunicación innovadoras para lograr la fidelización de clientes. Naranja X, líder en el mercado argentino, opera en un ecosistema digital dinámico donde la educación e inclusión financiera son retos y oportunidades. La expansión de los servicios digitales ha incrementado el acceso, pero persiste la brecha en el uso efectivo y el conocimiento financiero de los usuarios (Dirección Nacional de Inclusión Financiera y Financiamiento Social [DNIFyFS], 2022).

La transformación digital de Naranja X, que pasó de ser una tarjeta de crédito a un ecosistema de soluciones, ilustra la adaptación necesaria en la banca moderna. Iniciativas previas de la marca demuestran su compromiso con la inclusión, como la incorporación de nuevos usuarios al sistema financiero mediante scoring alternativo (Naranja X, 2022). No obstante, el desafío no reside solo en el acceso, sino en capacitar a los usuarios para gestionar sus finanzas, un vacío que la comunicación estratégica puede llenar.

Este contexto resalta la importancia de la diferenciación a través de la educación financiera y la creación de valor relacional. Otras entidades han explorado caminos similares, como “Aula Ualá” de Ualá o “Stand Up Financiero” del Banco Santa Fe (Adlatina, 2022, 2023a). Sin embargo, aún existe una oportunidad para enfoques que generen una conexión más profunda y duradera con segmentos específicos.

El presente reporte de caso, por tanto, no solo busca desarrollar una campaña de comunicación publicitaria para Naranja X, enfocada en la educación financiera para lograr la fidelización de clientes, sino que aspira a ofrecer un modelo de cómo la comunicación estratégica puede catalizar esta fidelización a través del storydoing en el dinámico sector fintech.

MATERIALES Y MÉTODOS

El desarrollo de la estrategia de comunicación se basó en un enfoque descriptivo y exploratorio, propio de un reporte de caso, para comprender el entorno y las necesidades de Naranja X. La metodología utilizada incluyó principalmente investigación online y métodos cualitativos. Se realizó una encuesta dirigida al público objetivo y se llevó a cabo una búsqueda y análisis de datos en fuentes oficiales de la empresa. Estos métodos permitieron desglosar y fundamentar la campaña propuesta.

La investigación incluyó un análisis de situación integral que abordó: Contextualización del Anunciante (trayectoria y evolución de Naranja X), análisis del macroentorno y competencia (tendencias del sector fintech y campañas de inclusión financiera de competidores), segmentación del público, análisis interno (FODA).

El Marco Teórico que sustentó la propuesta abarcó el marketing financiero, con énfasis en la banca de relaciones y la fidelización (Figueroa, 2011; Mahecha Freyle et al., 2019); el marketing de contenidos y el rol de los embajadores de marca (Renedo & Alonso, 2015; Sanagustín, s.f.); y la evolución del storytelling al storydoing, destacando la importancia de generar experiencias (Baraybar & Luque, 2018).

Este marco proporcionó los cimientos conceptuales para la definición de la estrategia, conceptualización y diseño de la campaña de comunicación, asegurando que la propuesta respondiera a un diagnóstico riguroso y a tendencias actuales del marketing.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del diagnóstico y los análisis realizados, el principal resultado de este estudio es el desarrollo de una propuesta estratégica de comunicación publicitaria para Naranja X, enfocada en la fidelización de clientes a través de la educación financiera. Esta estrategia se diseñó específicamente para mujeres clientes de 35 a 45 años, partiendo del insight de que este público posee conocimientos financieros intuitivos que desea compartir y busca empoderamiento, no una instrucción directa.

La estrategia creativa central de la campaña, denominada “#finentendidas”, se basa en el concepto de un movimiento que invita a las mujeres a compartir su experiencia y conocimiento financiero. El pilar fundamental de la estrategia es el storydoing, que busca materializar los valores de Naranja X en acciones concretas y generar experiencias reales para el público, fomentando así la construcción activa de una comunidad.

La propuesta de comunicación se estructura en torno a una experiencia inicial de alto impacto y una robusta presencia digital. El punto de partida de la campaña consiste en la instalación de stands interactivos de Naranja X, diseñados con la apariencia de cajeros automáticos, los cuales otorgan premios basados en el nivel de participación y conocimiento de las usuarias. Esta acción está concebida como el disparador principal para generar conversación y engagement en redes sociales. Complementariamente, el concepto se lanzará a través de un manifiesto alojado en una landing page, que incluirá testimonios y contenido relacionado con la campaña, reforzando la narrativa en plataformas digitales con contenido interactivo. Un componente clave son las “Ruedas de Conversación”, tanto presenciales como virtuales, diseñadas para facilitar el intercambio de conocimientos y fortalecer los lazos dentro de la comunidad de “#finentendidas”. Finalmente, la estrategia considera la expansión de esta comunidad a través de embajadoras de marca, programas de referidos y la comunicación constante mediante newsletters.

Esta campaña representa el resultado directo de la investigación y análisis previo, proponiendo un camino para que Naranja X fomente la lealtad de sus clientes al transformarlos

en participantes activos y embajadores de marca a través de una experiencia de empoderamiento financiero.

DISCUSIÓN

La campaña “#finentendidas” para Naranja X representa una respuesta estratégica a la necesidad de fidelización de clientes en el sector fintech, al tiempo que aborda la brecha persistente en la educación y uso efectivo de los servicios financieros. Al enfocarse en mujeres millennials de 35 a 45 años, la propuesta identifica y capitaliza un nicho de mercado con un alto potencial de engagement y lealtad, ofreciendo una narrativa que resuena con sus aspiraciones de autonomía y comunidad.

La adopción del storydoing como pilar central de la estrategia es crucial. En un entorno de alta competencia y desconfianza, las marcas deben ir más allá de la mera comunicación; deben “hacer” y “vivir” sus valores (Baraybar & Luque, 2018). Al generar experiencias tangibles y permitir que las mujeres se conviertan en protagonistas y embajadoras de la marca, Naranja X no solo educa, sino que construye una relación emocional y duradera. Este enfoque difiere de las campañas genéricas de educación financiera o las dirigidas a públicos muy amplios, proporcionando un valor añadido a través de la co-creación de conocimiento y la formación de una red de apoyo.

Aunque la propuesta no se basa en resultados empíricos de una campaña implementada, su diseño es el resultado de un análisis riguroso del mercado, la competencia y el público objetivo. La alineación con tendencias como el Marketing Tech (PuroMarketing, 2023) y el uso de fininfluencers (Evercom, s.f.) valida su pertinencia y potencial de impacto.

La principal limitación de este estudio es que la propuesta es teórica y no ha sido sometida a una implementación y evaluación empírica. Su efectividad real dependerá de una ejecución adecuada, la capacidad de Naranja X para sostener el compromiso y la adaptabilidad de la campaña a posibles cambios en el comportamiento del consumidor o el entorno regulatorio.

El diseño de la campaña “#finentendidas” ofrece una vía prometedora para Naranja X para fortalecer la fidelización de su base de clientes femeninos mediante una estrategia innovadora de educación financiera y construcción de comunidad. La clave reside en la capacidad de la marca para transformar su promesa en acciones concretas, empoderando a sus usuarios y fomentando una conexión genuina. Se recomienda que futuras investigaciones aborden la implementación y evaluación de métricas de fidelización y engagement resultantes de la aplicación de esta estrategia.

Adlatina. (2022, February 14). Nuevo: Ualá y Craverolanis juegan con el doble sentido para educar en finanzas. Recuperado de <https://www.adlatina.com/publicidad/nuevo-uala-y-craverolanis-juegan-con-el-doble-sentido-para-educar-en-finanzas>

Adlatina. (2023, August 29). Stand Up Financiero. Recuperado de <https://www.adlatina.com/campa%C3%B1as/stand-up-financiero>

Baraybar Fernández, A., & Marcos de Luque, J. (2018). Nuevas tendencias en la construcción de marcas: una aproximación al storydoing. *Revista Prisma Social*, 23, 435-458. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2745/2930>

Dirección Nacional de Inclusión Financiera y Financiamiento Social. (2022). Plan Nacional de Educación Financiera. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/pnef_2022_1.pdf

Evercom. (s.f.). #Fininfluencers: la importancia de seguir sólo perfiles fiables. Recuperado de https://evercom.es/wp-content/uploads/2022/04/Papers_Fininfluencers_v4.pdf

Mahecha Freyle, O. J., López Juvinao, D. D., & Socarras Bertiz, C. A. (2019). Estrategias competitivas de marketing financiero en el sector bancario: Percepción del cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 953-974. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051011>

Mesén Figueroa, V. (2011, Noviembre). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(11), 29-35. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3782851.pdf>

Naranja X. (2022). Scoring alternativo: la salvación si el scoring tradicional te rechazó. Recuperado de <https://blog.naranjax.com/scoring-alternativo-la-salvacion-si-el-scoring-tradicional-te-rechazo/>

PuroMarketing. (2023, October 16). El "Marketing Tech" como vanguardia: Empresas y marcas no pueden darle la espalda a las nuevas tendencias y tecnologías aplicadas al marketing. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/44/212728/marketing-tech-como-vanguardia-empresas-marcas-pueden-darle-espalda-nuevas-tendencias-tecnologias-aplicadas-marketing>

Renedo Farpon, C., & Alonso del Barrio, E. (2015, Enero). Marketing de contenidos en los medios de comunicación: usos y aplicaciones. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Renedo-Farpon/publication/312498839_Marketing_de_contenidos_en_los_medios_de_comunicacion_usos_y_aplicaciones/links/5aae3283aca2721710fb0f38/Marketing-de-contenidos-en-los-medios-de-comunicacion-usos-y-aplicaciones.pdf

Sanagustín, E. (s.f.). ¿Qué es el marketing de contenidos (content marketing)? Recuperado de <https://www.marketingdecontenidos.es/faqs/que-es-el-marketing-de-contenidos>



Patry Jordán y la generación de contenido exitoso en Instagram

AUTORA

Piquard, Nuria Estefanía
piquardnuria@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Publicidad

RESUMEN

Este trabajo final de grado tuvo como objetivo analizar la forma en que la influencer Patry Jordán utiliza los diferentes recursos de la plataforma Instagram para generar contenido exitoso, en su cuenta de Instagram Gymvirtual, contemplando un periodo de 7 meses del año 2020. Se seleccionaron estratégicamente 12 publicaciones que tuvieron una mayor difusión y alcance, y en base a estas se buscó detectar y analizar las características claves que favorecieron su viralización. La investigación fue exploratoria y presentó un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental, transeccional. Para analizar las muestras se utilizó una técnica de análisis de contenido y como instrumento de análisis un cuadro de doble entrada con las diferentes categorías necesarias, para alcanzar los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos reflejan una fuerte presencia y combinación de los aspectos emocionales, integradores e identificatorios, combinados estratégicamente con los diferentes recursos que la plataforma brinda, destacando principalmente aquellas publicaciones en formato video o reel. En la discusión reconocemos cómo se conectan los

contenidos del marco teórico, con los obtenidos en los resultados, y a la vez se resalta la importancia de ahondar más en teorías como el marketing de influencer y viralización.

PALABRAS CLAVE

Influencer- Marketing de influencers- Viralización- Redes sociales

INTRODUCCIÓN

Hasta la irrupción de internet y las redes sociales, el modelo de comunicación publicitaria se daba de manera vertical, donde el emisor transmitía su mensaje de manera unidireccional al receptor, utilizando canales conocidos como los medios tradicionales.

Con el surgimiento de internet y de las redes sociales (RRSS), la forma tradicional de comunicación ha pasado de un modelo vertical a uno mucho más horizontal, donde el público no es solamente consumidor de un mensaje pre construido, sino que participa como una persona que puede crear, compartir, remarcar y hacer una mezcla de contenido de una manera antes inimaginable; y no lo hacen de manera individual y aislada, sino dentro de comunidades y redes más amplias que permite difundir el contenido generado superando los límites geográficos. (Jenkins, Ford y Green 2013).

Este cambio fue aprovechado por las marcas a través del marketing participativo, el cual busca involucrar activamente a los usuarios en la creación y difusión del mensaje. Según Castelló (2010), ante la pérdida de credibilidad de la publicidad tradicional, las estrategias más eficaces son aquellas basadas en recomendaciones entre consumidores. En este marco, aparece el marketing de influencers como una herramienta clave: Juanjo Ramos (2019) señala que las personas confían más en la recomendación de alguien conocido que en un mensaje directo de marca, y es esa lógica la que sustenta el rol de los influencers como intermediarios confiables. Su capacidad de generar cercanía, credibilidad y comunidad los convierte en actores centrales del ecosistema digital actual; donde adquiere importancia la viralización, entendida como la capacidad de un contenido de circular rápidamente por redes sociales. Según Rotondo (2022), esta se produce cuando se combinan factores como la emoción, la accesibilidad, el contexto oportuno y la pertenencia a una comunidad.

En este marco, las marcas comenzaron a integrar su presencia de formas más sutiles y estratégicas, alejadas de la publicidad tradicional. Entre estas se encuentran la PNT (publicidad no tradicional), el product placement y el patrocinio, que permiten asociar productos o servicios al contenido sin interrumpir su lógica discursiva. Estas formas publicitarias se integran visual o textualmente en publicaciones que no se presentan como anuncios convencionales, sino como parte del discurso habitual del influencer.

En marzo de 2020, el aislamiento social preventivo obligatorio generó un contexto en el

Este trabajo se propone analizar cómo la influencer, utiliza los recursos que ofrece la plataforma Instagram para construir contenido exitoso. Se busca detectar los elementos que favorecen su viralización y observar cómo integra marcas dentro de sus publicaciones sin romper la lógica del perfil ni el vínculo con su comunidad.

Se llevó a cabo una investigación exploratoria, con enfoque cualitativo y diseño no experimental de corte transeccional. La unidad de análisis fue la cuenta de Instagram Gymvirtual de Patry Jordán, y la muestra intencional incluyó 12 publicaciones seleccionadas, durante un periodo de 6 meses del año 2020 según su mayor nivel de alcance e interacción, seis tienen contenido publicitario y las otras seis no.

Para el análisis se utilizó una grilla de elaboración propia, con categorías que permitieron observar las características generales del contenido, su construcción discursiva y la presencia o no de menciones a marcas mediante estrategias de publicidad no tradicional, product placement o patrocinio.

Tabla 1. Análisis de contenido

[illegible]

se a desafíos. Estos factores se relacionan con las condiciones de viralización que plantea Rotondo (2022): emoción, accesibilidad, pertenencia y contexto adecuado.

Por último, de las seis publicaciones analizadas, donde se mencionan marcas, se identifican tres formas de presencia: publicidad no tradicional (PNT), cuando se menciona la marca dentro del texto; product placement, cuando el producto aparece integrado visualmente; y patrocinio, principalmente a través de sorteos o colaboraciones. Estas formas de inclusión no alteran el estilo ni el discurso general del perfil. Tanto en las publicaciones con contenido publicitario, como en las que no, se repiten la estructura, el lenguaje y la estética.

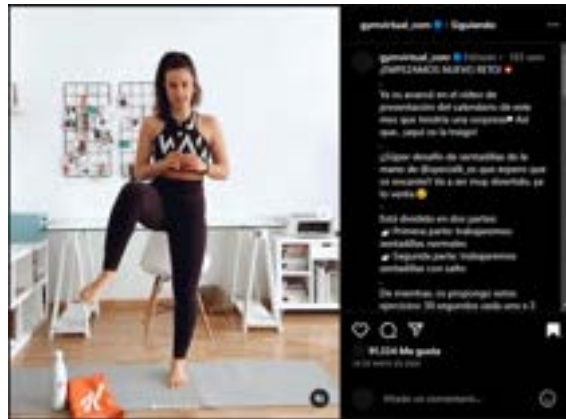
Figura 2. Rutina con PNT



Figura 3. Rutina con product placement



Fuente: Elaboración propia



En conclusión, los resultados muestran que el contenido viral en Instagram no surge de manera espontánea, sino que responde a una construcción planificada. La combinación de un tono emocional, la continua interacción con la comunidad y la inclusión estratégica de marcas permite generar publicaciones exitosas, capaces de circular ampliamente y consolidar una comunidad activa.

REFERENCIAS

Castelló Martínez, A. (2010). Estrategias empresariales en la Web 2.0. Editorial Club Universitario (ECU).

Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). Cultura transmedia: La creación de contenido y valor en una cultura en red. Gedisa.

La Voz. (2023, March 15). ¿Quién es Patry Jordán, la creadora de Gymvirtual, y por qué tiene millones de seguidores? La Voz. <https://www.lavoz.com.ar/viral/quien-es-patry-jordan-la-guru-fitness-y-por-que-tiene-millones-de-seguidores/>

Ramos, J. (2019). Marketing de influencers: Cómo las personas influyentes conectan marcas con audiencias. Gestión 2000.

Rotondo, C. (n.d.). Viralización en redes sociales. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/viralizaci%C3%B3n-en-redes-sociales-carolina-rotondo/>

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Ciencias de la Administración y Management

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025



Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todos los estudiantes y docentes que hicieron posible esta publicación. Su dedicación y pasión por las diversas materias que integran la Administración y el Management son la base de nuestro éxito.

Esta publicación es un reflejo de la diversidad de intereses y perspectivas que caracterizan a nuestra comunidad estudiantil. Los trabajos que aquí se presentan abarcan una amplia gama de temas que esperamos contribuyan al desarrollo ético y solidario de nuestra sociedad.

El anuario que compila los Trabajo Final de Grado (TFG) tiene como propósito compartir los resultados de la investigación y contribuir al avance del conocimiento en el campo específico, proporcionar una oportunidad para que los estudiantes desarrollen habilidades de investigación y escritura académica. Del mismo modo, está orientado a permitir que los estudiantes reciban retroalimentación y evaluación de sus trabajos por parte de expertos y pares. Además, está orientado a contribuir en el desarrollo de habilidades transferibles en los estudiantes, como la escritura, la comunicación y la investigación, como también, proporcionar a los estudiantes una experiencia práctica que los prepare para la vida laboral y la investigación profesional.

Este anuario proporciona un acceso abierto a la investigación, lo que permite que un público más amplio acceda a los resultados y puedan ser compartidos por la comunidad académica, profesional y general. Además de fomentar una cultura de la investigación y la innovación en la institución y en la sociedad en general.

Nos sentimos orgullosos de haber formado a profesionales altamente capacitados y comprometidos con el desarrollo de nuestras organizaciones y de nuestra sociedad.

Creemos firmemente que estos trabajos no solo enriquecen el conocimiento académico, sino que también tienen el potencial de generar un impacto positivo en nuestra sociedad. Las ideas y propuestas presentadas aquí pueden inspirar a futuros emprendedores, líderes y agentes de cambio.

Mirando hacia el futuro, estamos convencidos de que nuestros egresados continuarán destacándose en sus respectivas áreas, contribuyendo a construir un mundo más justo y próspero.

Analía Nievas

Decana de Ciencias de la Administración y Management

A close-up photograph of a physical Bitcoin coin, which is gold-colored with a silver Bitcoin symbol in the center. The coin is placed on top of several Argentine banknotes. One banknote is clearly visible, showing the number '1000' and the text 'MIL PESOS'. The background is dark and out of focus.

Criptoactivos: posible fuente de financiación para las pymes argentinas

AUTORA

Bauer, Sofía Carolina
sofiabauer122@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

El siguiente manuscrito tiene como objetivo identificar los pasos que debería enfrentar una pyme argentina para obtener financiamiento a través de una Initial Coin Offering (ICO), se describen los riesgos, las ventajas, las desventajas, los beneficios y el marco legal asociado a este tipo de financiamiento. La relevancia de este estudio es que muestra que en Argentina es posible tokenizar cualquier tipo de activo y que cualquier empresa de cualquier sector puede llevarlo a cabo. Un aspecto destacado de esta investigación es que se desarrolla el avance normativo y legal con respecto a los criptoactivos en nuestro país. El manuscrito proporciona una visión integral de las posibilidades y desafíos que enfrentan las empresas en el contexto argentino al optar por la emisión de ICOs como una alternativa viable de financiamiento.

PALABRAS CLAVE

Oferta Inicial de Monedas, Regulación, Criptoactivos, Activos.

INTRODUCCIÓN

La tecnología blockchain ha generado una disrupción en múltiples sectores, especialmente en el tecnológico, económico y financiero. Funciona como un libro de contabilidad digital en el que se registran todas las transacciones realizadas desde su creación, garantizando transparencia e inmutabilidad. Cada participante de la red, llamado nodo, posee una copia idéntica del libro mayor y valida nuevas transacciones mediante un algoritmo de consenso. En el ámbito financiero, blockchain ha cambiado la forma en que las empresas acceden a financiamiento, eliminando la burocracia de los sistemas tradicionales. Esto ha permitido que startup y pequeñas empresas obtengan fondos mediante la emisión de criptomonedas o criptoactivos, facilitando su crecimiento y desarrollo.

Actualmente, en Argentina varios sectores como el agrario, inmobiliario y de viajes ya utilizan la tecnología blockchain para emitir tokens. Este estudio analiza la posibilidad de que empresas manufactureras puedan también aprovechar los criptoactivos para obtener financiamiento.

Blockchain es el sistema que permite el funcionamiento de los criptoactivos, los cuales representan valor o derechos contractuales y pueden ser almacenados, transferidos o negociados digitalmente. Dentro de los criptoactivos, las criptomonedas operan como dinero digital sin formato físico, facilitando transacciones instantáneas en línea. Los tokens, por otro lado, son activos no nativos que funcionan sobre plataformas blockchain mediante contratos inteligentes. Las ICO (Initial Coin Offerings) son una forma de recaudación digital de fondos empresariales, promovidas por regulaciones como las de la Switzerland's Financial Market Supervisory Authority (FINMA, 2017).

Esta autoridad internacional clasifica los tokens en tres categorías según su función principal, aunque pueden existir formas híbridas:

1. Tokens de pago: Funcionan como criptomonedas y su única utilidad es funcionar como medio de pago. No están vinculados a otros proyectos de desarrollo y pueden tener una funcionalidad limitada temporalmente.
2. Tokens de utilidad: Proporcionan acceso digital a aplicaciones o servicios específicos.
3. Tokens de activos: Representan bienes físicos, participación en empresas, flujos de ganancias o derechos a dividendos e intereses. Su función económica es similar a acciones, bonos o derivados.

Los contratos inteligentes o Smart Contracts han surgido para garantizar la seguridad y transparencia de los criptoactivos, eliminando la necesidad de intermediarios financieros. Funcionan como contratos digitales automáticos, similares a los contratos tradicionales en su estructura, pero escritos en código informático. Su cumplimiento depende de condi-

ciones preestablecidas: si ocurre el evento A, automáticamente se ejecuta la consecuencia B.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología planteada en esta investigación es de tipo descriptiva, esto implica que se enfoca en la descripción de las características de un fenómeno de estudio. El muestreo que se utiliza es no probabilístico por conveniencia y voluntario, esto quiere decir, que se seleccionó la empresa que estaba disponible y dispuesta a participar de la investigación. La investigación se realiza teniendo en cuenta el marco regulatorio argentino, que incluye las normas contables vigentes establecidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias económicas (FACPCE) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se tiene en cuenta las particularidades de cada una de las normas. Además, este informe está basado en un diseño no experimental transeccional de enfoque mixto de un muestreo por conveniencia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Argentina no tiene una regulación específica para las ICO, pero desde 2014, varios organismos argentinos han emitido normativas sobre criptoactivos. La Unidad de Información Financiera (UIF) definió el concepto de moneda digital y estableció la obligación de informar operaciones con ellas. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) aclaró que las monedas virtuales no tienen curso legal y restringió su compra con tarjetas de crédito locales. La Comisión Nacional de Valores (CNV) alertó sobre los riesgos de invertir en criptoactivos. La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) incluyó las criptomonedas en el impuesto a los bienes personales y exigió informes sobre cuentas en plataformas digitales. En 2024, el Gobierno Nacional asignó a la CNV la supervisión y regulación de los proveedores de activos virtuales, creando un registro obligatorio.

La Ley de Mercados de Capitales (Ley N° 26.831) establece que una oferta pública ocurre cuando se invita al público a operar con valores negociables mediante difusión masiva. Se configura con tres elementos: invitación general, uso de medios de difusión y operación con valores negociables. Además, la modificación del artículo 1693 del Código Civil y Comercial permite el uso de fideicomisos financieros como respaldo para títulos de valores atípicos. Si un token cumple con estas características, se consideraría una oferta pública y necesitaría autorización de la CNV.

El tratamiento contable de los criptoactivos depende de las NIIF y las resoluciones de la FACPCE. En Argentina, las NIIF son obligatorias para empresas con oferta pública y opcionales para otras organizaciones. Los criptoactivos pueden clasificarse en tokens de

pago, utility tokens y security tokens, cada uno con diferentes características contables. Aunque se consideran dinero digital, las criptomonedas no tienen respaldo oficial y su alta volatilidad impide que sean registradas como efectivo. Según la NIC 7 y NIC 32, el efectivo debe ser aceptado como medio de pago y tener curso legal, lo cual no ocurre con los criptoactivos. La RT 17 de la FACPCE define el efectivo como dinero de cancelación inmediata en bancos nacionales e internacionales.

El tratamiento contable varía según su naturaleza y finalidad. Las criptomonedas pueden clasificarse como inventarios (NIC 2) si se destinan a la venta o como activos intangibles (NIC 38) si se mantienen sin intención de vender. Según la FACPCE, se consideran inversiones financieras (RT 17). Los utility tokens pueden ser gastos anticipados si se usan para adquirir bienes o servicios, o inversiones financieras si se negocian (IAS 36, RT 9 y 17). Los security tokens, cuando representan participación en el capital, se contabilizan como instrumentos financieros (IAS 32, IFRS 9, RT 9 y 17). La emisión de cualquier criptoactivo puede considerarse financiamiento, pasivo financiero o patrimonio según las normas contables aplicables.

Las ICO son una alternativa de financiamiento para proyectos que enfrentan dificultades con préstamos tradicionales. Se pueden usar para desarrollar tokens o nuevas criptomonedas. Según Hilal et al. (2022), su lanzamiento consta de tres etapas:

1. Emisión técnica: Se redacta el “whitepaper” con detalles del proyecto y se crea un smart contract que regula la compra de tokens. Luego, se difunde en foros y redes sociales.
2. Colocación privada: Se establece una página web y se lanza la “pre-ICO”, una venta anticipada de tokens para evaluar el interés de los inversores y ajustar la estrategia antes del lanzamiento oficial.
3. Colocación pública: Se inicia la ICO con campañas de marketing para atraer inversores. Se puede constituir una sociedad, abrir cuentas bancarias y listar los tokens en exchanges como Binance y Ripio.

Los tokens no requieren una nueva blockchain; pueden crearse en redes como Ethereum o Solana, usando estándares BEP-20 y ERC-20 para facilitar su integración en billeteras digitales. Al desarrollar un token, se debe elegir una blockchain adecuada y programar un código abierto para publicarlo en una plataforma accesible a los inversores. Es clave definir aspectos como la cantidad de tokens emitidos, el precio inicial y el tiempo de comercialización. Existen tres tipos principales de tokens: de utilidad, que dan acceso a futuros servicios; de seguridad, que representan derechos y obligaciones; y currency tokens, que funcionan como criptomonedas. Además, una campaña de marketing efectiva es fundamental para atraer inversores, especialmente aquellos con menor conocimiento técnico, ya que muchas veces se guían por tendencias del mercado.

Por lo expuesto anteriormente estos serían los pasos que podría seguir una empresa manufacturera para crear sus propios tokens para obtener financiamiento para lanzar su propia marca de zapatillas:

- Creación de sociedad y cuenta bancaria: Constituir una nueva sociedad según el Código Civil y Comercial (CC y CN) y abrir una cuenta bancaria para recibir depósitos de los compradores de tokens.
- Redacción del whitepaper: Elaborar un documento detallado que incluya precio, tecnología, rendimiento esperado, participantes y toda la información necesaria para atraer inversores.
- Generación de token fungible: Crear un token en la blockchain de Ethereum utilizando el protocolo ERC20 para vincular cada par de zapatillas con un token.
- Generación de token no fungible (NFT): Asociar cada zapatilla con un NFT a través de un QR en la caja, vinculado a un certificado de participación en un fideicomiso financiero
- Pre-ICO: Realizar una preventa de tokens para evaluar el éxito del proyecto y realizar ajustes. Se crea una página web exclusiva para el lanzamiento.
- Presentación en foros y redes sociales: Divulgar el proyecto en Telegram, las páginas oficiales de la empresa y foros especializados como Bitcointalk y Bitcoin Garden.
- Colocación privada: Listar el token en exchanges como Binance y Ripio para facilitar su comercialización por parte de los compradores.
- Cumplimiento normativo con AFIP: Informar a la AFIP, según la resolución 4016/2019, los datos de las cuentas de clientes, ingresos, egresos y saldo mensual en pesos argentinos.

La tecnología blockchain se ha expandido en Argentina más allá del sector tecnológico, llegando a áreas como el agro, bienes raíces y grandes marcas deportivas como Nike y Adidas. Este estudio analiza su impacto, busca desestigmatizar la inversión en criptomonedas y destaca que el principal riesgo radica en la falta de regulación, no en la seguridad de la tecnología en sí.

A pesar de la ausencia de legislación específica, organismos nacionales han empezado a establecer lineamientos, aunque aún quedan muchas zonas grises. Para atraer inversores, es clave una regulación clara que genere confianza. El trabajo enfatiza la importancia del whitepaper, que debe estar detallado para brindar seguridad a los inversores, así como una buena campaña de marketing para captar interés, ya que muchos se guían por tendencias. La clasificación de los tokens según FINMA 2017 también es fundamental para determinar su función.

Desde el punto de vista contable, la emisión de tokens puede clasificarse como obligación financiera, pasivo en especie o capital, pero no como efectivo según NIIF y FACPCE. Se destaca la necesidad de que los profesionales financieros se adapten a este nuevo

modelo y que Argentina continúe explorando el potencial de blockchain para fomentar la inversión en proyectos diversos.

En general, es viable la utilización de las ICO como una forma de financiamiento para cualquier tipo de proyecto, pero hay que tener en cuenta que en Argentina los proyectos emitidos por medio de una ICO, solo abarcan a los sectores tecnológicos, inmobiliario y agropecuarios y que hay escasa información sobre cómo emitir una ICO relacionada a otro sector. Sin embargo, esto no es un impedimento para lanzar nuevos proyectos a través de esta tecnología.

La ventaja de la emisión de este tipo de financiamiento radica, en la facilidad de crear un token, y con la rapidez que un empresario puede lograr recaudar fondos para sus proyectos. La desventaja de las ICO está dada por la falta de regulación nacional, ya que hace que los posibles inversores creen que son un negocio riesgoso hasta ilegal. En conclusión, esta tecnología y nueva forma de financiamiento llegó para quedarse, y tanto los gobiernos, los legisladores, los empresarios y el público en general debe lograr adaptarse para no quedar rezagado en el camino.

REFERENCIAS

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (s.f.). Biblioteca AFIP. Recuperado de <https://biblioteca.afip.gob.ar/search/query/index.aspx>

Banco Central de la República Argentina. (s.f.). Principales variables. https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Congreso de la Nación Argentina. (2014). Código Civil y Comercial de la Nación. Ley 26.994. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#22>

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). (s.f.).

Resolución Técnica 9. Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios. <https://sfap.facpce.org.ar/normasweb/documentos/622.pdf>

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). (s.f.).

Resolución Técnica 17. Normas contables profesionales: desarrollo de cuestiones de aplicación general. https://consejo.org.ar/storage/attachments/RT_FACPCE17_TO2003.pdf-bGCewZIHs8.pdf

Financial Market Supervisory Authority (FINMA). (2018, 16 de febrero). FINMA publishes ICO guidelines. <https://www.finma.ch/en/news/2018/02/20180216-mm-ico-wegleitung/>

Hilal, V., Marioni, V., Vivas, P., & Albornoz, V. (2022). Initial Coin Offering-Riesgos y Beneficios: principales aspectos para su implementación en empresas y proyectos. [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/26083/Hilal%2c%20V.%20%282022%29.%20Initial%20coin%20offering..pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Análisis y optimización financiera y económica para la empresa Agro Hermanos S.A.

AUTORA

Bireni, María Mercedes
mercedesbireni@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

Este trabajo analiza la situación financiera y económica de Agro Hermanos S.A., una empresa agropecuaria ubicada en el sur de la provincia de Córdoba, a partir del análisis de sus estados contables correspondientes al ejercicio 2022. Se detecta un nivel elevado de liquidez y un bajo endeudamiento, lo cual evidencia un uso ineficiente de los activos corrientes y pérdidas de valor asociadas al contexto inflacionario. Para optimizar estos recursos, se propone la inversión en una máquina pulverizadora, destinada a optimizar los recursos disponibles, incrementar el patrimonio y fortalecer los principales indicadores financieros de la empresa. Esta estrategia busca fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad en el mediano plazo.

PALABRAS CLAVE

Análisis financiero; liquidez; rentabilidad; inversión; financiamiento

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como finalidad analizar la situación financiera y económica de la empresa Agro Hermanos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan a optimizar su rentabilidad, eficiencia operativa y sostenibilidad en el sector agropecuario. Para ello, se emplean herramientas de análisis contable, principalmente indicadores financieros y económicos, aplicados sobre los estados contables correspondientes al ejercicio 2022.

Agro Hermanos es una sociedad anónima constituida en 2014 en la localidad de Jovita, provincia de Córdoba, dedicada a la explotación agropecuaria, abarcando el cultivo, producción y comercialización de cereales y oleaginosas. La integran tres accionistas: dos hermanos que poseen el 37 % del capital social cada uno, y su madre, quien cuenta con el 26 % restante. La empresa mantiene una estrecha relación comercial con su principal cliente y proveedor, AgroTecnología y Servicios S.A.

La información contable generada por la organización resulta clave para diversos usuarios. Entre los internos se encuentra el directorio y los accionistas, mientras que entre los externos se incluyen entidades bancarias y organismos públicos, como la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), quienes utilizan estos registros con fines fiscales y regulatorios.

Estudios de casos previos han demostrado que la incorporación de equipamiento agrícola puede generar mejoras sustanciales en la rentabilidad y sostenibilidad de empresas del sector (Osella, 2023; Luna, 2023). En línea con esta evidencia, el presente trabajo busca ofrecer un diagnóstico actualizado de la situación económico-financiera de Agro Hermanos y proponer alternativas de inversión que permitan un uso más eficiente de los recursos disponibles, fortaleciendo así la posición competitiva de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de reporte de caso, lo que permitió abordar una situación concreta en un entorno organizacional real, con el objetivo de analizarla, interpretarla y proponer mejoras a partir de herramientas teóricas y prácticas adquiridas durante la formación profesional. El análisis se centró en la interpretación de información contable y financiera provista por los socios de la empresa objeto de estudio, así como en el procesamiento de documentación interna correspondiente al ejercicio económico 2022. Las fuentes primarias incluyeron balances contables, libros IVA, registros de ingresos y egresos, planillas de control interno y entrevistas semiestructuradas con los actores clave de la organización.

Se utilizaron herramientas técnicas como razones financieras, análisis horizontal y ver-

tical de estados contables (Coello Martínez, 2015), indicadores de liquidez, rotación y endeudamiento, y cuadros de flujo de fondos proyectados. Estos instrumentos permitieron evaluar la situación económico-financiera de la empresa en términos de liquidez, rentabilidad y eficiencia operativa. Además, para el análisis del contexto externo se aplicó el modelo PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), conforme a la propuesta de Mochón (2014), con el fin de identificar variables macroambientales que impactan en el desempeño de la organización.

El diagnóstico interno se estructuró a partir del análisis F.O.D.A., que permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este enfoque fue complementado con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual brindó una mirada sobre la competitividad del sector agropecuario y la posición relativa de la empresa dentro del mismo. Todo el proceso de recolección y análisis de datos se realizó con el consentimiento de los propietarios, garantizando la confidencialidad de la información y el respeto por el entorno organizacional intervenido.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los estados contables correspondientes al ejercicio económico 2022 de Agro Hermanos permitió detectar un nivel elevado de liquidez, con un índice de liquidez corriente de 3,78 y una liquidez seca de 1,34, lo que refleja que la empresa dispone de recursos suficientes para afrontar sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, este exceso de liquidez evidencia la existencia de activos corrientes ociosos, evidenciando un uso ineficiente de los recursos disponibles, especialmente en un contexto de alta inflación.

Por otro lado, el índice de liquidez absoluta fue de 0,33, y el índice de liquidez necesaria de 1,27, lo que refuerza la conclusión de que existe margen para optimizar el capital circulante sin comprometer la solvencia de la empresa. El nivel de endeudamiento se ubicó en 0,33, reflejando una baja dependencia del financiamiento externo, mientras que la rentabilidad del activo fue del 44 % y la del patrimonio neto del 24 %, lo cual indica un buen desempeño económico, aunque con espacio de mejora.

En términos comparativos, la empresa General Roca S.A., del mismo rubro y tamaño, presentó un índice de liquidez corriente de 1,61 y una liquidez necesaria de 0,2, pero con una rentabilidad del activo del 84 %. Esta diferencia sugiere que, aunque Agro Hermanos mantiene una situación económica y financiera saludable, podría optimizar su estructura de activos para lograr un mayor rendimiento.

A partir del análisis financiero y económico, se concluye que Agro Hermanos presenta una situación patrimonial sólida, con capacidad para afrontar sus compromisos y una adecuada rentabilidad. No obstante, el elevado nivel de liquidez corriente y la baja utilización

del financiamiento externo reflejan la existencia de activos ociosos que no están generando valor para la organización.

El exceso de liquidez, lejos de representar una ventaja, implica una pérdida de poder adquisitivo en el contexto inflacionario actual. Asimismo, la falta de inversión en activos productivos limita el crecimiento patrimonial y la mejora de los indicadores financieros en el mediano y largo plazo. Por ello, se considera que la empresa tiene espacio para mejorar su rentabilidad mediante una reasignación eficiente de sus recursos.

El diagnóstico también evidencia que, si bien los resultados económicos son positivos, la empresa no está aprovechando al máximo sus oportunidades de inversión, especialmente en comparación con otras compañías similares del sector. Frente a esta situación, se justifica la necesidad de implementar una estrategia que permita utilizar de manera más eficaz activos líquidos disponibles, sin comprometer la estabilidad financiera.

Ante el diagnóstico de exceso de liquidez y subutilización de los recursos disponibles, se propone una estrategia concreta de inversión orientada a mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa de Agro Hermanos. La alternativa seleccionada consiste en la adquisición de una máquina pulverizadora, que permitirá a la empresa reemplazar el servicio tercerizado actual, reducir costos a largo plazo y optimizar su estructura patrimonial.

La inversión proyectada asciende a USD 272.334,99. Se evaluaron tres modalidades de adquisición: compra al contado, financiación directa con el proveedor (Metalfor) y un crédito otorgado por el Banco de la Nación Argentina. Tras comparar los costos totales y el impacto sobre los indicadores financieros de la empresa, se concluyó que la opción más conveniente es la financiación ofrecida por Metalfor, que consiste en una entrega inicial del 40 % del valor de la maquinaria y el pago del saldo restante en cuatro cuotas semestrales a tasa 0 % en dólares.

Esta alternativa permite reducir el excedente de liquidez de manera gradual, sin comprometer la capacidad de pago ni el nivel de reservas de la empresa. Además, incorpora tecnología de agricultura de precisión, lo que favorece la sustentabilidad del proceso productivo y la eficiencia en el uso de insumos. El plan incluye una serie de acciones específicas como la capacitación del operario, reorganización de la planificación de producción y controles posteriores para monitorear el impacto de la implementación.

La evaluación del plan propuesto demuestra que la inversión en la máquina pulverizadora no solo es viable desde el punto de vista financiero, sino que además mejora los principales indicadores contables de la empresa, especialmente aquellos vinculados con la eficiencia operativa y el uso del capital circulante. Con esta implementación, se prevé un retorno de la inversión del 27,22 % y un período de recupero cercano a los ocho años, lo cual resulta razonable considerando que la vida útil estimada del activo es de diez años.

Asimismo, se observa que, incluso luego del desembolso inicial y los pagos correspondientes, los índices de liquidez se mantienen por encima de los valores recomendados, lo cual garantiza que la empresa conserva su solvencia. La propuesta también permite reducir progresivamente el nivel de disponibilidad ociosa, resguardando valor frente al contexto inflacionario y fortaleciendo la capacidad productiva con tecnología propia.

Se recomienda continuar monitoreando los indicadores financieros tras la implementación del plan, especialmente el comportamiento de la liquidez y la rentabilidad, a fin de evaluar el impacto real de la inversión. Del mismo modo, se sugiere replicar el análisis en futuros ejercicios contables y considerar alternativas complementarias de inversión para maximizar el rendimiento del capital disponible.

REFERENCIAS

Coello Martínez, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros.

Luna, A. A. (2023). Implementación de equipo de siembra para bajar costos en la implantación de los cultivos en la empresa agrícola - Departamento de Tercero Arriba. [Trabajo final de grado, Universidad Empresarial Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/28257>

Mochón Morcillo, F., Mochón Sáez, M. del C., & Sáez Mochón, M. (2014). Administración: enfoque por competencias con casos latinoamericanos. (1.^a ed.). Alfaomega.

Osella, J. (2023). Mejora de rentabilidad incorporando agricultura de precisión. Aplicaciones selectivas de insecticidas. [Trabajo final de grado, Universidad Empresarial Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26909>

A close-up photograph of a person's hand holding a large quantity of small, white, spherical fertilizer granules. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting an outdoor agricultural setting.

Análisis financiero de largo plazo de la empresa Profertil

AUTOR

Boglione, Juan Pablo

juanpabloboglionegmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

En el presente reporte de caso se estudió la importancia del análisis de la situación financiera de largo plazo en la empresa Profertil, reconocida como una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de fertilizantes del país. Para dicho análisis se utilizó la herramienta PESTEL, para conocer el contexto en el cual se encuentra comprendida; como así también se utilizó la herramienta FODA, para determinar tanto la situación interna como externa de la empresa. También se elaboró una comparación de los últimos tres periodos, donde se determinaron las ratios financieras más significativas en lo que corresponde para un análisis de largo plazo, para poder detectar los activos ociosos y mejorar la rentabilidad. Se implementaron medidas que, siguiendo detalladamente una planificación financiera, le permitan a la empresa mejorar el uso de sus recursos, y lograr una adecuada estructura financiera.

PALABRAS CLAVE

Análisis Financiero; Ratios Financieros; Solvencia; Largo Plazo.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento de la carrera de Contador Público, se llevarán a cabo estudios, a través de una serie de análisis de la situación financiera de largo plazo de la empresa. Luego del correspondiente análisis se comenzará a planificar y elaborar una serie de acciones y medidas mediante un plan de estrategias, que ayudarán a la empresa a poder obtener un mejor resultado.

La empresa Profertil S.A. es una de las compañías de fertilizantes más importantes de Argentina, convirtiéndola en una de las cuatro principales empresas productoras en nuestro país. Está integrada en partes iguales por Nutrien Inc. e YPF SA. Nace como un proyecto en el año 1997, al año siguiente comienza la construcción de una planta de producción en Ingeniero White y se inaugura el centro de almacenaje y despacho en San Nicolás. En el año 2001, luego de haber finalizado la construcción de la planta, comienza con la producción de Urea y Amoníaco. Con el pasar de los años y el aumento de la demanda la empresa se fue agrandando hasta llegar a contar en la actualidad con dos plantas de logísticas, ubicadas en Puerto General San Martín y la mencionada anteriormente en San Nicolás, además posee depósitos en Necochea y en Loma Paraguaya, y tiene una planta productiva y centro de almacenaje y despacho, que es la más importante que posee la empresa, ubicada en Ingeniero White, en el Gran Bahía Blanca.

La empresa actualmente produce y comercializa 790.000 toneladas anuales de amoníaco y 1.320.000 toneladas anuales de Urea. El objetivo que tiene la empresa es el de nutrir al suelo argentino y del mundo para lograr un aumento en la producción de alimentos; lo hace desarrollando y aplicando tecnología de última generación en todos sus procesos, además tiene un grupo de profesionales que se encargan de buscar un mejor desarrollo y desempeño del producto, siempre garantizando la sustentabilidad, el cuidado del medio ambiente y principalmente del suelo, ya que es uno de los recursos más importantes y preciados que tiene nuestro país.

Demostrando su compromiso con el medio ambiente, en el año 2018, Profertil junto con YPF Energía Eléctrica firmaron un acuerdo por 21 años para la provisión y abastecimiento de energía renovable. El acuerdo consiste en reemplazar en un 60% la energía base por energía renovable proveniente de parques eólicos. Además de esta medida la empresa también posee múltiples certificaciones en estos temas, como lo es la norma ISO 50001 de eficiencia energética, entre otras que miden la huella de carbono en la producción de Urea. También este año se unió al Programa Argentino de Carbono Neutro (PACN), que es

un programa privado y de adhesión voluntaria que tiene como objetivo promover la consolidación de una marca sustentable para productos del sector alimenticio, de bebidas y bioenergías argentinos de exportación (Profertil, 2023).

La empresa no solo se encarga de producir y vender el producto, también se ocupa de instruir y formar a los productores para el correcto uso de los fertilizantes demostrando el férreo compromiso por el medio ambiente.

Luego de analizar detalladamente los estados contables que presenta la empresa Profertil, que fueron elaborados según las normas contables vigentes, se llegó a la conclusión que la empresa podría presentar exceso de solvencia. La solvencia se entiende como la capacidad que posee la empresa para hacer frente al pago o cancelación de todas sus deudas y obligaciones. Se calcula a través de una ratio de solvencia. Los valores óptimos que deben tener los mismos son alrededor de 1.5.

Luego de centrarse en la evaluación de los estados de situación financiera, se determina que la empresa analizada cuenta con una ratio de solvencia de 1.29 en el ejercicio 2021. Esta ratio se vio afectada por una medida que tomó el gobierno nacional, relacionada con la cancelación de deuda en el extranjero. Teniendo en cuenta que desde el ejercicio del año 2018 esta ratio aumentó de 0.92 a 1.54 en el ejercicio 2020. Debe considerarse que la empresa hasta el tercer trimestre del año 2022 arrojó una ratio de solvencia de 1.66.

Esta información nos muestra que el total del activo supera en gran medida al total del pasivo, demostrando que la empresa no tiene dificultades para cancelar sus deudas y obligaciones, y no solamente que no tiene dificultades, sino que también posee un superávit de solvencia que debe ser administrado para sacarle el mayor provecho a los activos y que no se generen activos improductivos, algo que no es para nada aconsejable.

Teniendo en cuenta que para realizar de forma más detallada y precisa además de la ratio de solvencia también se debe analizar la ratio de liquidez, si bien este último está enfocado en la capacidad de la empresa de hacer frente a las deudas y obligaciones en el corto plazo es necesario tenerlo presente, cabe destacar que el índice de liquidez de la empresa está en un valor correcto. Estos datos nos aseguran que la empresa se encuentra con los activos necesarios para respaldar sus obligaciones.

Con los datos obtenidos y lo recientemente planteado se puede observar que es sumamente importante para la empresa contar con un área que se dedique especialmente al análisis de la situación financiera, económica y contable de largo plazo, para poder llevar adelante planes y análisis de la situación de la empresa, que le permitan poder tomar las decisiones correctas para que la empresa se siga desarrollando y consolidando en el mercado de los fertilizantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa Profertil S.A. es una de las empresas de mayor producción y comercialización de fertilizantes de Argentina, la misma se encuentra afectada por inconvenientes que provienen de la ineficiente administración financiera, ya que posee los activos necesarios para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo, pero presenta fondos ociosos. Seguidamente, se muestra el análisis de la situación financiera de la empresa Profertil S.A., basándose en los estados contables de los años 2019,2020 y 2021, lo que permitirá obtener algunos índices necesarios para detectar las debilidades de la empresa.

Tabla 1. Ratios Financieros

Ratios	2019	2020	2021
Solvencia	1,29	1,54	1,29
Endeudamiento	0,78	0,65	0,78
Inmovilización	0,79	0,74	0,62
Liquidez seca	0,97	1,44	1,94
Liquidez corriente	1,25	1,80	2,17

Fuente: Elaboración propia

La empresa Profertil cuenta con una muy buena solvencia, que venía en aumento ejercicio tras ejercicio, pero debido a problemas relacionados con el COVID 19 y la imposibilidad de cancelar deuda extranjera a causa de una medida tomada por el gobierno argentino en 2021, hizo que la solvencia volviera a los índices del ejercicio 2019.

El aumento de la ratio de endeudamiento también se vio influenciado por lo anteriormente mencionado, ya que también año a año venía disminuyendo y en el ejercicio 2021 retomó los niveles del año 2019. Es para destacar la rápida recuperación que tuvo la empresa ya que se puede visualizar que en sus balances trimestrales de la empresa en 2022 la ratio de endeudamiento había descendido a 0,60 para el mes de septiembre.

Otro elemento de importancia para el análisis de largo plazo es la inmovilización, que es la relación entre el activo no corriente y el activo total. Ya que la empresa debe lograr el menor grado de inflexibilidad posible, obteniendo Profertil un muy buen índice y logrando disminuirlo año a año. Cuando se realiza un análisis financiero de largo plazo se tienen

en cuenta algunas ratios como el de liquidez seca y liquidez corriente, la empresa muestra estos índices en valores elevados, lo que refleja que no están siendo aprovechados al máximo los recursos.

Respecto a todo lo analizado anteriormente se puede ver que la empresa Profertil es muy rentable, por lo tanto, requiere que se realice un análisis financiero, para poder establecer la situación en la que se encuentra la empresa y así aprovechar los buenos índices que tiene la misma, logrando un mejor desempeño. Como conclusión, se puede determinar que es una empresa que tiene unos estados contables sólidos y su marca está consolidada en nuestro país; sin embargo, con una adecuada planificación financiera se podrían mejorar algunos índices, aprovechar los fondos que se consideran ociosos, y podría obtener un mejor rendimiento de la empresa en general. Con un departamento específicamente designado a la planificación financiera, Profertil podría crecer aún más y eso lo acercaría a cumplir el objetivo que tiene como empresa.

Con el análisis de los estados financieros se concluyó que la empresa Profertil se encuentra con un exceso de solvencia. Luego de evaluar el estado de situación financiera, arrojaron que la ratio de solvencia es de 1,66. También las demás ratios necesarias para el análisis de largo plazo muestran que la empresa no posee complicaciones para afrontar sus obligaciones, sin embargo, cuenta con activos ociosos que necesitan ser administrados para mejorar el negocio de la manera menos riesgosa. Una adecuada planificación financiera le permitiría a la empresa acercarse al cumplimiento de los objetivos empresariales y recorrer un camino de crecimiento, explotando el potencial con el que cuenta además de aumentar su producción y por consiguiente sus ventas.

Frente a las dificultades presentadas, se proponen una serie de objetivos como lo es la planificación de ratios de referencia para que la empresa pueda basarse en esas ratios y de esa manera aumentar su producción haciendo uso de esos activos improductivos, de forma tal que adopte un camino de crecimiento sin descuidar la situación financiera. Para alcanzar estos objetivos se propusieron acciones específicas para su concreción tales como realizar un análisis financiero a partir de los estados contables, para determinar las ratios financieras acorde a los objetivos de la empresa y que favorezcan la utilización de activos para potenciar su producción.

Se determina que el análisis financiero de largo plazo es beneficioso para la empresa, porque permite conocer en detalle la situación y planificar hacia el futuro en base a sus resultados. Por ello, se recomienda a la empresa desarrollar nuevos productos relacionados con el sector en el cual se desenvuelve. Puede expandirse y explorar nuevos mercados, además de invertir en empresas o pymes que tengan que ver con la elaboración de los fertilizantes. Otra recomendación es la de aprovechar el bajo nivel de endeudamiento a

largo plazo, realizando inversiones en otras empresas, diversificar su negocio o en el desarrollo de algún producto existente. Estas opciones son algunas alternativas que se pueden seguir para aprovechar de una mejor manera los recursos que dispone la empresa. Cuando existe exceso de solvencia, una posibilidad puede ser que los accionistas se repartan dividendos con los excedentes de efectivo existentes. Si se implementan efectivamente todos los temas mencionados dentro de las recomendaciones, llevarán a la empresa a obtener mayores beneficios, lo que se traducirá en un uso más eficiente de los recursos que dispone la misma.

REFERENCIAS

Castilla Ávila, P., Merlo, M., Sandoval Llanos, J., Scarfó, E., Ortiz, P., & Vélez Pareja, I. (2022). Análisis Financiero Integral. Alphaeditorial. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789587786910_A43783467/preview-9789587786910_A43783467.pdf

Haro de Rosario, A., & Rosario Díaz, J. (2017). Gestión Financiera. EDUAL. https://books.google.com.ar/books/about/Gesti%C3%B3n_Financiera.html?id=MXQrDwAAQBAJ&redir_esc=y

Lavalle Burguete, A. C. (2016). Análisis financiero. UNID. https://books.google.com.ar/books/about/An%C3%A1lisis_financiero.html?id=RuE2DAAAQBAJ&redir_esc=y
Profertil. (2023). [Página web de Profertil]. Recuperado de <https://www.profertil.com.ar/>

Criptoactivos como método de financiamiento para una pyme del sector cementero

AUTORA

Díaz, María Victoria
victoriadiaz464@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Publicidad

RESUMEN

En la actualidad los métodos de financiación han experimentado un gran auge, apareciendo en escena las ofertas públicas de criptoactivos (ICO: Initial Coin Offerings) como método para financiar un proyecto mediante la utilización de la tecnología blockchain. Debido a este nuevo panorama es que surge esta investigación que se enfoca en analizar la conveniencia de la utilización de ICO como método de financiación, con el objetivo de analizar su viabilidad. Este método permite al inversor mayor flexibilidad para poder acceder a la financiación ya que no requiere de intermediarios y sus requisitos son mucho más accesibles que los de un banco convencional. Por otro lado, al ser un método relativamente nuevo, hay varias incertidumbres girando en relación a su funcionamiento. En este artículo se analizan las principales características en torno a la utilización de ICO como método de financiación para pymes en argentina.

PALABRAS CLAVE

Criptoactivos, Financiación, Flexibilidad, Incertidumbre.

INTRODUCCION

Se puede definir a las ofertas públicas de criptoactivos, denominadas ICO, como un nuevo activo de formato digital, no regulado, emitido y controlado por quienes lo crean y utilizado por las empresas como mecanismo alternativo de financiamiento. El motivo por el cual aparecen en escena, con notable presencia en el último tiempo, se debe a su mayor flexibilidad, que no requiere de intermediarios y que sus requisitos son mucho más flexibles que los de un banco convencional. Lo que permite financiar proyectos de manera rápida y sencilla, evitando la burocracia administrativa y legal de los medios de financiación tradicionales.

Este mecanismo se lleva a cabo utilizando criptomonedas o token que es la unidad de valor que crea una institución con el fin de identificar su negocio y es la que funciona como método de intercambio de los participantes de la red. El respectivo intercambio se produce por medio de la tecnología blockchain que es una cadena de firmas digitales en forma de bloque, los cuales están entrelazados y cifrados para proteger la legitimidad de las transacciones. El propietario de una moneda añade al final de la cadena al momento de transferirla la firma digital con el código de la transacción anterior y la llave pública del nuevo propietario. De esta manera, el nuevo propietario puede verificar la propiedad y veracidad de la moneda. Todo este procedimiento es validado por los mineros, los cuales invierten tecnología computacional para ellos y a cambio reciben criptomonedas como pago.

Este mecanismo se rige por los contratos inteligentes o Smart contract. Los mismos traducen las cláusulas contractuales en códigos y los incorpora en formato de software, generando de este modo una interacción de los contratos a través de mensajes firmados en cadena de bloque. De esta manera, se buscan ejecutar los términos de un contrato de manera digital, manteniendo las condiciones contractuales comunes y reduciendo a los intermediarios.

A raíz de la reciente aparición de las ICO en el universo de la financiación es que varios autores se han enfocado en investigar su viabilidad. Los autores más importantes para este trabajo son Núñez Mera, Sastre y Saen-Diez Rojas (2018) quienes elaboraron una breve diferenciación de las ventajas y desventajas de la utilización de ICO. Debido a las desventajas que mencionan dichos autores es que surge el problema de investigación que se basa en la falta de conocimiento respecto a las mismas y su funcionamiento. Una ICO representa un universo relativamente nuevo comparado con los métodos de inversión utilizados convencionalmente en Argentina, lo que genera un sentimiento de incertidumbre en

el posible emisor. La incertidumbre normativa es la que más ruido hace y se genera por el anonimato que permite dicho método y que da lugar a posibles fraudes, lavado de dinero y operaciones ilícitas.

La importancia de investigar esta problemática radica en evaluar posibles proyectos donde se pueda utilizar esta nueva metodología de financiamiento de manera beneficiosa para la empresa en cuestión. Esta investigación difiere de investigaciones anteriores ya que tiene como objetivo evaluar de manera conjunta la normativa contable, los posibles riesgos para el inversor y los requisitos necesarios para operar. De esta manera, será posible llegar a una conclusión óptima y efectiva que podrá ser utilizada como medio para analizar una futura inversión.

MATERIALES Y METODOS

Para dar respuesta a dichos objetivos se utilizó un diseño metodológico de carácter descriptivo con utilización de un enfoque mixto, no experimental y de tipo transversal. Para los participantes, se eligió a la población conformada por todas las pymes del sector cementero erradicadas en argentina que buscan nuevos medios de financiación en el año 2024. En base a esto, se seleccionó la empresa Loma Negra por sus características geográficas. Respecto a los instrumentos, se utilizó el relevamiento bibliográfico y legislativo y la página web de la comisión nacional de valores para acceder a los estados financieros de la muestra. Por último, en el análisis de datos se investigó bajo un análisis bibliográfico, en primer lugar, el marco regulatorio que las rige, teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas. En segundo lugar, el tratamiento contable aplicable a las mismas tanto a nivel internacional como nacional, y, por último, los requisitos necesarios para llevarla adelante.

RESULTADOS Y DISCUSION

El primer objetivo fue analizar el marco regulatorio que rige a las ICO, para dar cuenta de las ventajas y desventajas de llegar adelante una y los requisitos para desarrollar dicho proyecto. En cuanto al marco regulatorio, los resultados indican que no ha sido grande el avance entre 2014 a 2023 los avances respecto a lo legal no terminaban de dejar en claro su proceder, solo hacían alusión a su significado y al riesgo que implicaba su utilización por no estar reguladas por ningún ente.

Esto concuerda con el estudio de Delgado (2021) quien menciona la evolución que han tenido los respectivos entes respecto a dicho fenómeno. En primer lugar, desaconsejaron su uso por su alto riesgo, en segundo, con su crecimiento, empezaron a incluirlas de manera general en las diferentes normativas y, en tercer lugar, con un rol mucho más protagonista comenzaron a presentar proyectos de ley en donde los criptoactivos ya eran el centro

de atención.

A pesar de la falta de reglamentación de los últimos años, se puede mencionar que el avance más grande en este sentido se ha dado en el año 2024 con la sanción de la ley 27739. La misma hace mención a un registro en donde deben registrarse aquellos que actúen como proveedores de activos digitales y también se mencionan los requisitos que deben tener en cuenta para actuar como tal.

Respecto a las ventajas y desventajas, las mismas fueron clasificadas teniendo en cuenta aspectos legales, financieros, contables y operativos. La ventaja principal que hace saltar a escena a las ICO es la eliminación de restricciones e intermediarios que facilita al emisor el proceder más rápido y a un costo menor que los métodos tradicionales. Respecto a las desventajas y los posibles riesgos que estas conllevan, la principal es la falta de regulación legal que trae aparejado el escaso acceso a información relevante y el potencial fraude.

Por otro lado, también hay que tener en cuenta como ventaja el avance logrado con la sanción de la ley 27739 y los requisitos vigentes para lanzar una ICO que se plasman en la misma. La ley 27739 se caracteriza por ser su función principal determinar riesgos provenientes de maniobras ilícitas y adoptar medidas para acabar con las mismas. Se puede decir que debido a la misma los riesgos disminuyen de manera considerable y hacen más efectiva la utilización de este método.

El segundo objetivo fue la comparación del tratamiento contable de las ICO teniendo en cuenta normas nacionales e internacionales con el objetivo de determinar el marco de información aplicable y el impacto en los EECC. Se recopilaron datos teniendo en cuenta el tratamiento contable de las ICO siendo emisor de las mismas, ya que el fin de esta investigación es evaluar a las ICO desde esta perspectiva. Como resultado se obtiene que a la fecha todavía existe un gran vacío en torno a este aspecto, ya que no existe una normativa contable específica para cada token, ni a nivel nacional ni a nivel internacional por lo que la contabilización se realiza evaluando el propósito del token.

Para lograr un análisis más certero para la muestra se selecciona el security token con participación en el capital emisor como el más conveniente. La justificación de su elección radica en que este método ofrece derechos similares a las acciones de las empresas tradicionales y genera un impacto positivo en los ratios, ejerciendo presión positiva en la solvencia y en los ratios de rentabilidad económica como el ROE y ROA, así como también hace decrecer el endeudamiento a corto y largo plazo. Respecto a cuál normativa es más conveniente para el reconocimiento del token se puede inferir que si bien el marco regulatorio de la FACPCE es más sintético y posee menos complejidades, las NIFF tienen la ventaja de evaluar más específicamente cada operación lo que permite tomar mejores decisiones financieras.

El tercer, y, último objetivo, busca describir las acciones necesarias para lanzar una ICO teniendo en cuenta los costos, tiempos y entes intervinientes. Como resultado se obtiene que, si bien el proceso de creación de una ICO es claro, la información sobre los costos que conlleva el mismo es escasa. La creación de una ICO lleva un tiempo aproximado de entre 6 y 12 meses, para la elaboración del presente trabajo se tomó un promedio de 9 meses. Analizando la información recabada se puede llegar a la conclusión de que el procedimiento de creación de una ICO es costoso si se tienen en cuenta los riesgos que pueden derivar de la misma y comparándola con otros medios de financiación. Por otro lado, si se quisiera optar por llevar adelante el proceso, se puede inferir en que el mismo no es de difícil acceso, ya que reuniendo un equipo con especialistas en las tareas necesarias y la tecnología acorde se puede desarrollar el proyecto de manera efectiva. En cuanto a la tecnología necesaria, idealmente se debe contar con una GPU (unidad de procesamiento gráfico) conectada a la CPU, la misma se caracteriza por procesar cálculos matemáticos y de ingeniería a alta velocidad y con un ancho de banda de memoria mucho más extenso que la clásica CPU.

A raíz de los resultados obtenidos se concluyó que, en la actualidad, las ICO representan un método de financiación viable ya que por sus circunstancias tienen la posibilidad de ser llevadas a cabo. Sin embargo, se considera que todavía no están resueltos todos los ítems en torno a la normativa que rige a las mismas por lo que los riesgos para el inversor permanecen presentes. Por ello, es necesario que, en base a la información existente, cada posible inversor realice un análisis evaluando la conveniencia de la utilización para su negocio

REFERENCIAS

Delgado, M. D. (2021). Criptoactivos: Tratamiento legal, Impositivo, Contable y de Auditoria en Argentina [Tesis de especialización]. Universidad Nacional de Córdoba. <https://rdu.unc.edu.ar/items/379c37fc-b7ae-417f-894b-324c3091423b>

Núñez Mera, C. B., Sastre, S. del, & Sáenz-Diez Rojas, R. (2018). Financiación alternativa para el emprendedor: Las Initial Coin Offerings a examen. ICE Información Comercial Española, (904), 99-111. <https://doi.org/10.32796/ice.2018.904.6666>

Análisis financiero de corto plazo de la empresa Ternium Argentina S.A. en un periodo de alta volatilidad

AUTORA
Dri, María Belén
belendri2000@gmail.com

CARRERA
Contador Público

RESUMEN

El presente trabajo se basa en un análisis financiero de corto plazo de Ternium Argentina S. A., empresa siderúrgica considerada líder en la producción de acero en Argentina y una de las más importantes en Latinoamérica. Con la finalidad de conocer el contexto interno y externo en el cual se desenvuelve la empresa, se realizaron los análisis FODA y PESTEL. Una vez obtenida esta información, se procedió a realizar una evaluación de los estados contables a través de la aplicación de diferentes ratios y un análisis vertical y horizontal. Como resultado, se pudo observar que la empresa presenta un exceso de liquidez general, lo que supone una pérdida para la empresa, ya que se generan costos adicionales. Esto llevó a desarrollar un plan de implementación basado en mejorar la gestión de inventarios, con el fin de lograr la disminución de los activos ociosos y aumentar los beneficios de la empresa, utilizando los recursos de manera eficiente para reducir los costos asociados.

INTRODUCCIÓN

La empresa seleccionada para el desarrollo del presente trabajo es Ternium Argentina, la cual se perfila como líder en la producción de acero en el país y una de las más importantes en Latinoamérica. Cuenta con diecisiete centros productivos ubicados en Argentina, Brasil, Colombia, Estados Unidos, Guatemala y México, los cuales están destinados a elaborar y procesar un amplio rango de productos de alto valor agregado, con la más alta tecnología, siguiendo rigurosos estándares de calidad, seguridad y medioambiente. Su cartera de clientes está conformada por pequeñas empresas locales y grandes compañías multinacionales, principalmente de los sectores de la construcción, agroindustria, automotriz, de electrodomésticos, envases y energía.

El periodo abarcado para el análisis y desarrollo de este proyecto fue signado por una alta volatilidad, debido a las consecuencias de la pandemia por coronavirus (COVID-19), los altos niveles de inflación, las tasas de interés crecientes en algunas regiones, la desaceleración de la economía China y la invasión de Rusia a Ucrania, que incidieron en el consumo global de acero y el precio internacional de los insumos siderúrgicos.

Como resultado del análisis realizado se pudo observar que la compañía ha alcanzado en el año 2022, una ganancia de \$83.310 millones, equivalente a una ganancia neta por acción de \$18,44, lo que representa un resultado inferior en un 38% respecto al nivel alcanzado en el 2021. Además, su capital de trabajo disminuyó debido a una reducción de inventarios y un aumento neto agregado de cuentas por pagar y otros pasivos.

En un contexto como el actual, de alta incertidumbre respecto a la economía global y nacional, es importante que las empresas estén preparadas para afrontar los diversos problemas que pueden llegar a presentarse. Para ello, es fundamental que cuenten con una adecuada gestión del sistema financiero a corto plazo. Al ser este, un tema de gran interés, es posible y oportuno consultar otros trabajos y artículos académicos que traten este asunto o posean similitud.

En primer lugar, se puede mencionar el trabajo de Hammi (2014), que tuvo como objetivo principal desarrollar un sistema de control para la gestión de la liquidez, orientado a crear valor e identificar las mejores técnicas operativas en un ambiente de incertidumbre, que aporte una ventaja competitiva a las empresas. Esta investigación concluye en que las empresas precisan herramientas que ayuden tanto a la toma de decisiones como a la definición de sus estrategias. Por lo tanto, es necesario plantear la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar no solo las empresas sino también sus

objetivos, sus estrategias y sus políticas para hacer posible su supervivencia.

Por otro lado, se puede señalar el artículo de Arreiza Pusma y Gavidia Mamani (2020), el cual tuvo por objetivo analizar la gestión del capital de trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial. Dicha investigación concluye con que la correcta gestión del capital de trabajo permitirá generar la liquidez requerida para cumplir con solvencia sus obligaciones; dado ello, la empresa maximice su rentabilidad, teniendo en cuenta los riesgos.

Continuando a nivel internacional, podemos mencionar el artículo científico de Villegas Villavicencio (2020), que tuvo como objetivo analizar las estrategias de financiamiento a corto plazo que utilizan las empresas siderúrgicas de Venezuela. La conclusión de esta investigación fue que, se observa un alto promedio de utilización de estrategias de financiamiento a corto plazo. Los indicadores crédito comercial y crédito bancario presentan una moderada utilización, mientras que los indicadores línea de crédito y carta de crédito representan un nivel de alta utilización. Además, se pudo observar una elevada utilización de los gastos acumulados.

Por último, a nivel nacional, se puede mencionar el trabajo de Rossi Grosso (2017), cuyos objetivos fueron, diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa Vial RG S.A. y brindar información para el control de gestión. Este proyecto realza la importancia de contar con información precisa acerca de la gestión financiera que se lleva a cabo en una empresa, ya que, de no ser así, se generarían pérdidas de eventuales oportunidades de inversión y riesgo de invertir en actividades financieras costosas, lo que resultaría en la pérdida de competitividad en el mercado. Contar con la información permitirá mejorar la toma de decisiones, como así también maximizar los recursos monetarios de la empresa.

La relevancia del presente trabajo radica en la importancia de contar con una adecuada estrategia de financiamiento a corto plazo y una buena administración del capital de trabajo. Desde el punto de vista de la gestión de la empresa, estos aspectos son fundamentales, dado que, una situación financiera desfavorable a corto plazo puede comprometer la situación económica de la compañía a largo plazo. Además, representa un beneficio para la sociedad el estudiar y exponer las distintas herramientas existentes, que pueden permitir a las empresas mantener su posición en el mercado y desarrollarse a pesar de los problemas que puedan llegar a presentarse.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación inicia con un diagnóstico del entorno y luego continua con un análisis financiero de corto plazo, a fin de conocer la situación de la empresa. La misma se realiza bajo un enfoque mixto, recopilando, analizando e integrando tanto investigación

cuantitativa como cualitativa. Respecto a su alcance, es un estudio descriptivo, ya que se enfoca en los hechos y características propias del problema. Como técnica principal de recolección de información se emplea la búsqueda a través de internet, en páginas indexadas, realizando un análisis documental de antecedentes similares e información contable de la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al realizar un análisis a través de la utilización de ratios financieros, con el fin de conocer la situación de la empresa en mayor profundidad y desde diferentes perspectivas, se arribó a diferentes resultados. El nivel de liquidez es positivo y exhibe una tendencia creciente respecto al año anterior. Estos resultados indican que la empresa tiene la capacidad de hacer frente a los compromisos de corto plazo, aunque su valor mayor a 2 podría insinuar exceso de liquidez. El capital de trabajo y la rotación del mismo son resultados positivos, lo que señala que la empresa puede hacer frente a sus deudas y está en condiciones de realizar acciones de crecimiento. Mientras que la rotación de activos disminuyó de 2,37 a 0,70, lo cual puede indicar que la empresa no está administrando de manera eficiente sus activos.

En cuanto a los ratios de endeudamiento, informan un nivel de riesgo bajo, con un resultado de 0,10. Sin embargo, es necesario destacar que los datos deben ser interpretados según la industria en la que se desenvuelve la compañía. En términos generales, un índice de endeudamiento menor a 0,40 podría significar que la empresa posee recursos propios mal aprovechados.

Por otro lado, a partir del análisis de los estados contables, se pudo observar una disminución en los niveles de despachos de acero, debido a una baja del 4% en las ventas de acero en el mercado local y a una disminución del 35% de las exportaciones. Como resultado, la empresa alcanzó una ganancia de \$83.310 millones, resultado inferior en un 38% respecto al nivel alcanzado en el 2021.

Además, su capital de trabajo disminuyó debido a una reducción de inventarios y un aumento neto agregado de cuentas por pagar y otros pasivos. En la disminución de los inventarios se destaca la reducción en el volumen de los productos de acero y la baja en el volumen y valor de las materias primas. Además, el costo de ventas representó un aumento de \$127.386 millones respecto a lo registrado en el año 2021, producto de un aumento en el costo por tonelada. En la variación del costo por tonelada se destaca el incremento del costo de las materias primas e insumos, el aumento de los costos laborales, de mantenimiento y servicios, y el incremento de las depreciaciones y amortizaciones.

A partir de los resultados expuestos en los párrafos anteriores, se puede observar la

presencia de activos ociosos. Esta situación supone un coste para la empresa, ya que parte de su producción no está siendo aprovechada adecuadamente, es decir, no está generando ingresos. Por otro lado, también se puede observar que la empresa se encuentra perjudicada por causas externas a ella, debido al contexto de alta volatilidad económica en el que se desarrolla actualmente. Sostener esta situación significa un riesgo para la empresa, debido a que su actividad y resultados se ven afectados negativamente.

Por estas razones se justifica investigar la gestión financiera de corto plazo, a través de diferentes herramientas de análisis, con el fin de obtener información específica para poder planear e implementar una estrategia adecuada que le permita a la empresa afrontar estas problemáticas.

En un contexto como el actual, de alta incertidumbre respecto a la economía, no solo en el plano local sino también a nivel mundial, la actividad en general se ve afectada negativamente, por esto, es importante que las organizaciones estén preparadas para superar las dificultades que pueden llegar a presentarse.

En este sentido, de acuerdo con el diagnóstico realizado, se considera fundamental la implementación de una estrategia adecuada, que permita disminuir el excedente de liquidez general y aumentar los beneficios de la empresa, maximizando la utilidad de los activos ociosos.

Mediante una gestión de inventarios más eficiente, se pretende reducir el exceso de inventario y minimizar el riesgo de obsolescencia. Esto ayudará a reducir los costos asociados con el almacenamiento, asegurando que la empresa solo tenga la cantidad necesaria de productos en stock. Además, al reducir los niveles de inventario y mantener un equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda, se espera que mejore el flujo de efectivo de la empresa.

Por otra parte, con una gestión de inventarios mejorada, la empresa obtendrá información más precisa y actualizada sobre el nivel de existencias, tiempos de reposición, costos y demanda. Esto le permitirá realizar una mejor planificación, tomar decisiones más informadas y optimizar la cadena de suministro en general.

En conclusión, se esperan beneficios significativos en términos de costos, flujo de efectivo, servicio al cliente, capacidad de respuesta y toma de decisiones.

Arreiza Pusma, E., y Gavidia Mamani, J. N. (2020). Gestión del capital de trabajo como estrategia financiera para el desarrollo empresarial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 6(1), 65 - 77. <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1259>

Hammi, A. (2014). Control Financiero interno bajo incertidumbre: control de gestión de la liquidez. [Tesis doctoral]. Universidad de Barcelona.

Rossi Grosso, I. A. (2017). Estrategia de gestión financiera para una empresa constructora vial [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Córdoba.

Villegas Villavicencio, J. J. (2020). Estrategias de financiamiento a corto plazo que utilizan las empresas siderúrgicas de Venezuela. *Revista Enfoques*, 4(14), 94–107. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i14.83>



Estudio comparativo de regímenes de promoción industrial nacionales y provinciales vigentes en Argentina (2024)

AUTORA

Giner, Claudia Virginia
claudia.v.giner@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

El presente trabajo aborda un estudio comparativo de los regímenes de promoción industrial nacionales y provinciales vigentes en Argentina hasta el año 2024. La promoción industrial ha sido una herramienta clave en la política económica del país, implementada con el objetivo de fomentar el desarrollo regional, impulsar la inversión privada, promover el empleo y mejorar la competitividad del sector industrial. Esta investigación se propone identificar las leyes más relevantes, sus principales beneficios, su impacto fiscal y su articulación entre los distintos niveles del Estado, haciendo foco tanto en el análisis normativo como en un caso práctico aplicado a la PyME Multiform Argentina S.R.L.

PALABRAS CLAVE

Promoción Industrial; Incentivos Fiscales; Leyes Vigentes

INTRODUCCIÓN

La promoción industrial refiere a un conjunto de políticas y medidas diseñadas para fomentar el desarrollo y la competitividad del sector industrial en un país o región específica. En Argentina, la promoción industrial ha sido una herramienta importante utilizada por el gobierno nacional y los gobiernos provinciales para estimular la inversión, la producción y el empleo en diversos sectores económicos, con preponderancia del sector manufacturero. Estos regímenes de promoción industrial se implementan a través de una variedad de incentivos fiscales, financieros y regulatorios destinados a reducir los costos de inversión y operación para las empresas industriales y que tienen su correlato en leyes y decretos que se pueden rastrear desde fines del siglo XIX, pero su proliferación y formalización como políticas gubernamentales significativas comenzaron a tomar forma durante el siglo XX (Ferrer, 1995).

Los objetivos de un Estado al legislar sobre regímenes de promoción industrial suelen estar orientados a impulsar el crecimiento económico, generar empleo, diversificar la estructura productiva, mejorar la competitividad, atraer inversiones, promover el desarrollo regional y estimular la innovación y el desarrollo tecnológico. Estos objetivos pueden variar según el contexto económico, político y social de cada país (Crespi et al., 2014).

Uno de los enfoques comunes en la promoción industrial ha sido la búsqueda de la diversificación de la base productiva, con énfasis en sectores estratégicos como la agroindustria, la industria automotriz, la tecnología y la biotecnología. Esto ha implicado la adopción de políticas específicas para cada sector, con el objetivo de mejorar su competitividad tanto a nivel nacional como internacional. (Crespi et al., 2014). Muchas de estas políticas fueron fragmentadas y descoordinadas, sin un enfoque coherente hacia la construcción de una estrategia de acumulación centrada en el sector manufacturero (García Puente et al, 2019).

Sin embargo, la efectividad de las políticas de promoción industrial en Argentina ha sido objeto de debate. Algunos críticos argumentan que estas políticas pueden generar distorsiones en el mercado y favorecer a ciertos sectores en detrimento de otros (Romano et al., 2018). Además, la falta de continuidad y la inestabilidad en las políticas económicas a lo largo del tiempo han dificultado la planificación a largo plazo por parte de las empresas (Banco Mundial, 2019)

Desde principios del siglo XXI, las políticas de promoción industrial en Argentina han incluido una combinación de incentivos fiscales, subsidios, programas de financiamiento y apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico. Estas políticas han buscado fomentar la competitividad de la industria argentina en un contexto de globalización y cambios tecnológicos acelerados (Ferrer, 1995). Estos cambios en el enfoque de la promoción industrial

hicieron que los gobiernos se inclinaran hacia políticas más orientadas a la innovación, la tecnología y la sustentabilidad. Esto se refleja en iniciativas como la promoción de parques tecnológicos, el estímulo a la inversión en investigación y desarrollo y el fomento de la adopción de prácticas sostenibles en la industria (Gahn y Gardiner, 2016).

Si bien se han realizado numerosas investigaciones sobre regímenes de promoción industrial en Argentina, los análisis sobre la vigencia y complementariedad normalmente se dan o bien para períodos acotados de tiempo o bien para regiones específicas de Argentina. El análisis comparativo de los distintos regímenes de promoción industrial en Argentina constituye un tema de gran relevancia tanto para los responsables de la formulación de políticas como para los actores del sector privado, ya que puede proporcionar perspectivas valiosas para mejorar la eficacia y la eficiencia de estas políticas y contribuir al desarrollo industrial y económico del país. Además, en un contexto de creciente competencia global y desafíos económicos, comprender cómo se articulan y operan los diferentes regímenes de promoción industrial a nivel nacional y provincial se vuelve aún más crucial para garantizar la competitividad y la sostenibilidad del sector industrial argentino.

Esta investigación busca generar un documento que sintetice los distintos regímenes de promoción industrial vigentes actualmente en Argentina, su grado de complementariedad y el costo fiscal que estos conllevan para contribuir al debate y la formulación de políticas en el ámbito de la promoción industrial en Argentina.

MATERIALES Y MÉTODOS

El objetivo general del trabajo fue analizar los distintos regímenes de promoción industrial vigentes en Argentina a nivel nacional y provincial. Entre los objetivos específicos se destacan:

- Identificar la legislación vigente en materia de promoción industrial.
- Evaluar su grado de complementariedad y articulación entre jurisdicciones.
- Determinar su costo fiscal y sus aportes al Estado.

La metodología utilizada fue cualitativa, descriptiva y sincrónica. Se empleó el análisis documental de fuentes primarias (leyes nacionales y provinciales, decretos, entrevistas) y secundarias (informes del Banco Mundial, BID, investigaciones académicas). El enfoque fue macro y regionalizado, dividiendo al país en cinco grandes regiones (Centro-Buenos Aires, NEA, NOA, Cuyo y Patagonia) excluyendo islas Malvinas e islas del Atlántico Sur debido a que al encontrarse usurpadas, el gobierno argentino no puede legislar sobre ellas y no hay conocimiento de los regímenes vigentes según la legislación que tiene Gran Bretaña. Además, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar la empresa Multiform Argentina S.R.L. como caso de estudio.

La investigación se llevó adelante a través de procesos sistemáticos para arribar a conclusiones de calidad y plausibles de ser tomadas para futuras investigaciones: 1) Recolección de datos, 2) Análisis de los datos recolectados, 3) Evaluación de los sucesos y datos, 4) Reflexión sobre la evaluación y 5) Recomendación a PyMe elegida.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tanto a nivel nacional como provincial se encuentran numerosas leyes y decretos de promoción industrial. A nivel nacional encontramos tres leyes fundamentales: la Ley 25.922/2004 y sus decretos modificatorios que reglamentan la industria del software y la Ley 23.614/1988 de Promoción Industrial tienen alcance nacional, mientras que la Ley 19640/1972 y sus modificatorias se limita a la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

Se organizó el trabajo en base a regiones económicas y dentro de ellas las provincias que contienen. Así tenemos la Región Centro y Buenos Aires que comprende las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos; la Región NEA con las provincias de Misiones, Corrientes, Chaco y Formosa; la Región Cuyo que incluye a las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis; la Región NOA con las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y La Rioja y la Región Patagonia que comprende las provincias de La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

De todo el territorio nacional, sólo cuatro provincias no cuentan con leyes provinciales de promoción industrial ni se han adherido a las leyes de carácter nacional, estas son: Formosa, Jujuy, Tucumán y Neuquén. Este enfoque regionalizado permite una mayor eficiencia en la asignación de recursos y la implementación de políticas públicas más adecuadas a las necesidades locales (Vigil y Ockstat, 2018). No obstante, también plantea desafíos en términos de coordinación y coherencia a nivel nacional.

A la luz del objetivo general planteado en el trabajo, que era analizar los regímenes de promoción industrial vigentes en Argentina, se pudieron relevar 4 leyes nacionales (Ley 25922/2004, Ley 23614/1988, Ley 19640/1972 y Ley 27506/2019) y 38 leyes provinciales: 8 de la Región Centro y Buenos Aires, 5 de la Región NEA, 8 de la Región Cuyo, 5 de la Región NOA y 12 de la Región Patagonia, la mayoría de las cuales complementa a las cuatro leyes nacionales. Realizando un análisis más específico de las leyes estudiadas, podemos ver que las similitudes se dan en los siguientes ítems relevados:

1. Objetivo General: Todas las leyes tienen el objetivo común de promover el desarrollo industrial, fomentar la inversión y generar empleo. La mayoría busca mejorar la competitividad de las industrias y modernizar los procesos productivos.

2. Beneficiarios: Los beneficiarios son personas físicas y jurídicas que realicen actividades industriales dentro de las provincias respectivas y esto incluye tanto a nuevas empresas como a aquellas que amplíen o modernicen sus operaciones. En la Región Cuyo, NEA y NOA se registran la mayor cantidad de beneficios para nuevas empresas o nuevas radicaciones en las provincias.

3. Incentivos Ofrecidos: Las exenciones impositivas (sobre Ingresos Brutos, Inmobiliario y Sellos) son un incentivo común. Muchas leyes también ofrecen créditos en condiciones preferenciales, subsidios por contratación de empleados, y acceso a financiamiento y asistencia técnica. En las Regiones Cuyo, NOA y Patagonia se ha legislado sobre la creación de parques industriales que muchas veces complementan las leyes de promoción industrial vigentes

4. Requisitos para Acceder: no tener deudas fiscales, sociales o administrativas pendientes. Cumplir con normativas ambientales y presentar proyectos que demuestren su viabilidad económica y técnica.

Las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán (Región NOA), Formosa (Región NEA) y Neuquén (Región Patagonia) no presentan leyes de promoción industrial vigentes ni se han adherido hasta el momento a las leyes nacionales.

En cuanto a las implicancias de las leyes relevadas, al reducir las cargas fiscales y facilitar el acceso a financiamiento, se incentiva la instalación de nuevas industrias y la modernización de las existentes.

Otro beneficio que se puede reconocer es el mejoramiento de la competitividad regional, ya que al ofrecer beneficios específicos, cada provincia puede fortalecer sus sectores industriales clave, mejorando la competitividad regional y nacional (Borello y González, 2021). Esto es especialmente importante en áreas con economías menos desarrolladas.

En el caso de la empresa Multiform Argentina S.R.L. como está hace unos años apostando a la exportación de sus productos, tanto a países del Mercosur cuanto a Estados Unidos, sería más productivo mover sus instalaciones a Tierra del Fuego, donde la Ley N°19.640 que ha sido prorrogada hasta diciembre de 2028 por Decreto Nacional N°594/2023 le permitiría acceder a la zona franca, con importantes beneficios tanto en la exportación de productos como en la importación de materiales necesarios para el desarrollo de su actividad. Además, podría radicarse en un parque industrial que le permitiría acceder a crédito para maquinarias y obras de infraestructura así como la devolución de parte de la inversión en mejoras de infraestructura de servicios.

Una recomendación importante que se puede hacer en vistas al estudio presentado es revisar las leyes de promoción industrial vigentes a la luz del DNU 70/2023 implementado por el presidente Javier Milei en diciembre de 2023 y que entre otras leyes derogó

y/o modificó numerosos artículos del Código Aduanero y del Código Civil y Comercial de la Nación. Estas modificaciones podrían implicar cambios importantes en leyes como la N°19.640/1972 cuyo espíritu justamente descansa en la constitución de la zona franca de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sud. También y en virtud de la aprobación en las dos Cámaras legislativas de la Ley Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos el día 28 de Junio del corriente será importante poder ver qué leyes quedan vigentes, cuáles son derogadas o modificadas y cuáles son los efectos de estos cambios así como de qué manera se implementa el Régimen de Incentivos para las Grandes Inversiones (RIGI) y si este implicará la derogación de alguna de las leyes nacionales de promoción industrial.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo del trabajo tuvieron que ver especialmente con dificultades a la hora de leer los presupuestos tanto nacionales como provinciales donde no se encuentra claramente el costo fiscal atribuido a las leyes relevadas. También fue una gran limitación la falta de claridad en algunas de las leyes sobre la vigencia de los beneficios una vez vencido el plazo establecido por la ley madre.

Finalmente, una serie de preguntas podrían guiar futuros trabajos sobre la promoción industrial en Argentina, algunas de las cuales fueron surgiendo y se enumeran a continuación:

1. ¿Cómo influyen las diferencias regionales en la efectividad de los regímenes de promoción industrial?
2. ¿Qué mecanismos de coordinación existen entre las políticas nacionales y provinciales para evitar duplicidades y mejorar la eficiencia?
3. ¿Cuál es el impacto a largo plazo de los incentivos fiscales en la economía provincial y nacional?
4. ¿Cómo se pueden medir de manera efectiva los resultados de las políticas de promoción industrial en términos de creación de empleo y desarrollo económico?

Estas preguntas podrían abrir caminos para futuras investigaciones que podrían contribuir a optimizar las políticas de promoción industrial en Argentina, asegurando un desarrollo económico más equilibrado y sostenible en todas las regiones del país.

REFERENCIAS

Borello, J. A., & González, L. (2021). Distribución geográfica de la actividad económica en la Argentina: Revisión bibliográfica y perspectivas. CEPAL.

Crespi, G., Fernández-Arias, E., & Stein, E. (2014). ¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. Banco Interamericano de Desarrollo.

Ferrer, A. (1995). Los ciclos económicos en la Argentina: Del modelo primario exportador al sistema de hegemonía financiera. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10366/72255>

Gahn, S., & Gardiner, M. (2016). Impacto de regímenes de promoción industrial en Argentina. Estudios Sociales Contemporáneos, (15), 16–36.

García Puente, M. J. G., Lauxmann, C. T., & Ormaechea, E. (2019). El Estado argentino y el desarrollo: Un análisis de la configuración e implicación estatal en la promoción industrial durante los años 2003–2015. Papeles: Revista del Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional del Litoral, 9(20), 9–30.

Romano, S. A., Kataishi, R. E., & Durán, L. (2018). La promoción industrial en Argentina: Entramado normativo para el caso de la ley 19.640. Economía, Sociedad y Territorio, 18(58), 947–976.

Vigil, J., & Ockstat, W. (2018). Políticas regionales en Argentina: Tensiones entre el Estado, la gobernanza y el espacio regional. REDES: Revista do Desenvolvimento Regional, 23(3), 66–94.

World Bank. (2019). Argentina: Systematic country diagnostic. World Bank Group.

Propuesta de financiamiento para Newsan S.A: ¿emisión de Obligaciones Negociables o solicitud de préstamos?

AUTOR

Gómez Saracchini, Franco David
francogsaracchini12@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

Este trabajo analiza la estructura financiera, gestión de activos y estados contables de Newsan S.A para detectar oportunidades de mejora. Se realiza un análisis F.O.D.A y P.E.S.T.E.L para entender la situación interna y externa de la empresa.

A la luz del análisis de los datos se está en condiciones de diagnosticar que el principal problema es la deuda con proveedores del exterior generada por una restricción gubernamental para el pago de deuda en moneda extranjera.

A continuación, se desarrolla una propuesta financiera en la que se analiza la emisión de obligaciones negociables en pesos y la solicitud de préstamos a entidades financieras para mitigar el riesgo de tipo de cambio. Se concluye que la opción más conveniente para Newsan S.A es la emisión de Obligaciones Negociables.

PALABRAS CLAVE

Propuesta financiera, obligaciones negociables, préstamos, tipo de cambio, situación financiera.

INTRODUCCIÓN

Newsan S.A (en adelante denominada “Newsan” o la “Sociedad”) es uno de los grupos económicos más importante de Argentina, líder en la fabricación, comercialización y distribución electrónica de consumo y alimentos, con presencia nacional e internacional. Esta compañía nace en Tierra del Fuego el 15 de marzo de 1991, mediante la fusión de los activos escindidos de Sansei y Sanelco (licenciataria para la Argentina de la marca Sanyo Electronic Trading Co.). En el año 1987 Sansei S.A fue fundada por Rubén Cherñajovsky y en 1991 se asoció con Sanelco dando origen a Newsan.

Actualmente la Sociedad cuenta con 3 unidades de negocios; electrodomésticos, movilidad y “Newsan Food”. Esta última unidad de negocio se crea en el año 2010 con el objetivo de obtener un mayor flujo de dólares a través de las exportaciones de artículos provenientes de la actividad pesquera, miel, ciruelas, pasas de uva, mosto y maní. La Sociedad no tuvo la opción de comprar la totalidad de las divisas que necesitaba para pagar los productos que importaba por lo que se vio obligada a obtener dólares mediante el desarrollo de sus actividades debido a las fuertes restricciones cambiarias impuestas por el gobierno de ese entonces. El propósito de dichas restricciones era compensar la balanza comercial obligando a las empresas importadoras a ‘equilibrar el egreso de divisas generado a causa del desarrollo de sus actividades mediante exportaciones. Esta era la forma en la que las importadoras debían hacer frente a sus obligaciones con proveedores del exterior en moneda extranjera.

La Sociedad muestra una sólida solvencia y liquidez, lo que sugiere que es capaz de cumplir con sus obligaciones a largo y corto plazo. A pesar de esto, en el balance se observa un índice de rentabilidad de 0,5% lo que indica una rentabilidad relativamente baja en relación con el capital de los accionistas. Esto puede ser el resultado de las fluctuaciones en el costo de las materias primas, de sostener márgenes de beneficios bajos, de un costo operativo elevado y de ciclos económicos desfavorables en épocas de recesión económica como la que actualmente está sucediendo en el país.

La relevancia de este trabajo se determina por la conveniencia de analizar en profundidad una de las empresas argentinas de mayor envergadura del sector, pudiendo realizar aportes teóricos y empíricos sobre su situación económica y financiera, beneficiando de esta forma tanto a la empresa como a la sociedad. Newsan se ve beneficiada en el sentido

que este trabajo aporta información para la toma de decisiones empresariales, evaluación de riesgo, acceso a financiamiento y gestión de recursos y optimización de costos. También es relevante para la sociedad ya que un análisis financiero transparente y adecuado es primordial para mantener la confianza de los inversores y el público en general

MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar una propuesta de estrategia financiera es necesario poseer un sólido conocimiento de la organización. Esto es conocer a la compañía (información interna financiera y no financiera) y su contexto (información externa).

La información interna no financiera abarca los datos que se tienen sobre qué hace la compañía, cómo lo hace, cuál es su misión, visión, objetivos y valores. La información interna financiera o económica, se obtiene de los estados financieros y es de utilidad para usuarios externos e internos. Dentro de los usuarios externos se encuentran los clientes, proveedores, acreedores, instituciones bancarias, accionistas, sindicatos y el fisco. Éstos nos brindan los elementos necesarios para conocer la situación de la empresa respecto a su liquidez, solvencia y rentabilidad. Dentro de los usuarios internos se encuentran los empleados, la gerencia y la dirección.

Para comprender la situación de la empresa se utilizaron dos metodologías: análisis F.O.D.A y P.E.S.T.E.L. El análisis F.O.D.A, se empleó para realizar un diagnóstico organizacional a través del estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía; mientras que el análisis P.E.S.T.E.L se utilizó para analizar el contexto en el que se encuentra la empresa mediante una evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Newsan S.A es una empresa que posee una salud financiera óptima que se ve afectada por las decisiones que toman los políticos de turno en relación con las trabas al comercio exterior, la imposibilidad de pago a los proveedores del exterior (USD 334,6 millones) y la dificultad de acceso a las divisas que se necesitan para continuar el curso normal de las operaciones que realiza en países en los que opera. Considerando la situación en la que se encuentra inmersa la Sociedad se puede afirmar que el principal problema que tiene es la deuda que posee con sus proveedores del exterior a causa de una traba gubernamental que impide el pago en moneda extranjera.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El principal objetivo de este trabajo es realizar una propuesta financiera para Newsan S.A por el periodo contable finalizado el 31 de diciembre de 2022, con el fin de brindar una solución al problema de la restricción gubernamental al pago de los proveedores en moneda

extranjera mediante la obtención de financiamiento a través de préstamos u obligaciones negociables.

Para ello se investigará la sobre la emisión de obligaciones negociables en pesos y la solicitud de préstamos.

Las obligaciones negociables (ONs) son títulos de deuda emitidos por empresas con el objetivo de financiar sus operaciones o proyectos, que deben pagar un interés en forma periódica y devolver el capital invertido al vencimiento. Para el cálculo de la renta que pagará Newsan por las ON que emita se analizaron las ON emitidas últimamente: "Obligaciones Negociables Clase 18" y "Obligaciones Negociables Clase 19".

- Tasa de referencia Clase 18: será el promedio aritmético simple de la tasa de interés para depósitos a plazo fijo de más de \$1.000.000 (Pesos un millón) por períodos de entre treinta (30) y treinta y cinco (35) días de plazo de bancos privados de Argentina publicada por el BCRA (la "Tasa BADLAR Privada"), durante el período que se inicia el séptimo Día Hábil anterior al inicio de cada Período de Devengamiento de Intereses y finaliza el séptimo Día Hábil anterior a la Fecha de Pago de Intereses correspondiente (excluido este último).
- Tasa de referencia Clase 19: será el promedio aritmético simple de la tasa de interés para las Letras de Liquidez (LELIQ) emitidas por el BCRA a 28 días de plazo publicada por el BCRA (la "Tasa de Política Monetaria"), durante el mismo período que la ON 18.

Las ONs que se emitirán calificarán como ON simples no convertibles en acciones según la Ley de Obligaciones Negociables. El periodo de difusión pública tendrá lugar el 13 de febrero de 2023 y el de subasta el 14 de febrero de 2023. El valor nominal por el que se emitirán las ON asciende a \$10.000 millones con vencimiento a los doce meses desde la fecha de emisión y liquidación. Para el cálculo de los intereses se considerará la cantidad real de días transcurridos y un año de trescientos sesenta y cinco (365) días y se abonará mensualmente por periodo vencido a partir de la fecha de emisión y liquidación.

Para evaluar el costo financiero del riesgo del tipo de cambio se utiliza la herramienta de MatbaRofex que brinda una estimación sobre el valor futuro del dólar en un momento determinado de tiempo. Según sus proyecciones, el dólar podría subir un 228% entre noviembre 2023 y febrero 2024, lo que impactaría fuertemente en el costo en pesos de las deudas en dólares. Un pasivo de USD 334,6 millones pasaría de representar \$59.276 millones (con un dólar a \$177) a \$286.074 millones (con un dólar a \$855). Ante este riesgo cambiario y la incertidumbre electoral, es clave cancelar anticipadamente la mayor cantidad de deuda en dólares para evitar una fuerte pérdida financiera.

Considerando el capital a emitir (\$10.000 millones), el costo de la emisión (comisiones a colocadores, honorarios a calificadora de riesgos, aranceles a pagar al organismo de

control y honorarios de asesores legales) que representa un 0,85% del valor nominal de las ON (\$85 millones) y la renta que se abonará (\$11.800 millones), el costo total de la emisión de ON en este caso asciende a \$21.885 millones.

La segunda alternativa de financiación es la solicitud de préstamos. De la investigación realizada en diferentes instituciones y en el sitio web oficial del Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A) surge que la tasa de interés de las operaciones de pase activas para el B.C.R.A es de 160 % (n.a) y el costo de solicitud de préstamos de similares características es de 1,5%. Considerando esto, el costo total de adquirir financiamiento mediante la solicitud de préstamos por \$10.000 millones asciende a \$26.150 millones, lo que representa un costo financiero del 161,5%.

Figura 1. Costos para la emisión de ON y para la solicitud de préstamos.

Montos expresados en millones de pesos			
	Préstamo	ONs	Diferencia
Capital a emitir/solicitar	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ -
Costo de emisión/otorgamiento	\$ 150,00	\$ 85,00	\$ 65,00
Renta/intereses en % (T.N.A)	160%	118%	42%
Renta/intereses total en \$ (anualizado)	\$ 16.000,00	\$ 11.800,00	-\$ 4.200,00
Costo total de la emisión/solicitud	\$ 26.150,00	\$ 21.885,00	-\$ 4.265,00

Fuente: elaboración propia basada en información obtenida del B.C.R.A al 2 de noviembre de 2023.

Para la emisión de una nueva ON resultaría conveniente utilizar la “Tasa de referencia Clase 19” ya que el interés que devenga es menor al de la “Tasa de referencia Clase 18”. En el primer caso la tasa de interés nominal anual (T.N.A) es de 118% y la tasa de interés efectiva anual (T.E.A) es 209.4%; mientras que en el segundo caso la T.N.A es de 133% y la T.E.A es de 253.32%. La alternativa de financiamiento mediante la solicitud de préstamos queda desestimada debido a que no resulta rentable en comparación con la emisión de las ON.

Como conclusión la alternativa más conveniente para Newsan es la emisión de ON ya que en relación con los préstamos representa un ahorro de costos de \$4.265 millones y logra mitigar el riesgo de tipo de cambio. La principal recomendación es reducir al mínimo la cantidad de deuda en moneda extranjera, ya sea con proveedores del exterior o por financiamiento a través de préstamos o futuras emisiones de obligaciones negociables. Algunas alternativas son dejar de financiarse en moneda extranjera y realizar anticipos con mayor frecuencia a proveedores del exterior.

Bonsón E., Cortijo V., Flores F., (2009) "Análisis de estados financieros: fundamentos teóricos y casos prácticos". Recuperado el día 15 de septiembre de 2023, de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25720w/Analisis_de_Estados_Financieros_compressed.pdf.

Comisión Nacional de Valores (C.N.V). Suplemento de prospecto ON clase 18 y 19 – Newsan S.A. Recuperado el día 28 de octubre de 2023 de, [file:///D:/Users/Franco/Documents/Universidad%20Siglo%20XXI/Sexto%20Semestre/Seminario/05.%20Newsan%20%20Suplemento%20de%20Prospecto%20Clases%2018%20y%2019%20\[9.10.23\]%20Firmado..pdf](file:///D:/Users/Franco/Documents/Universidad%20Siglo%20XXI/Sexto%20Semestre/Seminario/05.%20Newsan%20%20Suplemento%20de%20Prospecto%20Clases%2018%20y%2019%20[9.10.23]%20Firmado..pdf)

Newsan. Recuperado el día 21 de septiembre de 2023 de <https://www.newsan.com.ar/2019/11/de-producir-celulares-a-gigante-de-la-pesca-dueno-de-newsan-cuenta-por-que-una-crisis-es-una-opportunidad/>

Parada, P. (2015). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. Recuperado el día 14 de septiembre de 2023 de, <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Parra Barrios, A. (2020). Estrategias para actuar en épocas de incertidumbre: una propuesta financiera. *Revista Activos*, 18(2), 165–204. Recuperado el día 25 de septiembre de 2023 de, <https://doi.org/10.15332/25005278/6265>.

Plan financiero para mejorar la rentabilidad general de Lombardi Camiones S.A.

AUTORA
Lombardi, Aldana
aldilombardi@gmail.com

CARRERA
Contador Público

RESUMEN

El presente artículo propone un plan de financiamiento a corto plazo para la empresa Lombardi Camiones S.A., ubicada en Salta Capital, Argentina. En un escenario económico y político inestable, se desarrolló un análisis integral de la situación financiera de la empresa con especial énfasis en su liquidez, rentabilidad y estructura de financiamiento. Se aplicaron herramientas como el análisis vertical y horizontal de estados contables, además de ratios financieros. Los resultados muestran una empresa solvente, pero con baja rentabilidad, afectada por la falta de un sistema de gestión interna eficaz. Se propone la creación de un área contable interna y una estrategia enfocada en el sector minero para maximizar la rentabilidad.

PALABRAS CLAVE

Financiamiento; Liquidez; Rentabilidad; Ratios; Gestión contable

INTRODUCCIÓN

Lombardi Camiones S.A. es una empresa con más de veinte años de trayectoria en el rubro de venta de camiones, repuestos y servicios técnicos. A raíz del cese de operaciones de Ford Camiones en Argentina, la firma se vio obligada a reconfigurar su modelo de negocio, centrando su actividad en la comercialización de repuestos y servicios de reparación. Este nuevo esquema operativo se enmarca en un contexto económico nacional caracterizado por una inflación creciente, inestabilidad cambiaria, trabas a la importación y una presión fiscal elevada, lo cual restringe las posibilidades de financiamiento externo. A su vez, se detecta una ausencia de estructura contable interna, lo que limita la generación de reportes financieros confiables para la toma de decisiones. Este contexto evidencia no solo un desafío operativo, sino también una oportunidad para repensar la estructura interna y los procesos de toma de decisiones. Lombardi Camiones S.A. cuenta con un historial de gestión familiar que, si bien ha sido eficiente en sus inicios, actualmente requiere profesionalización para afrontar las exigencias del mercado. La falta de información contable confiable limita la elaboración de presupuestos, el seguimiento de resultados y la definición de indicadores clave de desempeño.

El presente artículo surge ante la necesidad de revertir esta situación, proponiendo un plan financiero que permita mejorar la rentabilidad general de la empresa y fortalecer su estructura interna, optimizando el uso de recursos disponibles e identificando oportunidades estratégicas de inversión. El diseño de un plan financiero específico puede convertirse en una herramienta estratégica para reordenar las finanzas internas y proyectar un crecimiento sostenible en nuevos mercados.

La situación expuesta no es aislada. Muchas empresas familiares argentinas atraviesan problemáticas similares, particularmente en sectores donde los cambios macroeconómicos y tecnológicos son constantes. Lombardi Camiones S.A. representa un caso modelo para estudiar cómo una organización puede transitar de una gestión tradicional hacia una planificación estratégica basada en información financiera confiable.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adopta una metodología descriptiva y documental. Se analizaron balances contables correspondientes a los ejercicios 2020, 2021, 2022 y 2023, proporcionados por la administración de la empresa. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con personal administrativo para identificar fortalezas, debilidades y problemáticas operativas internas. En cuanto a las herramientas utilizadas, se aplicaron análisis financiero vertical y horizontal, cálculo de ratios financieros de liquidez (solventía corriente y prueba ácida), rentabilidad (ROA, ROE, rentabilidad general), eficiencia (rotación de activos) y es-

estructura de financiamiento (endeudamiento). Se incorporó también una matriz FODA para detectar factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional y un análisis PESTEL para contextualizar el entorno macroeconómico, político, social, tecnológico, ecológico y legal en el que opera Lombardi Camiones S.A.

Desde el análisis FODA, se identificaron como fortalezas la experiencia del personal técnico y la reputación en el mercado local. Sin embargo, la falta de estructura contable formal, el escaso control de inventario y la nula reinversión del capital disponible fueron consideradas debilidades críticas. Entre las oportunidades se destacó el crecimiento del sector minero en la región y la posibilidad de ampliar la cartera de servicios especializados. Como amenazas, se mencionaron la inflación, la restricción al crédito y la alta carga tributaria. Por su parte, el análisis PESTEL permitió contextualizar el impacto de factores económicos (inflación y tipo de cambio), tecnológicos (obsolescencia de sistemas internos), y legales (normativas fiscales complejas) sobre el desempeño general de la empresa.

Asimismo, se indagó sobre la gestión del capital de trabajo y los criterios empleados para definir precios, controlar costos y determinar márgenes de ganancia. Se observó una ausencia de mecanismos formales de control presupuestario, lo cual fue documentado como una de las debilidades internas más relevantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del análisis revelan que Lombardi Camiones S.A. presenta una situación de liquidez altamente positiva, con una prueba ácida de 9.33 y una solvencia corriente de 13.95 al cierre del año 2023 (ver figura 1). Sin embargo, estos indicadores no se reflejan en su rentabilidad, ya que la empresa mostró un ROA de -30%, un ROE de -30.35% (ver figura 2) y una rentabilidad general del 0% (ver figura 3). La baja rotación de activos (47.15) y el descenso del margen de ventas (25.88%) evidencian deficiencias en la gestión operativa y uso ineficiente del capital disponible. A su vez, la falta de un área contable propia y de un sistema de gestión de inventario automatizado impide la detección temprana de desvíos y errores administrativos. La empresa cuenta con recursos líquidos que, actualmente, no están siendo reinvertidos en áreas productivas o estratégicas. Se destaca como oportunidad el potencial de crecimiento del sector minero en la región, al que la empresa podría volcar parte de su actividad comercial. La implementación de un sistema contable interno, junto con una planificación financiera activa y un enfoque de gestión orientado a resultados, permitiría revertir el panorama actual y mejorar la competitividad de la organización.

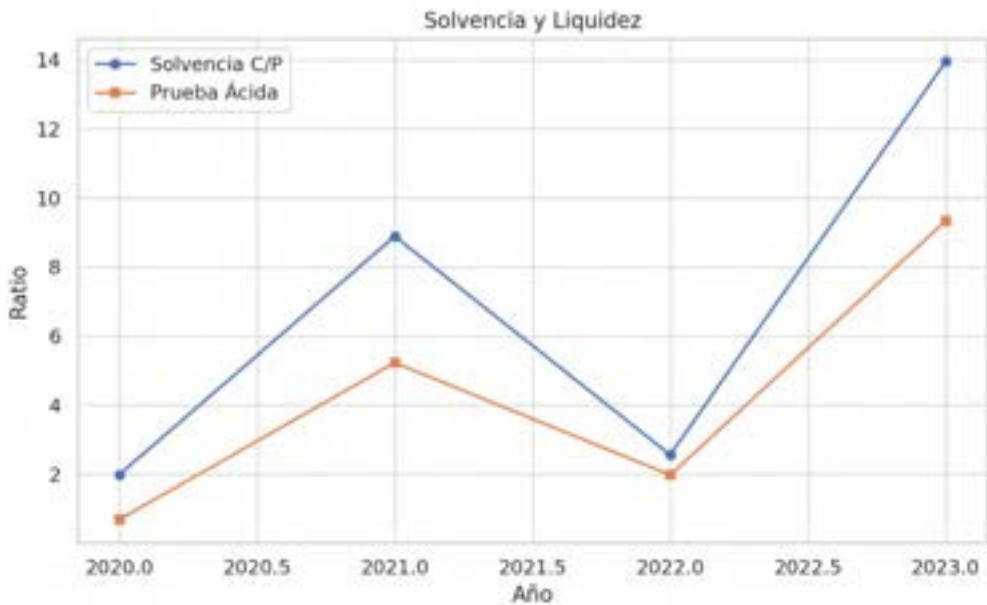
Además, se detectó una subutilización del capital de trabajo, ya que la empresa mantiene elevados saldos líquidos que no están siendo destinados a inversión productiva ni financiera. La ausencia de reportes contables periódicos limita la planificación presupues-

taria y dificulta la detección temprana de desvíos financieros. El análisis FODA y PESTEL coincidió con los hallazgos cuantitativos, evidenciando una desconexión entre el potencial operativo de la empresa y su desempeño financiero actual.

Los indicadores financieros negativos contrastan con la elevada liquidez, sugiriendo que la empresa no está generando valor a partir de sus recursos disponibles. Esto también indica una posible falta de visión estratégica o de asesoramiento especializado en la toma de decisiones de inversión. Los activos se encuentran subutilizados, y no existe una política clara de reinversión o de crecimiento. Se observó además un escaso uso de herramientas tecnológicas para la gestión operativa diaria, lo cual ralentiza los procesos administrativos y contables. La proyección a corto y mediano plazo, sin un orden financiero, implica riesgos importantes para la continuidad del negocio, especialmente ante contingencias económicas o cambios impositivos.

En términos de estructura financiera, se destaca que la empresa tiene un nivel muy bajo de endeudamiento (0.03) (ver figura 4), lo cual puede ser una fortaleza, pero también refleja una escasa utilización de herramientas de financiamiento externo para potenciar su crecimiento. El escaso nivel de apalancamiento puede limitar la expansión, especialmente en un contexto donde la inflación licúa rápidamente los activos líquidos.

Figura 1. Solvencia y Liquidez

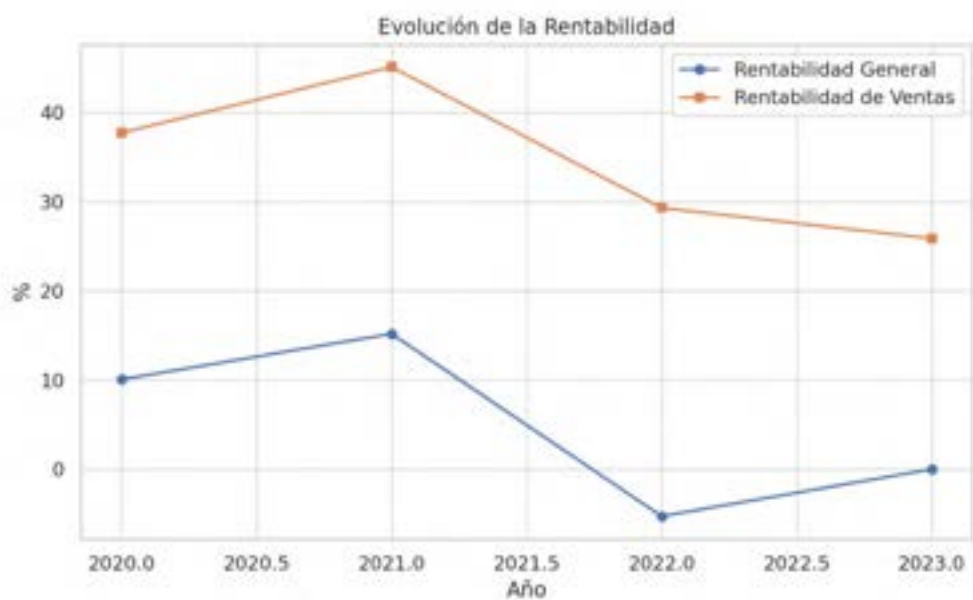


Fuente: Elaboración propia

Figura 2. ROA y ROE



Figura 3. Evolución de la Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Ratio de Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Huarca Álvarez, K. V. (2017). Capital de trabajo y su relación con la rentabilidad y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercial del distrito de Cayma, Arequipa - 2016 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6466>

De La Cruz, C. (2017). En Argentina, el transporte de granos es 70% más caro que en Brasil y EE.UU. <https://sindicatolafaternidad.org/noticias/en-argentina-el-transporte-de-granos-es-70-mas-carro-que-en-brasil-y-ee-uu/>

Martínez Sánchez, A. L. (2020, 25 de noviembre). Análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros. Parte I. INEAF. <https://www.ineaf.es/tribuna/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros-parte-i/>

Pérez-Carballo Veiga, J. (2023). La gestión financiera de la empresa: Análisis y planificación para la toma de decisiones (2.ª ed.). ESIC Editorial. <https://www.esic.edu/sites/default/files/2023-10/978-84-11920-00-1%20La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20de%20la%20empresa%20%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf>

Sinisammal, J., Belt, P., Härkönen, J., Möttönen, M., & Väyrynen, S. (2012). Successful performance measurement in SMEs through personnel participation [Tesis de maestría, University of Oulu]. OuluREPO - University of Oulu repository. <https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/23494>



Viabilidad fiscal de trasladar Agroindustria La Blanquita S.A. desde Mendoza hacia otras provincias argentinas

AUTOR

Moreno, Benjamín

bemore2000@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

Este artículo realiza un análisis exhaustivo sobre la viabilidad fiscal de trasladar Agroindustria La Blanquita S.A., una compañía especializada en producción de vinos, desde la provincia de Mendoza hacia otras provincias argentinas destacadas por su actividad vitivinícola, específicamente San Juan y Buenos Aires.

Utilizando datos fiscales oficiales provinciales, estados financieros auditados de la empresa y herramientas analíticas estratégicas como el análisis FODA, PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se compararon principalmente la carga de los impuestos provinciales más relevantes, como los Ingresos Brutos y el Impuesto Inmobiliario.

Además del enfoque cuantitativo, se consideraron variables operativas como la disponibilidad de infraestructura vitivinícola, costos logísticos, calidad del suelo y condiciones climáticas. La investigación determinó que Mendoza presenta condiciones fiscales considerablemente más ventajosas debido a menores tasas impositivas y a la existencia de exenciones específicas diseñadas para el sector vitivinícola. Asimismo, el análisis conclu-

ye que el traslado de la empresa resultaría desventajoso desde una perspectiva económica, fiscal y operativa, y recomienda mantener su actual localización geográfica, optimizando su planificación fiscal dentro del mismo entorno jurídico.

PALABRAS CLAVE

Impuestos; planificación fiscal; jurisdicción; vitivinícola; ahorro fiscal.

INTRODUCCIÓN

La actividad vitivinícola constituye una industria clave para la economía argentina, generando miles de puestos de trabajo directos e indirectos y representando una fuente importante de divisas por exportación. Dentro de este contexto, Mendoza se posiciona como la principal provincia productora del país, concentrando más del 70% de la producción nacional de vino. Su reputación internacional y la tradición vitivinícola profundamente arraigada han convertido a Mendoza en un polo de desarrollo estratégico para el sector. En esta provincia se encuentra Agroindustria La Blanquita S.A., empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de vinos, que actualmente enfrenta elevados desafíos relacionados con la presión fiscal, la cual impacta negativamente en su rentabilidad y competitividad.

Durante los últimos años, los productores vitivinícolas de pequeña y mediana escala han sido especialmente vulnerables al aumento sostenido de la carga tributaria. Según datos de la Bolsa de Comercio de Mendoza (2022), se estima que los impuestos representan hasta un 30% del precio final del vino, lo que limita seriamente la capacidad de inversión, innovación y expansión de las bodegas. Esta situación pone en relieve la necesidad imperiosa de implementar estrategias efectivas de planificación fiscal, entre ellas, la posibilidad de considerar la relocalización geográfica hacia otras provincias relevantes en el sector, tales como San Juan y Buenos Aires, que también cuentan con infraestructura y legislación orientadas a la actividad vitivinícola.

El propósito central del trabajo final de grado fue evaluar si tal relocalización podría representar una reducción significativa de la carga tributaria, beneficiando así la sostenibilidad económica de la empresa a largo plazo. Para ello, se analizan comparativamente los esquemas fiscales de cada jurisdicción, así como las condiciones operativas y estratégicas que influyen en la toma de decisiones empresariales dentro del contexto vitivinícola argentino.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis se fundamentó en una combinación integral de fuentes primarias y secunda-

rias, incluyendo reportes fiscales oficiales publicados por las Direcciones Generales de Rentas de las provincias involucradas y los estados financieros auditados correspondientes al ejercicio económico del año 2022 de Agroindustria La Blanquita S.A. Se seleccionaron como indicadores fiscales principales los impuestos provinciales de mayor impacto en la rentabilidad operativa: el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y el Impuesto Inmobiliario. La elección de estos tributos se basó en su carácter recurrente y su peso relativo dentro de la carga tributaria total soportada por empresas del sector vitivinícola.

El Impuesto sobre los Ingresos Brutos fue analizado considerando sus distintas alícuotas según la actividad económica y el tratamiento fiscal que cada provincia otorga específicamente al rubro vitivinícola. En cuanto al Impuesto Inmobiliario, se evaluaron las bases imponibles, tasas aplicadas y escalas progresivas en función del valor fiscal del inmueble productivo.

Además de la evaluación cuantitativa, se emplearon metodologías de análisis estratégico tales como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Estas herramientas permitieron contextualizar la situación fiscal dentro de un marco más amplio que incorpora variables del entorno económico y competitivo, fundamentales para determinar la conveniencia de un eventual traslado de la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del análisis comparativo mostraron diferencias fiscales marcadas entre las provincias evaluadas. Mendoza destacó claramente por presentar alícuotas impositivas considerablemente más bajas, particularmente en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, con una tasa de 0.75%, en contraste con el 1.5% observado en San Juan y el elevado 4% de Buenos Aires para la elaboración de vinos. Además, Mendoza ofrece exenciones específicas para actividades relacionadas con el cultivo de vid y la producción de mosto, lo cual contribuye significativamente a la reducción de costos fiscales totales.

A continuación, se presenta una tabla con los valores anuales estimados del impacto impositivo total para cada provincia, considerando la base imponible del año 2022:

Jurisdicción	IIBB Elaboración Vino	IIBB Mosto	IIBB Cultivo Vid	Impuesto Inmobiliario	Total Aproximado
Mendoza	\$1.411.231	\$352.808	\$1.568.035	\$7.836	\$3.339.910
San Juan	\$2.822.463	\$705.616	\$784.017	\$6.791	\$4.318.887
Buenos Aires	\$7.526.567	\$1.881.642	\$588.013	\$13.439	\$10.009.660

La tabla evidencia que Mendoza mantiene la carga fiscal más baja en todos los conceptos analizados. El caso de Buenos Aires resulta especialmente desfavorable debido al incremento sustancial en Ingresos Brutos y el Impuesto Inmobiliario.

San Juan, aunque representa una alternativa más próxima y con una estructura productiva afín, no ofrece ventajas fiscales suficientes para justificar el traslado de la empresa. Buenos Aires, pese a recientes iniciativas de promoción fiscal como la ley “Vino Buenos Aires”, presenta costos inmobiliarios y tasas impositivas sustancialmente más altas, lo que incrementa significativamente los gastos operativos anuales, haciendo inviable la mudanza desde una perspectiva económica integral.

La evaluación cuantitativa indicó que cualquier traslado implicaría un incremento en la carga tributaria de entre el 30% y el 200%, dependiendo de la jurisdicción considerada, impactando directamente sobre la rentabilidad empresarial y la capacidad de competir eficazmente en el mercado. Estos hallazgos subrayan claramente que la mejor opción para Agroindustria La Blanquita S.A. es permanecer en su ubicación actual.

Tras un análisis fiscal exhaustivo, se concluye firmemente que la relocalización de Agroindustria La Blanquita S.A. hacia otras provincias no es aconsejable desde el punto de vista tributario y económico. Mendoza ofrece condiciones fiscales considerablemente superiores, además de beneficios estratégicos relacionados con infraestructura, logística y proximidad a mercados y proveedores especializados en el sector vitivinícola.

No obstante, es importante contemplar escenarios futuros en los cuales cambios en el régimen impositivo nacional o en las legislaciones provinciales puedan modificar el panorama actual. Por ejemplo, una eventual armonización tributaria entre provincias, o bien una reforma impositiva que elimine exenciones clave en Mendoza, podría alterar significativamente la conveniencia de permanencia. Asimismo, la aparición de nuevos programas de promoción industrial o de incentivos fiscales regionales, especialmente en San Juan o Buenos Aires, debería ser monitoreada activamente por la empresa.

En este sentido, se recomienda que Agroindustria La Blanquita S.A. fortalezca su sistema de monitoreo fiscal y mantenga vínculos institucionales con organismos públicos y cámaras empresariales para anticiparse a estos cambios. Adicionalmente, se sugiere desarrollar simulaciones periódicas de escenarios impositivos alternativos y construir matrices de decisión que incluyan variables fiscales, logísticas y de competitividad. También podría evaluarse la posibilidad de establecer unidades productivas auxiliares en otras jurisdicciones para diversificar el riesgo tributario sin perder los beneficios de operar en Mendoza.

Por lo tanto, la estrategia óptima sería reforzar la planificación fiscal actual, aprovechar los incentivos fiscales disponibles y mantener un enfoque flexible que permita responder rápidamente ante posibles transformaciones del entorno normativo, garantizando así la rentabilidad y sostenibilidad futura de la empresa.

REFERENCIAS

ARBA. (2024). Inscripción en el Impuesto. Obtenido de ARBA: <https://acortar.link/sjC5SQ>
BASUALDO, D. A. (2003). Componente: industria vitivinícola. Obtenido de Funcex: <https://acortar.link/TAvfxC>

Bolsa de comercio de Mendoza. (2022). Novedades, revista. Obtenido de Bolsa de comercio de Mendoza: <https://acortar.link/rRmdP4>

CPCECABA. (2024). Consejo. Autogestión: <https://cpcecba.org.ar/>

FAOLEX. (1995). Ley Nro 24.566 - Ley nacional de Alcoholes. Obtenido de Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://acortar.link/RGWy0N>

Fuente, O. (2022). Qué es análisis PESTEL: Ejemplos y Plantilla para elaborarlo. Obtenido de IEBS: <https://acortar.link/Xvdd2>

Garcia, M. (2021). AFIP. Obtenido de Planificacion Fiscal: <https://www.afip.gob.ar/instituto>

Gobierno de Mendoza. (2020). Mendoza gobierno. Obtenido de Mendoza gobierno.

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2023). Informe Anual Mercado Interno de Vinos Año 2022. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://acortar.link/BMXQjJ>

Jarach, D. (1996). Finanzas públicas y derecho tributario. Buenos Aires: Abeledo-Perrot.

La Voz del Interior. (2023). ¿Cuántas veces a la semana toman vino los argentinos?: un estudio tiene la respuesta. Obtenido de La Voz del Interior: <https://acortar.link/Djc7A0>

Observatorio vitivinícola argentino. (2018). Impacto de la vitivinicultura en la economía argentina. Obtenido de Observatorio vitivinícola argentino: <https://acortar.link/H98jk2>

Pursell, S. (2022). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

San Juan Gobierno. (2022). San Juan. Obtenido de Trámite San Juan Gobierno: <https://acortar.link/4jzwdE>

Santander. (2023). Argentina: Política y Economía. Obtenido de Santandertrade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sardà, M. (2021). Monitorizar desde el espacio 40.000 hectáreas de suelo para la agricultura de precisión. Obtenido de El Español: <https://acortar.link/gBTKt5>

Silva, I. M. (2020). Reducción de carga impositiva a través de planificación fiscal para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. para el año 2020. Obtenido de Repositorio UES 21: <https://acortar.link/BFMxrF>

Taiariol, N. R. (2019). Transformación y cambios en la agroindustria vitivinícola: Un análisis desde Bodegas y Viñedos GIOL E.E.I.L. Obtenido de Flacso Argentina Repositorio: <https://acortar.link/EILeJB>

Velázquez, J. (2023). Ya rige la ley de Vino Buenos Aires para las bodegas bonaerenses. Obtenido de Ámbito: <https://acortar.link/Ha7rPI>

Reducción de costos laborales para mejorar la rentabilidad operativa: caso Konecta Argentina

AUTORA

Palmero, Natalia Gabriela
palmgero.natalia@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

Este artículo analiza una estrategia para mejorar la rentabilidad de Konecta Argentina mediante la relocalización de operaciones desde la provincia de Chaco hacia Córdoba, aprovechando el programa Acelera. Este programa ofrece un reintegro del 19% sobre las remuneraciones, lo que permitiría reducir significativamente los costos laborales y compensar la pérdida de subsidios en Chaco. A través del análisis financiero y del contexto fiscal, la propuesta demuestra que la medida proyecta un aumento del 29% en la ganancia operativa y una mejora del 2% en la rentabilidad del patrimonio. Se concluye que el monitoreo continuo de los beneficios fiscales y la diversificación geográfica de operaciones son herramientas clave para mantener la competitividad.

PALABRAS CLAVE

Costos laborales, rentabilidad, subsidios, relocalización, estrategia empresarial.

INTRODUCCIÓN

Konecta Argentina es una empresa de tercerización de procesos de negocios (BPO) que emplea a más de 9000 personas en cinco provincias. En 2022, los costos laborales representaron el 75% de sus ingresos, afectando fuertemente su rentabilidad. Este problema se agravó por la eliminación progresiva de subsidios provinciales en Chaco, donde se concentra el 35% de sus operaciones. Frente a esta situación, se plantea como alternativa la relocalización de nuevas posiciones operativas a Córdoba, aprovechando beneficios fiscales vigentes. La propuesta busca mejorar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada en este estudio fue de carácter mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Se realizaron análisis financieros a partir de los estados contables consolidados de Konecta Argentina, evaluando indicadores clave como el EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), la rentabilidad del patrimonio neto y los costos laborales unitarios.

De forma complementaria, se llevaron a cabo entrevistas con directivos de la empresa con el objetivo de comprender el contexto operativo y las implicancias estratégicas de las decisiones evaluadas. Asimismo, se efectuó una revisión normativa y fiscal comparada entre las provincias de Chaco y Córdoba, centrada en las políticas laborales y los beneficios fiscales vigentes.

Para el análisis del entorno externo e interno, se utilizaron las herramientas metodológicas PESTEL y FODA, que permitieron identificar factores críticos que afectan la competitividad de la empresa.

Finalmente, se proyectó la implementación del programa Acelera, promovido por la Municipalidad de Córdoba, para las 1350 nuevas posiciones previstas por un cliente recientemente adjudicado. Este programa otorga un reintegro del 19% sobre las remuneraciones, lo cual fue incorporado en la modelización de escenarios de rentabilidad frente a la pérdida progresiva de subsidios en la plaza de Chaco.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La pérdida de subsidios en la provincia de Chaco impactó de forma significativa en la estructura de costos y la competitividad de Konecta Argentina. En este contexto, la estrategia de relocalización de nuevas posiciones operativas a la ciudad de Córdoba se presenta como una alternativa viable y eficaz, respaldada por evidencia financiera concreta y por el análisis del entorno económico actual.

La relocalización a Córdoba de 1350 nuevas posiciones permite acceder al programa Acelera, con un reintegro del 19% sobre remuneraciones, lo que representa un 2,95% del total de costos laborales. Esta medida compensaría la pérdida del subsidio de Chaco (2,6%) y generaría un incremento del 29% en la ganancia operativa y del 2% en la rentabilidad del patrimonio. Se estima que el plan es viable en un plazo de un año, y contempla monitoreos mensuales, trimestrales y anuales para evaluar su impacto.

Entre las fortalezas del plan se destacan la existencia de una estructura organizativa robusta, la mejora en la eficiencia operativa y el acceso a beneficios fiscales actualizables, como los contemplados en el programa Acelera. Este programa, con un reintegro del 19% sobre las remuneraciones, constituye un instrumento clave para mitigar el impacto de la pérdida de subsidios previos.

Sin embargo, el plan presenta ciertas limitaciones. La más relevante es su dependencia del programa Acelera, cuya continuidad está sujeta a decisiones gubernamentales futuras. Además, la propuesta no incluye un análisis detallado de otros costos fijos, como infraestructura edilicia, equipamiento o logística operativa, que podrían influir en la rentabilidad final del proyecto.

Se recomienda, a largo plazo, diversificar geográficamente las operaciones para reducir la dependencia de políticas fiscales locales. Asimismo, resulta fundamental mantener un monitoreo constante del contexto económico y normativo, así como aplicar herramientas financieras como el EBIT para ajustar las estrategias operativas de forma dinámica y sostenida.

REFERENCIAS

Asociación Trabajadores Argentinos de Centros de Contactos (ATACC). (s.f.). Escala salarial. <https://www.atacc.com.ar/files/Escala.pdf>

Cuervo, M. M., & Robert, V. (2011). Evolución del Empleo y del Mercado Laboral en Argentina. Ministerio de Trabajo.

Damodaran, A. (2002). Investment Valuation. John Wiley & Sons.

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS). (s.f.). Escala salarial CCT 781/20. <https://www.faecys.org.ar/acuerdo-y-escala-call-centers/>

Gobierno de Chaco. (2008). Decreto 6209/2008. <https://m-atp.chaco.gob.ar/documentos/legislativos/leyes-provinciales/6209-2008.pdf>

Hatum, A. (2013). Gestión del Talento. Editorial Granica.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2010). Corporate Finance (9th ed.). McGraw-Hill.



Criptoactivos como fuente de financiamiento para pymes en Argentina

AUTORA**Veloza, Sofía Magali**

sofiamagalivelozo@gmail.com

CARRERA

Contador Público

RESUMEN

La investigación se centró en analizar la factibilidad y beneficios de adoptar las Ofertas Iniciales de Monedas (también conocidas como Initial Coin Offerings [ICOs] en inglés) como fuente de financiamiento para pymes en Argentina.

Para llevar a cabo una ICO, las pymes deben contar con profesionales idóneos y con conocimientos en cryptoactivos. Se concluyó que, aunque las ICOs tienen el potencial de ser una solución eficaz para los desafíos de financiamiento de las pymes, su éxito dependerá de la implementación de regulaciones claras y efectivas, así como de la educación y familiarización de los actores involucrados con las tecnologías blockchain.

PALABRAS CLAVE

Financiamiento, empresa, capital, riesgos.

INTRODUCCIÓN

A pesar de la importancia que tienen las pymes en la economía, enfrentan desafíos para obtener financiamiento externo, lo que les dificulta el acceso a créditos y, por ende, limita sus oportunidades de crecimiento y desarrollo (Morini Marrero y Solari, 2012).

Los requisitos de garantía y el alto costo del crédito, principalmente debido a las elevadas tasas de interés, se destacan como los obstáculos más prominentes para acceder a financiamiento. La imposibilidad de las pymes de acceder a créditos bancarios tradicionales puede tener un impacto negativo en el desarrollo de cualquier iniciativa empresarial. Esto se traduce en mayores costos para financiar los activos necesarios en las primeras etapas, lo que a su vez limita el crecimiento (Avilés Varela, 2017).

En vista de los desafíos previamente mencionados que enfrentan las pymes para acceder a fuentes tradicionales de financiamiento, es probable que éstas busquen alternativas más innovadoras y adaptables a sus necesidades. En este contexto, surge el interés en las propuestas emergentes relacionadas con los criptoactivos como una posible fuente de financiamiento. La naturaleza descentralizada y la flexibilidad inherente a los criptoactivos ofrecen a las pymes la posibilidad de explorar nuevas vías de financiación que podrían ser menos restrictivas en términos de garantías y requisitos.

Entre las ventajas de las ICOs podemos mencionar su capacidad para alcanzar a inversores de todo el mundo, el fácil acceso a los tokens, la posibilidad de que cualquier empresa pueda desarrollarla y la mayor liquidez y eficiencia que proporciona en el costeo de nuevos proyectos.

Con la aparición de Ethereum (tecnología blockchain creada inicialmente para transaccionar la criptomoneda Ether) en 2013, surgieron muchísimas innovaciones, entre ellas los contratos inteligentes o smart contracts. Al igual que una máquina expendedora, que recibe nuestro dinero, lo valida, y nos devuelve un producto, los smart contracts se programan de manera tal que no se necesitan intermediarios, sino que funcionan de manera automática. Permiten ejecutar transacciones de manera automática y mover fondos de una billetera virtual a otra si se cumplen determinadas condiciones.

Con los contratos inteligentes surgió lo que se conoce como finanzas descentralizadas (DeFi, abreviatura en inglés de Decentralized Finance), que brindan acceso al sistema financiero desregulado, presentando una alternativa a los sistemas financieros tradicionales al funcionar de manera descentralizada entre los mismos usuarios que las utilizan, sin intermediarios.

Dentro de los contratos inteligentes se ha desarrollado un protocolo que se conoce como Oferta Inicial de Moneda (ICO), que tal como denominó la Comisión Nacional de Valores (CNV, 2017), "son una forma digital de recaudar fondos del público a través de la oferta ini-

cial de monedas virtuales o tokens” (p.2). Un mecanismo de financiamiento colectivo que permite a un proyecto o empresa recaudar capital para desarrollar soluciones en el ámbito de las criptomonedas.

Al querer transaccionar con criptomonedas o querer financiarse a través de las ICO, surge la cuestión de la regulación normativa de las mismas. Hay muchos mitos en torno a las criptomonedas que no son ciertos y uno de ellos es que son ilegales.

En Argentina la regulación normativa está apenas comenzando a forjarse. Tal es así que recién el 15 de marzo del 2024 la ley 27.739 incorporó una definición de activos virtuales y el 25 de marzo del mismo año la CNV logró crear el Registro de Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV) a través de la Resolución General 994.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis presentado fue de alcance descriptivo. El estudio adoptó un enfoque mixto. Se utilizó un enfoque cualitativo para analizar las normas contables nacionales e internacionales, la bibliografía base de estudio y para la interpretación los resultados. Por otro lado, se empleó un enfoque cuantitativo para determinar los costos implicados en la financiación. El diseño del trabajo fue no experimental.

La población del estudio incluyó a todas las empresas argentinas del sector calificado como pymes interesadas en obtener financiamiento a través de fuentes no tradicionales en el año 2024.

El método de muestreo utilizado fue no probabilístico, específicamente de conveniencia y voluntario. Se seleccionó una empresa del sector de servicios del mercado de capitales como estudio de caso, esta elección fue realizada por el investigador. Se optó por una empresa que representara al sector pyme y que estuviera dispuesta a colaborar con el estudio.

Se llevó a cabo una búsqueda y revisión exhaustiva de información recopilada de diversas fuentes secundarias de investigación, tales como libros, revistas y trabajos previamente realizados por otros académicos o profesionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Imagen 1. Medidas que una pyme debe adoptar para ejecutar una ICO

Orden	Actividad	Detalle
1	Creación del Whitepaper	Define claramente la propuesta de valor del proyecto. Escribe un whitepaper detallado que explique el proyecto, el problema que resuelve, la tecnología detrás, el modelo de negocio, el equipo y los detalles de la ICO.
2	Creación del equipo que lleve adelante la idea	Forma un equipo con experiencia en blockchain, marketing, desarrollo de software y asesoría legal.
3	Creación de un prototipo	Un prototipo es una versión preliminar de producto que demuestra su funcionalidad básica.
4	Creación de página web explicativa	Una página web clara y atractiva es fundamental para explicar el proyecto.
5	Promoción del proyecto	Desarrolla una estrategia de marketing que incluya objetivos claros y canales de promoción.
6	Programación del smart contract que gestione el token	El smart contract gestionará la emisión y venta de tokens.
7	Apertura de la ICO	Considera una preventa para inversores tempranos con bonificaciones. Anuncia oficialmente el inicio de la ICO y abre la venta de tokens.

Fuente: elaboración propia en base a Sarquis (2022).

El primer objetivo específico de esta investigación es identificar el marco regulatorio aplicable a las ICOs. Los resultados indican que las ICOs son inversiones de alto riesgo debido a su falta de regulación. Además, los criptoactivos no son emitidos por el BCRA ni por ninguna autoridad monetaria internacional, lo que significa que carecen de curso legal y respaldo. Estos hallazgos son coherentes con lo planteado por Pérez Obregón (2021), quien indica que es necesaria la pronta regulación para prevenir las fallas de mercado, mitigar el riesgo financiero y proteger a los consumidores e inversores.

Un segundo objetivo pretende conocer el tratamiento contable adecuado a las ICOs comparando las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y las NCA. Los resultados muestran que ambas tienen enfoques similares en el reconocimiento de tokens, aunque existen algunas divergencias en la medición. La FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas) tiene en cuenta la intensidad y factibilidad

de cancelación anticipada, mientras que las NIIF se centra más en el valor actual de los tokens. Estos resultados concuerdan con lo expresado por Delgado (2021) y Vogt (2020), quienes establecen un análisis de los criterios para registrar tales activos y su medición.

En Argentina, las empresas deben adoptar el cuerpo normativo contable según sus necesidades de operación y los requerimientos de transparencia financiera. Para aquellas que operan exclusivamente en el ámbito local, las NCA, establecidas por la FACPCE, son obligatorias. En cambio, las NIIF pueden ser utilizadas por empresas que buscan alinearse con los estándares internacionales, especialmente si desean atraer inversores extranjeros.

Para empresas con miras a captar capital internacional, el uso de NIIF facilita la comparabilidad y comprensión de los estados financieros por parte de inversores extranjeros, ya que estas normas son ampliamente reconocidas y aceptadas a nivel mundial. Así, la adopción de las NIIF podría ser una ventaja competitiva para aquellas empresas que buscan financiamiento global.

El tercer objetivo detalla los pasos que debe seguir una pyme para ejecutar una ICO y los costos involucrados, estableciendo las consecuentes ventajas y desventajas. Los resultados muestran que es necesario contar con conocimientos profesionales en cada ámbito, implicando un considerable desembolso de recursos para emitir la ICO.

Es esencial que la pyme recaude lo esperado para evitar problemas de liquidez. Pese a esto, las ICOs son más accesibles comparadas con las fuentes tradicionales debido a la elevada tasa de interés y los numerosos requisitos.

La conclusión principal es que, aunque las ICOs tienen el potencial de ser una fuente innovadora de financiamiento para pymes, su adopción sin una regulación adecuada presenta graves riesgos. Por lo tanto, para que las ICOs sean una opción viable y segura, es fundamental que las autoridades establezcan regulaciones claras que protejan a los inversores y promuevan la transparencia en las operaciones, reduciendo los riesgos asociados con la falta de control normativo.

Considerando la información analizada en este estudio, se puede concluir que, si bien las ICOs ofrecen una innovadora fuente de financiamiento al reducir costos de capital y aumentar la eficiencia en la recaudación de fondos, su adopción y éxito dependen del desarrollo de un marco regulatorio robusto y la creación de un entorno de inversión seguro y estandarizado. Esto es particularmente relevante para las pymes que operan en contextos financieros donde el acceso al crédito tradicional es limitado, lo que restringe su capacidad de desarrollo y crecimiento.

En Argentina, el tratamiento impositivo de las ICOs ha experimentado una evolución significativa. Inicialmente, las autoridades desaconsejaban su uso debido a los grandes riesgos y volatilidad inherentes a estas herramientas financieras. Más recientemente, se

han comenzado a desarrollar proyectos de ley con el objetivo de proporcionar un marco legal. En el ámbito contable, no se ha emitido normas específicas para su tratamiento, lo que genera un vacío normativo. Este vacío deja a los especialistas contables con la tarea de interpretar cómo exponer estos activos tanto en relación con las normas nacionales como internacionales.

Es recomendable analizar e instruirse en los diferentes tipos de tokens disponibles en el mercado, ya que cada uno tiene características distintas que pueden influir significativamente en la estrategia de financiación. Este conocimiento permitirá a los analistas y a las pymes seleccionar el tipo de token que mejor se adapte a las necesidades y objetivos específicos. Profundizar en el análisis de casos de éxito y fracaso de ICOs en diferentes contextos y países proporcionará una comprensión más clara de los factores que contribuyen al resultado de las ICOs, permitiendo desarrollar mejores estrategias de mitigación de riesgos y optimización de resultados.

Por último, y no menos importante, se propone para futuras líneas de investigación, continuar estudiando todo aquel avance que se logre con respecto al marco regulatorio de las ICOs. Dado el dinamismo y la evolución constante de este campo, es probable que en un futuro cercano se promulguen leyes o resoluciones que proporcionen un panorama más claro y definido sobre el tema. Mantenerse al tanto de estos desarrollos permitirá a los investigadores y profesionales del sector adaptarse rápidamente a los cambios regulatorios y aprovechar las nuevas oportunidades que puedan surgir. Esta continuidad en la investigación contribuirá a una comprensión más profunda y actualizada de las ICOs, facilitando su adopción segura y efectiva por parte de las pymes y otros actores del mercado.

REFERENCIAS

Avilés Varela, F. (2017). Las pymes el motor de la economía, sin fuente de gasolina (Tesis de grado). Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá. Recuperada de <http://hdl.handle.net/10726/1575>

Comisión Nacional de Valores (2017). Ofertas iniciales de monedas virtuales o tokens (conocidas como “ICOs” o “Initial Coin Offerings”). Recuperado de <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1204/1204-alerta-al-publico-inversor-sobre-ofertas-iniciales-de-monedas-virtuales-o-tokens>

Comisión Nacional de Valores (2024). Resolución General 994/2024. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperada de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/305110/20240325>

Delgado, M. (2021). Criptoactivos: Tratamiento Legal, Impositivo, Contable y de Auditoria en Argentina (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/22276>

Morini Marrero, S., Solari, E. (2015). Factores de las dificultades de financiación de las pymes en Latinoamérica. Ciencias Administrativas, (6), pp. 3-15. Recuperado de <https://redalyc.org/articulo.oa?id=511651382002>

Pérez Obregón, L. (2021). Regulación de criptoactivos en la oferta pública: la experiencia de la SEC y el debate argentino. Revista Iberoamericana de Mercados de Valores, 63. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/la_regulacion_de_criptoactivos_en_la_oferta_publica_2021.pdf

Sarquis, M. (2022). ICO: ¿LA FINANCIACIÓN DEL FUTURO? (Tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.udesar.edu.ar/items/91f2e9e7-d78e-4e8e-ac56-e89dc2855a12>

Vogt, M. E. (2020). Criptoactivos, evaluación de su viabilidad como fuente de financiamiento de Pymes en Argentina (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/27907>



Implementación de un cuadro de mando integral para el desarrollo de una gestión holística del Grupo Meta

AUTOR

Apostoli, Santiago

santiapostoli95@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Grupo Meta, una empresa familiar con unidades estratégicas de negocios (UEN) muy heterogéneas y que, dada su complejidad, requiere de una visión holística e integral en su gestión para evitar pérdidas de rentabilidad como se evidencia en el análisis.

El plan de implementación con esta herramienta de gestión servirá como mapa para su accionar en cada UEN alineándolas con la estrategia y los objetivos empresariales, de esta forma se podrá planificar, controlar y tomar las decisiones correctivas necesarias, identificando las fortalezas y debilidades en cada UEN para evitar desvíos y que todas contribuyan a la consecución de los objetivos.

La incorporación de indicadores tanto financieros como no financieros incluidos en las cuatro perspectivas, financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y desarrollo, en la herramienta propuesta agiliza la identificación de los problemas y la toma de decisiones.

Cuadro de Mando Integral. Herramienta de gestión. Holística. Integral. Estrategia

INTRODUCCIÓN

El contexto macroeconómico actual en Argentina, marcado por una elevada inflación, inestabilidad cambiaria y bajo crecimiento, afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que representan el 99,4% del total y generan el 64% del empleo formal del país (Ministerio de Economía de la Nación Argentina, 2023).

En este marco se encuentra el Grupo Meta, una empresa familiar creada en 2019 que administra cuatro unidades estratégicas de negocio (UEN):

- Sauco S.A.: Consiste en la integración de la gestión de la Cervecería Checa en la localidad de Sacanta y el restaurante La Jirafa en Bariloche. La cervecería puede producir hasta 360.000 litros de cerveza artesanal en sus 8 estilos con ingredientes, sabores y colores; por otro lado, La Jirafa es un bodegón familiar donde se sirven de minutas a platos tradicionales.
- La Tregua S.A.: Es una organización dedicada al tambo y agricultura ubicado en la localidad de Sacanta – El Arañado donde se cultiva soja, maíz y trigo dependiendo de la rotación del suelo y la época del año. Respecto al tambo a través del desarrollo del sistema Dry-lot se producen en promedio 10.200 litros de leche al año.
- Brewing S.A.S.: Esta unidad de negocio se centra en un bar, propio de Checa, ubicado en Nueva Córdoba con un fiel estilo checo en su ambientación y sus propuestas gastronómicas, ofreciendo como su principal producto la cerveza artesanal de Sauco S.A.
- Cervezas Argentinas S.A.S.: En esta se poseía el 50% del bar Casa Negra el cual se ubicaba en Güemes, pero el bar cerro recientemente.

Con sede central en Sacanta, Córdoba, el grupo presenta una estructura organizacional débil, sin proyectos transversales ni planificación estratégica integrada.

Los resultados recientes evidencian esta problemática: Sauco S.A. sufrió fuertes pérdidas económicas y baja rentabilidad, mientras que La Tregua S.A. mostró una mejor performance financiera. Esta disparidad, sumada al cierre de una UEN, la ausencia de indicadores unificados y la falta de sinergia entre áreas, posiciona al grupo en una situación vulnerable.

Este trabajo propone el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica. El objetivo es alinear todas las UEN bajo un sistema de indicadores financieros y no financieros organizados en cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje), con el fin de mejorar la toma de decisiones, generar sinergias y potenciar el desarrollo integral del Grupo Meta.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para alcanzar el objetivo de diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado a la estructura y necesidades del Grupo Meta, se desarrolló una metodología basada en el enfoque de análisis estratégico integral, que contempló tanto factores internos como externos, utilizando una serie de herramientas de diagnóstico.

En primer lugar, se aplicó el análisis PESTEL, permitiendo identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el contexto macroeconómico en el que operan las UEN del Grupo Meta. Esta herramienta facilitó la interpretación de las amenazas y oportunidades del entorno argentino actual y proyectado.

Posteriormente, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para comprender el grado de competitividad de las industrias donde actúan las distintas UEN, evaluando la rivalidad competitiva, la amenaza de nuevos entrantes y sustitutos, así como el poder de negociación de proveedores y clientes.

A nivel interno, se elaboró una exploración detallada de la Cadena de Valor de Porter, que permitió clasificar las actividades primarias y de apoyo que agregan o no valor en cada unidad, visualizando oportunidades de sinergia entre las mismas. Por último, se realizó un FODA consolidado, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto del grupo como de cada UEN en particular. Esta matriz se apoyó en los resultados obtenidos por los análisis anteriores, integrando información cualitativa y cuantitativa de desempeño operativo y financiero.

Como marco conceptual y eje metodológico del trabajo, se utilizó el modelo del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1996), a partir del cual se diseñó un plan de implementación progresivo, integrando indicadores financieros y no financieros organizados bajo las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este modelo fue seleccionado por su capacidad para traducir la estrategia en objetivos operativos medibles, promover una gestión basada en indicadores y fomentar la alineación organizacional.

Finalmente, se proyectó la implementación del CMI en cascada a nivel de cada UEN, incluyendo la definición de objetivos específicos, un cronograma detallado, presupuesto estimado, acciones estratégicas y una evaluación financiera basada en flujos de fondos actualizados, con cálculo de VAN, TIR, ROI y plazo de recupero.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI) fue seleccionado como herramienta central para alinear a todas las UEN bajo una gestión holística. El diseño del CMI se estructuró en torno a las cuatro perspectivas tradicionales: financiera, del cliente,

procesos internos, y aprendizaje y crecimiento

Entre los principales objetivos definidos se encuentran: aumentar la rentabilidad general del Grupo Meta un 3% en 2025 respecto al 2024; mejorar la productividad de los colaboradores en un 15%; reducir el desperdicio operativo en un 30%; ampliar la cuota de mercado en un 5%; y alcanzar un 90% de satisfacción del cliente en cada unidad. Estos objetivos fueron operacionalizados mediante un plan de implementación detallado que incluye acciones como la contratación de un gerente de recursos humanos, la digitalización de los procesos administrativos y productivos, el desarrollo de nuevos productos adaptados a las tendencias de consumo (veganos, sin TACC, sin alcohol), la formalización del organigrama y la creación de programas de fidelización para clientes.

La incorporación del CMI permitirá no solo monitorear la evolución de cada UEN, sino también integrar los indicadores en un sistema centralizado, mejorando la toma de decisiones del directorio. A nivel financiero, la evaluación del proyecto mediante un flujo de fondos proyectado a tres años arrojó una VAN positiva de \$4.576.996, una TIR del 66,88%, un ROI del 71% y un período de recupero de la inversión estimado en 2 años y 5 meses. Estos resultados validan la viabilidad económica del plan propuesto.

En consecuencia, se espera que la implementación del CMI favorezca la consolidación de las UEN del Grupo Meta, optimice el uso de recursos, potencie la sinergia entre sus unidades y fortalezca su posicionamiento competitivo en los mercados donde opera. La experiencia de otras organizaciones demuestra que el CMI no solo permite alinear la gestión con la estrategia, sino que también promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la adaptación al cambio, factores clave en entornos de alta incertidumbre como el argentino.

Banco Central de la República Argentina. (2024). Relevamiento de expectativas de mercado. <https://www.bcra.gob.ar/>

Departamento BBVA Research. (2014). Situación Argentina - Marzo 2024. <https://www.bbvarresearch.com/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623. <https://doi.org/10.1108/17410400410569163>

Lugones, P. (2024, junio 11). El Banco Mundial empeora su pronóstico y afirma que la economía argentina caerá un 3,5% este año. Clarín. <https://www.clarin.com/economia/>

Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (2023, junio 27). Las pymes argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/>

A close-up photograph of a woman's face, smiling, holding a burger in her right hand and a glass of beer in her left. The burger is topped with tomatoes and onions. The beer is dark and has a thick head of foam. The glass has the word 'CHECA' on it. The background is blurred, showing other people and lights.

Orgánica, sin TACC y de bajas calorías: La cerveza que rompe las reglas del mercado tradicional

AUTORA

Balarino, Camila Eugenia
balarinoce@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

En este artículo se presenta una planificación estratégica diseñada para la unidad de negocio Sauco S.A. del Grupo Meta, con el objetivo de aumentar la rentabilidad mediante el lanzamiento de una cerveza artesanal orgánica, sin TACC y de bajas calorías. La propuesta surge de la problemática vinculada a la caída en las ventas y a la falta de estrategias de marketing, fundamentándose en una estrategia de crecimiento de desarrollo de producto y una estrategia competitiva basada en la diferenciación. A partir del análisis interno y externo de la empresa, se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas claves. El plan estratégico contempla acciones como la implementación de un canal de ventas digital (e-commerce), la profesionalización de los colaboradores en estrategias de intrapreneurship y el diseño de una nueva variedad de cerveza, alineándose con las nuevas tendencias de consumo saludable. Los resultados obtenidos evidencian la viabilidad de la propuesta, tanto desde el enfoque financiero como desde su impacto social.

PALABRAS CLAVE

Planificación estratégica, innovación, desarrollo de producto, consumo saludable, e-commerce.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra en la unidad de negocio Sauco S.A. que conforma el Grupo Meta, cuya principal problemática es la pérdida de rentabilidad ocasionada por la disminución en ventas durante los últimos ejercicios. Esta situación responde, por un lado, al impacto de la crisis sanitaria de 2020, que interrumpió los procesos de producción y comercialización; y por otro, a la ausencia de estrategias de marketing que debilitan la visibilidad, la participación en el mercado y el posicionamiento frente a la competencia.

En paralelo, los análisis evidencian que en Argentina, la celiaquía afecta a un gran número de la población. Dado que el único tratamiento disponible consiste en llevar una alimentación libre de gluten de manera permanente, resulta esencial garantizar a las personas el acceso a una amplia oferta de productos seguros que respondan a esta necesidad y mejoren su calidad de vida (Argentina, 2024).

Los consumidores manifiestan una creciente preocupación por la salud, el bienestar y el consumo responsable, lo que impulsa nuevas tendencias en el mercado. En respuesta a estas demandas, el auge del comercio electrónico, la valorización de productos con enfoque de triple impacto y la profesionalización de los equipos de trabajo se consolidan como factores clave para el crecimiento y la adaptación de las pymes en Argentina.

El presente trabajo plantea la necesidad de aplicar una planificación estratégica con un enfoque integral que impacte en todos los niveles de la organización. La propuesta se sustenta en una estrategia corporativa de crecimiento a través del desarrollo de producto y una estrategia competitiva basada en la diferenciación. Como solución innovadora, se proyecta el lanzamiento de una nueva variedad de cerveza artesanal orgánica, sin TACC y de bajas calorías, que responda a las demandas del mercado.

Además, se desarrolla un plan visionario que incluye la creación de un canal de ventas digital: e-commerce, la inversión en nuevas tecnologías de producción, la capacitación de los colaboradores potenciando e incorporando estrategias de intrapreneurship y la redefinición de la propuesta de valor, con el objetivo de incrementar la rentabilidad, fortalecer la identidad de marca y ampliar la cuota de mercado de Sauco S.A.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se adoptó un enfoque cualitativo en el marco del estudio de caso de la unidad de negocio Sauco S.A.

La información utilizada para el análisis fue obtenida a partir de los estados contables de la unidad de negocio, un resumen del caso proporcionado por la Universidad, y el relevamiento del macro y microentorno.

Se aplicaron diversas herramientas del management para obtener un diagnóstico integral. En primer lugar, el análisis externo se abordó mediante el modelo PESTEL, permitiendo identificar oportunidades y amenazas derivadas de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el sector cervecero y gastronómico. A su vez, se utilizó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la intensidad competitiva y la dinámica del mercado. En segundo lugar, para el análisis interno se empleó la Cadena de Valor de Porter para detectar fortalezas y debilidades en las actividades primarias y de apoyo de la unidad de negocio. Este análisis fue complementado con la matriz FODA, la matriz BCG (utilizada para posicionar las unidades estratégicas del Grupo Meta) y el Lienzo del Modelo de Negocio (Osterwalder A. y Pigneur Y., 2011) que facilitó la visualización de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y los recursos clave.

Para abordar el desafío que enfrenta la empresa, se implementó la planificación estratégica como herramienta central de intervención. Según el enfoque de (Palacios Acero, 2023), esta se concibe como retroactiva por contemplar el análisis del pasado, actual por su capacidad de respuesta a las condiciones presentes, situacional por considerar el tiempo y el espacio, como estratégica y prospectiva por integrar diagnósticos internos y externos que permiten proyectar acciones sostenibles en el futuro. Se propuso una estrategia corporativa de crecimiento mediante el desarrollo de producto y una estrategia competitiva de diferenciación centrada en la calidad, el diseño y atributos orientados al consumo saludable. Los objetivos SMART se formularon en un horizonte temporal 2024–2026 para evaluar el proyecto de inversión.

Finalmente, se estructuraron planes de acción que incluyen la asignación de responsables, así como la definición de recursos humanos, físicos y financieros. La planificación temporal fue representada mediante un Diagrama de Gantt. Además, se desarrolló un flujo de fondos proyectado y un análisis financiero que permitió evaluar la viabilidad económica de la inversión propuesta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico permitió identificar con claridad que la pérdida de rentabilidad de Sauco S.A. se encuentra asociada a la interrupción operativa durante la pandemia del 2020 y a la ausencia de estrategias de marketing, especialmente en canales digitales. Estas circunstancias provocaron una caída significativa en las ventas y un debilitamiento del posiciona-

miento de marca frente a la competencia.

Asimismo, el análisis interno reveló que las ventas se concentran en puntos presenciales con alcance geográfico limitado, sin un canal digital activo. La atención al cliente carece de seguimiento adecuado, lo que debilita la experiencia del consumidor. Además, no se observa una cultura emprendedora que promueva el pensamiento innovador o la participación de los colaboradores en la generación de propuestas de valor.

A partir del análisis externo, se identificó una oportunidad de mercado para un producto que responda a tres tendencias en expansión: la alimentación saludable, el consumo sin gluten y la preferencia por bebidas de bajas calorías o sin alcohol. En Argentina, 1 de cada 167 personas adultas son celíacas. Esta enfermedad es frecuente y se da ante la ingesta de gluten que, en efecto, genera intolerancia a la proteína presente en el trigo, la avena, la cebada y el centeno (Argentina, 2024). Asimismo, un estudio de Kantar revela que el 66% sobre todo mujeres y jóvenes de 18 a 25 años prefieren bebidas de bajas calorías o sin alcohol (Trade y Retail, 2023). Este conjunto de datos sugiere la existencia de un nicho desatendido con alto potencial de crecimiento.

Los resultados obtenidos respaldan el lanzamiento de una cerveza artesanal orgánica, sin TACC y de bajas calorías como una solución innovadora que incorpora una visión de triple impacto: económico (incremento de ventas), social (inclusión de consumidores celíacos y con hábitos conscientes) y ambiental (materias primas orgánicas y procesos certificados).

Desde el punto de vista teórico, la propuesta se enmarca en la estrategia de desarrollo de producto de Ansoff (1965), al introducir una nueva oferta en un mercado ya conocido por la organización. Este enfoque, tal como lo plantea (Moreno Company, 2024), integra la visión de innovación y creación de soluciones que responden a las necesidades emergentes de los consumidores actuales. A su vez, se incorpora el modelo de estrategia de diferenciación de Porter (1980), siguiendo el planteamiento de los autores (Mouthón Ramos, P. y Balderas Trejo, O., 2022), que propone generar una ventaja competitiva basada en la exclusividad, calidad y atributos únicos del producto, elementos que permiten ampliar la cuota de mercado frente a competidores tradicionales.

Ambas estrategias se consolidan a través de cuatro objetivos específicos. Cada uno actúa de forma articulada para garantizar su implementación efectiva.

En primer lugar, se proyecta un aumento de la producción mediante la incorporación de nueva maquinaria que permita elaborar la cerveza en un entorno controlado, evitando la contaminación cruzada y garantizando el cumplimiento de estándares de calidad. El desarrollo del nuevo producto contempla el cumplimiento de requisitos normativos y sanitarios, incluyendo la certificación de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y

Tecnología Médica (ANMAT), lo que refuerza la credibilidad del producto.

En segundo lugar, se impulsa la implementación de un canal de ventas digital a través de una tienda e-commerce, lo cual permitirá expandir el alcance geográfico de la empresa a nivel nacional, facilitando la compra a consumidores de distintos puntos del país y aumentando significativamente las ventas.

En tercer lugar, se plantea la mejora en el nivel de satisfacción del cliente, promoviendo respuestas ágiles y efectivas a través de todos los canales de comunicación, complementado con encuestas de satisfacción, programas de fidelización y herramientas de seguimiento como el Net Promoter Score, para asegurar una experiencia del usuario positiva.

Por último, se destaca la necesidad de profesionalizar al equipo de colaboradores mediante estrategias de intrapreneurship, capacitaciones en pensamiento emprendedor y metodologías de innovación como design thinking, sumado a espacios de mentoría y laboratorios creativos que fomenten la generación de ideas dentro de cada área funcional. Esta combinación estratégica busca consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la innovación y el crecimiento sostenible.



Desde el punto de vista financiero, es importante remarcar que el flujo de caja de la propuesta de valor arrojó un VAN con un excedente significativo sobre la inversión inicial, una TIR que indica rentabilidad del 60% y un ROI del 396% mostrando un retorno sustancial sobre el capital.

El caso de Sauco S.A. demuestra que puede competir en un mercado altamente saturado si logra alinear correctamente sus capacidades internas con las señales del entorno, bajo una estrategia clara, medible y flexible. La incorporación de tecnología, canales digi-

tales, y una mirada centrada en el cliente, no solo amplía las oportunidades comerciales, sino que también fortalece la identidad de marca y su sostenibilidad futura.

Este artículo refleja más que una propuesta estratégica: es la expresión de una manera de hacer empresa con propósito. Apostar por un producto inclusivo y saludable es también apostar por un futuro donde la innovación y los valores coexisten. Porque solo quienes se atreven a pensar diferente y a salirse de la caja son capaces de tocar vidas, inspirar y dejar huellas que trascienden.

REFERENCIAS

Argentina. (2024). Celiaquía y alimentos libres de gluten. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiaquia>

Moreno Company, R. M. (2024). Marketing Digital. Cómo elaborar y ejecutar un plan de marketing digital. Madrid, España: RA-MA.

Mouthón Ramos, P. y Balderas Trejo, O. (2022). Relaciones internacionales, competitividad y sostenibilidad en América Latina. México: LEED.

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona, España: Deusto.

Palacios Acero, L. C. (2023). Dirección Estratégica. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Trade y Retail. (2023). Tendencias: ¿baja el consumo de alcohol? Obtenido de https://www.tradeyretail.com/industria/tendencias--baja-el-consumo-de-alcohol_4116

Planificación estratégica de Sauco S.A. quien pertenece a Grupo Meta

AUTORA

Benítez, Josefina

josefinabenitez15@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

En el presente trabajo se propone una planificación estratégica para Sauco S.A. perteneciente al Grupo Meta. El objetivo principal se define luego de determinar su mayor dificultad: la baja rentabilidad. Se plantea una estrategia corporativa de crecimiento tanto para Cervecería Checa y el restaurante La Jirafa, incluyendo la mirada integral de desarrollo de un nuevo mercado, fidelización de los clientes, optimización de procesos internos y la capacitación del personal.

PALABRAS CLAVE

Planificación estratégica; Baja Rentabilidad; Desarrollo de mercado.

INTRODUCCIÓN

En 2019, los hermanos Paula, José y Juan Cruz Fernández fundaron Grupo Meta, un holding integrado por cuatro empresas: La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas

S.A.S y Brewing S.A.S.

Sauco S. A. fue económicamente muy golpeada ya que sus principales actividades, tanto la producción de cerveza como la gastronomía, fueron consideradas no esenciales en la pandemia que atravesó el mundo y dicha falta de actividad se ve reflejada en los resultados que arrojan sus estados contables posteriores, con una clara disminución de las ventas lo que se traduce en una importante pérdida de ingreso y en la rentabilidad de la empresa. La baja rentabilidad, su problemática principal, se encuentra determinada por factores internos y externos. Dentro de los factores internos se observa que, en la cervecería los costos de producción son altos debido a que lleva ingredientes de excelente calidad, el mantenimiento de los equipos y el consumo de energía. Además, el 100% de los lúpulos, la totalidad de las levaduras y también algunas maltas especiales se compran fuera del país. En el restaurante, la ubicación privilegiada que tiene también incrementa los costos inmobiliarios y de suministros. La comunicación y la gestión centralizada de ambos negocios no están optimizadas, lo que afecta la eficiencia operativa. Además, se observa que atiende un número limitado de mercados siendo que la competencia tanto para la industria cervecera y gastronómica es intensa. La ausencia de un plan comercial y de marketing reduce la visibilidad y alcance de la empresa. Una mejor promoción podría atraer más clientes.

Respecto a los factores externos, advertimos que la realidad económica y política de Argentina atraviesa a Sauco S.A a la hora de mejorar sus márgenes ya que el país atraviesa devaluación de su moneda, proceso inflacionario, barreras en materia de comercio exterior relacionadas al cepo cambiario y a la importación y disparidad de precios de todos los rubros. También se presenta un escenario muy desafiante ya que existe una contracción en el consumo, por pérdida en el poder adquisitivo donde los consumidores priorizan bienes de primera necesidad.

Sauco S.A. posee un gran potencial de crecimiento que no está siendo aprovechado, respaldado por su fábrica cervecera establecida y certificada en ISO 9001 y con buenas prácticas de manufactura y por su restaurante, situado en una de las principales ciudades turísticas de Argentina.

MATERIALES Y MÉTODOS

Comenzaremos definiendo a la planificación estratégica como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Guacho Dumancela, 2023).

Otra definición la brinda el autor Chiavenato (2017), citando al autor clásico Drucker quien establece que

la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato, 2017, p. 89).

La planificación estratégica lleva un procedimiento de seis pasos (Stephen Robbins & Mary Coulter, 2014):

1. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
2. Realización de un análisis externo.
3. Realización de un análisis interno.
4. Formulación de estrategias.
5. Implementación de estrategias
6. Evaluación de resultados

Para el caso tratado, optamos tomar como respaldo teórico la definición de planeación estratégica brindada por Chiavenato (2017) ya que enfatiza en la importancia de un proceso continuo y basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, lo que permite a la organización tomar decisiones en el presente y preparar estrategias para anticiparse a riesgos futuros. Además, su enfoque destaca la necesidad de coordinar todos los planes, asegurando una alineación entre los diferentes niveles de la organización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de un análisis situacional completo de Sauco S.A. se determina la problemática que se abordará: la baja rentabilidad que arrojan los estados contables de Sauco S.A.

Esta problemática se debe a una combinación de factores internos y externos, incluyendo altos costos de producción con insumos importados, falta de optimización en la comunicación y gestión centralizada y la ausencia de un plan comercial y de marketing. Además, el contexto económico y político, caracterizado por una inflación elevada, devaluación de la moneda y contracción del consumo, que agravan la situación.

La relevancia de abordar y resolver el conflicto radica en el potencial de crecimiento no explotado de Sauco S.A., respaldado por su calidad certificada y su ubicación estratégica. Mejorar la rentabilidad no solo garantizará la continuidad en relación al objetivo primero de toda empresa que es generar ingresos, sino que también permitirá su expansión y consolidación en el mercado. La implementación de una planificación estratégica adecuada

es crucial para superar los desafíos actuales y continuar creciendo junto a Grupo Meta, mejorando la eficiencia operativa y la visibilidad de la marca.

Para su resolución, se propone una estrategia corporativa de crecimiento centrada en dos enfoques principales que se abordarán conjuntamente: concentración e integración. Para Cervecería Checa, se desarrollarán nuevos mercados para la comercialización de su cerveza artesanal, aprovechando el creciente consumo. En el caso del restaurante La Jirafa, se implementará una integración hacia atrás, destacando en su carta la cerveza Checa que no solo reducirá costos, sino que también fortalecerá la marca.

En conclusión, que Sauco S.A. sea rentable es esencial para asegurar su crecimiento y sostenibilidad. La implementación de una planificación estratégica integral y continua permitirá a la empresa adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamento y aplicaciones. México DF: McGraw Hill - Interamericana

Guacho Dumancela, J. W. (2023). La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones modernas.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12ª ed.). México: Pearson.



Planificación estratégica enfocada en una alianza estratégica entre Bar Checa y Focacceria Oti

AUTORA
Brandalissi, Ana Belén
anabelenbrandalissi@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Administración

RESUMEN

El presente reporte de caso analiza la implementación de una planificación estratégica para Brewing S.A.S., una unidad de negocios del Grupo Meta, mediante la conformación de una alianza estratégica con la focacceria Oti.

El estudio se centra en la unidad de negocio Brewing S.A.S., responsable de la gestión del bar Checa, ubicado en el barrio de Nueva Córdoba, en la ciudad de Córdoba. Este se desarrolla en un entorno altamente competitivo y afectado por condiciones económicas desfavorables, lo que plantea la necesidad de adoptar estrategias que fortalezcan su posicionamiento y capacidad de adaptación al mercado.

A través de herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, FODA y matriz Ansoff, se identificaron oportunidades de crecimiento mediante la diversificación de la oferta gastronómica, la incorporación de productos en tendencia como las focaccias, y la mejora de procesos internos.

La propuesta estratégica incluye una alianza comercial, acciones de marketing digital y

la capacitación integral del personal, con el objetivo de aumentar la rentabilidad, mejorar el posicionamiento de marca y lograr una diferenciación en el mercado. El mismo concluye que, mediante esta estrategia integral, Brewing SAS puede fortalecer su competitividad y responder de forma innovadora a los desafíos del entorno.

PALABRAS CLAVE

Planificación estratégica, alianza estratégica, diferenciación, posicionamiento de marca

INTRODUCCIÓN

El Grupo Meta está conformado por cuatro unidades de negocios: La Tregua S.A., Sauco S.A., Cervezas Argentinas y Brewing S.A.S.

Entre sus principales unidades de negocio se encuentra Brewing SAS, empresa encargada de la gestión del bar Checa, un espacio ubicado en el barrio Nueva Córdoba, reconocido por su dinamismo, actividad nocturna y cercanía a universidades. El bar se destaca por ofrecer cerveza artesanal elaborada por su propia cervecería, consolidando una identidad de marca centrada en la producción local y la experiencia de consumo.

Sin embargo, el entorno en el que se desarrolla esta unidad de negocio ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años. La inflación sostenida, la disminución del poder adquisitivo, los cambios en los hábitos de consumo y la alta competitividad del rubro gastronómico imponen desafíos crecientes. En este contexto, se vuelve indispensable adoptar estrategias que permitan a las organizaciones no solo sostenerse, sino también diferenciarse, adaptarse al mercado y proyectarse a largo plazo.

En ese marco, el presente trabajo propone una planificación estratégica para Brewing SAS que tiene como eje central la creación de una alianza estratégica con la foccacería Oti, un emprendimiento local con fuerte identidad y reconocimiento en el rubro. Esta alianza busca ampliar la oferta gastronómica del bar incorporando un producto en tendencia como la focaccia, que además de complementar la propuesta cervecera, responde a nuevas demandas de los consumidores.

La propuesta no se limita a lo gastronómico. Incluye también una campaña de marketing digital orientada a aumentar la visibilidad de la marca y atraer nuevo público, la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y la experiencia del cliente, y un programa de capacitación interna para profesionalizar al equipo de trabajo.

A lo largo del trabajo se aplican herramientas metodológicas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y la matriz Ansoff, que permiten comprender tanto el entorno externo como la situación interna de la empresa y fundamentar las decisiones estratégicas. La planificación propuesta apunta a alcanzar un incremento en la

rentabilidad, mejorar el posicionamiento de la marca y lograr una diferenciación sostenible frente a la competencia.

En definitiva, se busca demostrar cómo, a través de una alianza estratégica, es posible enfrentar de manera innovadora las dificultades del contexto actual, fortalecer las capacidades internas de una empresa y generar ventajas competitivas duraderas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo con carácter descriptivo, mediante un estudio de caso centrado en la unidad de negocio Brewing SAS del Grupo Meta. La elección de este enfoque responde a la necesidad de comprender en profundidad la realidad organizacional, su contexto económico y competitivo, y las oportunidades estratégicas disponibles para su desarrollo.

Para el análisis y diagnóstico estratégico de la empresa, se emplearon herramientas clásicas de la administración estratégica. En primer lugar, se utilizó el análisis PESTEL para examinar el entorno macroeconómico, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el desempeño del bar Checa. A continuación, se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el nivel de competencia en el sector gastronómico local, identificando la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los existentes, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la presencia de productos sustitutos.

En el plano interno, se desarrolló un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permitió construir un diagnóstico integral de la situación actual del bar. Con base en ello, se utilizó la matriz Ansoff para definir las estrategias de crecimiento, considerando la combinación de productos y mercados.

Además, se elaboró un plan de acción que incluyó la propuesta de una alianza estratégica con la foccacería Oti, con objetivos, acciones, cronograma y presupuesto estimado. Se incorporaron también estimaciones cualitativas del impacto esperado en términos de posicionamiento, diferenciación y experiencia del cliente.

Por último, se realizó un análisis de viabilidad financiera a partir de proyecciones de ingresos y costos, evaluando indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), lo que permitió validar la factibilidad económica de la estrategia propuesta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis estratégico realizado permitió identificar tanto las amenazas del entorno como las oportunidades de crecimiento para Brewing SAS. En términos macroeconómicos, el contexto se caracteriza por un escenario inflacionario sostenido, caída del poder

adquisitivo y una disminución en el consumo de productos gastronómicos, especialmente en bares. A su vez, el análisis del sector reveló una alta rivalidad competitiva, una oferta saturada de opciones similares y una creciente exigencia por parte del consumidor.

Frente a este escenario, se definió como eje estratégico la conformación de una alianza comercial con la foccacería Oti. Esta propuesta permite diversificar la oferta gastronómica del bar Checa mediante la incorporación de focaccias artesanales, un producto que responde a tendencias de consumo actuales, como la búsqueda de alimentos frescos, accesibles y de calidad. Esta diferenciación apunta a captar nuevos públicos, fidelizar clientes existentes y mejorar la experiencia general de consumo en el local.

La estrategia planteada no se limita a la incorporación de nuevos productos. Incluye también una campaña de marketing digital a través de redes sociales y Google Ads, orientada a fortalecer el posicionamiento del bar. Se prevé además la digitalización de la carta y del sistema de pedidos mediante la plataforma FUDO, lo que permitirá una atención más eficiente y moderna. A nivel interno, se propuso la capacitación del personal en atención al cliente, cocina y coctelería, reconociendo al capital humano como un recurso estratégico clave.

En términos financieros, aunque los resultados numéricos no se detallan en este apartado, las estimaciones elaboradas en el plan proyectan una mejora significativa en los márgenes de rentabilidad. Esto valida la viabilidad económica de la propuesta, que además se sustenta en recursos disponibles y en una inversión moderada, con bajo riesgo operativo.

La discusión permite afirmar que, en contextos económicos desfavorables, las alianzas estratégicas pueden constituirse en un mecanismo eficaz para innovar, generar valor y sostener la competitividad de pequeñas y medianas empresas. En el caso de Brewing SAS, la alianza con Oti no solo ofrece una oportunidad comercial concreta, sino que permite construir una identidad diferenciada en el mercado local, fortaleciendo la marca y alineando la propuesta del bar con las nuevas demandas del consumidor.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). Administración: Un enfoque estratégico (8va ed.). McGraw-Hill.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Administración estratégica: Un enfoque integral (11a ed.). Cengage Learning.

Park, S. H., Chen, R., & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45(3), 527–545.

Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (CAPCA). (2023). <https://capca.org.ar>

Desarrollo de un club de socios sustentable para Cervecería Checa

AUTORA**Cano Guadalupe**

gguadalupecano01@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

Cervecería Checa es una compañía dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en la provincia de Córdoba. A lo largo de este escrito, se propone una Planificación Estratégica para Cervecería Checa, enfocado en fortalecer su Estrategia de Diferenciación a través del desarrollo de un Club de Socios Sustentable. Esta nueva línea de negocio no solo apunta a mejorar la rentabilidad, sino también a construir una comunidad de consumidores comprometidos, promoviendo hábitos responsables y una relación más cercana con la marca. En este sentido, se busca generar una ventaja competitiva que combine identidad, sostenibilidad y experiencia de cliente.

PALABRAS CLAVE

Planificación Estratégica; Estrategia de Diferenciación; Ventaja Competitiva; Sustentabilidad; Cerveza artesanal

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, producto de un reporte de caso, se llevó adelante una planificación estratégica para el Grupo Meta, una empresa familiar constituida en el año 2019, conformada por cuatro unidades de negocio vinculadas al rubro gastronómico. Concretamente, en dicha planificación nos centramos en una de estas unidades de negocio: Cervecería Checa, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en la provincia de Córdoba.

El objetivo principal es incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el diseño de una propuesta estratégica innovadora que, a su vez, refuerce el posicionamiento de la marca y su compromiso con el entorno. En ese marco, se desarrollará el concepto de un Club de Socios Sustentable, que buscará fidelizar a los clientes a través de beneficios exclusivos vinculados al consumo responsable y al reciclaje, al tiempo que reforzará los valores de sostenibilidad ambiental que hoy son cada vez más demandados por la sociedad.

Tal como surge del análisis situacional, los consumidores actuales valoran cada vez más las prácticas sostenibles y la responsabilidad ambiental de las marcas, aspectos que influyen directamente en sus decisiones de compra (KPMG, 2023). Asimismo, las redes sociales se han convertido en canales clave para establecer relaciones con el consumidor, y el marketing digital permite generar experiencias de marca que promueven fidelidad y pertenencia. Frente a este contexto, se presenta una oportunidad concreta para Cervecería Checa para fortalecer su propuesta de valor a través de una estrategia diferenciadora.

A partir de herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la matriz de Ansoff, se evaluará la situación actual de la empresa, el entorno competitivo y las posibilidades de expansión hacia un nuevo canal de comercialización con impacto social y ambiental. En ese sentido, el desarrollo del Club de Socios Sustentable se presenta como una respuesta estratégica a las nuevas demandas del mercado, que permita a Cervecería Checa destacarse en una industria en constante crecimiento, generar vínculos más sólidos con sus clientes y consolidar su compromiso con la sostenibilidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente propuesta estratégica se utilizó una combinación de herramientas del análisis estratégico, con el fin de diagnosticar el contexto externo, interno y de mercado de la unidad de negocio Cervecería Checa, perteneciente al Grupo Meta.

En primer lugar, se aplicó la matriz PESTEL, la cual permitió detectar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno macro de la empresa. Entre los hallazgos más relevantes se identificó una fuerte tendencia social hacia el consumo consciente, y un entorno ecológico donde el 84% de los argentinos está

dispuesto a involucrarse activamente en causas vinculadas al ambiente (Fundación Vida Silvestre, 2023).

A su vez, se empleó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para comprender el grado de competitividad del sector, confirmando la existencia de una alta rivalidad entre marcas artesanales e industriales, así como un elevado poder de negociación por parte de los consumidores. Estos factores refuerzan la necesidad de diferenciarse mediante una propuesta con valor agregado.

Para el análisis interno, se utilizó la cadena de valor de Porter, con el objetivo de detectar fortalezas operativas y debilidades que pudieran condicionar la implementación de un nuevo modelo de negocio. Entre los puntos destacados se encuentra la certificación ISO 9001, las buenas prácticas de manufactura (BPM), y un equipo de trabajo joven y capacitado.

Por último, se recurrió a la Matriz de Ansoff, una herramienta que permite identificar estrategias de crecimiento. En este caso, se optó por una estrategia de desarrollo de mercado, ya que la empresa se moverá dentro del mismo sector de bebidas alcohólicas, pero incursionando en un nuevo canal de comercialización: un Club de Socios Sustentable. Esta propuesta se enfoca en una estrategia de diferenciación, la cual busca fidelizar clientes mediante beneficios exclusivos y prácticas alineadas al consumo responsable.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del análisis situacional se desprende que Cervecería Checa se encuentra en una posición estratégica para implementar una propuesta orientada al consumo consciente. El contexto social, evidenciado en el crecimiento del marketing sustentable y el protagonismo del “consumidor verde”, señala una oportunidad clara: el surgimiento de un público que valora el impacto ambiental, social y ético detrás de los productos que consume.

Asimismo, el análisis del mercado revela que el 37% de los cordobeses prefieren cerveza artesanal, y que existen tres perfiles de consumidores identificados: los sibaritas expertos, los aficionados y los jóvenes rústicos. Todos ellos muestran apertura a nuevas experiencias de marca, lo cual refuerza la viabilidad de una propuesta de fidelización como el Club de Socios Sustentable.

Este club permitirá que los consumidores acumulen puntos mediante el reciclaje de latas, canjeables por beneficios como cervezas gratuitas. La recolección será gestionada en los bares de Grupo Meta de la Ciudad de Córdoba, y lo recaudado por la venta de aluminio se donará a una ONG ambiental llamada Bosques de Agua, dedicada al restablecimiento de los bosques nativos en Córdoba. Esta acción tiene un doble propósito para Checa. Por el lado económico, mejorar la imagen corporativa de Checa e incentivar el consumo a

través de la retribución de una cerveza gratis. Y, por el lado sustentable, contribuir al restablecimiento

del medio ambiente, en Córdoba.

Además, el análisis financiero del proyecto presenta indicadores sólidos: un Valor Actual Neto positivo de \$5.716.884, una Tasa Interna de Retorno del 59% y un Retorno sobre la Inversión del 100%, lo que indica que la propuesta no solo es viable, sino altamente rentable en un plazo de tres años.

La estrategia de diferenciación, sustentada en un producto ya validado por el mercado y complementada con una experiencia de marca sustentable, permitirá a Cervecería Checa captar nuevos clientes, retener a los actuales y posicionarse frente a la competencia con una identidad sólida y comprometida con el medioambiente.

Por todo lo expuesto, se considera que el desarrollo de este club no solo es coherente con las fortalezas internas y con las oportunidades del contexto, sino que representa una evolución natural de la estrategia de la empresa, adaptada a las nuevas exigencias de un mercado en transformación.

REFERENCIAS

Ancín, J. M. (2017). Marketing y gestión comercial. ESIC Editorial.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill Interamericana.

Fundación Vida Silvestre. (2023). La sostenibilidad en la vida cotidiana de los argentinos. Recuperado de: <https://www.vidasilvestre.org.ar>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). Administración estratégica: Un enfoque integral. Cengage Learning.

KPMG Argentina. (2023). Tendencias del consumidor argentino: Edición sustentabilidad. Recuperado de: <https://home.kpmg/ar/es/home/tendencias/consumidores-2023.html>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). Safari a la estrategia: Un recorrido por la jungla del management estratégico. Deusto.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación.

Planificación Estratégica Grupo Meta: Desarrollo de nueva unidad de negocio: Agencia de turismo de experiencias San Carlos de Bariloche.

AUTOR

De la Vega, Ramiro
delavegarami29@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración
de Empresas

RESUMEN

El siguiente Trabajo Final de Grado se desarrolló mediante reporte de caso implementando una planificación estratégica para la empresa Grupo Meta. Se propuso una estrategia corporativa de crecimiento mediante diversificación, la cual llevó a la creación de una nueva unidad de negocio en el mercado del turismo en Argentina, específicamente una empresa de turismo de experiencias en San Carlos de Bariloche.

Luego del análisis realizado se concluye que la estrategia a nivel negocio más adecuada es la diferenciación. Desde la perspectiva financiera el proyecto es rentable y ampliamente recomendable.

PALABRAS CLAVE

Planificación estratégica; diversificación; diferenciación; estrategia; análisis.

INTRODUCCIÓN

Grupo Meta es una empresa familiar fundada en 2019 que ha crecido y diversificado sus actividades a lo largo de los años. La historia del grupo comenzó gracias a Tecilio Fernández abuelo de los creadores del grupo quien les contagió de inspiración para que hoy, dos generaciones después, sus nietos, puedan continuar con la primera unidad de negocio de Grupo Meta: “La Tregua S.A.”, dedicada al tambo y agricultura.

En la actualidad cuentan con 4 unidades económicas, además de la ya mencionada, se encuentra por un lado Sauco S.A. la cual es una unidad de negocio que incluye la fábrica Cervecería Checa en la localidad de Sacanta, y el restaurante La Jirafa en Bariloche. Además, en Cervezas Argentinas S.A.S. cuentan con una participación del 50 % en el bar Casa Negra en Córdoba Capital.

Desde el grupo tienen como objetivos generar nuevos proyectos de rubros diversos, formar y gestionar equipos eficientes de trabajo y ser una gran familia empresaria. Siendo fieles a ello se encuentran en proceso de apertura de su cuarta unidad económica, un bar propio Checa, proyecto bajo la razón social de “Brewing S.A.S.”.

Como se puede observar Grupo Meta ya opera con diferentes unidades de negocios en varios mercados, y si bien seguir diversificando puede presentar un gran desafío para la empresa tanto desde la inversión económica y humana, como también desde el desconocimiento del nuevo sector, el grupo cuenta con una estructura empresarial y económica multinegocio que reduce la dependencia a un solo mercado y disminuye el riesgo no sistemático o específico. Además, la empresa ya tiene presencia geográfica a través de su restaurante en una ciudad altamente turística como lo es San Carlos de Bariloche, lo que presenta una oportunidad para generar proyectos transversales y ofrecer experiencias complementarias, generando sinergias entre las diferentes unidades de negocio.

A nivel mundial se está viendo una tendencia en la que los turistas y viajeros priorizan cada vez más las experiencias alineadas con sus estilos de vida y valores, dispuestos a pagar más por lo que más les importa. Buscan contratar agencias y experiencias en donde la calidad, el servicio y el valor agregado sean predominantes

Es por ello que, acompañando las preferencias del consumidor y aprovechando las ventajas competitivas de Grupo Meta, se propondrá como nueva unidad de negocio crear una agencia de turismo de experiencias, enfocada en brindar un servicio auténtico y extraordinario, combinando alojamiento, gastronomía y aventura, con programas de viaje a medida para empresas y turistas nacionales e internacionales que visiten la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Los siguientes casos adaptaron su negocio, aprovechando nuevas oportunidades y demandas del mercado en crecimiento. Originalmente, Airbnb era una plataforma que conec-

taba a viajeros con opciones de alojamiento, pero en 2016 decidieron expandirse hacia el turismo de experiencias y lanzaron Airbnb Experiences, enfocándose en conectar a los viajeros con experiencias locales auténticas. En Argentina Say Hueque, una agencia de viajes tradicional también decidió adaptar su oferta para enfocarse en el turismo de experiencias, originalmente ofrecían tours clásicos por Argentina y Chile, luego comenzaron a ofrecer experiencias más inmersivas, como travesías por la Patagonia, encuentros con comunidades locales, y safaris fotográficos. Ambos casos de éxito sientan un precedente para que Grupo Meta pueda seguir las tendencias de consumo y adaptarse para abrir una agencia de turismo de experiencias.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se enmarca dentro de una metodología de caso aplicado, exploratorio y descriptivo. La unidad de análisis es Grupo Meta y la propuesta de apertura de una agencia de turismo de experiencias en San Carlos de Bariloche.

Para evaluar el entorno externo se aplicó el análisis PESTEL, que permitió examinar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Este abordaje facilitó la identificación de oportunidades y amenazas relevantes para la nueva unidad de negocio.

En paralelo, se llevó a cabo un análisis del microentorno basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de determinar el grado de rivalidad competitiva, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos. Esta herramienta permitió conocer la dinámica de competencia del mercado turístico y evaluar las barreras de entrada para nuevos emprendimientos.

El estudio de mercado se centró en el turismo receptivo en Bariloche, utilizando datos secundarios de organismos oficiales como el INDEC, el Ministerio de Turismo de la Nación y el BCRA. Se estimó la demanda potencial, el perfil de los turistas y la evolución del flujo de visitantes a la ciudad, con el fin de proyectar una cuota de mercado alcanzable.

En cuanto al análisis interno, se utilizó el modelo de la Cadena de Valor de Porter para examinar las actividades primarias y de apoyo dentro de Grupo Meta. Esto permitió identificar fortalezas, debilidades y sinergias posibles entre unidades ya existentes, como el restaurante La Jirafa, y la nueva unidad de negocio turística.

El marco teórico del estudio se fundamenta en los enfoques clásicos de estrategia corporativa y de negocio. Se abordaron conceptos como crecimiento por diversificación (Robbins y Coulter, 2014), estrategias de diferenciación (Hill, Jones y Schilling, 2015), y la configuración organizacional multinegocio (Mintzberg y Quinn, 1998), brindando el sustento conceptual para el diseño estratégico propuesto.

A partir de la información recopilada se diseñó un plan de implementación estratégico compuesto por un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales fueron abordados mediante planes de acción diferenciados. Cada acción fue definida considerando su contribución al cumplimiento de dichos objetivos, incluyendo responsables, recursos necesarios y plazos estimados. Para organizar temporalmente estas acciones y facilitar su ejecución ordenada, se elaboró un diagrama de Gantt que permite visualizar la secuencia y duración de cada etapa de implementación.

Finalmente, se desarrolló un análisis financiero a partir de un flujo de caja proyectado a cinco años (2024-2029), incluyendo estimaciones detalladas de ventas, costos, gastos fijos y comerciales. Para realizar la estimación de ventas se diseñó un paquete genérico de experiencia turística en base doble, con alojamiento por 5 noches, 4 experiencias por persona (segmentadas en categorías Gold, Silver y Bronce), traslados y gastronomía incluida. A partir del perfil del cliente objetivo y el comportamiento del turismo en Bariloche, se calculó un precio promedio por pack y se proyectó la demanda inicial sobre un mercado potencial estimado de 60.485 turistas.

Los costos variables fueron definidos a partir de los componentes del paquete (comisiones, alojamiento, traslados y experiencias), considerando márgenes promedio del sector. Los gastos comerciales se planificaron con un crecimiento del 15% anual, en línea con las acciones definidas en los planes estratégicos. Los costos fijos (sueldos, alquiler, tecnología y amortizaciones) se mantuvieron constantes a lo largo del período.

Para evaluar la rentabilidad del proyecto se aplicaron indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI), utilizando una tasa de descuento del 42,1%, correspondiente a la tasa BADLAR de bancos privados (BCRA, 2024). Se incluyó además un análisis del período de recupero de la inversión, considerando un desembolso inicial de \$431 millones entre inversión fija, capital de trabajo e inversión inicial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico organizacional, se planteó desarrollar una nueva unidad de negocio de turismo de experiencias en la Ciudad de San Carlos de Bariloche. Entendiendo por turismo experiencial a la creación de vivencias únicas y transformadoras para los visitantes, a partir del diseño de experiencias que permiten conectar a los turistas con la cultura local, la naturaleza y las tradiciones de un lugar. El objetivo es ir más allá de lo que espera el turista, se buscan crear experiencias inmersivas que generen recuerdos duraderos y conexiones significativas con el destino (Terry, 2024).

La modalidad del negocio será en formato agencia de viajes, contratando servicios de

proveedores mayoristas, y luego vendiendo estos al cliente final. En todo momento se pretende ofrecer un servicio totalmente personalizado y de excelente calidad, es por ello que los estándares y políticas para la contratación de prestadores serán muy exigentes.

Los resultados del estudio muestran que la estrategia de diversificación planteada es viable tanto desde una perspectiva estratégica como financiera. En términos estratégicos, se valida un contexto externo favorable en el destino elegido, con una creciente demanda de turismo experiencial, alta conectividad aérea y un perfil de visitante que valora propuestas diferenciadas. En el análisis interno, se evidencia que Grupo Meta cuenta con capacidades organizacionales, experiencia operativa descentralizada y activos preexistentes, como el restaurante La Jirafa, que permiten generar sinergias.

Financieramente, se proyecta un VAN positivo de \$100,7 millones, una TIR del 53,34% y un ROI de 288,57%, con un recupero de inversión inferior a tres años. Estos valores superan ampliamente el costo de oportunidad del capital y posicionan a la iniciativa como rentable y sustentable en el tiempo.

No obstante, del análisis también emergen desafíos importantes. Se detecta una alta participación de costos variables en la estructura del negocio, especialmente vinculados al alojamiento y a la tercerización de experiencias. Asimismo, los gastos comerciales muestran una dinámica de crecimiento más acelerada que los ingresos, lo cual obliga a establecer mecanismos de control y eficiencia operativa. Se recomienda implementar un monitoreo riguroso de indicadores clave y realizar revisiones periódicas de costos, especialmente en relación con proveedores externos.

Además, se sugiere fortalecer la estrategia de alianzas locales para optimizar recursos y mejorar las condiciones comerciales. Dada la volatilidad macroeconómica del país, incorporar análisis de sensibilidad contribuiría a anticipar riesgos y preparar respuestas ante escenarios adversos. Estas medidas permitirán robustecer la viabilidad del proyecto en el largo plazo sin perder foco en la propuesta de valor diferencial del servicio.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral (11.^a ed.). Cengage Learning.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). El proceso estratégico (2.^a ed.).

Rigby, K. (2024, 16 agosto). Updated 2023: Average conversion rate by industry and marketing source. Ruler Analytics. <https://www.ruleranalytics.com/blog/insight/conversion-rate-by-industry/#average-conversion-rate>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (12.^a ed.). Pearson.

Terry, J. R. (2024, 3 mayo). Desvelando el turismo experiencial: Creando experiencias. <https://www.terryconsultores.com/develando-el-turismo-experiencial/>

Planificación estratégica para el Grupo Ledesma

AUTORA

Juárez Toledo Florencia Aldana
florencia.juarez.toledo@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

Este informe de caso se centra en la formulación de una planificación estratégica para el Grupo Ledesma, plasmada para su unidad de negocio de Papel, con el propósito de aumentar su rentabilidad y los ingresos de esta unidad para el año 2025 mediante el desarrollo de producto y asociación de una alianza estratégica. Esta colaboración se establecerá con una compañía especializada en la fabricación de productos que pueden ser envasados en materiales biodegradables. Ledesma contribuirá con bobinas de papel utilizando el bagazo de caña de azúcar como materia prima, lo que resultará en un producto completamente sostenible.

Tras un exhaustivo análisis del entorno interno y externo de la empresa, se han elaborado proyecciones de flujos de efectivo y evaluado indicadores financieros, concluyendo que el proyecto es viable dado que todos los valores obtenidos son positivos, indicando así una oportunidad de crecimiento significativa.

PALABRAS CLAVE

Planificación, Alianza, Papel, Envases biodegradables, Sustentabilidad.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es analizar el entorno interno y externo de la empresa Ledesma S.A.A.I., con el fin de aportar herramientas que contribuyan a la formulación de una planificación estratégica basada en el desarrollo de productos y alianzas estratégicas.

Ledesma, con más de 115 años de trayectoria, es una empresa agroindustrial argentina con operaciones diversificadas en sectores como azúcar, papel, alcohol, cítricos, ganadería, agricultura y energías renovables. Su complejo productivo se encuentra principalmente en Jujuy, aunque también posee operaciones en Buenos Aires, Entre Ríos y San Luis. A lo largo de su historia, ha demostrado una fuerte orientación a la innovación, la sustentabilidad y el compromiso social.

Este estudio toma como referencia experiencias exitosas de empresas líderes del sector papelerero, como International Paper, Kimberly-Clark y Smurfit Kappa, con el fin de generar propuestas estratégicas que permitan a Ledesma fortalecer su posición en el mercado nacional e internacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se enmarca dentro de una investigación aplicada, de tipo cualitativa y descriptiva, orientada a proponer una estrategia de planificación y desarrollo sustentable para el Grupo Ledesma en su unidad de negocios de papel. Se optó por este enfoque dada la necesidad de interpretar, analizar y proponer soluciones a una problemática específica en un contexto organizacional real, a partir del análisis estratégico y la toma de decisiones fundamentadas.

El diseño de la investigación responde al modelo estudio de caso, centrado en la empresa Ledesma S.A.A.I., permitiendo una comprensión profunda de su entorno interno y externo, así como de sus capacidades estratégicas. Este diseño permitió identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades vinculadas a su actividad productiva y comercial en relación con la producción de papel sustentable y la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas.

Se aplicaron herramientas clásicas del análisis estratégico empresarial, que nos permitieron tener un acercamiento para elaborar la propuesta, tales como la Matriz BCG, para posicionar las líneas de productos según crecimiento y participación.

Asimismo, se incluyó la evaluación de indicadores financieros (VAN, TIR, ROI) para analizar la factibilidad de la propuesta, y se realizó un análisis de mercado basado en fuentes

secundarias (informes oficiales, páginas institucionales y bases estadísticas actualizadas).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten validar la propuesta estratégica de diversificación sustentable para la unidad de negocio papel y cuadernos del Grupo Ledesma, a través del desarrollo de productos biodegradables y el establecimiento de alianzas estratégicas.

Desde el análisis financiero, la propuesta alcanzó un Valor Actual Neto (VAN) de \$263.931.521,38 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 181%, muy por encima de la tasa de referencia del mercado (34%), lo que refleja una alta rentabilidad esperada del proyecto. Asimismo, el Retorno sobre la Inversión (ROI) del 314% evidencia un impacto económico positivo, reafirmando la viabilidad de la iniciativa en términos económicos.

En línea con estos resultados, la matriz BCG, utilizada para clasificar los productos actuales y potenciales de Ledesma según su participación relativa de mercado y el crecimiento del sector, permite visualizar el posicionamiento estratégico de cada línea de producto:

- **Estrellas:** Se destacan los productos innovadores desarrollados bajo la línea Ledesma NAT, como los envases compostables y envoltorios sustentables. Estos productos, aún en etapa de consolidación, presentan un alto crecimiento y están ganando participación en mercados externos como Francia, Corea del Sur y Países Bajos. Su inclusión como “Estrellas” indica que, si bien requieren inversión, tienen alto potencial para convertirse en generadores de ingresos estables en el futuro.
- **Vacas de Efectivo:** La línea tradicional de cuadernos y repuestos escolares mantiene una posición consolidada en el mercado nacional, con un crecimiento moderado pero con fuerte generación de caja. Esta unidad produjo más de 12.000 toneladas y registró un incremento del 13% en ventas, lo que respalda su clasificación.
- **Interrogantes:** El papel Ledesma NAT en mercados no desarrollados (como ciertas regiones de Latinoamérica) aún presenta baja participación relativa, pero con alto potencial de crecimiento. Requiere estrategias focalizadas de marketing y distribución para alcanzar la escala deseada. La inversión en ferias, campañas temáticas y alianzas forma parte del intento de convertir estos productos en futuras “Estrellas”.
- **Perros:** Productos como el papel de obra convencional, destinado a impresión de uso general, se ubican en mercados con bajo crecimiento y alta sustitución por lo digital. Si bien se mantienen por necesidades institucionales (como licitaciones públicas), su rentabilidad está limitada, y su permanencia estratégica debería evaluarse a mediano plazo.

La aplicación de la matriz BCG permitió identificar claramente dónde asignar recursos para maximizar el impacto de la estrategia. Al concentrarse en las líneas de mayor creci-

miento (Estrellas e Interrogantes), Ledesma puede dirigir su innovación hacia los productos de mayor demanda futura y avanzar en su transformación sustentable.

Estos resultados refuerzan la perspectiva teórica de Kotler y Keller (2006) respecto a la necesidad de ajustar el portafolio de negocios a las condiciones dinámicas del mercado, y a la propuesta de Very (2000) sobre las alianzas estratégicas como instrumento clave para acelerar el crecimiento y acceso a nuevos mercados.

En definitiva, la lectura integrada de los indicadores financieros, los avances en los objetivos propuestos y el análisis gráfico de la cartera de productos demuestra que la estrategia de desarrollo de productos sustentables apoyada por alianzas estratégicas es viable, rentable y coherente con el contexto competitivo y ambiental actual.

Imagen 1. Matriz de Boston Consulting Group



Fuente: : Elaboración propia, datos del Informe de Sostenibilidad de Ledesma 2023

Drucker, P. (1954). La práctica de la Dirección de Empresas. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administración estratégica: Un enfoque integral (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Marketing Management. Editorial Pearson

Porter, M. (1985). "Ventaja Competitiva: Creación y Mantenimiento de un Rendimiento Superior". Madrid: Pirámide

Porter, M. (1979). "Cómo las Fuerzas Competitivas Moldean la Estrategia". Harvard Business Review, (Pág. 57, 137-145).

Very, P. (2000). Las alianzas estratégicas.

Boston Consulting Group (BCG). (1970). "The Experience Curve Reviewed".

Planificación Estratégica para Grupo Meta: “ChecaExperience”, para potenciar la experiencia del cliente

AUTORA

Poncio Guillermina

guillermina.poncio@poncio.com.ar

CARRERA

Licenciatura en Administración
de Empresas

RESUMEN

Este artículo presenta una propuesta estratégica para impulsar el crecimiento y la diferenciación de Cervecería Checa en un mercado cada vez más competitivo. El objetivo principal es aprovechar nuevas oportunidades a través del fortalecimiento de las capacidades organizacionales y la creación de ventajas competitivas sostenibles.

La estrategia se enfoca en ofrecer una experiencia única al consumidor mediante la implementación de una plataforma digital innovadora, que permitirá comercializar membresías y personalizar la experiencia con la cerveza artesanal. Esta propuesta está orientada a un nuevo segmento del mercado, específicamente la generación de los baby boomers, tradicionalmente desatendida en este tipo de propuestas.

El análisis realizado demuestra que el proyecto no solo es original desde lo conceptual, sino también viable desde lo financiero. Proyecciones a cinco años indican una mejora sostenida en la rentabilidad del negocio, respaldada por estrategias efectivas de marketing y ventas. Indicadores como un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno su-

perior al costo de capital y un Retorno sobre la Inversión significativo, confirman la solidez del plan.

En conclusión, se trata de una propuesta integral que combina creatividad, análisis estratégico y viabilidad económica, con el objetivo de llevar a Cervecería Checa a una nueva etapa de desarrollo y posicionamiento en el mercado.

PALABRAS CLAVE

Planificación Estratégica, Diferenciación, Nuevo Mercado, Baby Boomers, Experiencia.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra en la empresa Grupo Meta, específicamente en su división Sauco SA, en el contexto de la industria de la cerveza artesanal. El objetivo principal de esta investigación es potenciar la experiencia del cliente con la marca a través de una planificación estratégica. En este sentido, se utilizará la estrategia competitiva de diferenciación y la estrategia corporativa de crecimiento, desarrollando un nuevo mercado, para crear una nueva plataforma en línea que ofrezca una experiencia única y especial al cliente.

Sauco SA es una empresa relativamente nueva, creada en 2019, que se encuentra en una posición favorable para aprovechar las oportunidades del mercado actual. La empresa goza de una buena aceptación en la población local y cuenta con una valoración positiva en el mercado.

El mercado al que apuntamos está compuesto por consumidores que buscan experiencias únicas y diferenciadas. Si bien existe un interés positivo en este tipo de propuestas, una posible limitación es la falta de atracción hacia este concepto por parte de la población juvenil, que constituye un segmento importante del mercado de la cerveza.

La estrategia competitiva seleccionada será la de diferenciación, buscando destacar en el mercado, ofreciendo una experiencia exclusiva para los clientes. A nivel corporativo o de negocio, se adoptará la estrategia de crecimiento desarrollando un nuevo mercado. Esto se materializará a través del desarrollo de una nueva plataforma en línea que brinde una experiencia única y personalizada al cliente con la cerveza artesanal. Aunque existen casos de éxito en la industria, como HoppyBox y Birra Box, que han logrado generar un impacto positivo, no ofrecen una atención personalizada como la propuesta planteada en este estudio. Esto representa una oportunidad para diferenciarse y destacar en el mercado.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo emplea un enfoque cualitativo-descriptivo, basado en el análisis estratégico de Cervecería Checa, una unidad de negocio perteneciente al Grupo Meta. Para

su desarrollo, se utilizaron diversas herramientas metodológicas que permitieron identificar oportunidades de crecimiento, evaluar la situación actual de la empresa y proponer una estrategia diferenciadora viable desde el punto de vista económico y comercial.

En primer lugar, se aplicaron técnicas de análisis estratégico, entre las que se destacan el modelo PESTEL, utilizado para examinar el entorno macroeconómico, político, social, tecnológico, ecológico y legal; y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, que permitió evaluar la intensidad competitiva del sector, así como el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos. Además, se realizó un análisis del mercado cervecero argentino a partir de fuentes secundarias, y se aplicó la Cadena de Valor de Porter para examinar las actividades primarias y de apoyo que generan valor dentro de la organización. La formulación estratégica se apoyó en la matriz de Ansoff, que orientó la propuesta hacia el desarrollo de un nuevo mercado mediante la diferenciación.

En cuanto al análisis financiero, se elaboró un flujo de caja proyectado a lo largo de 34 semestres y se calcularon indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI). Estos indicadores permitieron evaluar la viabilidad económica de la propuesta “ChecaExperience”, confirmando su potencial para generar beneficios sostenidos a largo plazo.

Para el análisis y desarrollo del proyecto se utilizaron diversas fuentes de información secundaria, tales como informes sectoriales, estadísticas del consumo de cerveza artesanal en Argentina, datos financieros de la empresa competidora CCU, y normativas legales vigentes relacionadas con la producción y venta de bebidas alcohólicas. También se hizo uso de herramientas digitales como redes sociales (Instagram y Facebook) para el diseño de estrategias de marketing y canales de venta, así como software para la planificación financiera y operativa.

En lo que respecta a los recursos materiales, se consideró el equipamiento técnico con el que cuenta la empresa (maceradores, hervidores, fermentadores, enlatadoras, filtros, entre otros), así como los insumos necesarios para la elaboración del producto (cebada, lúpulo, levadura, agua y toppings para personalización). Además, se contempló el desarrollo de una nueva plataforma de e-commerce como canal principal para la comercialización directa de la “ChecaBox”, producto central de la propuesta.

Finalmente, se diseñaron tres planes de acción específicos alineados a los objetivos propuestos (ventas, satisfacción del cliente y desempeño del personal), los cuales fueron organizados en un cronograma de implementación representado en un diagrama de Gantt, incluyendo tiempos, responsables, recursos y presupuesto estimado. Estos métodos y

materiales permitieron estructurar una propuesta integral, alineada con los objetivos de crecimiento, innovación y diferenciación de Cervecería Checa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis realizado demuestra que Cervecería Checa enfrenta un mercado artesanal altamente competitivo, donde la diferenciación resulta clave. A partir del diagnóstico interno y externo, se identificó una oportunidad en un segmento poco explorado: la generación de los baby boomers, consumidores que valoran experiencias personalizadas, calidad y comodidad.

La propuesta ChecaExperience, basada en una plataforma de membresías que permite personalizar la experiencia de consumo, responde directamente a esta demanda. La estrategia de diferenciación, combinada con el desarrollo de un nuevo mercado, se alinea con las capacidades actuales de la empresa y proyecta un crecimiento sostenido.

Desde el punto de vista financiero, los resultados son positivos: VAN de \$61.784.549, TIR del 271% y ROI del 1163%, confirmando la viabilidad económica y el alto potencial de rentabilidad del proyecto. Además, los objetivos específicos planteados (ventas, satisfacción del cliente y capacitación del personal) cuentan con planes de acción concretos y medibles.

En resumen, los resultados validan la propuesta como una estrategia efectiva para diferenciar a Cervecería Checa, ingresar a un nuevo segmento y generar crecimiento sostenible.

Imagen 1. Ejemplo de la plataforma de las membresías



Fuente: Elaboración propia

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2012). Administración Estratégica Teoría y Casos. México D.F: Mc Graw Hill.

Hill, & Jones. (2011). Administración estratégica. Un enfoque Integral. En Hill, & Jones. Novena edición. Universidad de Washington. Universidad de Texas A&M.

Hernández, J. R. (2012). Administración estratégica. De La Visión Al Ejecución. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.



Planificación Estratégica para Grupo Meta: Desarrollo de “EcoCrunch”, nuevo producto para la Cervecería Checa

AUTORA
Raganato, Sofia
sofiraganato@hotmail.com

CARRERA
Licenciatura en Administración

RESUMEN

Ante el desafío de crecer en un mercado cada vez más competitivo, este trabajo propone una estrategia innovadora y sustentable para Cervecería Checa, unidad de negocio del Grupo Meta. La iniciativa se basa en el desarrollo de una nueva línea de snacks saludables producidos a partir del bagazo de malta, un subproducto de la elaboración cervecera que, lejos de ser un residuo, representa una oportunidad de agregar valor y fortalecer el compromiso ambiental de la empresa. Esta propuesta responde tanto a las nuevas demandas de consumo consciente como a la necesidad de diferenciarse dentro de la industria cervecera. A través de un análisis estratégico y financiero, se demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto en un horizonte de tres años, con indicadores positivos como VAN, TIR y ROI. Así, se plantea una alternativa de crecimiento que combina innovación, sostenibilidad y expansión comercial con impacto real.

PALABRAS CLAVE

Estrategia de crecimiento; Economía circular; Snacks saludables; Sustentabilidad; Diferenciación

INTRODUCCIÓN

La cerveza artesanal ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Hoy en día, esta tendencia ha evolucionado hasta convertirse en un fenómeno cultural que abarca desde la pasión por la calidad y la artesanía hasta la exploración de nuevos sabores y la búsqueda de experiencias sensoriales únicas. Es por esto que, a lo largo de este escrito, producto de un reporte de caso, se presenta una planificación estratégica de crecimiento para Cervecería Checa con el objetivo de aumentar la rentabilidad de esta y expandirse para llegar a nuevos clientes.

Cervecería Checa forma parte del Grupo Meta, una empresa ubicada en la provincia de Córdoba, fundada por 3 hermanos en el año 2019 con el objetivo de unir las distintas unidades de negocios y así crear una familia empresaria que sea reconocida como tal ante su público y sus clientes. Esta se conforma por 4 unidades de negocios situadas en distintos lugares geográficos, a saber: La Tregua S.A, Saúco S.A, Brewing S.A.S y Cervezas Argentinas S.A.S.

Estas unidades de negocio comparten la cultura y valores, también una visión y una misión muy definida, que se centra en lograr un crecimiento de diversificación, generando inversiones sobre el grupo a través de equipos positivos, comprometidos, que tengan respeto y confianza hacia y con los demás. Cuentan con un sistema de evaluación compuesto por un contador, y una técnica y consultora en recursos humanos quienes recopilan información de las 4 unidades y registran los indicadores de cada una.

Cervecería Checa, ubicada en Sacanta, provincia de Córdoba cuenta con una capacidad productiva anual de 360.000, y dispone de tecnología avanzada para la fabricación de cervezas.

En 2021 se implementaron normas de calidad ISO 9001 de procedimientos estándar de fabricación. Otro hito importante fue la pandemia por el Covid-19 que afectó a todas las unidades menos a la de la Tregua por considerarse una actividad esencial por lo que podía seguir operando.

En cuanto al personal humano, esta unidad cuenta con José y Luis, encargados de la parte productiva de la cervecería, como responsables de la unidad de negocio. Por otro lado, cuentan con 3 coordinadores jóvenes, quienes reciben constante capacitación y cooperan en la parte productiva y en la administración de la cervecería. Se encargan de producir y comercializar cerveza artesanal con sus propios estilos, sabores y colores.

Es una realidad que en la producción de la cerveza artesanal se genera una gran cantidad de desechos: 15 millones de kg de residuos orgánicos al año. Con el fin de cooperar con esta problemática ambiental y con el objetivo de fortalecer la estrategia de diferenciación que define a Cervecería Checa, el negocio que se propone consiste en la producción de alimentos saludables, “snacks” que se pueden producir a partir del bagazo de la cerveza. Es un insumo de producción de interés por su bajo costo, buena composición química y disponibilidad durante el año. Al crear esta nueva unidad de negocios, dichos productos sirven a su vez como complemento del producto principal de la cervecería.

Además, en la última década, ha surgido un notable aumento en el interés por adoptar hábitos saludables. Esto mismo ha sido impulsado por una mayor conciencia sobre la importancia del bienestar físico, y mental. Este creciente interés da lugar a una nueva amplia gama de productos, como lo son estos snacks saludables a partir del bagazo de cerveza.

Como antecedente de esta propuesta podemos mencionar, por un lado, las acciones de la empresa Temple Bar, una hamburguesería argentina que cuenta con 38 locales en el país, y que comenzaron a producir panes “especiales”. Estos panes utilizados son producidos a partir del bagazo de cerveza, aprovechando este subproducto que de otra manera estaría generando residuos para el medioambiente.

Cada mes, la fábrica de Temple Bar en Pilar, Buenos Aires, produce alrededor de 100 mil litros de cerveza. Como resultado de este proceso, generan aproximadamente 20 mil kilos de bagazo. Y a ese residuo orgánico que antes era desechado, la empresa lo utiliza como insumo cooperando así con el medioambiente. (economiasustentablecom, 2023)

Por otro lado, la Cooperativa La Nirva Grandote Ltda produjeron galletas nutritivas utilizando malta reciclada proveniente de cervezas artesanales. Los

propietarios de la cooperativa abandonaron la misma y sus empleados lograron recuperar la producción con la utilización de este insumo. Hoy desarrollan la tapa para alfajores y conitos de dulce de leche y a su vez galletas nutritivas y barritas nutricionales a partir del reciclado de malta y cebada, restante de la producción de cervecías artesanales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para desarrollar la propuesta estratégica destinada a potenciar el crecimiento de Cervecería Checa, se aplicaron herramientas y metodologías de análisis que permitieron evaluar tanto el entorno externo como interno de la empresa, así como validar la factibilidad financiera del proyecto.

Análisis externo

Se realizó un análisis del macroentorno utilizando la herramienta PESTEL, que permitió examinar las dimensiones Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal que

influyen en la industria cervecera y en el mercado emergente de snacks saludables. Este análisis facilitó la identificación de oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

Por otro lado, y con el objetivo de complementar, se aplicaron las Cinco Fuerzas de Porter, para evaluar la estructura competitiva del sector cervecero, considerando la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos. Esto proporcionó una base sólida para el diseño de una estrategia de diferenciación.

Análisis Interno

Se utilizó la herramienta de la Cadena de Valor para descomponer las actividades clave dentro de Cervecería Checa, permitiendo identificar aquellas que generan valor agregado y contribuyen a la ventaja competitiva. Este análisis ayudó a detectar áreas de mejora, para la incorporación de la nueva unidad de negocios basada en la valorización del bagazo de malta.

Análisis Financiero

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto, se desarrolló un análisis financiero basado en datos internos de producción y costos. Se calcularon los indicadores financieros principales:

- Valor Actual Neto (VAN): que permitió determinar el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a la tasa de costo de capital.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): para medir la rentabilidad esperada del proyecto frente al costo de capital.
- Retorno sobre la Inversión (ROI): con el fin de cuantificar el rendimiento económico sobre los recursos invertidos.

Estos indicadores evidenciaron que el proyecto es rentable y sostenible en un horizonte temporal de tres años.

Tipo de investigación y recolección de datos

La recopilación de datos se basó principalmente en fuentes secundarias, incluyendo literatura académica, informes de mercado, análisis sectoriales y estudios de casos similares sobre la reutilización del bagazo cervecero en productos alimenticios saludables.

El enfoque metodológico integró análisis cualitativos y cuantitativos, combinando el estudio estratégico del mercado con la evaluación financiera para garantizar la coherencia y factibilidad de la propuesta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis estratégico y financiero realizado, se pudo determinar que la implementación de una nueva unidad de negocios basada en la producción de snacks saluda-

bles a partir del bagazo de malta representa una oportunidad viable y alineada con la visión de crecimiento de Cervecería Checa. El estudio arrojó resultados financieros positivos, con un Valor Actual Neto (VAN) superior a cero, una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor al costo de capital del proyecto y un Retorno de la Inversión (ROI) significativo. Estos indicadores respaldan la rentabilidad esperada en un horizonte de tres años.

En términos estratégicos, esta propuesta permite diversificar la oferta de productos, capitalizar una tendencia creciente hacia el consumo saludable y fortalecer la diferenciación de la marca, al integrar criterios de sostenibilidad y economía circular. Además, se aprovecha un subproducto que habitualmente representa un residuo, convirtiéndolo en un insumo de valor, lo que contribuye tanto a la eficiencia operativa como al posicionamiento ambiental de la empresa.

El benchmarking con empresas como Temple Bar y la cooperativa La Nirva demuestra que el aprovechamiento del bagazo de malta es una tendencia viable, replicable y valorada por el mercado. En este contexto, la propuesta se posiciona como una respuesta innovadora que combina impacto económico, ambiental y social.

Por último, desde el punto de vista organizacional, el proyecto es coherente con la cultura de Grupo Meta, orientada a la innovación, el trabajo en equipo y la búsqueda de nuevas oportunidades. El compromiso de los líderes de Cervecería Checa y la incorporación de jóvenes coordinadores capacitados refuerzan la capacidad operativa para ejecutar esta iniciativa.

REFERENCIAS

Argentina.gob.ar. (2003, 5 de julio). Resolución 67/2002. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-67-2002-84786/texto>

Argentina.gob.ar. (2003). Tránsito y consumo de alcohol. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/transito-y-consumo-de-alcohol>

Argentina.gob.ar. (2022, 8 de agosto). Innovador producto nutricional de la cooperativa La Nirva. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/innovador-producto-nutricional-de-la-cooperativa-la-nirva>

Ciquibic. (2024, 25 de enero). Tendencias de productos para el 2024. <https://ciquibic.fcq.unc.edu.ar/tendencias-de-productos-para-el-2024/>

Economía Sustentable. (2023, noviembre). Con un residuo orgánico de la cerveza hacen panes, hamburguesas y buscan revolucionar el mercado. <https://economiasustentable.com/noticias/con-un-residuo-organico-de-la-cerveza-hacen-panes-hamburguesas-y-buscan-revolucionar-el-mercado/>

Informes de Expertos. (2023, enero). Mercado latinoamericano de snacks saludables. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-snacks-saludables>

La Nación. (2018, 11 de marzo). Los snacks ganan terreno en el país. <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-snacks-ganan-terreno-en-el-pais-nid2115751/>

La Vanguardia. (2019, 20 de noviembre). Empresas, conciencia ecológica: palabras y hechos. <https://www.lavanguardia.com/economia/20191120/471622927066/empresas-conciencia-ecologica-palabras-hechos.html>

Mordor Intelligence. (2024, 5 de enero). Argentina snack bar market. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/argentina-snack-bar-market>

Peregrina Birra. (2024, 18 de mayo). Cantidad o calidad: propiedades de un consumidor de cerveza, mitos y realidades. <https://www.peregrinabirra.com/cantidad-o-calidad-propiedades-de-un-consumidor-de-cerveza-mitos-y-realidades/>

Santander Trade. (2024, 1 de abril). Política y economía en Argentina. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

The Food Tech. (2023, 20 de febrero). Presentan un acuerdo para distribuir ingredientes reciclados de cerveza. <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/presentan-un-acuerdo-para-distribuir-ingredientes-reciclados-de-cerveza/>

Vinculación CONICET. (s.f.). Oferta tecnológica: uso de bagazo de cerveza. https://vinculacion.conicet.gov.ar/buscador-de-oferta-tecnologica/page/225/?id_ot=1247&tipo=101

Yolong Brewtech. (2023, 16 de agosto). Commercial automated brewing system. <https://yolongbrewtech.com/es/commercial-automated-brewing-system/>

**NaranjaX**

Implementación de retiros de efectivo en las Sucursales del Futuro sin tarjeta de débito mediante código QR y código numérico

AUTOR**Ríos, Julián Andrés**

julianrios873@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

Este trabajo propone una estrategia de diferenciación basada en el desarrollo de productos en Naranja X, orientada a transformar la experiencia financiera en Argentina mediante retiros de efectivo sin necesidad de tarjeta física, utilizando código QR y código numérico en las Sucursales del Futuro.

En un contexto de creciente digitalización y preocupación por la seguridad, esta iniciativa responde a las necesidades reales de los usuarios, especialmente adolescentes y jóvenes adultos, quienes demandan soluciones ágiles, prácticas y seguras. La propuesta no solo elimina los riesgos asociados al robo y la clonación de tarjetas, sino que convierte al dispositivo móvil en la llave maestra de las finanzas cotidianas.

Naranja X se posiciona como pionera en Argentina al integrar esta tecnología para la extracción de dinero. Además, la digitalización total de comprobantes y procesos contribuye a la sostenibilidad ambiental, eliminando el uso de papel térmico y reduciendo el impacto ecológico.

Inspirada en casos de éxito internacionales como BBVA en Colombia y México, esta estrategia está adaptada a las particularidades del mercado local, generando una propuesta de valor única para los usuarios y anticipando el futuro de los servicios financieros en el país.

La estrategia no solo mejora la seguridad financiera, sino que abre las puertas a un segmento completamente nuevo: un mercado de 8,4 millones de jóvenes bancarizados entre 13 y 30 años que buscan soluciones digitales avanzadas.

Esta no es simplemente una mejora tecnológica; es una transformación integral de la experiencia financiera, que combina innovación, seguridad, comodidad y responsabilidad ambiental en una propuesta de valor única.

PALABRAS CLAVE

Fintech; Código QR; Seguridad; Innovación tecnológica; Digitalización.

INTRODUCCIÓN

El sector financiero argentino experimenta una transformación digital acelerada, impulsada por el crecimiento exponencial de empresas Fintech que desafían el dominio de las instituciones bancarias tradicionales. Este ecosistema representa un motor de crecimiento económico fundamental en una economía cada vez más digitalizada.

En este contexto de suma competencia, Naranja X emerge como una de las principales entidades financieras del país, consolidando su posición con 202 sucursales distribuidas en todo el territorio argentino y más de 10 millones de tarjetas emitidas. La empresa domina el 40% del mercado del interior de Argentina, atendiendo a 4,5 millones de clientes con 9 millones de tarjetas activas, lo que equivale al 35% de la población argentina.

La problemática central que motiva esta investigación radica en la creciente inseguridad relacionada con el robo y clonación de tarjetas físicas, fenómeno que experimentó un incremento del 40,8% en el último año. Esta situación se agrava en un contexto donde los argentinos destinan un promedio de 9 horas y 39 minutos diarios al uso del celular, ocupando el quinto lugar mundial en tiempo de uso, lo que evidencia una oportunidad para soluciones digitales que reduzcan la dependencia de elementos físicos.

Los avances tecnológicos en pagos digitales han demostrado una aceptación creciente en el mercado argentino. Los códigos QR interoperables alcanzaron un nivel récord de 3.150.000 transacciones mensuales. Esta tendencia hacia la digitalización de los medios de pago sugiere una receptividad del mercado hacia soluciones innovadoras.

Sin embargo, la aplicación de tecnología QR en retiros de efectivo permanece limitada en Argentina. Aunque sistemas como Red Link y Banelco ya permiten retiros mediante código

numérico, la funcionalidad de extracción con código QR representa una oportunidad de diferenciación para Naranja X, especialmente considerando los casos de éxito internacionales como BBVA en Colombia y México.

Las “Sucursales del Futuro” de Naranja X, implementadas desde 2019, representan una infraestructura tecnológica avanzada que combina espacios físicos con capacidades digitales. Estas sucursales incorporan “Terminales de Autogestión” y cajeros automáticos ATM que unifican múltiples trámites en un solo dispositivo, mejorando los tiempos de atención y fidelización de usuarios. Esta infraestructura existente facilita la implementación de nuevas funcionalidades sin requerir inversiones masivas en hardware.

El segmento demográfico objetivo de esta propuesta comprende adolescentes y jóvenes adultos entre 13 y 30 años. Este grupo poblacional, estimado en 12 millones de personas en Argentina, presenta características favorables para la adopción de tecnologías digitales. Aproximadamente el 70% de este segmento ya cuenta con algún tipo de cuenta bancaria o billetera digital, lo que equivale a 8,4 millones de jóvenes con acceso a servicios bancarios.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta propuesta se enmarca en la estrategia de diferenciación, tal como la definen Hill & Jones (2011), basada en ofrecer valor agregado percibido por el cliente. Se aplicó además el modelo de crecimiento de Ansoff (1965), focalizando en el desarrollo de productos, al introducir nuevas funcionalidades dentro de la oferta actual de servicios financieros.

Para el análisis del macroentorno se utilizó la herramienta PESTEL, examinando factores políticos (políticas gubernamentales, regulaciones del nuevo gobierno), económicos (inflación proyectada, tipo de cambio, PBI), socioculturales (hábitos de consumo digital, adopción de QR), tecnológicos (transformación digital, inteligencia artificial), ecológicos (impacto ambiental, sostenibilidad) y legales (normativas del BCRA, protección de datos) que influyen en la industria financiera argentina.

El análisis del microentorno se realizó mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, evaluando: poder de negociación de clientes (analizando alternativas como Mercado Pago), poder de negociación de proveedores (Visa, Mastercard, redes de cajeros como Banelco y Red Link), amenaza de nuevos competidores (como los neobancos), amenaza de productos sustitutos (plataformas de financiamiento entre pares) y rivalidad entre competidores existentes (comparación de rendimientos de billeteras virtuales).

A nivel interno, se aplicó la Cadena de Valor de Porter, descomponiendo las actividades organizacionales en primarias y de apoyo de Naranja X, identificando fortalezas y debilidades internas de Naranja X para sustentar la estrategia propuesta.

La evaluación financiera se realizó a partir de proyecciones a cinco años (2024-2029) utilizando datos del Balance General 2023 de Naranja X (publicado por la Bolsa de Comercio de Buenos Aires). Los indicadores financieros calculados incluyen Valor Actual Neto (VAN) usando la tasa BADLAR de 39,21% como tasa de descuento; la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre Inversión (ROI).

La población objetivo se focaliza en adolescentes y jóvenes adultos entre 13-30 años, estimada en aproximadamente 12 millones de personas en Argentina, de las cuales un 70% ya se encuentra bancarizado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis PESTEL revela un entorno mayoritariamente favorable para la implementación de tecnologías financieras innovadoras en Argentina. Políticamente, el nuevo gobierno promueve una economía más abierta y digitalizada. Económicamente, pese a proyecciones de inflación del 161,3% para 2024 según el REM del BCRA, se anticipa una estabilización progresiva, con crecimiento estimado del PIB del 3,4% en 2025, lo que sugiere una mayor predictibilidad macroeconómica.

Desde el punto de vista sociocultural, los argentinos destinan en promedio 9 horas 39 minutos diarios al celular, y el 17% de las transacciones se realiza mediante código QR. Además, las billeteras digitales alcanzan ya al 75% de la población adulta, con un crecimiento del 17% en su inserción.

En el plano tecnológico, el 77% de las empresas argentinas planea iniciar su transformación digital, según Think Digital Report 2023. A esto se suman iniciativas estatales como el Programa Nacional de Inteligencia Artificial y las normativas del BCRA que obligan a aceptar medios de pago alternativos al efectivo impulsando la adopción de soluciones digitales.

Los resultados financieros confirman la viabilidad del proyecto, con una inversión total de \$108.362.487 por año distribuida en tres planes de acción:

- El Plan de Acción 1 (Clientes): \$47.859.184,22 destinados a marketing y atracción del segmento joven.
- El Plan de Acción 2 (Procesos Internos): \$41.497.513,68 para desarrollo e implementación tecnológica.
- El Plan de Acción 3 (Recursos Humanos): \$19.005.788,66 para capacitación.

El VAN positivo de \$157.521.860 indica que el proyecto generará valor superior a su costo. La TIR del 53% supera ampliamente la tasa de rendimiento exigida del 40,75%, confirmando atractivo financiero. El ROI del 155% indica que cada peso invertido genera \$1,55 de ganancia.

En términos operativos, se proyecta un incremento anual del 8% en la base de usuarios actuales (3.550.810), alcanzando aproximadamente 5.214.000 usuarios para 2029.

Asimismo, se prevé una reducción total del 20% en costos operativos mediante la eliminación de la fabricación de tarjetas físicas y la digitalización de comprobantes térmicos, considerando que actualmente se realizan más de 9.885.494 extracciones por trimestre.

La estrategia se basa en la diferenciación tecnológica, siendo Naranja X la primera Fintech argentina en ofrecer extracciones sin tarjeta mediante código QR a nivel nacional.

Esta propuesta refuerza múltiples objetivos estratégicos de Naranja X: fortalece su visión de liderazgo en servicios financieros, impulsa la innovación tecnológica y se alinea con su misión de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. Además, ofrece una solución integral que no solo responde a las demandas de seguridad y digitalización del usuario actual, sino que también marca un precedente en el desarrollo de servicios financieros accesibles, sostenibles y escalables a nivel nacional.

REFERENCIAS

Ansoff, H. (1.a Ed.). (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion.

INDEC. (2024). Estadísticas de uso de dispositivos móviles y acceso a internet. <https://www.indec.gob.ar>

Inesdi. (2023). Think Digital Report. (2023): Barómetro sobre la Transformación en España y Latinoamérica. https://www.inesdi.com/sites/default/files/2024-01/Libro%20P-0765_INESDI_Think%20Digital%20Report%202023.pdf

Hill, C., Jones, G. (9.a Ed.). (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. Cengage Learning.



Planificación Estratégica Desarrollo de Producto: implementación de pasarela de pagos propia de Tarjeta Naranja

AUTORA**Ruiz, Denise**

ruizdenise7@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

La tesis desarrolla un plan estratégico para implementar una pasarela de pagos propia en Tarjeta Naranja, con el objetivo de enfrentar la alta competencia del mercado digital y adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos del entorno. Mediante el análisis de herramientas como PESTEL, FODA, matriz BCG y cinco fuerzas de Porter, se justifica la viabilidad del proyecto. Se propone un plan de acción concreto, acompañado de una evaluación financiera que demuestra la rentabilidad esperada. La propuesta refuerza la posición de la empresa en el ecosistema Fintech, al tiempo que mejora su eficiencia operativa y su compromiso con la responsabilidad social.

PALABRAS CLAVE

Pasarela de pagos, ecommerce, innovación tecnológica, medio de pago, liderazgo sectorial.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una planificación estratégica orientada al desarrollo de un nuevo producto: la implementación de una pasarela de pagos propia de Tarjeta Naranja para el comercio electrónico. Esta herramienta busca mejorar la experiencia de compra del cliente al ofrecer un proceso más seguro, ágil y confiable, apalancado por el respaldo de una marca con amplia trayectoria en el mercado argentino. Frente a un entorno digital competitivo, en el que los consumidores disponen de múltiples alternativas de pago, la empresa enfrenta el desafío de fidelizar a sus clientes y mantener su rentabilidad.

La propuesta toma como referencia la planificación estratégica entendida como un proceso de alineación entre las capacidades internas de la organización y el entorno, tal como lo plantea Kotler. En este contexto, se consideran casos de éxito como Mobbex y Mercado Pago, que han logrado destacarse en el ecosistema de pagos digitales mediante soluciones innovadoras.

Tarjeta Naranja cuenta con una presencia consolidada en todo el país, una estructura organizacional sólida y una cultura empresarial orientada a la innovación, el desarrollo tecnológico, la atención al cliente y la responsabilidad social. Estos factores brindan un marco favorable para el desarrollo e implementación de una pasarela de pagos propia que permita a la empresa adaptarse a las nuevas demandas del mercado, optimizar costos, reforzar su posicionamiento competitivo y contribuir al incremento de la rentabilidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de este trabajo se empleó una metodología cualitativa, orientada al desarrollo de una propuesta estratégica de innovación tecnológica en el ámbito financiero, específicamente en la empresa Tarjeta Naranja. Se adoptó un enfoque descriptivo-analítico que permitió identificar tanto las variables del entorno como las capacidades internas de la organización, a fin de sustentar la viabilidad del proyecto de implementación de una pasarela de pagos propia para comercio electrónico.

En cuanto a los materiales, se utilizaron fuentes secundarias provenientes de literatura especializada en planificación estratégica, marketing y gestión empresarial. Entre los autores referenciados se encuentran Philip Kotler, Fred R. David y Peter Drucker, cuyas teorías brindaron un marco conceptual sólido para el análisis. Asimismo, se aplicaron herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, la matriz FODA, la matriz BCG, la matriz de Ansoff y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permitieron contextualizar la situación interna y externa de la organización.

Figura 1. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

Desde el punto de vista de los recursos utilizados, el proyecto se apoya en datos internos proporcionados por la empresa, como balances económicos, resultados trimestrales, estructuras operativas y recursos humanos. También se consideraron datos estadísticos de organismos oficiales y cámaras del sector, como el INDEC, el Banco Central de la República Argentina y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), para el análisis del entorno económico y del comportamiento del consumidor en el ámbito digital.

Figura 2. E-commerce en números



Fuente: Síntesis de datos obtenidos en 2023.

Figura 3. Distribución del Capital Humano



Fuente: Síntesis de datos obtenidos en 2023.

El proceso metodológico contempló la definición de un objetivo general y varios objetivos específicos que guiaron la estructuración de un plan de acción. Este plan fue detallado a través de cronogramas de ejecución, responsables asignados, recursos físicos y financieros involucrados, y acciones concretas como el desarrollo de estrategias de marketing, el diseño de una plataforma tecnológica y la capacitación del personal de postventa. Para la ejecución técnica del proyecto se incorporó la colaboración de una consultora externa especializada (Locus Digital), la cual se encargará del desarrollo y puesta en funcionamiento de la plataforma de pagos.

Figura 4. Plan de acción

Plan de acción 1					
Acción	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros
1.1 Implementación de Estrategias de Venta Upselling y Crossselling	Enero 2025	Marzo 2025	Asesor de Experiencias y Ventas	CRM	\$1.874.142,93 x mes

1.2 Promociones y Descuentos Exclusivos para clientes nuevos.	Enero 2025	Diciembre 2025	Asesor de Experiencias y Ventas	Redes sociales, email marketing	\$570.000,00 x mes
1.3 Campaña de Referidos	Diciembre 2024	Junio 2025	Asesor de Experiencias y Ventas	CRM, Redes sociales, email marketing	\$1.874.142,93 x mes
1.4 Expansión de Alianzas Comerciales	Diciembre 2024	Junio 2025	Asesor de Experiencias y Ventas	CRM	\$1.874.142,93 x mes
1.5 Plan de Marketing	Diciembre 2024	Diciembre 2025	Marketing	Redes sociales, email marketing	\$620.000 x mes

Plan de acción 2					
Acción	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros
2.1 Definición de Requisitos y Planificación del Proyecto.	Julio 2024	Julio 2024	Asesor de Experiencias y Ventas	PC, Software, Herramientas de gestión de proyectos.	Usd 17.5 x mes
2.2 Desarrollo y Programación de la Plataforma.	Julio 2024	Septiembre 2024	Consultora Locus Digital	PC, Software.	\$637.098,67 x mes
2.3 Pruebas y Validación del Sistema.	Agosto 2024	Octubre 2024	Consultora Locus Digital	PC, Software.	\$102.399,70 x mes

Plan de acción 3					
Acción	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Financieros
3.1 Diseño del programa de capacitación.	Julio 2024	Julio 2024	Recursos Humanos	Plataformas de e-learning, material educativo.	\$850.000,00 x mes
3.2 Selección y contratación de formadores.	Julio 2024	Agosto 2024	Recursos Humanos	Contratos, acuerdos de servicio.	\$850.000,00 x mes
3.3 Implementación y evaluación del programa de capacitación.	Septiembre 2024	Diciembre 2024	Consultora Locus Digital	Salas capacitación, equipos audiovisuales, plataformas de e-learning.	\$1.560.000,00 x mes

Fuente: Elaboración propia

Gantt: A continuación, se detalla el cronograma en el cual van a ser implementadas las acciones.

Figura 5. Diagrama de Gantt

[illegible]

Asimismo, se sugieren herramientas para la gestión de proyectos como Trello y herramientas de marketing digital como CRM y Perfit, que permiten automatizar comunicaciones y segmentar usuarios. También se diseñaron acciones de capacitación a través de plataformas internas de e-learning, como Espacio N, con el objetivo de asegurar la correcta adopción del nuevo sistema por parte de los equipos internos.

Finalmente, para evaluar la viabilidad económica del proyecto, se elaboró un flujo de fondos proyectado a dos años, sobre el cual se aplicaron indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI). Estos indicadores demostraron la rentabilidad potencial del proyecto y reforzaron la justificación de su implementación. La combinación de estos métodos permitió construir una propuesta integral, sustentada teórica, técnica y económicamente.

Figura 6. Cálculos VAN, TIR y ROI
Presupuesto

Presupuesto anual actualizado	2024	2025
Plan de acción 1	\$7.598.633,25	\$65.102.288,55
Plan de acción 2	\$4.163.484,74	\$0
Plan de acción 3	\$15.290.205,00	\$0
Total	\$27.052.323,00	\$65.102.288,55

Datos

HORIZ. PLAN.	2
Costo variable	65%
K	40%
Tasa Impuesto	35%

Concepto	0	1	2
Ingresos		\$247.735.321,7	\$384.485.219,28
Costo Variable		-\$161.027.959	-\$249.915.393
Depreciaciones		\$0	\$0
Egresos Plan 1		-\$7.598.633,25	-\$65.102.288,55
Egresos Plan 2		-\$4.163.484,74	\$0
Egresos Plan 3		-\$15.290.205,00	\$0
Subtotal		\$59.655.039,60	\$69.467.538,20
Imp Ganancias		-\$20.879.263,86	-\$24.313.638,37
Depreciaciones		\$0	\$0
Inversiones Fijas	-\$4.163.484,74		
Cap. Trabajo	-\$13.418.996,59	\$0	\$13.418.996,59
Saldo	-\$17.582.481,34	\$38.775.775,74	\$58.572.896,42
Saldo Actual	-\$17.582.481,34	\$27.696.982,67	\$29.884.130,83

VAN	\$ 39.998.632,16
TIR	224%
ROI	\$152.85

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del análisis realizado, se desprende que la implementación de una pasarela de pagos propia representa una solución estratégica clave para Tarjeta Naranja frente a los desafíos del mercado actual. En primer lugar, se identificó un entorno altamente competitivo en el sector de servicios financieros digitales, con clientes cada vez más exigentes, múltiples alternativas de pago y una constante evolución tecnológica. Ante esta situación, la necesidad de innovación continua es imperativa para mantener la competitividad.

La principal ventaja esperada con el desarrollo de esta pasarela de pagos es la mejora en la experiencia del cliente, gracias a un proceso de compra más fluido, seguro y sin fricciones. Esto no solo impulsa la lealtad del consumidor, sino que también contribuye a disminuir el abandono de carritos de compra, generando un impacto directo en el aumento de ventas.

Asimismo, se proyecta una reducción de costos operativos, ya que la eliminación de intermediarios y comisiones asociadas a plataformas de terceros permitirá optimizar los márgenes de beneficio. Este ahorro podría ser reinvertido en áreas estratégicas como marketing, tecnología o expansión comercial, generando un efecto multiplicador sobre la rentabilidad.

Otro resultado importante es el fortalecimiento de la marca. Contar con una solución de pago propia, personalizada y segura, posiciona a Tarjeta Naranja como una empresa innovadora y centrada en el cliente, capaz de ofrecer propuestas de valor únicas, incluyendo promociones exclusivas y funcionalidades diferenciadas.

Desde el punto de vista estratégico, el desarrollo de esta herramienta permite a la empresa ampliar su alcance en el ecosistema digital y Fintech, atrayendo nuevos segmentos de usuarios y facilitando la adaptación a las tendencias emergentes del mercado. Esto fortalece su capacidad de respuesta ante cambios regulatorios y económicos, aumentando su resiliencia y control financiero.

Finalmente, en términos de responsabilidad social empresarial (RSE), este avance está alineado con el compromiso sostenido de la compañía en prácticas éticas y sostenibles, lo cual representa un factor de diferenciación que puede atraer a consumidores conscientes.

En resumen, la discusión evidencia que la pasarela de pagos propia de Tarjeta Naranja no solo es viable, sino también altamente beneficiosa en múltiples dimensiones: experiencia del cliente, eficiencia operativa, posicionamiento de marca, expansión del mercado y sostenibilidad. Esta iniciativa se perfila como un motor fundamental para alcanzar el objetivo principal del proyecto: incrementar la rentabilidad de la empresa en un entorno digital en constante transformación.

REFERENCIAS

Ámbito. (9 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/el-e-commerce-continua-creciendo-y-se-instala-como-habito-compra-n5669622>

CACE (5 de Abril de 2024). Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Obtenido de <https://cace.org.ar/estadisticas/#:~:text=Durante%202023%2C%20se%20sumaron%20al,compradores%20online%20a%2023.247.989>.

CACE (17 de Mayo de 2024). Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE. Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Obtenido de <https://cace.org.ar/prensa/hot-sale-2024-facturo-mas-de-346-mil-millones-de-pesos/>

Chivaneto, I. (2017). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. En I. Chivaneto, Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones (págs. 129-143). Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2013). Fundamentos del Marketing. En P. y. Kotler, Fundamentos del Marketing (págs. 37-63). Mexico: Pearson Educacion.

Mansilla, A. (24 de Enero de 2024). El Cronista. Obtenido de <https://www.cronista.com/infotechnology/actualidad/crece-el-uso-de-billeteras-virtuales-el-60-de-los-argentinos-ya-las-adopto-como-medio-de-pago/>

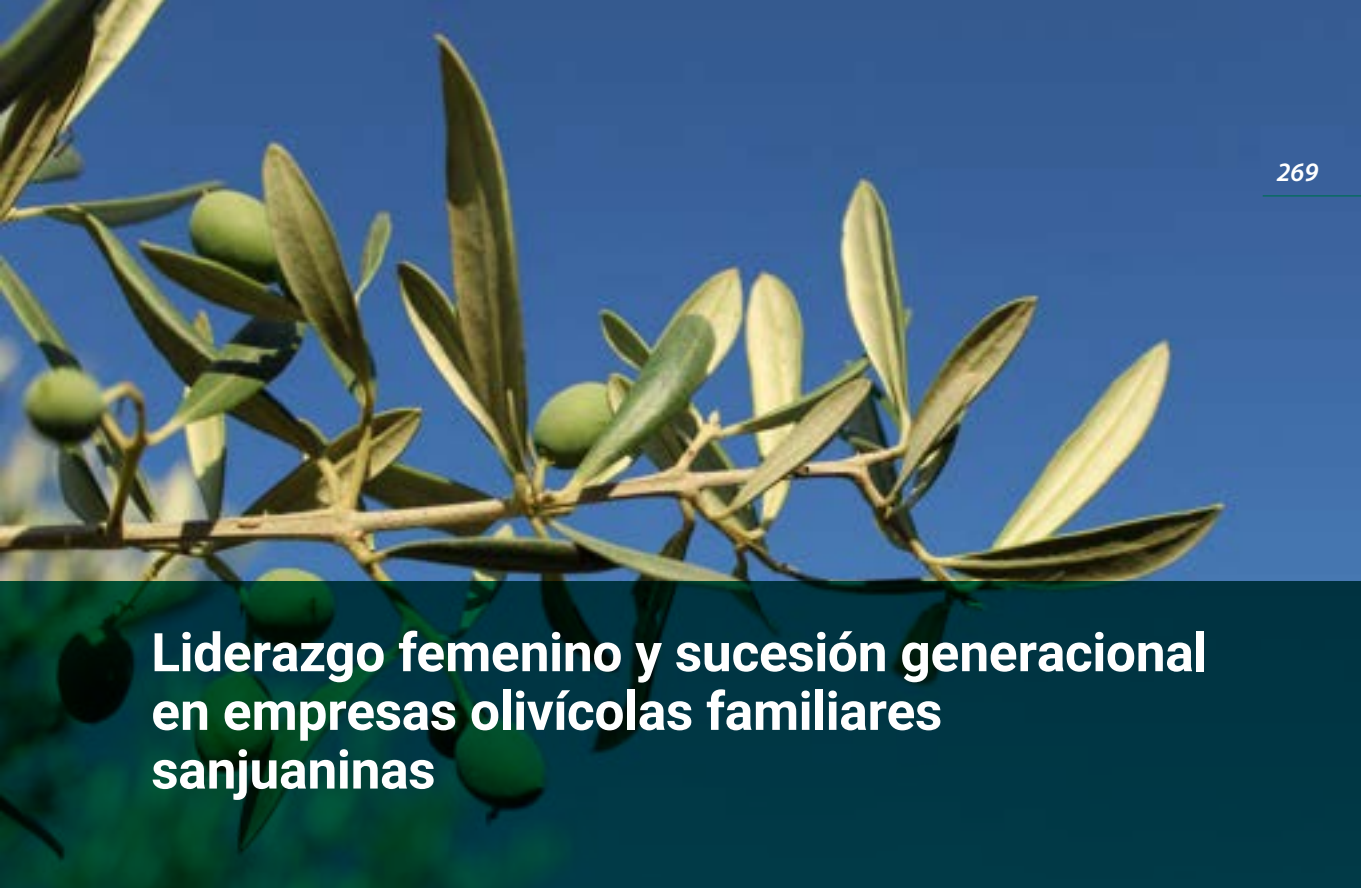
Meañes, F. (2 de Agosto de 2023). Infobae. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/08/02/explosion-de-pagos-digitales-en-el-ultimo-ano-se-duplico-la-cantidad-de-transferencias-electronicas/>

Murialdo, M. (19 de Enero de 2024). Trade Retail. Obtenido de https://www.tradeyretail.com/industria/aumenta-el-uso-de-billeteras-virtuales_4221

Naranja X. (s.f.). Obtenido de <https://www.naranjax.com/somos-naranjax>

Naranja, T. (2020). Balance 2020. Córdoba.

Naranjo, S. C. (31 de Enero de 2024). Statista. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20%C3%BAltimas%20estimaciones%20de,los%20205.000%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>



Liderazgo femenino y sucesión generacional en empresas olivícolas familiares sanjuaninas

AUTORA

Tapia Lima, Maria Paula
pautapialim@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar qué factores son relevantes en la sucesión del liderazgo en empresas olivícolas familiares de San Juan, con relación directa al género. Se investigó si las mujeres no son consideradas para el liderazgo o si son ellas quienes prefieren no asumir dicho rol. Mediante un enfoque cualitativo, se entrevistaron los directivos de cinco empresas familiares. Los resultados indican que tres de las cinco empresas están lideradas por mujeres, lo cual demuestra un cambio en el paradigma del liderazgo empresarial. Se concluye que, en el contexto analizado, el género no es un factor determinante en la selección de líderes, sino que se priorizan la capacitación, las habilidades y la voluntad de asumir responsabilidades. Sin embargo, aún persisten limitaciones culturales y estructurales que deben abordarse para lograr una verdadera equidad.

PALABRAS CLAVES

Mujeres; liderazgo; empresas familiares; olivícolas; San Juan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo indaga en la posición de la mujer en el mundo empresarial, particularmente en el liderazgo de empresas familiares olivícolas en San Juan. A pesar de que hombres y mujeres poseen habilidades similares, existe una disparidad en su representación en cargos jerárquicos. Estudios previos revelan una persistente asociación entre el éxito organizacional y los valores masculinos, relegando cualidades femeninas como la empatía y la cooperación. No obstante, investigaciones recientes demuestran que las mujeres líderes destacan en toma de decisiones, resiliencia y gestión de personas.

En el contexto de las empresas familiares, la cultura patriarcal y los estereotipos de género continúan influyendo en los procesos de sucesión. Sin embargo, se observa un aumento progresivo en la participación de mujeres en roles de dirección. El objetivo de esta investigación fue determinar si la baja representación femenina en el liderazgo responde a una exclusión por parte de los fundadores o a una falta de interés por asumir dichos roles.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación fue de tipo exploratorio y enfoque cualitativo. Se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, compuesto por cinco empresas familiares olivícolas de San Juan. Se realizaron entrevistas abiertas a sus actuales directivos y a mujeres de la familia que fueron o pudieron ser candidatas para ocupar posiciones de liderazgo. Las entrevistas se transcribieron y analizaron a través de categorización cualitativa. El análisis permitió explorar percepciones, valores y decisiones vinculadas al traspaso generacional y la inclusión femenina.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tres de las cinco empresas están actualmente lideradas por mujeres. Las entrevistas revelaron que en los casos donde una mujer no asumió el liderazgo, fue por falta de interés o dedicación a otros proyectos personales. Una de las entrevistadas afirmó: “No hubo pausas para elegirme, solo que nadie más que yo estaba dispuesta a hacerse cargo y tomar la responsabilidad”.

En una empresa, el fundador inicialmente fue reacio a delegar el liderazgo a su hija, pese a estar capacitada, pero ante la negativa de sus hijos varones, finalmente aceptó: “Me dijeron que yo no iba a poder y eso me ayudó a impulsarme y a demostrar que sí puedo”.

Respecto al estilo de liderazgo, se observó una transición desde modelos autoritarios a modelos más participativos. Una entrevistada remarcó: “En los tiempos de antes, cuando hablaba el abuelo no se permitía que los demás hablaran y menos una mujer”. Actualmente, se destaca el trabajo en equipo, la escucha activa y la toma de decisiones compartidas.

Los entrevistados coincidieron en que el género ya no es un criterio de selección. En palabras de una gerente: “Hoy en día el sexo no es un limitante al momento de seleccionar una persona para liderar una compañía, lo primordial es la capacitación y las habilidades”.

Los hallazgos evidencian un cambio cultural paulatino en el liderazgo de empresas familiares olivícolas en San Juan. El liderazgo femenino ha dejado de ser excepcional para convertirse en una posibilidad concreta y valorada. Las mujeres entrevistadas mostraron actitudes proactivas, habilidades de gestión, resiliencia y un fuerte compromiso con la profesionalización de sus empresas.

Una de ellas relató: “Yo soy una persona muy curiosa, me gusta perfeccionarme, innovar. Es importante que nos diferenciamos en calidad, en algún producto innovador”. Otra señaló: “Siempre fui la más pesada con el orden y la trazabilidad de los procesos. Creo que esa organización es lo que más aporta la parte femenina”.

Si bien la mayoría de los casos reflejan una superación del sesgo de género, persisten algunos obstáculos culturales. Se mencionan experiencias pasadas donde el rol femenino era minimizado, aunque hoy se reconoce su aporte: “Las mujeres podemos hacer varias cosas a la vez y hacerlas bien”.

No se observó una ‘guerra de géneros’, sino una creciente valoración de las capacidades individuales. Como expresó una participante: “No creo que dependa del sexo, sino de la capacidad y el conocimiento”.

La muestra limitada no permite generalizar los resultados, pero sí revela una tendencia favorable hacia la inclusión femenina en puestos de liderazgo. La investigación aporta evidencia sobre la evolución del liderazgo en contextos familiares tradicionales y destaca el potencial transformador del liderazgo femenino en sectores históricamente masculinizados.

REFERENCIAS

Grant Thornton. (2017). *Women in business: Visiones diversas, soluciones conjuntas*. <https://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/women-in-business-2017.pdf>

International Labour Office. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. https://www.ilo.org/sites/default/files/publication/wcms_700953.pdf

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.

Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>



Adaptación de tambos en la zona de Río Segundo a las fluctuaciones en los precios

AUTORA

Aguada, Evelyn Janet
evea1047@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Agraria

RESUMEN

Los tambos en la zona de Río Segundo enfrentan desafíos debido a las fluctuaciones en los precios de los productos lácteos, afectando su viabilidad económica. Factores como la oferta y demanda global, costos de producción, políticas gubernamentales, eventos climáticos y fluctuaciones monetarias influyen en estos precios. Adaptarse a estas fluctuaciones es crucial para su sostenibilidad a largo plazo. Las fluctuaciones de precios afectan los márgenes de ganancia, la capacidad de inversión y la estabilidad financiera de los tambos, además de la calidad de vida de los productores, generando estrés financiero y emocional. La falta de apoyo gubernamental agrava estos efectos, resaltando la necesidad de políticas más robustas. Las tendencias del mercado lácteo, como la demanda de productos especializados y la competencia con sustitutos lácteos, requieren adaptaciones en la oferta de productos. Las políticas gubernamentales, incluidos los subsidios y regulaciones ambientales, influyen significativamente en la viabilidad económica y sostenibilidad de los tambos. La implementación de innovaciones tecnológicas y prácticas sostenibles

es esencial para mejorar la eficiencia y mitigar riesgos.

PALABRAS CLAVE

Tambos, fluctuaciones de precios, sostenibilidad económica.

INTRODUCCIÓN

En la industria láctea, los tambos enfrentan constantes desafíos debido a las fluctuaciones en los precios de los productos lácteos. Estas variaciones pueden afectar significativamente la viabilidad económica a largo plazo de los tambos, especialmente en regiones como la zona de Río Segundo, donde la actividad lechera es prominente. En este manuscrito, se explora diversas estrategias que los tambos pueden emplear para adaptarse a las fluctuaciones de precios y garantizar su sostenibilidad económica. Análisis de las fluctuaciones de precios Las fluctuaciones en los precios de los productos lácteos constituyen un fenómeno complejo que está influenciado por una variedad de factores interrelacionados. Entre estos factores se encuentran, manifestados por Bonessi, (2012):

- Oferta y Demanda Global: La oferta y la demanda globales de productos lácteos desempeñan un papel fundamental en la determinación de los precios.

Cambios en los Costos de Producción: Los costos de producción de los tambos, que incluyen alimentación del ganado, mano de obra, insumos agrícolas y energía, entre otros, pueden fluctuar debido a factores como los precios de los alimentos para animales, los costos de energía y los cambios en las regulaciones laborales.

- Políticas Gubernamentales: Las políticas gubernamentales, como los subsidios agrícolas, los aranceles de importación, las regulaciones ambientales y los acuerdos comerciales internacionales, pueden tener un impacto directo en los precios de los productos lácteos.

- Eventos Climáticos: Eventos climáticos extremos, como sequías, inundaciones o tormentas, pueden afectar la producción de forraje y cultivos utilizados en la alimentación del ganado, lo que puede reducir la disponibilidad de alimentos y aumentar los costos de producción para los tambos.

- Fluctuaciones Monetarias: Las fluctuaciones en los tipos de cambio también pueden influir en los precios de los productos lácteos, especialmente en economías donde una parte significativa de la producción se destina a la exportación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó un enfoque de investigación mixta, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión completa del impacto de las fluctuaciones de

precios en los tambos y las estrategias de adaptación utilizadas. Se realizó un estudio descriptivo para analizar la situación actual de los tambos en la zona de Río Segundo y sus respuestas a las fluctuaciones de precios (Eco, 2002).

El criterio utilizado para justificar la muestra fue de contactar un mínimo de establecimientos posible que estén en la zona limitada, menos de 100 madres, y se identificó un total de 12 establecimientos tamberos que cumplieran con los requisitos establecidos y que representan el 30% del total de la población, según censo agropecuario. Esta muestra proporcionó una variedad de perspectivas y experiencias sobre el impacto de las fluctuaciones de precios y las estrategias de adaptación en los tambos de la zona de Río Segundo y áreas circundantes.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con los propietarios o gerentes de los tambos seleccionados. Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad el impacto de las fluctuaciones de precios en la operación del tambo, así como las estrategias de adaptación implementadas. Se abordaron temas como los márgenes de ganancia, costos de producción, cambios en la demanda y la percepción de las políticas gubernamentales. Se diseñaron cuestionarios para recopilar datos cuantitativos sobre aspectos específicos de la operación del tambo, como ingresos, costos, producción láctea y utilización de estrategias de adaptación. Estos cuestionarios se administraron a una muestra representativa de productores lácteos en la zona de estudio.

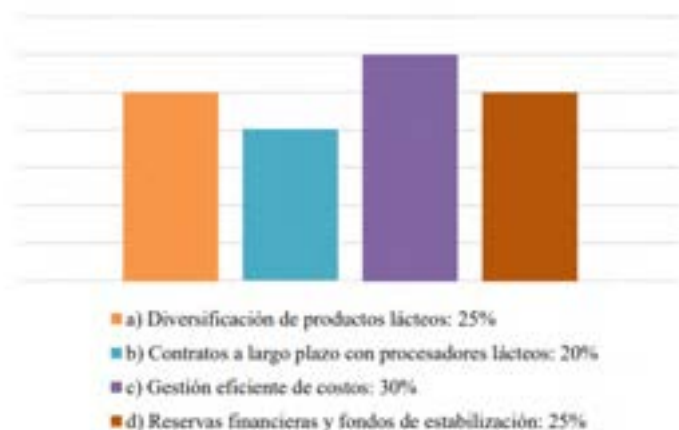
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de datos se llevó a cabo de manera mixta, utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas (Eco, 2002). Tomado el Análisis Cuantitativo, los datos recopilados a través de los cuestionarios se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas, como análisis de frecuencias y medidas de tendencia central, para obtener una comprensión cuantitativa de la situación de los tambos y la prevalencia de diferentes estrategias de adaptación. La integración de los hallazgos cualitativos y cuantitativos, esto último responde a porcentajes de encuestas, permitió obtener una comprensión holística y profunda del tema, identificando patrones, relaciones y recomendaciones clave para mejorar la viabilidad económica de los tambos frente a las fluctuaciones de precios en la industria láctea de Río Segundo.

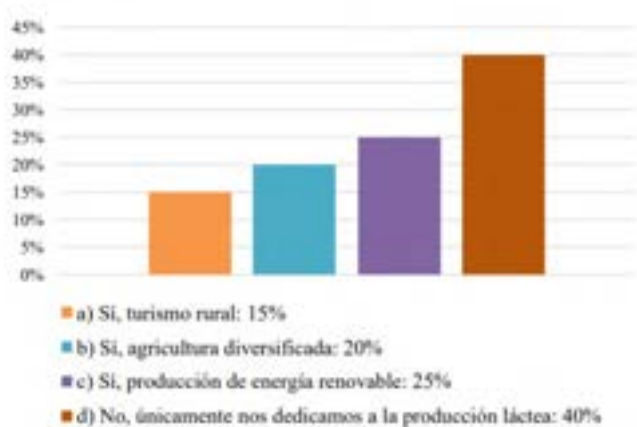
Los resultados obtenidos aportados por tambos de acuerdo a la población muestral y bajo consentimiento informado, dieron como respuestas los siguientes resultados. La antigüedad de los establecimientos en la zona de Río Segundo es variada, con un 0% de ellos con menos de 10 años, un 2% entre 10 y 15 años, un 8% entre 16 y 20 años, y la mayoría con un 90% con más de 21 años. En cuanto al número de bajadas de leche, el 30% tiene

menos de 3 bajadas, el 35% entre 3 y 4 bajadas, el 20% entre 5 y 6 bajadas, y el 15% más de 6 bajadas. Respecto al destino de la producción láctea, el 25% la destina a nivel local, el 30% entre el 25% y el 50%, el 25% entre el 50% y el 75%, y el 20% más del 75%. Sobre las pérdidas económicas debido a fluctuaciones de precios, el 20% ha experimentado pérdidas significativas, el 35% pérdidas moderadas, el 30% apenas perceptibles, y el 15% no ha tenido pérdidas económicas.

Gráfico. Estrategias que se consideran efectivas para mitigar el impacto



Estrategias implementadas en el tambo



Fuente: Elaboración propia

Apoyo o incentivos por parte del gobierno



Fuente: Elaboración propia

Se identificó la necesidad de investigaciones futuras sobre políticas gubernamentales de apoyo para ayudar a los productores a enfrentar los desafíos del mercado en constante cambio. Estos hallazgos destacan la importancia de una planificación estratégica y un apoyo institucional sólido para asegurar la sostenibilidad del sector lácteo en contextos de alta volatilidad de precios.

es necesario desarrollar políticas de apoyo integrales que incluyan subsidios, asistencia técnica y programas de formación, fomentando la cooperación público-privada para fortalecer el sector lácteo. Además, se debe promover la investigación y adopción de tecnologías que mejoren la eficiencia y sostenibilidad, e implementar programas de financiamiento para la adquisición de nuevas tecnologías. Finalmente, es crucial establecer programas de formación continua adaptados a las necesidades de los productores y facilitar el acceso a la educación y capacitación en gestión y tecnología. Al implementar estas recomendaciones, los tambos en la zona de Río Segundo pueden mejorar su resiliencia ante las fluctuaciones de precios y garantizar su viabilidad económica a largo plazo

REFERENCIAS

Bonessi, M. (2012). Instalación de una planta elaboradora de alimentos balanceados en la provincia de La Pampa: estudio de factibilidad. Recuperado de ri.itba.edu.ar Cruz

Roque, O. E. (2014). Evaluación de las estrategias socio-productivas de los pequeños productores cafeteros en el municipio de El Tambo, departamento del Cauca, en tiempos de crisis.

Recuperado de repositorio.flacsoandes.edu.ec Eco, U. (2002). Cómo se hace una tesis.

Gedisa Farías, E. N., Paternoster, M. F., & Romero, J. E. (sin fecha). Producción primaria y transformación de la leche de cabra para la obtención de queso Camembert, en un establecimiento agropecuario de Lozada, Córdoba. Recuperado de rdu.unc.edu.ar

Lattuada, M. (2013). Transformaciones en el asociativismo rural: estrategias de resistencia y adaptación ante cambios de contextos económicos y políticos. En *Adaptación y transformaciones de las agriculturas* [Libro electrónico]. Torrossa.com



Análisis de la producción y comercialización de carne ovina al sur oeste del departamento de Tercero Arriba, Córdoba, Argentina

AUTOR

Giorgetti Gonzalo Iván
gonzalogiorgetti01@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Agraria

RESUMEN

En la presente investigación se llevó a cabo un análisis profundo del contexto, desarrollo y expectativas en torno a la producción y comercialización de carne ovina en la región suroeste del Departamento Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba, Argentina. El estudio se enfocó en entender la actividad, las prácticas de manejo y cría de los ovinos, así como los desafíos y oportunidades que enfrenta el sector. A través de entrevistas con un grupo de productores locales dedicados a la producción ovina, se obtuvo información valiosa sobre los métodos de manejo animal, las técnicas empleadas en la cría, y los modelos de negocio que utilizan para la comercialización de sus productos.

PALABRAS CLAVE

Carne ovina, producción, comercialización

INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se basará en desarrollar una investigación sobre ¿Qué aspectos debe considerar un productor ovino para llevar adelante la producción y comercialización de carne en el sur oeste del departamento Tercero Arriba?

La siguiente investigación nace de una inquietud personal acerca de qué aspectos y condiciones esenciales se necesitan para que un productor ovino del departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba pueda enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que ofrece este proceso. Dada la cambiante situación económica y los desafíos ambientales actuales, la producción y comercialización de carne ovina representa un desafío significativo para los productores que buscan ampliar su producción. Este proceso no solo implica un cambio en la escala de producción, sino también la adopción de tecnologías avanzadas, el cumplimiento de normativas sanitarias más estrictas y la adaptación a las demandas del mercado nacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se lleva a cabo por medio de una (1) encuesta que se realizará a doce (12) productores ovinos de la zona sur oeste del Departamento Tercero Arriba. Dentro de ella: tres (3) de la localidad de Las Isletillas, tres (3) de Punta del Agua, tres (3) de Hernando y tres (3) de Las Perdices.

Para establecer la población de estudio se consiguió un listado de 40 (cuarenta) productores ovinos de la zona, recopilados por el Médico Veterinario Dr. Mayón Mario.

Para luego hacer de manera de sorteo la elección de tres (3) productores por localidad. Así quedando un total de doce (12) productores seleccionados. De esta manera si no se tiene respuesta de alguno de los designados, se encuestará al productor ovino vecino más cercano, con terminación par en su número de identidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La mayoría de los productores encuestados cuenta con la infraestructura apropiada para expandir su producción, lo que es un indicativo positivo para el sector. Aunque la infraestructura está presente, la falta de capacitación en técnicas de manejo, así como el acceso limitado a recursos y tecnologías avanzadas, puede limitar el potencial de crecimiento.

Si bien la carne ovina no ha mostrado un aumento significativo en la demanda a nivel zonal, puede ser una nueva oportunidad en mercados más amplios, lo que puede ofrecer nuevas oportunidades de ingresos para los productores que se enfoquen en esta actividad. El consumo interno es predominantemente de tipo ocasional, asociado a eventos esporádicos, como festejos o reuniones. Escaso porcentaje de consumidores in-

corpora este tipo de carne a sus hábitos alimenticios, con una frecuencia mensual en su consumo, identificando la disponibilidad y distribución del producto como los principales aspectos que limitan el incremento del mismo (Agüero, et al, 2004).

La adopción de prácticas de manejo eficaces y la promoción de razas de ovinos que se adapten a las condiciones específicas del entorno por parte de los productores serían factores clave para impulsar esta actividad. Estas acciones no solo mejorarían la productividad, sino que también garantizarían una mayor sostenibilidad y rentabilidad en el sector. Si bien algunos de los encuestados lo ponen en práctica, muchos no lo hacen y esto podría presentar obstáculos a largo plazo. Una de las grandes ventajas que cuentan los productores encuestados es su fácil acceso a la alimentación para los animales, lo que podría constituir un factor clave para el desarrollo exitoso de la producción ovina. La zona cuenta con una diversidad de recursos forrajeros, que incluyen pastizales naturales y cultivos de cereales. Esta disponibilidad de forraje no solo facilita el manejo de los ovinos, sino que también contribuye a la reducción de costos de producción y de fletes, permitiendo a los productores maximizar sus márgenes de ganancia. También se reveló que los productores enfrentan desafíos significativos en la cría de los ovinos que impactan tanto en el bienestar de los animales, como en la viabilidad económica de la producción. Uno de los problemas más críticos son las enfermedades parasitarias. Este escenario resalta la necesidad de implementar prácticas de manejo adecuadas, como la aplicación de programas de desparasitación regulares.

Respecto a la comercialización se destaca que no existe un mercado concentrador de referencia que forme precios para estos productos como sucede en bovinos.

Sin un referente claro para la formación de precios, los productores enfrentan fluctuaciones de precios que dificultan su planificación financiera y pueden llevar a pérdidas económicas. Se sugiere la creación de un mercado concentrador específico para la carne ovina, donde se puedan establecer precios más estables y accesibles. Además, es notable que una gran mayoría de los productores opta por vender directamente a los consumidores en lugar de recurrir a frigoríficos o carnicerías. Esta estrategia puede tener varias implicaciones. Esto, permite a los productores establecer una relación más cercana con sus clientes. Sin embargo, esta modalidad también puede limitar el alcance del negocio y reducir el volumen de ventas. En este sentido, es crucial evaluar el equilibrio entre la venta directa y la colaboración con canales de distribución establecidos.

Las entrevistas previstas pudieron ser realizadas correctamente y además fueron contestadas en su totalidad por los 12 (doce) productores previamente identificados, quienes prestaron su consentimiento para participar en el estudio.

Al analizar la edad de los productores encuestados, se destaca una notable participa-

ción de los jóvenes, específicamente aquellos que se encuentran en el rango de 21 a 30 años, quienes representan el 50% del total de los encuestados. Por otro lado, el restante 50% de los productores se distribuye de manera equitativa entre tres grupos etarios diferentes, cada uno de los cuales abarca un 16,7% de los encuestados.

En el ámbito de la cría de ovinos, los productores se enfrentan a una serie de desafíos significativos relacionados con la salud de los animales, los cuales pueden afectar tanto su bienestar como la viabilidad de la producción. Entre estos desafíos, destaca de manera prominente el problema de las enfermedades parasitarias, que se ha convertido en la preocupación más apremiante para los criadores. En segundo lugar, el malestar ocasionado por condiciones climáticas adversas también representa un desafío considerable para los productores ovinos. Por último, aunque en menor medida, la disponibilidad de alimentos se presenta como un factor adicional que preocupa a algunos productores.

El interés de los jóvenes en la producción ovina como actividad complementaria es un factor clave para la revitalización de la zona. Además, el fácil acceso a recursos necesarios como la alimentación presenta ventajas competitivas que podría fortalecer la rentabilidad y sostenibilidad de los productores.

Se ha identificado la necesidad de un mayor enfoque en la capacitación de los productores, especialmente en áreas como nutrición animal y manejo del rebaño, lo que podría mejorar tanto la productividad como la calidad del producto. A su vez, la creación de mercados concentradores para la carne ovina y la implementación efectiva de políticas de fomento, como la Ley de Recuperación Ovina, son esenciales para estabilizar los precios y asegurar la viabilidad a largo plazo del sector.

Los resultados de este análisis pueden fomentar la colaboración entre productores, permitiendo la formación de redes y asociaciones que potencien el intercambio de conocimientos y recursos. Esta colaboración puede ser clave para enfrentar desafíos comunes, como las fluctuaciones del mercado o las enfermedades que afectan a los rebaños.

Agüero, D; Franz y N ; Sandoval, G. (2022) Estrategia organizacional: clúster ovino en Córdoba-. Disponible en: v28n2a03aguero.pdf (unlpam.edu.ar).

Acetta, P; Castignani, M y I; Rossler, N. (2022) Factibilidad económica y financiera para la producción de carne ovina en el centro de Santa Fe, Argentina Revista negocios agroalimentarios. Disponible en: v07n2a06asetta.pdf unlpam.edu.ar).

Gasparrini, G; Pascualini, M; Peiretti, J y Gasparrini, T. (2024) Cadenas de valor y circuitos socioeconómicos alimentarios: análisis de sectores productivos de quesos, cordero y huevos en la provincia de Córdoba- Territorios productivos. Disponible en: <https://territoriosproductivos.unvm.edu.ar/ojs/index.php/territoriosproductivos/article/view/740/617>

Agüero, D; Deza. D; Freire, V; Crivellaro, M y Sandoval, G. (2012) La cadena de la carne ovina de la provincia de Córdoba- Disponible en: La cadena de carne ovina de la Provincia de Córdoba.pdf (unc.edu.ar)

Investigación sobre el conocimiento, uso e inversión en paneles solares fotovoltaicos para producción de electricidad en tambos de la zona de Oliva, provincia de Córdoba

AUTOR

Maritano Juan Pablo

juanpablomaritano2009@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Agraria

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue investigar el nivel de uso y conocimiento e interés de inversión que hay sobre paneles solares fotovoltaicos en los tambos de la zona de Oliva, Córdoba, Argentina. En la presente investigación se detalla la actividad tampera y su relación la corriente eléctrica. Además, se incorporan conceptos de la distribución energética y la incorporación de sistemas fotovoltaicos como complemento a los sistemas ya existentes, tratándose de una internalización. Para arribar a los resultados se realizó una encuesta que fue respondida por 21 productores, lo que permitió conocer que hay un bajo nivel de uso, un buen nivel de conocimiento y un interés positivo de invertir en el sistema fotovoltaico. También se entrevistó a un proveedor de paneles solares para tener otra perspectiva sobre los sistemas de generación eléctrica distribuida.

PALABRAS CLAVE

Tambo, paneles solares fotovoltaicos, internalización, generación eléctrica distribuida.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo final de grado va a estar analizado bajo la perspectiva de la administración agraria, entendiendo por esta a la labor de analizar los recursos utilizados en sistemas productivos. Mediante esta disciplina, se busca el empleo eficiente y eficaz de los insumos de producción maximizando las unidades producidas, llevando a las empresas a un nivel de rentabilidad elevado.

Lo que se busca investigar con esta óptica es ¿qué nivel de uso, conocimiento e inversión que hay en tambos sobre sistemas de producción de energía solar por medio de paneles solares fotovoltaicos en tambos de la zona de Oliva, provincia de Córdoba? Esta energía renovable viene teniendo un auge importante en los últimos tiempos y se quiere saber si es una alternativa rentable para un sistema de producción de leche, donde es uno de los insumos principales, además de alimentos y recursos humanos. Para poder arribar a una respuesta a la temática presentada se hará énfasis en los siguientes temas: en primer lugar, se hablará del funcionamiento de un tambo, sus particularidades e instalaciones necesarias; luego se analizará la situación energética del país, la producción de energía por medio de paneles solares, sus implicancias y la forma de generación distribuida. Además, se va a hacer cuestionario a productores tamberos para conocer la situación de los establecimientos. Por último, se entrevistará a un proveedor de sistemas de energía solar para tener mejor referencia de esto. Todo esto va a permitir hacer un análisis exhaustivo del tema y llegar a una conclusión al respecto.

MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance de este trabajo será exploratorio, dado que se profundizará sobre una temática que en el rubro de los tamberos no se observa muy desarrollada ni implementada. También de carácter descriptivo porque se evaluará que tendencia conceptual hay en el sector escogido sobre la temática de los paneles solares. Bajo el enfoque que estará la investigación es de tipo mixto. Aquí se combina tanto el enfoque cuantitativo para recolectar datos numéricos de interés, como así también el enfoque cualitativo para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La investigación es de diseño no experimental porque no se puede realizar manipulaciones sobre los datos. Las investigaciones son transeccionales, es decir que se harán en un momento determinado del tiempo.

La población de estudio son los productores tamberos de la zona de Oliva y James Craick. Esta área comprende unas 100.000ha y los datos de los establecimientos se recolectaron por medio de indagación a distintas fuentes. El Médico Veterinario Dr. Gustavo Burdunale facilitó una lista proveniente del plan de vacunación de la fiebre Aftosa de die-

ciocho (18) productores. Desde “Veterinaria Oliva”, Nancy Bossa brindó el dato de quince (15) productores. Para complementar este listado, por medio de relevamiento propio se sumó a cinco (5) productores. Así, se alcanzó una población muestral conformada por treinta y ocho (38) establecimientos lecheros. Las herramientas de recolección de datos serán: un cuestionario de veintitrés (23) preguntas (en la plataforma Google Forms a productores tamberos, y entrevista a un Proveedor de sistemas para producción energía solar fotovoltaica. Para el caso de los tambos, se busca indagar a la totalidad de la población muestral para lograr un mejor resultado y, en caso de que productores no respondan la encuesta, el nivel de confiabilidad y representabilidad de los datos no se vea afectado. En cuanto al proveedor de sistemas para producción de energía solar fotovoltaica, se entrevistará a la firma Bocco Hnos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La encuesta realizada a productores lecheros de la zona de Oliva, provincia de Córdoba, obtuvo una tasa de respuesta del 55,26%, con 21 participantes sobre un total de 38. La mayoría de los encuestados se encuentra en el rango etario de 36 a 65 años, con un nivel educativo medio-alto: el 38,1% finalizó estudios secundarios y otro 38,1% alcanzó nivel universitario. Solo un encuestado no completó el nivel primario. Sin embargo, apenas tres productores han recibido capacitación específica en energías renovables. En cuanto al compromiso ambiental, se evidencian buenas prácticas como la participación en programas de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPAs) y el manejo adecuado de envases de agroquímicos. A nivel productivo, el sistema mixto, que combina pastoreo y encierre a corral, es el más adoptado (38,1%), seguido por otros sistemas como confinamiento a corral, pastoreo extensivo y confinamiento estabulado. Respecto al sistema de ordeño, predomina ampliamente la sala tipo espina de pescado (90,5%), mientras que el ordeño robótico y el sistema de brete a la par son casos excepcionales. La mayoría de los establecimientos (76,2%) realiza dos ordeños diarios, y el resto hasta tres. En todos los establecimientos relevados se identificaron como equipos eléctricos indispensables el tanque de frío, la ordeñadora y las bombas de extracción de agua. Otros equipos como ventiladores (en seis tambos), moladoras eléctricas (en siete) y herramientas del hogar o de taller también forman parte del consumo energético. La mayoría de los tambos posee dos viviendas para operarios, lo que incide en la demanda eléctrica residencial asociada a la actividad. El consumo eléctrico mensual varía considerablemente: desde 1.200 hasta 35.000 kWh, con un promedio de 6.992 kWh, explicado por la diversidad en tamaño, equipamiento y modalidad de trabajo. En cuanto al peso del consumo eléctrico en la estructura de costos, el 62,5% de los productores indicó que representa entre el 1% y el 2,5% de la facturación mensual.

Para otros, este porcentaje es incluso menor, y solo un productor reportó un valor entre el 6% y el 8%. Un dato destacado es que en ningún establecimiento se ha registrado una reducción del consumo eléctrico con el tiempo. Al contrario, el 61,9% muestra una tendencia creciente, producto de la expansión productiva y la incorporación de equipamiento eléctrico. No obstante, 17 establecimientos afirmaron adoptar medidas de eficiencia energética, como iluminación LED, placas enfriadoras, recuperación de calor, entre otras. En lo que respecta a inversiones, el foco principal se orienta al aumento de la producción (90,5%) y la reducción de costos (81%). En menor medida, se destinan recursos a mejorar el entorno laboral (33,3%) y a adoptar prácticas amigables con el medioambiente (38,1%). Sobre el conocimiento de paneles solares, 17 productores afirmaron estar informados sobre su funcionamiento, mayormente mediante búsquedas en internet. Aunque el interés por esta tecnología es alto, se observa un desconocimiento casi total sobre el marco normativo (Ley 27.424) y el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 7, que promueve el acceso a energías limpias y asequibles. Solo tres productores han implementado paneles solares: uno de forma aislada de la red y dos con conexión On Grid que permiten inyectar el excedente. Los ahorros reportados en consumo de red oscilan entre un 5-10% y un 26-40%, dependiendo del caso. Dos de estas instalaciones fueron financiadas mediante créditos bancarios y una con ahorros propios. Todos los productores que actualmente no utilizan paneles manifestaron su interés en incorporarlos, siendo el crédito bancario la opción de financiamiento más elegida. La entrevista a la empresa Bocco Hnos., proveedora de sistemas fotovoltaicos, aportó una perspectiva técnica complementaria. Destacan que la producción propia de energía permite reducir la dependencia externa, controlar costos y mejorar la imagen del establecimiento al adoptar tecnologías sostenibles. La independencia total es posible mediante sistemas solares con baterías, integrando paneles, inversores, reguladores de carga y almacenamiento energético. Con una vida útil estimada entre 25 y 30 años, los sistemas solares permiten recuperar la inversión en un plazo de entre 5 y 10 años. Además, estos pueden adaptarse a cualquier tipo de consumo, incluso no esencial o intermitente, siempre que estén correctamente dimensionados. Los sistemas también permiten futuras ampliaciones, acompañando el crecimiento de la demanda energética en los tambos.

DISCUSIÓN

La investigación se propuso conocer el nivel de utilización, inversión y conocimiento respecto a paneles solares en establecimientos lecheros de la zona de Oliva, provincia de Córdoba. Para ello, se diseñó una encuesta dirigida a productores lecheros y se realizó una entrevista a una empresa proveedora de sistemas fotovoltaicos. Desde una mirada orientada a la administración agraria, el estudio permitió analizar empíricamente la rela-

ción entre consumo energético, decisiones de inversión y sostenibilidad. Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de los productores priorizan inversiones destinadas a aumentar la producción, mejorar el confort animal, la operatividad laboral y el cuidado del medioambiente. Este enfoque responde a las recomendaciones del Manual de Buenas Prácticas Lecheras (2021), donde se promueve una producción eficiente y sustentable. La energía eléctrica, si bien representa un porcentaje relativamente bajo del costo total (alrededor del 2,5%), es un insumo estratégico, especialmente por la creciente demanda energética que acompaña la tecnificación del sector. Los sistemas de producción predominantes son el sistema mixto y el confinamiento a corral, mientras que el sistema estabulado tiene una presencia marginal. Estos sistemas emplean equipos que demandan electricidad, como ventiladores, aspersores, iluminación automatizada, máquinas de ordeño y bombas de agua. La modalidad de ordeño más utilizada es la de espina de pescado, que resulta eficiente en términos operativos. El uso de tecnologías más avanzadas, como el ordeño robótico, comienza a emerger, aunque aún con escasa implementación. En cuanto al consumo eléctrico, se constató una tendencia creciente en más del 60% de los tambos encuestados. Se identificó una adopción significativa de medidas de eficiencia energética, como la iluminación de bajo consumo (95%) y las placas enfriadoras para leche (85%). No obstante, otras tecnologías como el recuperador de calor tienen menor presencia (40%), lo cual representa una oportunidad de mejora. Respecto al conocimiento y adopción de paneles solares, la mayoría de los productores posee información básica sobre su funcionamiento, aunque hay desconocimiento sobre aspectos regulatorios como la Ley Nacional 27.424 y el Objetivo de Desarrollo Sostenible N°7, que promueve el acceso a energía asequible y no contaminante. A pesar de esto, se observó una disposición generalizada a interiorizarse y considerar esta alternativa energética a futuro. Sólo dos productores encuestados indicaron tener paneles solares conectados a la red (sistema On Grid), con los cuales logran reducir hasta un 40% su factura eléctrica mediante el autoconsumo y la inyección de excedente. Sin embargo, la baja adopción no parece explicarse por desinterés ambiental, sino por restricciones financieras, falta de incentivos concretos y otras prioridades operativas del sector. Desde un enfoque económico, se destaca la importancia del esquema de facturación. En la práctica, el usuario-generador vende el excedente de energía al precio mayorista (sin el valor agregado de distribución ni impuestos), lo que limita la rentabilidad de la inyección y posiciona al autoconsumo como la mejor estrategia. En este marco, la inversión en paneles solares puede entenderse como un proceso de internalización, es decir, la producción propia de un insumo antes adquirido, lo que reduce egresos sin necesariamente aumentar ingresos. Para una adopción eficiente del sistema, es clave una planificación energética adecuada. Esto implica sincronizar los picos de consumo con

los momentos de mayor generación solar, lo cual se puede lograr adaptando, por ejemplo, los horarios de ordeño. Además, se destacó la posibilidad de iniciar con un sistema fotovoltaico de menor escala e ir ampliándolo progresivamente según las necesidades. La entrevista con la firma Bocco Hnos. aportó una visión técnica sobre las potencialidades del sistema fotovoltaico. Se identificaron ventajas como la modularidad, la posibilidad de adaptación a distintos tamaños de producción y la contribución al confort animal mediante el funcionamiento de equipos eléctricos sustentables. También se abordó la factibilidad de independizar el establecimiento de la red mediante baterías, aunque esta opción aún presenta limitaciones técnicas y económicas.

En cuanto a financiamiento, la mayoría de los productores sin paneles solares manifestó su interés en incorporarlos mediante créditos bancarios, siempre que el ahorro energético permita cubrir las cuotas del préstamo. Aquí se resalta la necesidad de contar con líneas de crédito accesibles y específicas para inversiones en energías renovables en el sector agropecuario. Como debilidades del estudio se reconoce la falta de un enfoque técnico en el dimensionamiento de los sistemas y la ausencia de ciertos indicadores de eficiencia energética específicos del rubro lechero. También se señala la necesidad de profundizar el análisis sobre prácticas medioambientales y su planificación futura, especialmente ante el avance de regulaciones ambientales. Entre las fortalezas del trabajo se destaca la representatividad de la muestra (más del 55% de los productores contactados respondió la encuesta) y la inclusión de una fuente especializada del sector energético. Además, se logró una descripción detallada del uso práctico de la energía eléctrica en los tambos y se discutió su integración con tecnologías limpias, aportando valor a futuras decisiones de inversión.

En síntesis, el estudio permite afirmar que los paneles solares constituyen una alternativa energética viable y con alto potencial en el sector lechero. No obstante, su adopción requiere superar barreras económicas, mejorar la capacitación técnica y consolidar un entorno legal e institucional que promueva activamente su implementación.

Bayod Rújula, Á. A. (2009). Sistemas fotovoltaicos. Prensas de la Universidad de Zaragoza. <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/41940?page=332>

Navntoft, C., Biurrún, N., Cristófolo, M. P., González, M., Maríncola, L., & Raggio, D. (2019). Introducción a la generación distribuida de energías renovables. Subsecretaría de Energías Renovables y Eficiencia Energética, Ministerio de Hacienda. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/introduccion-a-la-generacion-distribuida-de-er.pdf>

Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de inversión, formulación y evaluación (2nd ed.). PEARSON.

Taverna, M., Ruata, R., García, K., Ghiano, J., Walter, E., & Costamagna, D. (2016). Alternativas para reducir el consumo de energía eléctrica en tambos. INTA. https://www.produccion-animal.com.ar/produccion_bovina_de_leche/instalaciones_tambo/56-reducir_consumo_electrico_en_tambos.pdf

Universidad Empresarial Siglo 21. (n.d.). Sistemas solares fotovoltaicos on grid. <https://siglo21.instructure.com/courses/17579/pages/modulos>



La escasez de inversión por parte de los productores en sistemas voluntarios de ordeño y el grado de conocimiento del mismo (Morteros, Córdoba, Argentina. Año 2024)

AUTOR

Mondino, Pedro

mondinopedro.mp@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Agraria

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue investigar el grado de conocimiento y el interés de los productores de la localidad de Morteros, Córdoba, Argentina, en adoptar un sistema voluntario de ordeño, específicamente robots de ordeño, en sus explotaciones tamberas. En esta investigación se describe qué es un robot de ordeño y se detallan sus respectivas ventajas y desventajas. Además, se consideraron las diferentes barreras, así como los intereses y oportunidades de los productores al invertir en el sistema mencionado.

El trabajo se basó en el análisis de una encuesta realizada a una muestra de 16 productores agropecuarios. A través de los resultados, presentados en gráficos y porcentajes, se pudo observar el grado de conocimiento de los productores sobre el sistema, su interés en adoptarlo en sus explotaciones y las diferentes decisiones a la hora de invertir. Se concluyó que los productores tienen un alto nivel de interés en adquirir esta tecnología, pero la resistencia al cambio, el nivel de conocimiento sobre la tecnología, la edad y los desafíos económicos son algunos de los principales obstáculos que impiden su adopción.

PALABRAS CLAVE

Robots de ordeño, sistemas voluntarios de ordeño, toma de decisiones de inversión.

INTRODUCCIÓN

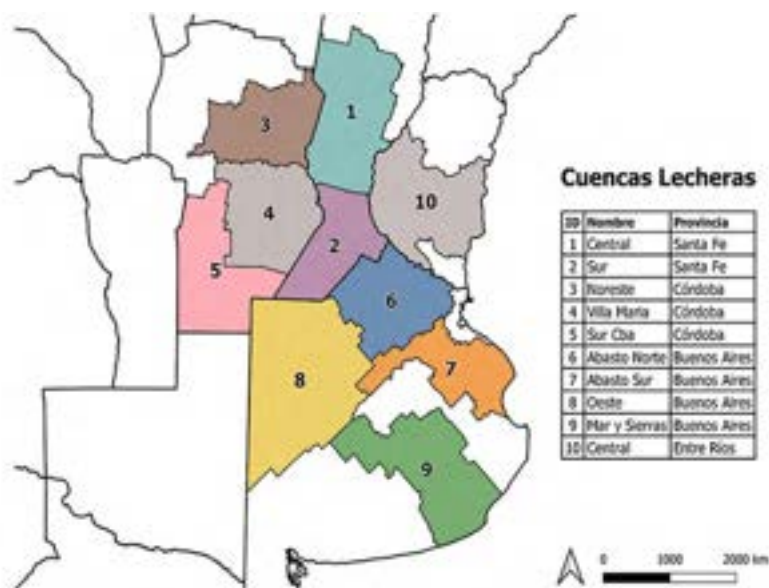
El objetivo de esta investigación es averiguar si los productores de dicha zona tienen algún conocimiento de los diferentes sistemas tecnológicos que se pueden aplicar a la producción lechera y si están interesados en implementarlas en su producción para poder mejorar así sus rendimientos. La mayoría de los circuitos productivos se caracterizan por depender de tres etapas, eslabones o fases que, en secuencia, forman la totalidad de su cadena productiva. Cardozo, S. (2020).

Los eslabones que componen este circuito productivo son:

- Eslabón 1: tambo y ordeño de la vaca y almacenamiento de la leche
- Eslabón 2: industrialización y pasteurización.
- Eslabón 3: comercialización – consumidor final.

Previo a comenzar la investigación, para poder realizar una comprensión adecuada de la misma, propongo comenzar definiendo y explicando algunos conceptos claves relacionados con los tambos, como lo son, por ejemplo, la conformación de estos y el funcionamiento de los sistemas de ordeño voluntario (robots).

Ilustración 1. Cuencas lecheras de la Argentina



Fuente: https://www.magyp.gub.ar/sitio/areas/31_lecheria/estadisticas/_06_cuencas/index.php

Como podemos observar en el gráfico, tenemos las principales cuencas lecheras de Argentina. Estas se encuentran estratificadas según la cantidad de tambos por provincias y niveles productivos. En los datos analizados encontramos a la provincia de Córdoba, dentro de la misma, se pueden clasificar claramente tres cuencas lecheras de suma importancia:

Cuenca sur (zona de Huinca Renancó), cuenca del departamento San Martín (zona de Villa María) y Cuenca Noreste (zona de Morteros). Esta última es la zona que estaremos analizando en el presente trabajo.

Morteros es una ciudad ubicada en el departamento de San Justo, en el noreste de la provincia de Córdoba, Argentina. Se ubica a casi 20 km de la costa oriental de la Laguna

Mar Chiquita y a escasos kilómetros de los límites de la provincia de Córdoba con las provincias de Santa Fe y Santiago del Estero. Wikiwand (s.f) Es una zona de ecotono entre la región pampeana húmeda y la región chaqueña. Siendo las temperaturas medias veraniegas 26°C y las temperaturas medias invernales de 12°C, con una temperatura media anual de 19°C. El promedio de precipitaciones es de 998 mm/año, siendo las precipitaciones casi exclusivamente en forma de lluvia.

Estas condiciones climáticas permiten un buen desarrollo de la agricultura y ganadería. Gracias a esto, la zona en el siglo XX pasó a ser una de las principales cuencas lechera de Argentina. De este modo en la actualidad Morteros cuenta con importantes tambos.

Un robot de ordeño es una tecnología avanzada que automatiza el proceso de ordeñar vacas en los tambos. Animal, E. C. S. (2022). El sistema está compuesto de una unidad de ordeño a manera de manga cerrada, con un brazo robotizado que escanea la ubre para ubicar los pezones y proceder a la limpieza de éstos, y finalmente adhiere las pezoneras mediante vacío. (Miguel-Pacheco, G. G. 2016).

Como nos indica Millapán, autor extraído de Infocampo (2023), el modelo más difundido se lo conoce como “brete simple”, con capacidad para ordeñar una vaca por vez y en su interior, un brazo con distintos sensores registra distintos parámetros productivos esenciales para manejar el tambo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación fue principalmente exploratoria y descriptiva, tuvo como objetivo evaluar el grado de conocimiento que los productores agropecuarios de Morteros tienen sobre los sistemas tecnológicos para los tambos y su interés en adoptar dichos sistemas en sus producciones, así mismo poder describir sus características y patrones.

La encuesta estuvo dirigida a productores agropecuarios que se dedican especialmente

a la actividad lechera de Morteros en el Departamento San Justo de la Provincia de Córdoba.

Lo que se utilizó como herramienta para la recolección de datos fue una encuesta de 19 preguntas.

En esta investigación se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar y analizar información sobre el grado de conocimiento y las decisiones de inversión por parte de los productores agropecuarios de la localidad.

En cuanto a la población muestral se tomaron los datos del relevamiento agropecuario Morteros brindados por el Ingeniero Agrónomo Ricardo J. Ludueña, secretario de Comercio, Industria, Lechería y Ambiente de la ciudad de Morteros.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó mediante una encuesta aplicada a los productores agropecuarios del municipio de Morteros, ubicado en el Departamento San Justo, Provincia de Córdoba. Se logró una participación total de los 16 productores consultados, lo que representa una tasa de respuesta del 100% de la muestra finita propuesta. Cabe destacar que se solicitó y obtuvo el consentimiento informado de cada uno de los participantes antes de proceder con la respuesta al cuestionario.

La encuesta inició averiguando el rango etario de los productores (ver figura N°1). El 31,3% refirió tener entre 20 y 30 años, el 12,5% entre 31 y 40 años, otro 31,3% entre 41 y 50 años, el 25% entre 51 y 60 años y ningún participante con más de 61 años. Esta información es relevante, dado que la edad puede influir significativamente en la disposición a modificar métodos tradicionales o en la resistencia a la adopción de innovaciones.

Figura 1. Rango de edad de los encuestados



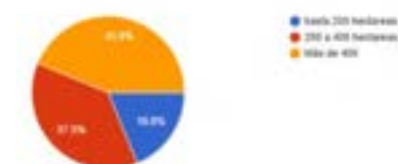
Fuente: elaboración propia a base de: <https://docs.google.com/forms>

Figura 2. Grado de estudios de los encuestados



Fuente: elaboración propia a base de: <https://docs.google.com/forms>

Figura 4. Superficie terrestre trabajada por los productores agropecuarios



Fuente: elaboración propia a base de: <https://docs.google.com/forms>

Figura 5. Propietario de establecimiento



Fuente: elaboración propia a base de: <https://docs.google.com/forms>

El propósito de este estudio consiste en investigar por qué los productores de la localidad de Morteros, situada en el Noreste del departamento San Justo, provincia de Córdoba, no eligen invertir en sistemas voluntarios de ordeño (robots) y a la vez determinar su nivel de conocimiento sobre estos. Esta área, como se destacó en la investigación, se encuentra dentro de una de las principales cuencas lecheras del país, lo que suscitó mi interés en comprender por qué los productores agropecuarios con explotaciones lecheras no están adoptando esta tecnología.

Para abordar esta cuestión, se realizó una encuesta entre diversos productores de la zona, lo que me permitió obtener una visión más completa y precisa de sus preferencias, necesidades y expectativas. Se analizan los resultados obtenidos a través de la encuesta y se exploran las repercusiones que estos tienen en las decisiones de los productores. Este enfoque permite obtener una comprensión más profunda del conocimiento que tienen los productores sobre el sistema de ordeño mencionado, así como de las preferencias y desafíos que enfrentan en relación con su adopción. Es importante destacar que los factores más significativos que afectan a los productores son las barreras y limitaciones productivas, económicas y financieras que enfrentan. Entre estos factores, el clima se erige como un desencadenante crucial de las bajas productivas, la escasez de alimentos y el aumento de los precios de los mismos, así como la disminución en los precios de la leche.

En el año 2023, muchas regiones experimentaron sequías devastadoras que, combinadas con la desfavorable situación económica caracterizada por inflación y devaluación, y los problemas financieros derivados de la necesidad de adquirir alimentos para el ganado a precios por encima de lo normal, resultaron en el cierre de numerosos tambos. Este fenómeno generó una tasa de éxodo significativamente superior a la tendencia habitual, con un marcado descenso del 4,5%.

La investigación sobre la falta de adopción de sistemas voluntarios de ordeño (robots) por parte de los productores de la localidad de Morteros, en la provincia de Córdoba, revela una serie de factores que influyen en esta decisión. Aunque se observa un interés general por parte de los productores en adquirir la tecnología, la resistencia al cambio, el nivel de conocimiento sobre tecnología, la edad y los desafíos económicos son algunos de los obstáculos principales que impiden su implementación. La falta de adopción de sistemas de ordeño automatizados en Morteros se atribuye a una combinación de factores que incluyen resistencia al cambio, limitaciones económicas, condiciones climáticas adversas y falta de conocimiento sobre la tecnología. Sin embargo, el estudio sugiere que la capacitación, la comprensión de los costos y beneficios, y la evaluación de la viabilidad a largo plazo pueden allanar el camino para la adopción exitosa de tecnologías innovadoras en el sector lácteo.

REFERENCIAS

Animal, E. C. S. (2022, June 29). Robot de ordeño: La tecnología llegó a las granjas. Recuperado de: <https://ruminants.ceva.pro/es/robot-de-ordeno>.

Cardozo, S. (2020, May 8). Circuito Productivo de la Leche: Imágenes y Datos (2020). Circuito Productivo: Definición, Qué Es Y Ejemplos De Circuitos (2019). Recuperado de: <https://circuitoproductivo.com/leche/>

Centro de Estudios Económicos de la Regulación de la UADE (2004, June). Evaluación del poder de mercado en el sector lácteo – Recuperado de: <https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/az1808.pdf>

Cerutti Luis, M. (2021). Investigación sobre el interés por parte de los productores para aplicar un Sistema Silvopastoril (SSP) y el grado de conocimiento que poseen del mismo (Departamento Roque Sáenz Peña, Provincia de Córdoba). Recuperado de: <https://repositorio.21.edu.ar/>



Determinación del grado de conocimiento de los productores agrícolas sobre los beneficios de eficiencia de trabajo y sustentabilidad ambiental de la utilización de VANTS en la agricultura y su voluntad de implementación, en el partido de Salto, Provincia de Buenos Aires.

AUTOR

Nolesi Santiago

santiagonolesi@pultecsrl.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Agraria

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se buscó comprender el grado de conocimiento que poseen los productores del partido de Salto, sobre la implementación de nuevas tecnologías en el ámbito agropecuario, centrándonos principalmente, en la utilización de vehículos aéreos no tripulados y los distintos usos que tiene este tipo de agricultura de precisión en la actualidad. Se abordó esta temática haciendo hincapié sobre todo en el cuidado del medio ambiente, buscando establecer y concluir el grado de compromiso ambiental que poseía cada uno de los encuestados. Mediante una encuesta virtual y llamadas telefónicas se buscó conocer la capacidad de relacionar las diferentes problemáticas que posee el medio ambiente con las posibles soluciones que podrían venir de la mano de la utilización de drones en el agro. Se logró determinar de esta manera que existe un nicho muy amplio en el ámbito informativo sobre este tipo de tecnología, ya que muchos de los productores poseen información de una calidad muy baja. De modo tal que resulta sumamente interesante conocer el nivel de aceptación de la misma por parte de los productos,

como así también cuan comprometidos se encuentran con el cuidado de los recursos, ya que esto asegurara una mejor calidad de vida para generaciones futuras.

PALABRAS CLAVE

Tecnología, Drones, Medio Ambiente, Implementación, Grado de conocimiento.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento poblacional global y el cambio climático han generado una creciente demanda de alimentos, lo que ha llevado a que la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de los agroecosistemas sean el centro de políticas y estrategias internacionales (Basso et al., 2013). Frente a este escenario, la agricultura inteligente se presenta como una alternativa superadora a la agricultura tradicional, gracias a la incorporación de conocimientos, innovación tecnológica y políticas públicas. Esta nueva forma de producción no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce emisiones de gases de efecto invernadero y optimiza el uso del agua (Basso et al., 2013).

En este contexto, el presente trabajo busca evaluar el nivel de conocimiento de los productores agrícolas del partido de Salto (Buenos Aires) sobre el uso de VANTs (Vehículos Aéreos No Tripulados), herramienta que mejora la eficiencia operativa sin descuidar la sustentabilidad ni el medio ambiente. Según la OACI (2011), un VANT es una aeronave que vuela sin piloto a bordo y puede ser controlada remotamente o funcionar de manera autónoma. Originalmente desarrollados para usos militares, los drones han sido adoptados en el ámbito civil y agrícola en las últimas décadas, con aplicaciones como mapeo de cultivos, riego, pulverización precisa de fitosanitarios y recopilación de datos ambientales clave para la toma de decisiones.

El aumento de la población y el ingreso en países emergentes ha modificado los patrones de consumo, incrementando la demanda de alimentos intensivos como carnes y lácteos, lo que tiene importantes implicancias en el uso sostenible de recursos naturales (FAO, 2017). La FAO estima que hacia 2050 será necesario producir un 50% más de alimentos que en 2012 (FAO, 2017). Este desafío se ve agravado por la escasez de mano de obra rural y la necesidad de aumentar la eficiencia productiva, incluyendo la exploración de zonas agrícolas antes no viables.

La solución se encuentra en tecnologías que permitan mayor rendimiento por unidad de superficie, con un enfoque sostenible que garantice la producción actual sin comprometer el bienestar de futuras generaciones (SENASA, 2010). El uso de maquinaria avanzada y tecnología de precisión, como los drones, es clave para lograr una producción eficiente y competitiva.

La FAO advierte que cualquier escenario futuro está sujeto a factores inciertos como el comportamiento de los productores, la evolución tecnológica y la disponibilidad de recursos (FAO, 2017). En América Latina, países como Brasil, Colombia, Chile y Uruguay ya han integrado exitosamente los drones a sus sistemas agrícolas, aprovechando sus beneficios en zonas de difícil acceso y pendientes pronunciadas.

En Argentina, el uso agrícola de drones es reciente y su expansión se vio limitada por la falta de un marco normativo. Durante años, su uso estuvo restringido al ámbito recreativo. Recién en 2020, la ANAC estableció mediante la Resolución 336/2020 un registro obligatorio para todos los drones de uso no recreativo, incluyendo los aplicados en agricultura.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se dirige a productores del partido de Salto, provincia de Buenos Aires, que desarrollan actividades agrícolas con cereales y oleaginosas en superficies mayores a 20 hectáreas. Su propósito es conocer el grado de conocimiento que estos productores poseen sobre el uso de la tecnología de vehículos aéreos no tripulados (VANTs) en el ámbito agrícola, así como evaluar el grado de aceptación hacia su implementación y determinar si existe correlación entre las respuestas y la edad de los encuestados. La investigación tiene un enfoque mixto, orientado a identificar tanto la predisposición general al uso de esta tecnología como las diferencias de aceptación según el rango etario. El diseño adoptado fue de tipo experimental: primero se contactó telefónicamente a los productores para conocer su disposición a participar, y posteriormente se les envió una encuesta de 10 preguntas a través de Google Forms, la cual respondieron en forma virtual. La población objetivo fue determinada en base al Censo Nacional Agropecuario del INDEC (2018, actualizado al 24/02/2023), que identificó 347 establecimientos agropecuarios activos en el partido de Salto, dedicados principalmente a la agricultura. La muestra fue seleccionada dividiendo equitativamente entre productores mayores y menores de 45 años (50% cada grupo), con el objetivo de explorar la influencia de la edad sobre la adopción tecnológica. El tamaño de la muestra, calculado mediante fórmula estadística para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 50% ($Z = 0,674$), una probabilidad de ocurrencia $p = 0,50$, su complementaria $q = 0,50$, y un margen de error del 7% ($d = 0,07$), arrojó un total de 22 encuestados. Los participantes fueron productores agrícolas con más de 20 hectáreas de superficie productiva. La recolección de datos se efectuó mediante encuestas online con 10 preguntas enfocadas en el conocimiento de la tecnología, el uso actual o potencial de VANTs en la actividad agrícola, el compromiso ambiental y la predisposición a incorporar esta herramienta innovadora en sus sistemas productivos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del total de 22 productores previstos para participar del estudio, respondieron finalmente 16, lo que representa una tasa de respuesta del 72,72%. La muestra quedó equilibrada en cuanto a la variable etaria, con 8 participantes mayores y 8 menores de 45 años. Todos los participantes respondieron voluntariamente, habiendo otorgado su consentimiento al inicio del cuestionario.

En cuanto a la experiencia productiva, el 38% de los encuestados posee más de 10 años en la actividad agrícola, el 31% menos de 10 años, el 19% más de 20 años, y solo un 12% cuenta con más de 30 años en el rubro. Respecto a las problemáticas ambientales más relevantes que enfrenta el sector, la mitad de los productores señaló la gestión del recurso hídrico como el principal desafío, seguido por la gestión de residuos peligrosos (31%) y la contaminación por productos fitosanitarios (19%).

Al ser consultados sobre la importancia del cuidado ambiental dentro de sus sistemas productivos, el 56% lo consideró moderadamente relevante, el 25% altamente relevante y el 19% restante le otorgó una baja o nula importancia. Frente a la posibilidad de seleccionar prácticas concretas para cuidar el ambiente, la mayoría optó por el uso de productos fitosanitarios de banda verde, valorando especialmente la salud del operario.

El grado de conocimiento sobre la tecnología de drones resultó bajo en general. El 19% manifestó no tener ningún conocimiento al respecto, el 37% reconoció un conocimiento leve, el 31% moderado y solo el 13% dijo tener conocimiento avanzado. A pesar de esto, el 62% considera que los drones pueden ayudar moderadamente a su sistema productivo, mientras que el resto se divide entre quienes creen que pueden ayudar mucho (19%) y quienes creen que no serían útiles (19%).

Respecto a los usos más relevantes que asignarían a esta tecnología, el 62% eligió la aplicación de fitosanitarios, el 25% la generación de imágenes para prescripciones agronómicas, y un 13% optó por la siembra de cultivos de cobertura. Ninguno seleccionó el riego como una posible aplicación. Entre los motivos de duda para adoptar la tecnología, los productores mencionaron en primer lugar la calidad del trabajo (31%), seguida por la capacidad operativa y los tiempos de trabajo (ambos con 25%). Solo un 19% no manifestó ninguna razón para dudar.

Uno de los aspectos más llamativos fue el escaso conocimiento del marco regulatorio: el 56% afirmó no conocer nada sobre la normativa vigente en el país para el uso de drones, el 25% declaró tener un conocimiento moderado y apenas el 19% dijo conocerla en profundidad. Finalmente, al ser consultados sobre su predisposición a implementar la tecnología de drones en sus propios establecimientos, el 75% respondió afirmativamente. De las respuestas negativas, el 75% provino de productores mayores de 45 años, lo que sugiere una

posible correlación entre edad y resistencia al cambio. En términos positivos, el 58,33% de quienes aceptarían implementar la tecnología pertenecen al grupo de menores de 45 años.

REFERENCIAS

American Society of Agronomy. (1989). ARCPACS: A decade of progress. Madison, WI: Author.

Basso, L. R., Pascale Medina, C., de Obschatko, E. S., & Preciado Patiño, J. (2013). Agricultura inteligente: la iniciativa de la Argentina para la sustentabilidad en la producción de alimentos y energía. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

FAO. (2017). El futuro de la alimentación y la agricultura: Tendencias y desafíos. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). Censo Nacional Agropecuario 2018: Resultados definitivos (1ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Actualizado el 24/02/2023.

Organización de Aviación Civil Internacional. (2011). Circular 328: Sistemas de aeronaves no tripuladas (UAS). Montreal, Canadá: OACI.

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). (2010). Manual de Buenas Prácticas Agrícolas. Buenos Aires: SENASA.

Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC). (2020, 23 de diciembre). Resolución 336/2020 - Registro de drones de uso no recreativo. RESOL-2020-336-APN-ANAC#MTR.

Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC). (2019). Resolución 885/2019 - Reglamento de vehículos aéreos no tripulados (VANT) y de sistemas de vehículos aéreos no tripulados (SVANT). Listado de operadores con CE-VANT (Certificado de Explotador de VANT/SVANT).



Mejoras en la eficiencia y rentabilidad mediante indicadores de gestión en San Antonio de Areco

AUTORA**Zeleme Clara María**

clarazeleme@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Agraria

RESUMEN

El presente trabajo analiza comparativamente empresas agrícolas en San Antonio de Areco que utilizan indicadores de gestión y aquellas que no. El estudio demuestra que las empresas que usan indicadores muestran mejoras significativas en eficiencia operativa y rentabilidad. Esto se debe a que los indicadores permiten una toma de decisiones más informada y basada en datos objetivos, optimizando el uso de recursos y fomentando la innovación. Los indicadores de gestión empresarial son herramientas clave para medir y evaluar el rendimiento en diversas áreas como finanzas, operaciones y producción. Estos indicadores permiten a las empresas agrícolas tomar decisiones basadas en evidencia, mejorar la gestión de recursos naturales y financieros, y fomentar la sostenibilidad y la innovación. En San Antonio de Areco, el uso de estos indicadores ha mostrado beneficios claros en la optimización de procesos y recursos. El estudio concluye que las empresas agrícolas que implementan indicadores de gestión tienen una ventaja competitiva en términos de eficiencia y rentabilidad. Los resultados sugieren que la adopción de indicadores

facilita la identificación de áreas de mejora, optimiza la producción y mejora la sostenibilidad. Sin embargo, se recomienda ampliar la investigación para obtener resultados más robustos y considerar factores externos que influyan en la gestión agrícola.

PALABRAS CLAVE

Indicadores, eficiencia, rentabilidad, decisiones, innovación.

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial de San Antonio de Areco, se observó una variedad de empresas que operan tanto con indicadores como sin ellos. Esta situación plantea un interrogante que dará respuestas el presente trabajo, sobre el impacto del uso de indicadores en el desempeño y la gestión de estas empresas, comprendiendo como los indicadores influye en la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

Los indicadores de gestión son herramientas clave para medir y evaluar el rendimiento de una organización en diversas áreas, como finanzas, operaciones, recursos humanos y producción. Estos indicadores proporcionan datos cuantificables que permiten a los gerentes tomar decisiones basadas en evidencia y establecer objetivos claros para mejorar el desempeño empresarial (Tauber, 2010). Es fundamental monitorear indicadores relacionados con la gestión de recursos naturales, como el uso eficiente del suelo, el agua y la energía, para garantizar la sostenibilidad ambiental de las operaciones agrícolas. La gestión eficaz de estos recursos no solo reduce el impacto ambiental de la agricultura, sino que también puede reducir los costos operativos y mejorar la reputación de la empresa en términos de responsabilidad social y ambiental (Leiton, et al., 2016). En términos financieros, las empresas agrícolas deben evaluar indicadores como el costo por unidad de producción, el margen de beneficio bruto y neto, y la rentabilidad sobre la inversión para garantizar su estabilidad financiera y su crecimiento sostenible (Tauber, 2010). La gestión de riesgos en la agricultura es importante debido a que las condiciones climáticas y los precios de los productos agrícolas pueden afectar significativamente la rentabilidad y la estabilidad financiera. Por lo tanto, es importante que las empresas agrícolas utilicen indicadores para evaluar y gestionar los riesgos asociados con la volatilidad del mercado y los eventos climáticos adversos (Zabalegui, 2022). Los indicadores también pueden ser utilizados para fomentar la innovación y la mejora continua en una empresa agrícola. Al establecer objetivos de rendimiento claros y medibles, los agricultores pueden identificar oportunidades para la innovación en prácticas agrícolas, tecnologías y procesos de producción (Núñez 2017). El seguimiento de indicadores de innovación y rendimiento permite a las empresas agrícolas adaptarse a los cambios en el mercado, mejorar su competitivi-

dad y asegurar su éxito a largo plazo. En resumen, el uso de indicadores en la gestión de una empresa agrícola es esencial para evaluar y mejorar el rendimiento agrícola, gestionar eficazmente los recursos naturales y financieros, gestionar riesgos y volatilidad del mercado, y fomentar la innovación y la mejora continua (Tauber, 2010). El uso puede mejorar la eficiencia operativa de una empresa al identificar áreas de mejora, optimizar procesos y recursos, y reducir costos innecesarios. Al monitorear indicadores clave de rendimiento (KPI), las empresas pueden identificar cuellos de botella, eliminar actividades redundantes y mejorar la productividad en general (Núñez 2017). En el sector agrícola, la eficiencia operativa es fundamental para garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa. El uso de indicadores específicos puede contribuir significativamente a mejorar esta eficiencia operativa al proporcionar datos precisos y medibles sobre diversos aspectos de la producción y la gestión agrícola (Tauber, 2010). Uno de los indicadores clave de rendimiento (KPI) en el ámbito agrícola es la eficiencia del uso de recursos, que incluye el uso de tierra, agua, fertilizantes, pesticidas y otros insumos agrícolas. Al monitorear estos indicadores, las empresas agrícolas pueden identificar oportunidades para optimizar el uso de recursos, minimizar desperdicios y reducir costos de producción (Zabalegui, 2022). Además, los indicadores de rendimiento relacionados con la maquinaria y equipos agrícolas son fundamentales para garantizar su eficiencia y productividad. Esto incluye indicadores como el tiempo de actividad de la maquinaria, el consumo de combustible por hectárea y el rendimiento por hora de trabajo. Al monitorear estos indicadores, las empresas pueden identificar equipos obsoletos o subutilizados, programar mantenimientos preventivos y mejorar la eficiencia general de las operaciones agrícolas (Núñez 2017). Otro aspecto importante de la eficiencia operativa en la agricultura es la gestión del tiempo y la mano de obra. Los indicadores relacionados con la planificación y ejecución de tareas agrícolas, como la cantidad de horas-hombre requeridas por hectárea o por unidad de producción, pueden ayudar a identificar oportunidades para optimizar la asignación de recursos humanos y mejorar la productividad del trabajo agrícola (Núñez 2017). Además, el uso de indicadores de calidad del producto agrícola puede contribuir a mejorar la eficiencia operativa al garantizar estándares de calidad consistentes y reducir los costos asociados con productos defectuosos o rechazados. Esto incluye indicadores como la tasa de germinación de semillas, la calidad nutricional de los cultivos y la presencia de plagas o enfermedades (Tauber, 2010). El uso de indicadores en el sector agrícola puede mejorar significativamente la eficiencia operativa al proporcionar información precisa y oportuna sobre el uso de recursos, la productividad de la maquinaria y equipos, la gestión del tiempo y la mano de obra, y la calidad del producto agrícola. Al monitorear y analizar estos indicadores de manera regular, las empresas agrícolas pueden identificar

áreas de mejora, optimizar procesos y recursos, y mejorar su competitividad y rentabilidad en el mercado (Núñez 2017).

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño de la investigación podría seguir la siguiente estructura: es un estudio comparativo entre empresas que utilizan indicadores y aquellas que no lo hacen en el contexto agrícola de San Antonio de Areco. Esto implica un enfoque mixto que combina elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión completa del tema. Se recopilarán datos cuantitativos mediante encuestas estructuradas o cuestionarios dirigidos a empresas agrícolas en la región. Estos datos proporcionarán información sobre indicadores financieros, rendimiento agrícola, eficiencia operativa y otros aspectos relevantes para el estudio. Además, se realizarán entrevistas en profundidad con gerentes y líderes empresariales de las empresas agrícolas seleccionadas. Estas entrevistas permitirán explorar en detalle las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con el uso de indicadores en la gestión empresarial (Yumi. 2016). Para garantizar la solidez y la representatividad de la muestra, se utilizará como información base el Censo Nacional Agropecuario de 2018. Este censo proporciona datos actualizados y detallados sobre la estructura y la composición del sector agrícola en San Antonio de Areco, incluyendo información sobre el tamaño de las empresas, los tipos de cultivos cultivados y la distribución geográfica de las actividades agrícolas. La utilización de esta fuente de información confiable permitirá orientar adecuadamente el proceso de selección de la muestra, asegurando que las empresas incluidas sean representativas de la diversidad del sector agrícola en la región. La información del censo servirá como punto de referencia para contextualizar los hallazgos del estudio y compararlos con los datos demográficos y agrícolas a nivel nacional. 15 Se tomó de referencia el total de empresa con actividad mixta en San Antonio de Areco, proporcionado el dato el último censo nacional 2018 agropecuario. El cual se limitó a ese total a una muestra de 23 productores que representan el 5% del total, que sean consideradas establecimientos regionales por no poseer más de 350 hectáreas y tengan un único establecimiento en la zona. (Yumi. 2016). Para recopilar información cualitativa sobre el uso de indicadores en las empresas agrícolas de San Antonio de Areco, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con gerentes y líderes empresariales de las empresas seleccionadas. Estas entrevistas se realizaron siguiendo una guía semiestructurada con un total de 20 preguntas que permitió explorar en detalle las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con el tema.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se obtuvieron las respuestas sobre un total de 23 empresas, que se darán a continuación. El tamaño de las empresas agrícolas varía, con un 40% de ellas cultivando menos de 50 hectáreas, un 45% entre 50 y 120 hectáreas, y un 15% con más de 120 hectáreas. En cuanto al cultivo principal, el 30% se dedica a la soja, el 25% al maíz, y el 45% a otros cultivos combinados. En términos de empleados, el 35% de las empresas tienen menos de 5 empleados, el 50% entre 5 y 20 empleados, y el 15% más de 20 empleados.

De acuerdo a desafíos de mercado y que los obligó a buscar nuevas alternativas de control, respondieron los entrevistados:

Tabla 1. Desafíos comerciales que impulsaron el uso de indicadores

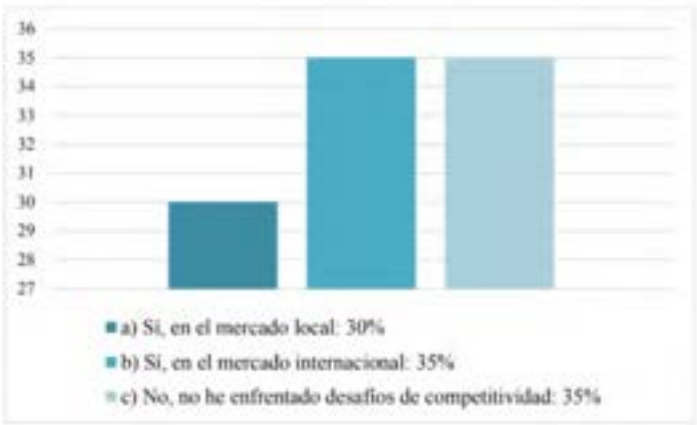
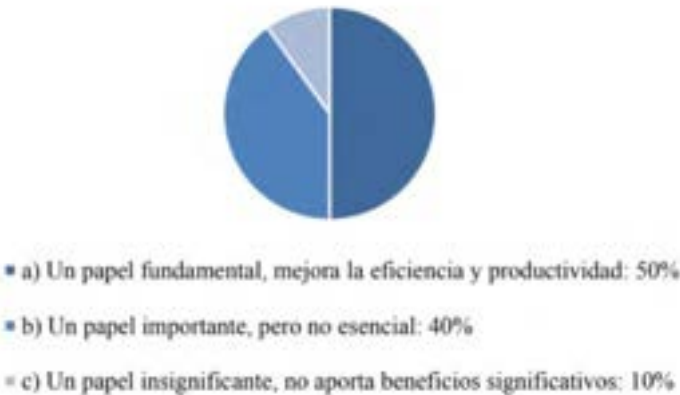


Tabla 2. Papel de la tecnología en la gestión



Fuente: Elaboración propia

En relación con el objetivo general de comparar la eficiencia de las empresas agrícolas en San Antonio de Areco que utilizan indicadores de gestión con aquellas que no lo hacen, y evaluar los beneficios generados por la rápida toma de decisiones, se concluye que las empresas que utilizan indicadores de gestión muestran una mejora significativa en la eficiencia operativa y la rentabilidad. La implementación de indicadores permite una toma de decisiones más informada y efectiva, lo cual ha sido corroborado por los resultados de las encuestas y entrevistas, este objetivo completa a Nuñez (2017) quien sugiere que los indicadores pueden fomentar la innovación y la mejora continua en las empresas agrícolas.

REFERENCIAS

Acosta Muñoz, L. E., & Zoria Java, J. (2012). Traditional Ticuna knowledge in chagra agriculture and innovative mechanisms for its protection. Boletim do Museu Paraense Emílio.. Recuperado de SciELO Brasil.

Núñez D. J. (2017). La implementación del programa Sistema Inicial de Gestión Organizacional y su incidencia en la calidad turística. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar>

Lampón, VG. (2016). Plan de marketing San Antonio de Areco: destino turístico. Recuperado de <http://repositorio.udesar.edu.ar>

Tauber, F. (s.f.). Diseño e indicadores en economías regionales. Recuperado de <http://core.ac.uk>



Humanización en servicios de salud. Protocolos de atención para Hospital Todos Sanos

AUTORA
Galíndez Rocío
rogalindez966@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Administración
en Servicios de Salud

RESUMEN

Mediante el análisis de situación a nivel Macroentorno y microentorno se relevan diferentes particularidades del sector y de la industria de la sanidad que permiten trabajar en la mejora a nivel corporativo. La situación del Hospital Todos Sanos carece hoy de personal administrativo calificado por lo que uno de los objetivos es implementar un protocolo de atención al paciente que permita la mejora continua del servicio logrando como estrategia corporativa generar una diferenciación de servicio en la atención hacia el paciente

PALABRAS CLAVE

Paciente – Humanización- Salud – Planificación- Recurso Humano

INTRODUCCIÓN

Mediante el presente trabajo abordaremos una planificación estratégica corporativa de diferenciación estableciendo protocolos de atención al paciente teniendo como norte la humanización del servicio de salud para poder competir con otros prestadores de la zona destacándonos por la calidad del servicio en la atención.

Este planteamiento es especialmente significativo en un momento de incremento de tecnología en áreas de atención, marcado por el desarrollo de competencias fuertes, en detrimento de competencias blandas, comunicación, empatía, etc. sobre las que incide la Humanización.

El Hospital Polivalente de Todos Sanos, ubicado en la localidad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires, Argentina, es una institución médica con una amplia gama de servicios que incluyen emergencias, consultas externas, internación, cirugías y cuidados intensivos. Este establecimiento de salud resulta el único polivalente de la zona aparte del hospital público regional, por lo que algunas clínicas de menor envergadura y consultorios privados, sumado a los dispensarios municipales, constituye toda la oferta de prestación de salud local de primera atención.

Humanizar supone hacer humano, familiar o afable a alguien. Cobrando especial significación la atención centrada en la persona, como principal manifestación de esta propuesta. El núcleo de la atención centrada en la persona está en el reconocimiento holístico de la persona en sus esferas constitutivas (biológica, psicológica, social, espiritual y cultural trascendente).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el caso presentado se utilizaron tres herramientas de Análisis:

El análisis PESTEL, herramienta de trabajo estratégico utilizada en el ámbito empresarial para evaluar el entorno externo en el que opera una organización. La sigla PESTEL hace referencia a seis factores clave que se consideran al realizar este análisis: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Cada uno de estos factores representa una dimensión del entorno que puede influir en las operaciones y el éxito de una empresa.

Luego se realizó un análisis del microentorno de la industria de la sanidad. Para llevar a cabo este análisis se aplicaron las 5 fuerzas de Porter. De esta forma, las empresas pueden analizar y medir los recursos, pudiendo así establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades y fortalezas para hacer frente a las amenazas.

Y por último con la herramienta de gestión llamada Cadena de Valor de Porter, logramos analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades

Por otro lado, realizamos el diagrama de GANTT para la gestión de los planes de acción y establecer el tiempo de cada una de las actividades.

[illegible]

Plan de Acción 3																													
3.1 Confeccionar un registro de quejas	01/03 2025	01/04 2025																											
3.2 Crear un sector que analice las quejas	01/04 2025	01/07 2025																											
3.3 Asignar responsables por área p/ establecer un protocolo de resolución de quejas	01/08 2025	01/10 2025																											
3.4 Detallar la información que precisamos sobre la queja	01/08 2025	01/10 2027																											
3.5 Dividir quejas por sub-motivos	01/09 2025	01/10 2025																											
3.6 Contactar a los pacientes	01/10 2025	01/01 2028																											
3.7 Derivar quejas al referente de c/ Área	01/10 2025	01/01 2028																											
3.8 Brindar Feedback sobre la queja	01/10 2025	01/01 2028																											
3.9 Formular iniciativas de mejorar para prevenir nuevas quejas	01/11 2025	01/01 2028																											

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el análisis exhaustivo realizado observamos que se puede trabajar en estrategias que permitan la diferenciación del servicio, innovación en tecnología para facilitar las gestiones y mejorar la calidad de atención. Implementar una estrategia institucional que se enfoque en optimizar la atención al cliente que genere una gran oportunidad de crecimiento en el mercado de la sanidad entendiendo que el recurso humano de cualquier entidad medica debe contar con constantes capacitaciones para el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan obtener herramientas acordes a cada situación planteada al momento de atender y brindar servicio a las personas.

El objetivo general es implementar un protocolo de atención de calidad al paciente que garantice una mirada integral, centrada en el cliente, mejorando su satisfacción y resultados de salud, mediante un enfoque sistemático y colaborativo. Se debe asegurar que el protocolo aborde todas las dimensiones del cuidado del paciente, incluyendo aspectos físicos, emocionales y sociales diseñando un protocolo que respete necesidades y valores de cada paciente promoviendo su participación en el proceso de atención, a través de mecanismos de retroalimentación para evaluar y mejorar de manera continua la experiencia del paciente.

Brindar la humanización del servicio de salud en el hospital mediante la capacitación del recurso en habilidades blandas resulta fundamental para la mejora de la calidad en la atención y posterior satisfacción de los pacientes que ingresan a la Insti La formación en competencias como la empatía, la comunicación efectiva, la escucha activa y la gestión emocional permitirá que el personal de salud desarrolle una mayor conexión con los pacientes, promoviendo un ambiente más cálido, respetuoso y comprensivo.

El impacto de este enfoque no solo se refleja en la mejora de la experiencia del paciente, sino también en la motivación y bienestar del equipo de salud, quienes se sienten más preparados y valorados al afrontar los retos diarios de su labor. Además, el fortalecimiento de estas habilidades ha contribuido a reducir las tensiones en situaciones de estrés, optimizando los procesos de atención y promoviendo una atmósfera de colaboración y confianza mutua.

Galíndez, R. (2022, febrero). Protocolo iberoamericano de humanización de la salud. Organización Iberoamericana de Seguridad Social. Recuperado el 8 de agosto de 2024, de <https://oiss.org/protocolo-iberoamericano-de-humanizacion-de-la-salud/>

Navarrete, M. P. (123). Planificación estratégica (1a ed., Vol. 1, pp. 18-19). CID.

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (105). Administración (8a ed., Vol. 1, pp. 187-199). Pearson.



Estrategias de marketing digital para contrarrestar la estacionalidad. Intervención en el Hostal 'Las Golondrinas', a través de influencers

AUTORA

Koenig, Valentina

valengolden41@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Hotelera

RESUMEN

El presente artículo aborda el desafío de la estacionalidad turística en el hostal 'Las Golondrinas', ubicado en Bialet Massé, Córdoba, mediante la propuesta de una estrategia de marketing digital basada en la colaboración con influencers. Este fenómeno de la baja demanda fuera de temporada genera inestabilidad en los ingresos y en el empleo. A través del análisis del entorno competitivo, un diagnóstico FODA y la aplicación del modelo PESTEL, se propone un plan estructurado en cuatro etapas, con objetivos medibles e indicadores concretos. La propuesta se basa en el uso estratégico de redes sociales y en la selección adecuada de líderes de opinión para captar nuevos públicos. Se espera que la implementación de esta estrategia contribuya no solo al crecimiento del hostal, sino también al fortalecimiento del turismo sostenible y local.

PALABRAS CLAVE

Estacionalidad; Marketing digital; Influencers; Hostal; Turismo.

INTRODUCCIÓN

La estacionalidad es uno de los principales desafíos que enfrentan los destinos turísticos pequeños y medianos, afectando directamente la sostenibilidad de sus alojamientos y la economía local. El hostel 'Las Golondrinas', ubicado en la localidad de Biale Massé, es un caso representativo de esta problemática. Con alta ocupación en temporada alta y fines de semana, pero una notable baja en otros períodos, el hostel lucha por mantener ingresos constantes y empleo estable.

La propuesta de este trabajo es innovadora y viable: incorporar el uso de influencers como estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad del hostel, atraer nuevos segmentos y mitigar el impacto negativo de la estacionalidad. La propuesta se basa en la creciente relevancia del marketing de influencers como herramienta efectiva para promocionar experiencias auténticas y conectarse con audiencias específicas.

Este artículo presenta el análisis institucional y contextual del caso, así como el diseño e implementación de la estrategia sugerida, con un enfoque en resultados medibles y sostenibles.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada combina un enfoque cualitativo y estratégico, partiendo del análisis interno y externo del hostel mediante herramientas como el análisis FODA y el modelo PESTEL. Además, se estudió el marco teórico relacionado con estacionalidad, marketing digital e influencers, con el fin de sustentar la viabilidad de la propuesta.

Se definieron objetivos generales y específicos, y se diseñó un plan de acción dividido en cuatro etapas (planificación, implementación, seguimiento y evaluación) con tareas, responsables, cronograma estimado y presupuesto. Asimismo, se establecieron indicadores clave de desempeño, como la tasa de ocupación hotelera en temporada baja y el engagement en redes sociales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis realizado permitió identificar que el hostel 'Las Golondrinas' tiene una ubicación privilegiada y una imagen positiva en su comunidad local, pero no cuenta con una estrategia de marketing sólida ni con presencia digital optimizada. El FODA reveló como principales debilidades la dependencia de la temporada alta y la falta de campañas promocionales, mientras que las amenazas incluyen la competencia creciente y los cambios en las preferencias de los turistas.

En contraste, el modelo PESTEL reveló oportunidades significativas en el uso de tecnología, el auge del turismo sostenible y la valoración creciente de experiencias auténticas por

parte de los millennials y centennials. Estos factores refuerzan la pertinencia de trabajar con influencers, especialmente aquellos enfocados en turismo consciente y accesible.

El plan propuesto implica colaborar con 3 a 5 influencers durante un año, comenzando por la temporada baja. Estas figuras comunicarán experiencias en el hostel mediante contenido atractivo en redes sociales, orientado a públicos que valoran destinos tranquilos, naturales y con identidad local. A su vez, se diseñaron indicadores como el Engagement Rate (ERS) y el Índice de Ocupación Hotelera (IOH), para medir el impacto.

La revisión bibliográfica confirma que los influencers pueden influir en la toma de decisiones de los viajeros, y que su impacto puede ser más rentable que campañas publicitarias tradicionales. Además, esta estrategia permite segmentar mejor al público y optimizar los recursos invertidos. La estacionalidad turística limita el desarrollo sostenido de muchos destinos. En el caso del hostel 'Las Golondrinas', representa una barrera concreta para la estabilidad económica, la generación de empleo y la expansión del negocio.

La estrategia planteada, basada en marketing digital e influencers, ofrece una solución moderna y viable, adaptada a las nuevas dinámicas de consumo turístico. La colaboración con líderes de opinión permite no solo aumentar la visibilidad del hostel, sino también fidelizar a nuevos segmentos de visitantes y fortalecer la identidad del destino.

Este enfoque permite pensar el marketing turístico como un proceso vivo y flexible, que puede adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías. A su vez, demuestra que los pequeños emprendimientos turísticos pueden competir y destacarse si implementan acciones estratégicas basadas en datos, creatividad y alianzas colaborativas.

REFERENCIAS

Beichert, M., Bayerl, A., Goldenberg, J., & Lanz, A. (2024). Generación de ingresos a través del marketing de influencers. *Journal of Marketing*.

Butler, R. (1998). Seasonality in tourism: Issues and implications. MCB UP Ltd.

Català, J. M. (2019). OIKONOMICS. Revista de economía, empresa y sociedad.

Feijóo, J. L. (2016). La comunicación en turismo. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Gómez Nieto, B. (2018). El influencer: herramienta clave en el contexto digital de la publicidad engañosa.

González, O., Curiel, P., & López, R. (2020). Efecto del influencer sobre el nivel de engagement en publicaciones de Instagram. R.

Kotler, P. (2011). Marketing turístico. Madrid: Pearson.

Liasidou, S. (2022). Mitigating seasonality in tourism by attracting young travellers: evidence from Cyprus.

Luque, P. D., & Catalán, L. (2012). La promoción turística oficial en Internet y su relación con el desarrollo turístico de los destinos: Una aplicación a las Ciudades medias de Andalucía. Revista de Estudios Regionales.

Ritchie, J. S. (2013). The Routledge Handbook of Tourism and the Environment.

Sancho, A. (1998). Introducción al turismo. Madrid: OMT.

Vergori, A. S. (2012). Forecasting Tourism Demand: The Role of Seasonality.



Análisis del nivel de profesionalización de las empresas familiares turísticas de Salsacate

AUTORA

Spitteler Recalde, Brunella
spittelerbrunella@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en administración hotelera

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fue analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del hotelero y gastronómico para realizar un diagnóstico de la oferta actual de la localidad de Salsacate. Este análisis se llevó a cabo mediante la observación y una encuesta en forma de cuestionario, gracias a esto se conoció el nivel de profesionalización de las empresas del sector turístico de Salsacate. Como se tomó un enfoque cualitativo el análisis fue de este tipo. Se analizó la información recabada durante la investigación. Como resultado, se obtuvo que el nivel de profesionales de turismo y hotelería es muy escaso, pero la mayoría de los propietarios son profesionales en otras áreas, como la docencia. La falta de mejoras e inversión en los establecimientos se debe a que los propietarios no ven un problema en sus establecimientos y no se proponen a modernizarlos. La falta de profesionales de turismo, hotelería y gastronomía empleados en el sector se debe a la escasez de estos en la localidad. Por esta razón, los establecimientos contratan a colaboradores disponibles en la zona, aunque no sean profesionales en el área.

PALABRAS CLAVE

Empresas familiares – profesionalización – locales gastronómicos – hospedajes.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo final de grado fue protagonista la localidad Salsacate, departamento Pocho, Provincia de Córdoba. Ya que, es una localidad turística con gran potencial para seguir desarrollándose. Posee variedad de alojamientos, oferta gastronómica y atractivos naturales como el Río Jaime, Arroyo Cachimayo. Su cercanía a Los túneles, uno de los atractivos más importantes de la provincia, la hace un destino casi obligatorio para quienes vacacionan en Traslasierra. Una empresa familiar se puede definir como a la que su patrimonio y gobierno esta ejercido por una o varias familias. Tiene como objetivo estratégico la continuidad de la empresa en manos de la siguiente su generación. Según la EFB (European Family Business, 2021). La profesionalización de las empresas familiares es un proceso mediante el cual una organización adopta métodos de trabajo bien establecidos y sistemáticos para desarrollar estrategias y alcanzar los objetivos empresariales. Algunas de las estrategias son evaluadas rigurosamente. Como también, la profesionalización de estas empresas suele involucrar la educación de la próxima generación en escuelas de negocios de alta calidad. (Lugones, 2018). La gestión de la calidad es la encargada de garantizar la excelencia en los productos, servicios y procesos internos a las empresas que logren innovar programas de gestión de calidad. Usan su información para poder determinar cuáles son sus debilidades, áreas de mejora y fortalezas, establecer normas, hacer cambios cuando sea necesario para ofrecer un producto de mayor valor. El objetivo de este enfoque es: crear un producto o servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores internos y externos. (Riquelme, 2011). La adaptabilidad es la capacidad de respuesta que tiene una organización ante sus clientes y su disposición al cambio. Es la medida de flexibilidad de una organización. Se refiere a su habilidad para adaptarse a los cambios que se le imponen. Si la organización no tiene las habilidades de adaptación o no identifica cuales cambios son necesarios, está en riesgo de enfrentar malas situaciones (Vázquez, 2010).

Se puede decir entonces que en la profesionalización de las empresas familiares hay muchos temas que abordar, como su profesionalización, gestión de calidad, adaptabilidad a los cambios, traspaso generacional, duración en el tiempo, etc. Es importante estudiar e investigar este tipo de empresa que es la que más prevalece en el país como también así en el mundo. La gran mayoría de las empresas son fundadas como empresas familiares, aunque solo el 30% de estas sobrevive al traspaso generacional, son diversas las razones que llevan a estos resultados (Aranda, 2022). Salsacate con el paso del tiempo fue perdiendo

do protagonismo como destino en el sector Traslasierra, ya que su infraestructura no se actualizó a la demanda. A pesar de los esfuerzos del municipio de atraer turistas, todavía no se llega a los niveles que había hace menos de diez años. Hotelería y gastronomía son actividades donde lo más importante es la satisfacción del cliente, esto se logra a partir de conocer las necesidades de la demanda y trabajar en ofrecer los mejores servicios, correcta atención e instalaciones acordes. Las empresas familiares de Salsacate no se enfocan en lo que el cliente demanda sino en lo que ellos conocen y están acostumbrados a ofrecer, lo que las pone en gran desventaja frente a destinos vecinos como Mina Clavero. Entonces con lo anteriormente expresado se plantean las siguientes preguntas: ¿Cuál es el nivel de profesionalización de los sectores hotelero y gastronómico de la localidad de Salsacate? ¿Cuáles son las causas de la falta de actualización de los establecimientos y de su profesionalización? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares del sector?

MATERIALES Y MÉTODOS

Para esta investigación se decidió que el alcance de la investigación sea explicativo y descriptivo, ya que se buscó explicar porque ocurre un fenómeno. Con enfoque cualitativo, porque se ha recolectado datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas en el proceso de interpretación. Su diseño es no experimental, ya que no se manipulan variables, solo se observan fenómenos. Es del tipo transversal, ya que los datos se recopilan en un momento único. Como el foco de investigación de este trabajo son las empresas familiares del sector turismo de Salsacate, se ha tomado como población a todas estas. Las seleccionadas para una muestra de dicha población, fueron: Hotel Nona Enriqueta, 12 habitaciones, capacidad para 36 personas, 27 años de antigüedad. Hotel Salsacate, 13 habitaciones, capacidad para 32 personas, 2 años de antigüedad. Hospedaje Divino Niño, 4 habitaciones y 8 departamentos, capacidad para 42 personas. 15 años de antigüedad. Finca Posada El Volcán, 4 habitaciones, capacidad para 12 personas, 8 años de antigüedad. La negra Restobar, capacidad para 40 personas, 10 años de antigüedad. La Rueda Restaurante. Para estas elecciones se utilizó un muestreo no probabilístico, muestreo intencional, dado que se los consideró representativos de la población. La muestra incluyó a seis participantes, tres hombres y tres mujeres, de entre 35 a 65 años, que residían en el Municipio de Salsacate por al menos quince años. Tenían todos secundario completo, algunos de ellos profesionales en otras áreas como la docencia, solo uno era técnico en turismo. Para recolectar datos de investigación, se decidió aplicar como herramienta la observación, ya sea de la empresa o de su funcionamiento, desde una visita y en otra ocasión desde una entrevista. Entrevistas, se convocó una con cada empresa para poder

realizar preguntas pertinentes a los interrogantes y objetivos de investigación. También bibliografía e historias de vida ha sido una herramienta útil en la investigación, para conocer las causas que llevaron a estas personas a decidir abrir estas empresas en el pueblo y experiencias que les hayan dejado todos los años de trabajo en estas. Como se tomó un enfoque cualitativo el análisis fue de este tipo. Se analizó la información recabada durante la investigación, para poder obtener datos sobre la profesionalización, gestión de calidad, actualización o modernización del local y número de profesionales empleados en cada uno de los establecimientos. Se obtuvieron los resultados mediante las respuestas de las encuestas y los datos brindados por los dueños de estas. Y con estas se definieron las respuestas a los objetivos planteados y su veracidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de encuestar al Hotel Nona Enriqueta mostraron que cuenta con ocho colaboradores, de los cuales ninguno es profesional en el área y dos de ellos son sus hijos. La causa de esto es la falta de profesionales en el pueblo. Actualmente están actualizando el establecimiento, luego de muchos años sin mejoras, ya que el dueño estaba enfocado en otro trabajo. Luego de entrevistar al Hospedaje Divino Niño se conoció que cuentan con cinco colaboradoras en temporada alta, de estos ninguno es profesional en turismo, pero la dueña es Diplomada en turismo y se capacita regularmente. Ella afirma que todas sus colaboradoras son de la familia, que es más fácil trabajar con ellas y las encuentra más comprometidas. Responden constantemente a las necesidades de la demanda con nuevas obras, como una piscina, garaje cerrado y nuevas habitaciones. La Finca Posada del Volcán cuenta con solo dos colaboradoras en temporada, ambas colaboradoras son docentes, pero no profesionales del área. La dueña es diplomada en turismo y constantemente se capacita con cursos. El establecimiento se mantiene constantemente, aunque no se realizan grandes obras. También ofrece la entrada al Cerro Poca desde su propiedad, con una tarifa adicional. Hotel Salsacate cuenta con cinco colaboradores en temporada alta, de estos uno es técnico en turismo, es el hermano de la dueña. Se siguen las tendencias de la demanda y el establecimiento es muy moderno. Este abrió hace menos de dos años así que mantiene todo nuevo sin actualizaciones hasta el momento. Afirma que se necesitan más acciones de la municipalidad para poder mejorar el turismo en la zona. Por otro lado, comenzando con los locales gastronómicos, La negra restobar cuenta con tres colaboradores en temporada alta. Ningún colaborador es profesional en turismo o gastronomía, pero el dueño es docente, no cuentan con más profesionales porque afirman que es una zona marginada y con poco movimiento. El local no se ha actualizado y afirman que solo se demandan minutas. Restaurante La Rueda abrió sus puertas hace catorce años, su

dueño tiene 35 años, es técnico en turismo y cocinero profesional, su esposa es arquitecta. En temporada alta cuentan con diez colaboradores en total, seis cocineros, de los cuales ninguno es profesional en el área y 4 mozas. Afirma que la falta de colaboradores profesionales es porque no hay en el pueblo. Considera que la Municipalidad no tiene en cuenta al sector privado para la planificación turística.

Comenzando con la discusión, la falta de profesionalización de empresas familiares turísticas de Salsacate no se debe a que los dueños no estén dispuestos a contratar profesionales, sino que, aunque ellos quieren, no hay personas en el pueblo que cumplan con este perfil profesional y deben adecuarse a los colaboradores disponibles en la localidad, una forma de corregir este problema que se presenta es dándole valor a la profesión y realizar la búsqueda de colaboradores profesionales. Ya sea profesionales gastronómicos, hoteleros o de turismo. Generando una diferencia salarial entre el puesto profesional y el que no lo necesita, para incentivar a las personas del pueblo a capacitarse en estas áreas. Aunque no haya muchas personas para cubrir esos puestos, muchos de los dueños deciden capacitarse ante la falta de profesionales.

Entorno a la actualización de los establecimientos se llegó a la conclusión de que la falta de esta se debe a que la mayoría de estas empresas están dirigidas por personas muy mayores, que no ven un problema en esto. Estas personas no se preguntan qué es lo que pide la demanda lo que los lleva a no satisfacerla. Esta falta de conocimiento en lo que el turista pide y necesita ha llevado al pueblo a tener muy poca afluencia turística, ya que la oferta no condice con la demanda y que la clientela de los restaurantes sea en su mayoría habitantes del pueblo. Los hoteleros afirman que la mayor parte de sus huéspedes son familiares de habitantes del pueblo que vienen de visita, esto hace que el pernocte promedio sea de tres días. La estacionalidad de la localidad es muy marcada, teniendo una ocupación hasta del 90% en verano y de un 10% el resto del año. La generación de información estadística sobre ocupación hotelera o número de comensales en gastronomía sería de gran ayuda para poder estudiar el comportamiento y aporte del turismo año a año en la localidad. Así evaluar si las acciones realizadas están teniendo el efecto esperado y que los resultados de estas sean medibles. Una solución al interrogante de la demanda ya sea desde el sector público o privado, es realizar un estudio de las expectativas de los turistas en la próxima temporada mediante encuestas, una solución dinámica escaneando un código QR que nos lleve al cuestionario. Sería ideal que sea entregado a cada local gastronómico y hospedaje de la localidad, impulsando a que los clientes la respondan y den su punto de vista. Para obtener respuestas reales que sean de utilidad para analizar los resultados.

Por otro lado, tenemos las propiedades que solían ser de uso turístico, que actualmente están en desuso y sin mantenimiento. Salsacate cuenta con numerosas propiedades que

solían trabajar como hospedajes, a mediados de los ochenta y principio de los noventa se vieron forzadas a cerrar debido a la baja cantidad de turistas, se generó por la apertura de la ruta 34, “Camino de las Altas cumbres”, que desvió la demanda a la zona de Mina Clavero, antes de esta la ruta que conectaba Córdoba capital con Traslasierra era la ruta 28 “Camino de Los gigantes” lo que generaba una gran afluencia turística a la zona, pero al no pavimentarse quedó obsoleta en comparación al nuevo camino. Todas las ex propiedades turísticas de la localidad hoy se encuentran en desuso, como las tres hosterías y el hotel ubicados en Villa Taninga, localidad perteneciente al Municipio de Salsacate. Estas aún cuentan con el potencial para ser reabiertas como hospedajes, dando solución a la falta de estos en el pueblo para poder satisfacer mayor demanda. Su estilo arquitectónico, su infraestructura y su largo trayecto como empresas de servicios turísticos en la localidad deberían ser suficientes para exigir la puesta en valor de las propiedades e incentivar a los propietarios a hacerlo o venderlas para dar lugar a otros inversores a realizar el trabajo. Por último, sería importante resaltar que para que Salsacate llegue a ser competitivo con otras localidades muy fuertes como Mina Clavero, se debe planificar la actividad turística en torno a la demanda, realizar reuniones del Municipio y el sector privado, si es posible con profesionales del sector que muestren en qué se debe mejorar, qué es lo que la demanda pide, para así lograr el objetivo en común de estas dos partes, que es posicionar a Salsacate como uno de los destinos preferidos del Valle de Traslasierra.

REFERENCIAS

Adán, J. A. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno. CYTA: Revista de Ciencia y Tecnología, 12(1). <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>

Aranda, M. M. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. Cuadernos de Contabilidad, 23(54). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052022000100201&lang=es

Castro, C. M. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Revista Escuela de Administración de Negocios, (78), 160–173. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011&lang=es

Cruz, M. T. (2018). La satisfacción del comensal como elemento clave del binomio gastronomía-turismo en Tijuana. *Estudios Fronterizos*, 19(39), e005. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572018000100005&lang=es

Lenguaza-Alborno, M. Á. (2024). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. *Investigación Educativa*, 8(1), 40–55. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2708-04122024000100040&lang=es

Vargas, K. J. (2018). Caracterización de competitividad y gestión [Unpublished undergraduate thesis]. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/4509/COMPETITIVIDAD_Y_GESTION_DE_CALIDAD_MEDINA_VARGAS_%20KATHERINE_ULIETT.pdf?sequence=1&isAllowed=y



Propuesta de mejora a partir del uso de energías renovables, Fadepa SA.

AUTOR

Bezard, Ignacio

ignaciobezard@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Ambiente y Energías
Renovables

RESUMEN

La empresa FADEPA S.A., dedicada a la fabricación de pinturas, enfrenta desafíos significativos relacionados con su dependencia de la red eléctrica, altos costos energéticos y emisiones de carbono. Estos problemas impactan su competitividad, sostenibilidad y estabilidad operativa. Como solución, se propone la implementación de un sistema de energía solar fotovoltaica que abastecerá el 50% del consumo energético de la planta. Esto permitirá reducir costos operativos, minimizar la huella de carbono y garantizar un suministro energético estable. Además, la transición hacia energías renovables fortalecerá la imagen corporativa de la empresa y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El proyecto contempla la instalación de 170 paneles solares en su infraestructura existente, acompañado de sistemas de monitoreo y gestión energética. Con un enfoque integral, la iniciativa combina beneficios ambientales y sociales, promoviendo un modelo de negocio más sostenible y competitivo.

PALABRAS CLAVE

Energía solar fotovoltaica, sostenibilidad ambiental, reducción de costos energéticos, huella de carbono, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), generación distribuida.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo final de grado presenta una propuesta de mejora para la empresa FADEPA S.A., basada en la implementación de energías renovables. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de esta PyME familiar dedicada a la fabricación de pinturas, ubicada en Villa Nueva, Córdoba. Ante desafíos como el aumento de tarifas energéticas, la necesidad de reducir emisiones contaminantes y la dependencia total de la red eléctrica, se propone la instalación de un sistema de energía solar fotovoltaica, aprovechando la infraestructura disponible de la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Métodos:

Diagnóstico energético de la empresa FADEPA S.A.:

- Análisis FODA.
- Evaluación de consumo energético anual.
- Relevamiento de infraestructura disponible.

Simulación técnica del sistema fotovoltaico:

- Uso del software Sunny Design para dimensionar la planta solar y simular el rendimiento.
- Cálculo de irradiación solar promedio en Villa Nueva, Córdoba.

Diseño del sistema fotovoltaico:

- Determinación del número de paneles necesarios.
- Selección de ubicación óptima para la instalación (techo del galpón central).

Evaluación de viabilidad:

- Viabilidad técnica.
- Viabilidad ambiental.
- Viabilidad normativa.

Planificación y ejecución del proyecto:

- Definición de objetivos generales y específicos.
- Cronograma de implementación (Diagrama de Gantt).
- Indicadores de seguimiento y mecanismos correctivos.

Materiales:

Paneles solares:

- 170 paneles marca Trina Solar de 500 W c/u.

Inversor solar:

- Modelo SMA STP110-60 Core 2, potencia máxima de 110 kW.

Medidor inteligente:

- SMA Data Manager M, con almacenamiento de datos en la nube Sunny Portal.

Cableado:

- 480 metros de cable bipolar de 5 mm para strings.
- 100 metros de cable tetrapolar de 10 mm para conexión al tablero general.

Estructura de soporte:

- 70 perfiles galvanizados tipo C de 6 m.
- 2.200 tornillos autoperforantes de 10 mm.

Elementos de seguridad eléctrica:

- Tablero eléctrico con interruptores termomagnéticos y disyuntor diferencial.
- 5 jabalinas de puesta a tierra.

Otros materiales:

- Cinta aislante, borneras, materiales de montaje y herramientas básicas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del diagnóstico realizado en FADEPA S.A., se comprobó que la empresa depende en su totalidad de la red eléctrica para su producción, con un consumo anual estimado de 240.000 kWh. Frente a este escenario, se planteó la instalación de un sistema de energía solar fotovoltaica capaz de abastecer el 50% de esa demanda.

Luego de simular el funcionamiento del sistema con el software Sunny Design, se obtuvo como resultado una generación anual estimada de 123.000 kWh, superando incluso lo proyectado inicialmente. Esto demuestra que el sistema no solo es técnicamente viable, sino también eficiente, gracias a las condiciones favorables de irradiación solar en Villa Nueva, Córdoba.

Desde el punto de vista ambiental, se espera una disminución considerable en la emisión de gases de efecto invernadero, lo que representa un avance importante para reducir la huella de carbono de la empresa. Además, con esta implementación, FADEPA estaría aprovechando una fuente de energía limpia, renovable y disponible, sin generar impacto negativo durante su operación.

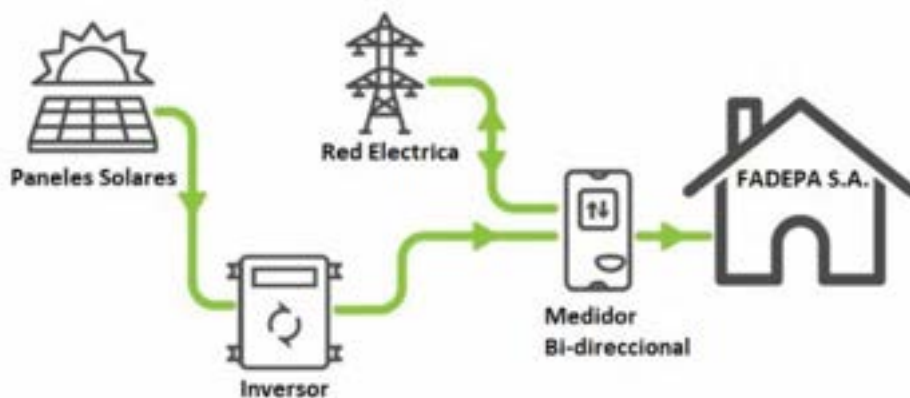
En términos económicos y operativos, esta solución permite reducir los costos energéticos a largo plazo, disminuir la exposición a los aumentos tarifarios y evitar pérdidas productivas por cortes de luz. También se abre la posibilidad de inyectar el excedente de energía a la red eléctrica, generando beneficios económicos adicionales gracias al régi-

men de generación distribuida vigente en Argentina.

Por otro lado, adoptar esta tecnología fortalece la imagen institucional de FADEPA, mostrando un compromiso real con la sostenibilidad. Esto no solo mejora su posicionamiento frente al mercado, sino también ante la comunidad y los propios trabajadores.

En conclusión, los resultados obtenidos a través del diseño, la simulación y el análisis de impacto confirman que esta propuesta no solo es posible, sino también oportuna y estratégica. Apostar por energías renovables hoy significa mirar al futuro con responsabilidad, innovación y visión de largo plazo.

Figura 1. Diagrama de conexión a la red eléctrica existente.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Reducción de huella de carbono del proyecto.



Fuente: Elaboración propia a través de Sunny Design.

Figura 3. Vista superior del proyecto.



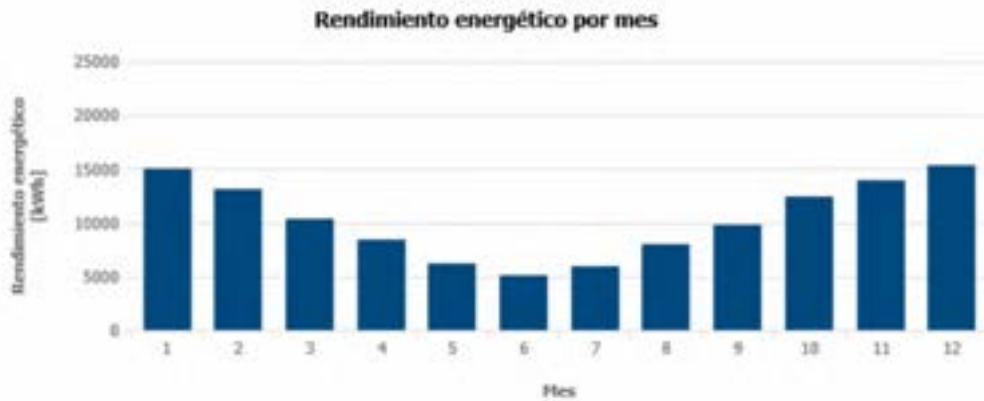
Fuente: Elaboración propia a través de Sunny Design.

Figura 4. Información técnica del proyecto.

Información del proyecto	
Cantidad total de módulos	170
Potencia pico	85,00 kWp
Número de inversores fotovoltaicos	1
Potencia nominal de CA de los inversores fotovoltaicos	110,00 kW
Potencia activa de CA	110,00 kW
Relación de la potencia activa	129,4 %
Rendimiento energético anual	123 MWh

Fuente: Elaboración propia a través de Sunny Design.

Figura 5. Rendimiento del proyecto.



Fuente: Elaboración propia a través de Sunny Design.

Figura 6. Diagrama de Gantt del proyecto.

Fase	Actividad	Recursos humanos necesarios	Línea Temporal			
			octubre 2024	noviembre 2024	diciembre 2024	enero 2025
Diseño	Estudio de consumo energético	Licenciado en ambiente y energías renovables	■			
	Análisis de factibilidad técnica, legal y ambiental		■			
	Selección de equipos y proveedores			■		
Tramitación de permisos y documentos	Registro en programas de generación distribuida	Área legal de Fidepa		■		
	Obtención de permisos y exenciones fiscales				■	
Fase de instalación	Amar estructura de soporte	Técnico electricista matriculado con equipo de técnicos instaladores certificados			■	
	Montar paneles e inversor					■
	Realizar cableado					■
	Conexión a la red y prueba inicial					■
Capacitación y monitoreo inicial	Capacitar al personal operativo y de mantenimiento	Técnico electricista				■
	Evaluación del rendimiento y ajustes finales					■

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Belmonte, S., Franco, J., Núñez, V., & Viramonte, J. (2013). Las energías renovables como oportunidad y desafío para el desarrollo territorial. Universidad Nacional De La Plata.

Cifuentes, J. I., & Spiegel, C. (2016). Definición e información de energías renovables. Repositorio USAC. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/4455/1/DEFINICION%20E%20INFORMACION%20DE%20ENERGIAS%20RENOVABLES.pdf>

ENTE NACIONAL REGULADOR DE LA ELECTRICIDAD. (2024, 16 de febrero). Resolución 101/2024. Boletín Oficial. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/302738/20240216>

EPEC. (2024). Gestión Usuario Generador. <https://www.epec.com.ar/docs/tmp/distribuida/GD-Difusion.pdf>

Gobierno de Argentina. (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Argentina Gob. <https://www.argentina.gob.ar/habitat/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Jäger, K., Smets, A., Van Swaaij, R., & Zeman, M. (2016). Solar Energy: the physics and engineering of photovoltaic conversion technologies and systems. UIT Cambridge. https://www.academia.edu/82340444/The_physics_and_engineering_of_photovoltaic_conversion_technologies_and_systems

Master Paints & Chemical. (2012, 24 de septiembre). Fábrica de pinturas funciona con energía solar. Zona de pinturas. <https://www.zonadepinturas.com/201209242553/noticias/empresas/fabrica-de-pinturas-funciona-con-energia-solar.html>

Naciones Unidas. (2024). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Pintulac. (2024, 14 de septiembre). USD 12 millones para levantar una fábrica de pinturas en Calacalí. Primicias Ecuador. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/fabrica-pinturas-pintulac-calacali-ecuador/>

SMA. (2024). SUNNY TRIPOWER CORE2 STP 110-60. Auna Distribución. https://www.aunadistribucion.com/uploads/renovables/fichas-tecnicas/095244_stp-110-60-ft.pdf

Subsecretaría de Energías Renovables y Eficiencia Energética. (2015). GUÍA DEL RECURSO SOLAR. Secretaría de Energía. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_del_recurso_solar_anexos_final.pdf

Sunny Design. (2024). Proyecte su planta fotovoltaica. Sunny Design Web. <https://www.sunnydesignweb.com/sdweb#/>

Trina Solar. (2024). Ficha técnica Trina Solar 500w. Techno Sun. <https://b2b.technosun.com/web/image/1096661?unique=307c5f8f6fccb301b593f943757a2d5fe9feb0a>



Transición hacia un modelo de triple impacto en hotelería: Caso Howard Johnson

Carlos Paz

AUTOR

Pittaro, Emilio José
pittaroemilio@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Ambiente y Energías
Renovables

RESUMEN

El presente estudio propone un modelo de transformación para el hotel Howard Johnson Carlos Paz hacia una empresa de triple impacto, mediante el diseño e implementación de un manual de buenas prácticas ambientales. Se identificó la necesidad de adoptar un enfoque ambiental y social efectivo, considerando la creciente demanda por parte de los consumidores de productos y servicios sostenibles. Se emplearon herramientas de diagnóstico como el análisis FODA y la metodología de entrecruzamiento de pares, sumadas a un estudio de viabilidad técnica, legal, ambiental y económica. Se concluye que la organización posee condiciones favorables para realizar la transición, y que dicha transformación no solo mitigará sus impactos ambientales, sino que representará una ventaja competitiva dentro del sector turístico regional.

PALABRAS CLAVE

sustentabilidad, buenas prácticas ambientales, hotelería sostenible, empresa de triple impacto, cambio organizacional

INTRODUCCIÓN

La industria hotelera es responsable de importantes impactos ambientales y sociales, siendo el consumo energético, la generación de residuos y el uso del agua sus principales contribuyentes. En un contexto de crisis climática y transformación económica global, las organizaciones deben redefinir su modelo de negocios para sobrevivir y destacar. El caso del hotel Howard Johnson Carlos Paz, ubicado en una de las ciudades turísticas más importantes de Argentina, evidencia una oportunidad estratégica de reconversión hacia una empresa de triple impacto, integrando valores económicos, sociales y ambientales como pilares de su gestión.

MATERIALES Y MÉTODOS

El abordaje metodológico del trabajo incluyó:

- Relevamiento de información interna del hotel.
- Diagnóstico organizacional a través de matriz FODA y entrecruzamiento de pares.
- Análisis de casos de éxito de hoteles sostenibles.
- Evaluación de viabilidad (técnica, legal, ambiental y económica).
- Propuesta de manual de buenas prácticas ambientales, dividido en ejes ambiental y social.

Se utilizó la metodología de Sistema B como guía para el diseño del modelo organizacional de triple impacto, junto con lineamientos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

RESULTADOS

Los principales hallazgos del diagnóstico arrojaron:

- Falta de un sistema de gestión ambiental formal.
- Riesgo de percepción de greenwashing.
- Bajo aprovechamiento de oportunidades energéticas (6.000 m² techados sin uso solar).
- Fortalezas destacadas: dirección comprometida, clientela consolidada y antecedentes en sustentabilidad (certificación plata de "Hoteles más verdes").

A partir de ello, se propuso un conjunto de acciones:

- Diagnóstico ambiental inicial externo.
- Separación y reciclaje de residuos.

- Climatización solar de piletas y precalentamiento de agua.
- Selección de proveedores sostenibles.
- Capacitaciones en sostenibilidad.
- Inclusión laboral y alianzas con la comunidad.

Desde lo económico, se calculó que el consumo eléctrico promedio es de 487.364 kWh/mes, representando un gasto de 19.494 USD/mes. Las medidas de eficiencia podrían reducir un 20% dicho consumo, generando un ahorro mensual de casi 1,4 millones de pesos argentinos. La inversión en sistemas solares podría recuperarse en apenas 1,3 años.

DISCUSIÓN

El modelo propuesto para Howard Johnson Carlos Paz evidencia que la transición a una empresa de triple impacto es viable y rentable. Además de reducir impactos ambientales, fortalece la propuesta de valor frente a una demanda en crecimiento de consumidores sostenibles. La incorporación de buenas prácticas no requiere tecnología compleja ni contrataciones externas, sino capacitación y reorganización interna.

Los casos analizados como 1 Hotels y Los Cauquenes demuestran que la sustentabilidad puede ser eje central de la propuesta hotelera sin resignar rentabilidad. Además, las políticas de ESG de la franquicia Wyndham podrían servir de marco orientador, y también ejercer presión para su implementación local.

La propuesta se alinea a varios ODS: 7 (energía asequible y no contaminante), 11 (comunidades sostenibles), y 13 (acción por el clima). Esta alineación internacional mejora también el posicionamiento frente a clientes y organismos.

REFERENCIAS

Díaz Cordero, G. (2012). El cambio climático. INTEC.

Linares Llamas, P. (2009). Eficiencia energética y medio ambiente. Universidad Pontificia Comillas.

López López, V. M. (2006). Sustentabilidad y desarrollo sustentable. Instituto Politécnico Nacional.

Parasacco Acosta, M. (2021). Las energías renovables como estrategia de sustentabilidad para aumentar la competitividad en las Pymes. Universidad Siglo 21.

PNUD. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Rayén Quiroga, M. (2001). Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible. CEPAL.

Rodríguez Cisneros, A. (2015). Manual de buenas prácticas ambientales. Instituto de Investigaciones Económicas.

Sistema B. (2023). Historia del movimiento B en Latinoamérica y el mundo. <https://www.sistemab.org/sobre>

TripAdvisor. (2016). Los viajeros españoles serán más ecológicos en 2016. <https://tripadvisor.mediaroom.com>

World Tourism Organization. (s.f.). Energy Efficiency in Hotels. <https://www.unwto.org>

Wyndham Hotels & Resorts. (2023). ESG Report. <https://www.wyndhamhotels.com>

Los millennials y su comportamiento de compra online en torno a la indumentaria deportiva

AUTOR

Costa Corrado, Pablo Andrés
pablocosta_12@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercialización

RESUMEN

Este estudio analiza el comportamiento de compra online de la generación millennial residente en la ciudad de Córdoba, Argentina, en relación con la indumentaria deportiva. Mediante un enfoque mixto que incluyó entrevistas en profundidad, focus groups y encuestas estructuradas, se investigaron las preferencias, motivaciones y barreras de este grupo etario al momento de realizar compras digitales. Contrario a lo que sugieren numerosos antecedentes, más del 75% de los encuestados mostró una preferencia por las tiendas físicas, priorizando la posibilidad de probar los productos y verificar su calidad. Sin embargo, el canal online cumple un rol fundamental en las etapas previas de búsqueda y evaluación. Los hallazgos ofrecen una mirada actualizada sobre el consumidor millennial y brindan recomendaciones estratégicas para empresas del rubro.

PALABRAS CLAVE

Millennials; Comercio electrónico; Indumentaria deportiva, Comportamiento de compra, Tiendas físicas.

INTRODUCCIÓN

El auge del comercio electrónico ha transformado las dinámicas de consumo a nivel global, especialmente entre las generaciones más jóvenes. La generación millennial, nacida entre 1980 y 2000, se caracteriza por estar hiperconectada, informada y ser activa usuaria de tecnologías digitales (WGSN, 2023). Diversos estudios han señalado que este grupo lidera el consumo online (CACE, 2022; Zendesk, 2021), especialmente en categorías como entretenimiento, tecnología y moda.

Sin embargo, existe una brecha entre la percepción teórica y el comportamiento real, particularmente en segmentos específicos como la indumentaria deportiva. Este trabajo busca analizar los hábitos de consumo online de los millennials residentes en Córdoba, Argentina, en relación con este rubro, y explorar si las motivaciones tradicionales (como la tangibilidad del producto y la seguridad en la compra) siguen incidiendo en su comportamiento.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio adoptó una metodología mixta, integrando enfoques cualitativos y cuantitativos. En una primera etapa exploratoria, se realizaron entrevistas en profundidad a cinco dueños de negocios de indumentaria deportiva con presencia online. Paralelamente, se organizaron dos focus groups con consumidores millennials que compran en línea, con el fin de obtener una comprensión inicial de sus percepciones, barreras y motivaciones.

En una segunda etapa, se desarrolló una investigación descriptiva mediante una encuesta cerrada administrada a través de Google Forms. La muestra fue de 385 personas, seleccionadas mediante muestreo aleatorio simple, todas residentes en la ciudad de Córdoba y pertenecientes a la generación millennial (entre 20 y 40 años). El nivel de confianza fue del 95% y el margen de error del 5%, de acuerdo con los datos demográficos del INDEC (2022).

Los instrumentos utilizados fueron:

- Guía semiestructurada para entrevistas.
- Preguntas abiertas para focus group.
- Cuestionario estructurado con opciones cerradas para la encuesta online.

Los datos cualitativos fueron analizados mediante codificación temática, y los cuantitativos, con estadísticas descriptivas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos recolectados permiten establecer una contradicción clara con respecto a las hipótesis iniciales y a diversos antecedentes nacionales e internacionales. Mientras que se esperaba una fuerte preferencia por el canal online, los resultados muestran que el 75,9% de los encuestados prefirió comprar indumentaria deportiva en tiendas físicas.

Las principales razones de esta preferencia fueron: (Figura 1)

- Poder probarse el producto (63,9%)
- Verificar el talle y la calidad antes de comprar (28,6%)
- Mayor confianza y seguridad al realizar la transacción en persona

Figura 1. ¿Por qué prefiere realizar su compra en tienda física en vez de online?

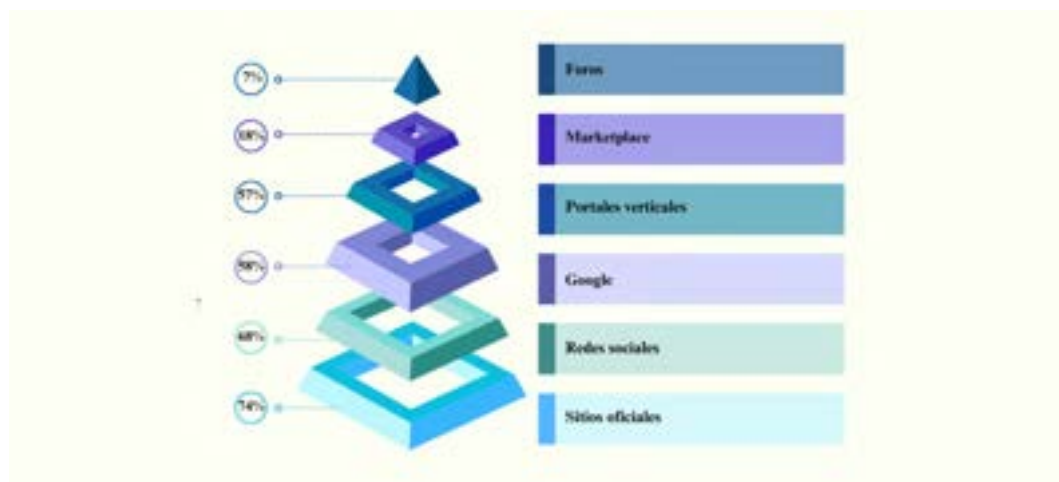


Fuente: Elaboración propia (2023).

A pesar de esta preferencia por lo físico, los millennials utilizan de forma intensiva los canales digitales en las etapas de búsqueda de información. El 89,9% de los encuestados declaró buscar información antes de comprar, principalmente a través de: (Figura 2)

- Sitios oficiales (74,7%)
- Redes sociales (68,7%)
- Motores de búsqueda como Google (57,6%)

Figura 2. ¿Por cuáles medios digitales busca información del producto?

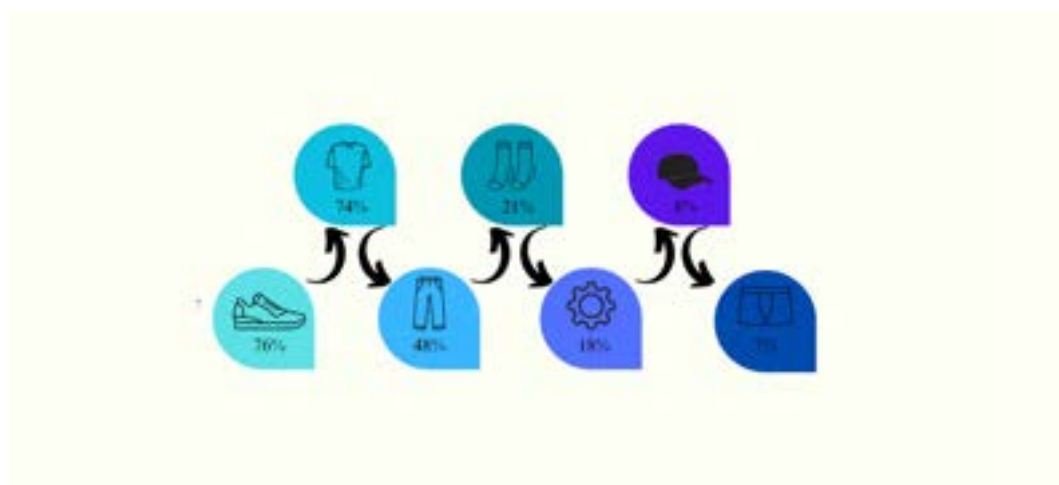


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los productos más comprados online, predominan: (Figura 3)

- Calzado deportivo (75,8%)
- Remeras (73,7%)
- Pantalones (48,5%)

Figura 3. ¿Cuáles son los productos de indumentaria o accesorios deportivos que más compra mediante plataformas online



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los medios de pago, el más utilizado fue la tarjeta de crédito (71,7%), seguida por billeteras electrónicas (41,4%) y tarjetas de débito (39,4%), lo que evidencia una búsqueda por acceder a cuotas y promociones. De hecho, el 76,8% de quienes compran online lo hacen motivados por los precios más bajos o promociones exclusivas.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que la generación millennial, si bien realiza una fuerte apropiación de lo digital, retoma comportamientos clásicos al momento de efectuar la compra. En términos del embudo de conversión, los millennials utilizan medios online en las etapas TOFU (búsqueda) y MOFU (evaluación), pero optan por canales físicos en la etapa BOFU (decisión final), buscando reducir riesgos, verificar calidad y cuidar su inversión.

Este patrón se alinea con perfiles como los “nuevos románticos” y los “conductores” (WGSN, 2023), quienes priorizan el contacto humano, la experiencia sensorial y la conexión emocional en el consumo. Asimismo, el estudio refuerza la necesidad de construir confianza en el canal digital mediante políticas de devolución claras, pruebas virtuales (como realidad aumentada) y beneficios tangibles que trasladen la experiencia física al entorno online.

REFERENCIAS

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2022). Estadísticas de e-commerce en Argentina. <https://cace.org.ar/estadisticas/>

INDEC. (2022). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. <https://www.indec.gob.ar/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (11.^a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2013). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley.

Worth Global Style Network (2023) Tendencias <https://www.wgsn.com/en/wgsn/press/press-releases/wgsn-reveals-top-trends-2023-and-beyond>

Zendesk (2021). Informe de tendencias en Customer Experience 2021. <https://cxtrends.zendesk.com/mx>



Plan de Marketing para el posicionamiento de Meraki Sustentable en la Ciudad de Córdoba

AUTORA
Gudiño, Ailén
ailengud@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Comercialización

RESUMEN

El presente trabajo analiza el caso de Meraki Sustentable, una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de productos sostenibles, con foco principal en los cepillos de dientes de bambú. A pesar de tener varios años en el mercado, la marca no presenta un posicionamiento marcado. El objetivo de este estudio fue identificar las principales variables que inciden en esta situación para luego proponer un plan de acción que mejore el posicionamiento de Meraki en la Ciudad de Córdoba. Se empleó como metodología el reporte de caso combinando análisis del Macro y Microentorno y herramientas estratégicas como FODA, PESTEL y Marketing Mix. Los resultados evidenciaron una alta competitividad en el sector y poco conocimiento del producto por parte del público objetivo. En función del diagnóstico obtenido, se elaboró un plan de implementación con el objetivo de posicionar a Meraki como una de las tres primeras marcas dentro del segmento de cepillos de dientes de bambú en la Ciudad de Córdoba durante el primer semestre del 2024. El mismo incluye diferentes acciones enfocadas en mejorar el conocimiento de marca, la imagen,

la asociación con los principales atributos de la marca y el posicionamiento orgánico en buscadores.

PALABRAS CLAVE

Marketing, Posicionamiento, Sustentabilidad, Conocimiento de marca, Imagen de marca, Meraki.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la creciente preocupación por el medioambiente ha impulsado la demanda de productos sustentables. En este contexto, los cepillos de dientes de bambú se presentan como una alternativa sustentable frente a los tradicionales de plástico, alineándose con las tendencias globales de consumo responsable y cuidado del planeta.

Meraki Sustentable es una empresa argentina fundada en 2016 en la ciudad de Buenos Aires, con el propósito de desarrollar y comercializar productos sustentables. Su negocio principal está centrado en el cuidado oral, destacándose por ser pionera en la introducción de cepillos de dientes de bambú en el mercado local. A finales del 2018, Meraki consolidó su expansión internacional en Uruguay y Paraguay. A lo largo de los años, la empresa se fue diversificando en la creación de nuevos productos de bajo impacto ambiental, como botellas reutilizables, shampoo y acondicionador sólido, peines y cepillos de bambú para el pelo, entre otros.

Actualmente, Meraki se encuentra en una transición de clientes “Early Adopters” (compuestos por un nicho de personas con fuertes intereses ambientales) hacia los “Early Majority” es decir, apuntando a un público mayor, personas que tienen un interés incipiente en la sustentabilidad. Esta ampliación de mercado presenta grandes desafíos, dado que existen barreras como el bajo nivel de conocimiento del producto, falta de información y percepciones sobre el alto costo de lo sustentable. Por otro lado, el sector posee diversos players que ofrecen sus líneas de productos sustentables, incluyendo marcas con gran trayectoria en el mercado masivo como Colgate y Bucal Tac, que ahora ofrecen sus propias líneas sustentables. Estos competidores se encuentran posicionados en los canales en que participan, con una amplia variedad de productos y aceptación de marca, lo que dificulta el posicionamiento de Meraki y la diferenciación de su propuesta de valor.

Según un informe realizado por WIN y Voces (2022) sobre el cambio climático y el medio ambiente, hay una fuerte preocupación de los argentinos por el cambio climático. 9 de cada 10 personas perciben el calentamiento global como una amenaza para la humanidad. En cuanto a la responsabilidad compromiso ambiental, el 84% de los argentinos encuestados considera que sus acciones pueden contribuir a la mejora del medioambiente y el

67% respondió estar dispuesto a pagar más por productos ecológicos. (Voices! Research & Consultancy, 2022). Por otro lado, es relevante un estudio realizado por Mercado Libre sobre las tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina. El mismo arroja como resultado un crecimiento del 20% en los últimos 12 meses respecto al consumo de productos de impacto positivo, dentro de los cuales se destacan productos comercializados por Meraki como los cepillos de dientes de bambú y shampoo y acondicionador sólido. (Mercado Libre, 2023).

En el presente estudio se propuso analizar las variables que afectan el posicionamiento de Meraki y elaborar un plan de implementación orientado a posicionarlo entre las tres primeras marcas dentro del segmento de cepillos de dientes de bambú en la Ciudad de Córdoba. Actualmente, son cada vez más las personas que muestran preocupación por el impacto ambiental, adoptando de a poco hábitos y pequeños cambios para ser más amigables con el medioambiente. La misión socio ambiental que tiene Meraki le servirá como ventaja competitiva a la hora de poder reposicionar la marca aprovechando el auge del interés hacia lo sustentable que tienen las nuevas generaciones, logrando diferenciarse y educar a los consumidores para impulsar la adopción de sus productos sustentables.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se enmarcó dentro de un estudio de caso de la empresa Meraki Sustentable. La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para analizar en profundidad a la empresa y desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento de Meraki. Se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias a través de entrevistas con el dueño de la empresa e información provista por la misma y publicada en los documentos de estudio. Como fuentes secundarias se recurrió a la revisión de informes de mercado clave sobre tendencias de consumo sustentable en Argentina (ej., Voices! Research & Consultancy, 2022; Mercado Libre, 2023), artículos científicos relacionados con el impacto ambiental de productos de higiene personal como por ejemplo el del Trinity College de Dublín (Residuos Profesional, 2020) y un profundo análisis de la competencia.

Se llevó a cabo el desarrollo del marco teórico, para conocer las teorías y conceptos que respaldan y ayudan a comprender la problemática y el diagnóstico realizado para este caso de estudio, yendo de los conceptos más generales a aquellos más específicos como la definición del Marketing, Estrategia de Marketing orientada al cliente, Posicionamiento, Imagen de Marca, Marketing Sustentable y Posicionamiento Online, entre otros conceptos. Para este análisis conceptual se recurrió como fuente a libros de autores tales como Kotler & Armstrong (2013); Stanton, Etzel & Walker (2007); Al Ries y Jack Trout (2006 y 2002);

Keller (2008), entre otros.

Se llevaron a cabo herramientas metodológicas como PESTEL para el análisis del Macroentorno (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), 5 fuerzas de Porter, para el análisis del Microentorno y la competitividad del sector, marketing mix para el análisis interno respecto a las estrategias de producto, precio, plaza, promoción y análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El diagnóstico situacional obtenido sirvió de base para el diseño de un plan de implementación dividido en tres programas de acción estratégicos, cada uno con sus correspondientes objetivos, alcance, metodología, recursos, KPI de seguimiento y presupuesto detallado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante el resumen de antecedentes y análisis de situación, se pudo conocer que si bien son cada vez más las personas que muestran inquietud y preocupación por el impacto ambiental, aún hay mucha gente con falta de conciencia ambiental o desinterés en materia de sustentabilidad.

Con el desarrollo del marco teórico, se buscó demostrar la importancia de trabajar desde la imagen de marca, haciendo hincapié en el Brand Awareness y buscando así un mayor acercamiento de Meraki hacia los consumidores. Luego de todo el análisis realizado en este trabajo, se pudo concluir que Meraki debe dirigir sus esfuerzos a un posicionamiento de marca apuntando al segmento sustentable y sumar más clientes dentro del mismo, ya que aún no está saturado.

A partir del diagnóstico, se diseñó un plan de implementación con el objetivo de posicionar a Meraki como una de las tres primeras marcas dentro del segmento de cepillos de dientes de bambú en la Ciudad de Córdoba durante el primer semestre del 2024. El mismo se compone de tres programas:

1. “Descubriendo Meraki”: acción BTL de concientización con una “búsqueda del tesoro” en espacios verdes de la Ciudad, entrega de productos, encuestas y comunicación omnicanal. Con este programa se buscará el reconocimiento, es decir, el Brand Awareness que servirá para lograr el posicionamiento deseado.

2. “Plan Canje - Recicla con Meraki”: una acción de canje y reciclaje en los supermercados “Entresano”, donde las personas accederán a un cepillo de bambú gratis entregando su cepillo de dientes convencional. Con este programa se buscará destacar los atributos de Meraki, logrando que el segmento al que se dirige asocie a la marca con los principales atributos que la caracterizan: sustentable, ecológico y natural.

3. “Meraki Sustentable y Orgánico”: optimización SEO en motores de búsqueda, campañas

de tráfico digital y mejora del contenido web. Con este último programa, se busca mejorar el posicionamiento orgánico de Meraki en los motores de búsqueda, logrando estar dentro de los cinco primeros resultados al buscar cepillos de dientes de bambú.

El plan de implementación propuesto pretende generar la conciencia y conocimiento de marca en el segmento de cepillo de dientes bambú, para así poder lograr el posicionamiento deseado. Se busca a través de los distintos programas planteados, generar el acercamiento de Meraki al consumidor, mediante la comunicación de la propuesta de valor de la empresa y la participación e interacción del cliente con la marca y el producto.

REFERENCIAS

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing 11° edición. Pearson Educación México.

Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2007) Fundamentos de marketing 14° edición. McGraw-Hill Interamericana

Al Ries y Jack Trout (2006). La guerra del marketing - Edición conmemorativa 20° aniversario. McGraw-Hill Interamericana

Al Ries y Jack Trout (2002). Posicionamiento: la batalla por su mente. Edición especial de vigésimo aniversario. McGraw-Hill Interamericana

Keller K. (2008). Administración Estratégica de Marca. Pearson Educación México

López Gómez M. (2009). Marketing Online: Posicionamiento en Buscadores. Consultores Valencia.

Residuos Profesional. (2020, 17 de septiembre). ¿Cuál es el cepillo de dientes más sostenible? Residuos Profesional. <https://www.residuosprofesional.com/cepillo-de-dientes-mas-sostenible/>

Voices! Research & Consultancy. (2022). Estudio global sobre cambio climático (Informe WIN World Survey 2021). <https://www.voicesconsultancy.com/Informes/Estudio-Global-sobre-Cambio-Climatico>

Mercado Libre. (2023). Tendencias de consumo online con impacto positivo en Argentina y América Latina [Informe en PDF]. https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Tendencias_Impacto_Positivo_MELI_AR_2023_6ac1ea1dd8.pdf



Anclaje institucional y posicionamiento Plan de Marketing para 12 Tablas Digital - Industria LegalTech

AUTOR

Palacio Fathala, Lázaro
lazaropalacio11@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercialización

RESUMEN

Caso 12 Tablas Digital.

El estudio del presente caso permitió desarrollar un documento público con fines académicos, sirviendo en particular a la organización vinculada o a modo de antecedentes al sector en general.

El objetivo es analizar el caso, detectar cuales son las principales problemáticas que atraviesa la firma 12 Tablas Digital y confeccionar un plan de acción comercial a fin de brindar una solución. Todo ello se desarrolló a partir de la información proporcionada por la Universidad Siglo 21 y la recabada por investigación propia en distintos medios, permitiendo profundizar en el contenido y a tal efecto contar con mayores recursos a la hora de diseñar el plan de acción y extender recomendaciones.

PALABRAS CLAVE

Marketing Jurídico - Marketing para Abogados - Legal Tech - Estudio Jurídico Online - Abogados Digitales.

INTRODUCCIÓN

12 Tablas Digital es un proyecto fundado en el año 2021, en la Provincia de Córdoba, Argentina, el cual aborda un valiente desafío: promover y liderar la transición del mundo jurídico tradicional y convencional a un mundo digital (12 Tablas Digital, 2024). Este proyecto es la evolución de legaltech, término utilizado para la tecnología que sirve de apoyo diario al accionar jurídico, como ser facturación, contabilidad, archivo y manejo de documentación digital.

12 Tablas Digital brinda cursos y capacitaciones 100 % online a profesionales del derecho que desean aprender habilidades empresariales, tecnológicas y personales que les permitan desarrollar su imagen institucional, su sitio web o promocionar su profesión a través de medios digitales con distintas herramientas (CoderHouse, 2024).

La industria del conocimiento digital, y en particular el nicho legaltech, tiene gran potencial de expansión y profundidad para los próximos años (Kotler & Keller, 2023). Cabe destacar que la pandemia de Covid-19 generó —casi de manera obligada— un punto de inflexión en este mercado, acelerando la llegada del aula virtual sin retorno.

Si bien la barrera de ingreso al mercado es baja y cada vez existen más competidores, este mercado aún no está del todo explorado por actores fuertes; tal es así que incluso universidades prestigiosas como Harvard University se encuentran buscando su espacio dentro del ecosistema digital (Ries & Trout, 1968).

12 Tablas Digital es validada por sus clientes y obtiene buena puntuación en análisis externos de diseño y rendimiento de su página web. El posicionamiento de imagen y marca en la mente del consumidor es uno de los puntos más difíciles de alcanzar —y quizás el más importante—, dado que brinda el atributo de diferenciación con mayor potencia en el proceso de toma de decisiones del consumidor, en este caso el alumno-abogado (Kotler, 2008; Engel, Kollat, & Blackwell, 1968).

Hoy, 12 Tablas Digital cuenta con un anclaje institucional bajo, a pesar de tener alianzas con el Colegio de Abogados de Córdoba y la Universidad Siglo XXI; dicho anclaje se refiere al apoyo de instituciones de alto prestigio académico que respalden los resultados y extiendan confianza a la marca (Kotler & Keller, 2023).

Otro aspecto negativo es el bajo posicionamiento online: al introducir palabras clave, 12 Tablas Digital no aparece en el buscador de Google a menos que se escriba el nombre de la firma; en ese caso el buscador sí arroja abundante información, incluso noticias y artículos

en portales de prestigio.

Con estas dos observaciones que ponen en situación de desventaja a la firma, se confeccionó un plan de marketing comercial (Kotler, 2008).

MATERIALES Y MÉTODOS

La confección de un plan de marketing comercial se logró mediante la información recabada por investigación propia en artículos específicos en la web, papers, portales oficiales del gobierno nacional, análisis de competidores y el caso proporcionado por la universidad, a su vez, se implementó la teoría de pensadores ilustres del marketing como Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Michael Porter y Al Ries, para llevar a cabo un análisis exhaustivo del macro y micro entorno, utilizando herramientas típicas como FODA y PESTEL, mix de marketing y la confección de una encuesta para recabar información de primera fuente, se tuvo en cuenta los procesos de toma de decisión en la compra, comportamiento del consumidor y se vinculó conceptos de asociaciones mentales para el posicionamiento en la mente del consumidor.

Si bien todo el plan de marketing queda en supuestos y se pone a disposición de la firma para ser implementado, ya existe un antecedente con similares lineamientos y estrategias, donde se deja ver que los conceptos teóricos implementados son los mismos que se proponen aquí, este ejemplo es CoderHouse, la escuela 100% virtual más grande la Latinoamérica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La problemática abordada yace en dos de las debilidades más notables, el bajo anclaje institucional y el bajo posicionamiento online que tiene la firma, motivo por el cual se confeccionó un plan de acción detallado para revertir tal situación y así poder construir una imagen institucional fuerte y un posicionamiento sólido, tanto en los motores de búsqueda online como en la mente del consumidor.

La estrategia madre de esta tesis, gira en torno a la comunicación efectiva, la cual fue diseñada poniendo al cliente en el centro, considerando su perfil, comportamiento, proceso de decisión de compra y asociaciones mentales. La estrategia subsiguiente es desarrollar activos intangibles, como los vínculos y alianzas estratégicas con instituciones, basándose en los conceptos de asociación de marca en la mente del consumidor.

Luego de analizar el mercado legaltech y la posición de 12 Tablas Digital en el mismo, se reconoce que la empresa tiene por delante claras oportunidades de posicionarse y tomar robustez en el mercado, pero para ello debe prestar especial atención y ocuparse de sortear las dificultades mencionadas.

Se sugiere a la firma 12 Tablas Digital, actualizar y comunicar, son las dos acciones que se recomienda perseguir de manera constante. Conociendo las características del mercado, un aspecto clave es la actualización en los contenidos o productos brindados, ya que el mercado de la formación virtual y los avances tecnológicos e informáticos tiene una dinámica veloz y el otro aspecto clave es comunicar de manera constante y direccionada todos aquellos avances logrados, siendo estos dos puntos los pilares para mantener y mejorar el posicionamiento alcanzado.

REFERENCIAS

CoderHouse. (2024). Sitio web. <https://www.coderhouse.com/ar/>

Engel, J. F., Kollat, R. P., & Blackwell, R. D. (1968). Consumer behavior: Modelo EKB. Holt, Rinehart & Winston

Kotler, P. (2008). Marketing management: Comportamiento del consumidor. Pearson Education

Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). Marketing de hoy: Conexiones mentales. Global Edition

Ries, A., & Trout, J. (1968). Posicionamiento: La batalla por su mente.

Twelve Tablas Digital. (2024). Reporte de caso. Universidad Siglo XXI.

Identificar oportunidades de negocios para el maní en Latinoamérica: empresa Campo Agrícola

AUTOR

Campana, Santiago Damián
santi.campana@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

En el marco de este estudio, se emprendió una investigación exhaustiva que evaluó la situación actual del maní blanchado tanto a nivel nacional como internacional. Argentina, a lo largo de los años, se ha destacado como uno de los principales productores y exportadores mundiales de maní y sus derivados. Esta posición preeminente se atribuye en gran medida a la idoneidad de sus tierras para el cultivo y al limitado consumo local. En el transcurso de la investigación, se focalizó en el mercado Latinoamericano para obtener un panorama detallado. Dentro de este contexto, se examinó la posición específica de la empresa “Campo Agrícola”, detallándose en este trabajo los resultados obtenidos. Tras un análisis profundo y detallado, se determinó que Chile emerge como un mercado potencialmente beneficioso. En base a estos análisis, se proporcionan recomendaciones sobre cómo la empresa puede llevar a cabo su primera incursión en el mercado chileno, ofreciendo una visión estratégica para aprovechar las oportunidades identificadas.

PALABRAS CLAVE

Exportación, Maní Blanqueado, Mercado, Chile.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de grado se centra en un reporte de caso sobre la empresa “Campo Agrícola”, situada en el departamento Tercero Arriba, en la Provincia de Córdoba, Argentina. El objetivo principal de este estudio es identificar oportunidades de negocio en el mercado internacional latinoamericano para la exportación del producto maní blanqueado en el primer semestre del año 2024. Fundada en 2004, la empresa opera en un total de 552 hectáreas, dedicándose principalmente a la producción de maíz, soja y maní, con la inclusión ocasional de trigo como cultivo de invierno. Actualmente, “Campo Agrícola” comercializa commodities agrícolas sin valor agregado, lo cual limita su competitividad en el ámbito internacional.

La estructura organizativa de la empresa está compuesta por cuatro socios que toman decisiones de manera conjunta, apoyados por un ingeniero agrónomo como asesor externo. Las operaciones diarias son delegadas a un encargado que reside en el establecimiento.

Un aspecto crítico que se destaca es la falta de maquinaria propia para realizar tareas de siembra, cosecha, pulverización y fertilización, lo que contrasta con los objetivos de maximización de beneficios a través de la sostenibilidad económica y agronómica (Universidad Siglo 21, 2023).

Se propone la exportación de maní blanqueado como una estrategia viable, dado que esta opción requiere una menor inversión tecnológica y permite a la empresa obtener un producto manufacturado intermedio con mayor participación en la cadena de valor, diversificando así sus posibilidades de desarrollo y aumentando su margen de ganancia. Además, el aprovechamiento del desperdicio industrial generado durante el proceso de blanqueado para la generación de energía se presenta como una oportunidad adicional que podría contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

A continuación, se presenta la posición arancelaria y su desglose correspondiente para el maní blanqueado:

1. 12 Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.
 - a. 1202 Maníes (cacahuates) sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados.
 - b. 1202.4 Los demás.
 - c. 1202.42.00 Sin cáscara, incluso quebrantados.

d. 1202.42.00.3 Maní blanchado.

e. 1202.42.00.319D Entero (VUCE, 2023).

Objetivo General

- Identificar oportunidades de negocios internacionales en Latinoamérica para la exportación de maní blanchado de la empresa Campo Agrícola en el primer semestre del 2024.

Objetivos Específicos

- Identificar un potencial mercado Latinoamericano de destino para la exportación del maní blanchado.
- Describir la estrategia de penetración en el mercado objetivo Latinoamericano.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como primer paso, se lleva a cabo un exhaustivo análisis de la situación empresarial mediante la aplicación de cuatro enfoques estratégicos: análisis interno de la empresa donde se muestra la estructura de la empresa y cómo está compuesta, el análisis PESTEL, mediante esta herramienta de planificación estratégica se puede analizar e identificar las fuerzas que, a nivel macroeconómico, influyen sobre la empresa (Ingenio Empresa, 2018). Un análisis FODA con el cual se busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Campo Agrícola para alcanzar objetivos (ASANA, 2021). Por último, un análisis preliminar de carácter internacional en el que se debe tener en cuenta que países son los que tienen más concentración de importaciones y exportaciones mundiales ya que esto será de gran importancia a la hora de elegir un nuevo mercado para el producto.

Este ejercicio tiene como objetivo principal obtener una comprensión profunda y precisa de la posición actual de la empresa que tiene la intención de incursionar en el mercado de exportación.

Por otro lado, se confeccionó el marco teórico del trabajo donde se exponen las herramientas seleccionadas para desarrollar y conseguir los objetivos planteados.

Para cumplir con el primer objetivo se utiliza la Matriz Multicriterio, este modelo va desde los aspectos más generales a los más específicos o particulares lo que permite descartar a los países que no presentan las mejores condiciones mediante un análisis macro y microeconómico. Este modelo sirve para la toma de decisiones gerenciales. Tiene por finalidad simplificar y encontrar la opción óptima o de mayor grado atractivo para la toma de decisión (Jeannet, J. P., & Hennessey, D. H., 2005)

Una vez definido el potencial mercado, se procede al desarrollo e implementación de una estrategia que permita concretar con la exportación del producto. Se presentan 2 opciones

para la elección de la estrategia: exportación directa y exportación indirecta. La exportación directa consiste en donde la empresa vende su mercadería directamente a un cliente del exterior. Es una estrategia de entrada simple y adecuada para las organizaciones que desean expandir su cuota de mercado o maximizar sus beneficios. Aquí los exportadores deben hacerse cargo de todo el proceso (Diario del Exportador, 2021). Por otro lado, tenemos la exportación indirecta que suele utilizarse cuando las empresas comienzan a dar sus primeros pasos con operaciones hacia el extranjero o cuando no tiene la capacidad suficiente para lograr una exportación considerable. Esta estrategia consiste en vender los artículos seleccionados a un intermediario dentro del país. Posteriormente, el mismo vende los productos en el mercado internacional y asume la responsabilidad de organizar el papeleo, los permisos, el envío y desarrollar el marketing (Murcia Economía, 2020).

Estos objetivos buscan proporcionar un marco claro que permita a la empresa maximizar su presencia en el mercado internacional y optimizar sus oportunidades de crecimiento.

DIAGNOSTICO

La industria manisera cordobesa se destaca como la principal en la elaboración de maní en Argentina, representando entre el 87% y el 90% de la producción total del país. Esta industria mantiene altos estándares de calidad, lo que permite generar un producto competitivo y atractivo, marcando un diferencial en los mercados globales que valoran productos de primera calidad. En este contexto, la empresa Campo Agrícola se beneficia significativamente de su ubicación en la región de mayor producción manisera a nivel nacional, lo que le brinda la oportunidad de expandir su producción en el futuro. Es fundamental que la empresa concentre sus esfuerzos en aumentar la producción de maní para satisfacer la creciente demanda de potenciales compradores internacionales, lo que le permitirá ampliar su presencia en mercados extranjeros de manera independiente y competitiva.

Sin embargo, la falta de un departamento especializado en comercio exterior limita la capacidad de Campo Agrícola para exportar sus productos a mercados internacionales. En un entorno cada vez más globalizado, las empresas que cuentan con departamentos de comercio exterior están mejor posicionadas para competir a nivel mundial. Esta carencia está provocando una pérdida de competitividad en el ámbito internacional, lo que hace esencial establecer un equipo dedicado al comercio exterior que desarrolle estrategias de internacionalización, gestione trámites aduaneros y garantice el cumplimiento de regulaciones internacionales.

La situación actual del país se caracteriza por una combinación de inestabilidad política y económica, junto con la volatilidad de los precios internacionales, generando incertidumbres que impactan en el sector agrícola. A pesar de estas condiciones desfavorables, Ar-

gentina se mantiene como el principal exportador de maní a nivel mundial, gracias a la calidad de sus productos y a un bajo consumo interno que permite casi la total exportación.

Tras un análisis exhaustivo de la situación empresarial mediante la aplicación de cuatro enfoques estratégicos, se ha llegado a la conclusión de que la materialización de operaciones de exportación puede representar una estrategia altamente beneficiosa para Campo Agrícola. Esta iniciativa no solo diversificaría su enfoque, desvinculándose progresivamente del mercado nacional, sino que también le permitiría acceder a un mercado considerablemente amplio con perspectivas de mayor rentabilidad, dado que el precio de venta internacional suele superar al del mercado nacional.

Además, el establecimiento de relaciones comerciales sostenibles con clientes extranjeros podría generar beneficios significativos a largo plazo, brindando a la empresa una mayor estabilidad en el ámbito internacional.

De este modo, Campo Agrícola podrá alcanzar un desarrollo organizacional significativo a medida que se acerque a la realización de sus metas y al cumplimiento de su misión empresarial.

DISCUSION Y RESULTADOS

A pesar de las dificultades que atraviesa Argentina en materia política como económica, el sector manisero tiene consigo un crecimiento sostenido año a año, con muchas posibilidades de crecimiento en el mercado exterior.

Se evaluó la factibilidad de introducir el producto en el mercado latinoamericano llevando a cabo un plan de implementación el cual se detalla la ejecución de las herramientas seleccionadas para desarrollar y conseguir los objetivos planteados en el marco teórico.

En base al análisis realizado, se pudo determinar que Chile presenta las mejores condiciones para concretar la primera exportación de la empresa “Campo Agrícola”. Este país presentó un alto grado de estabilidad económica y política que se puede aprovechar para maximizar las ganancias de la compañía.

En la última década, Chile ha emergido como una de las economías más destacadas y de rápido crecimiento en América Latina. Su economía se distingue por un sistema de libre mercado abierto y competitivo, orientado al libre comercio y respaldado por una sólida política exportadora.

De acuerdo con lo expuesto en el trabajo, la empresa cuenta con ventajas competitivas en las cuales se procura ofrecer un producto de calidad y acompañar al potencial cliente en todo el proceso de compra. Esto es esencial para poder lograr un fuerte posicionamiento en el mercado objetivo.

Además, la empresa debe capitalizar plenamente las ventajas competitivas que posee,

entre las cuales se destaca su ubicación estratégica y su participación en el clúster mani-sero. Este clúster constituye un conjunto interrelacionado de empresas que operan con un objetivo común, centrado en la exportación del maní cordobés, y contribuye a la formación de una economía regional consolidada.

Este trabajo deja asentado las bases para que tanto la empresa analizada como cualquier organización del sector puedan concretar su primera exportación.

A modo de recomendación, en primer lugar, se recomienda la incorporación de un área o departamento de comercio exterior y marketing dentro de la estructura organizacional de la empresa. Esta adición permitirá una planificación más efectiva y un control riguroso de las operaciones que dichos departamentos puedan llevar a cabo en el futuro, optimizando así la operatoria comercial y logística de la organización.

En segundo lugar, considerando que la magnitud de la producción de Campo Agrícola continúa siendo insuficiente para respaldar la inversión en maquinaria industrial, se propone la tercerización de los servicios de blanqueado y tostado. Esta estrategia tiene como objetivo la internacionalización de un producto semi-manufacturado en lugar de un commodity. De esta manera, se espera mejorar las perspectivas económicas en términos de rentabilidad, dado que una mayor participación en los eslabones de la cadena de valor conlleva un aumento en el margen de ganancia al comercializar el producto.

Finalmente, a largo plazo, la entidad deberá concebir e implementar un plan estratégico enfocado en la innovación tecnológica. Este plan tiene como finalidad dirigir inversiones hacia la adquisición de maquinaria y la optimización de los procesos productivos, con el objetivo de alcanzar eficiencias en costos y proporcionar un valor agregado significativo a los bienes manufacturados. Este enfoque, en última instancia, favorecerá la obtención de ventajas competitivas sustanciales en comparación con otras empresas, facilitando la captación de nuevos clientes tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

REFERENCIAS

Asana. (2021). SWOT analysis. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Diario del Exportador. (2021, diciembre). Cuando la exportación directa o indirecta. <https://www.diariodelexportador.com/2021/12/cuando-la-exportacion-directa-o.html>

Ingenio Empresa. (2018). Análisis PESTEL. <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Jeannet, J. P., & Hennessey, D. H. (2005). Global marketing strategies (6a ed.). Houghton Mifflin.

Murcia Economía. (2020). Exportación directa o indirecta: Mejor opción para su negocio. <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>

Universidad Siglo 21. (2023). Reporte de caso módulo 0. <https://siglo21.instructure.com/courses/26447/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

VUCE. (2023). Ci VUCE. <https://ci.vuce.gob.ar/>



Identificación de Oportunidades de Negocio en el Mercado Internacional para la empresa nacional Naranja X

AUTORA

Aldana Martina Chavero
martichavero7@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

Este informe se enfocó en evaluar la factibilidad de la internacionalización de Tarjeta Naranja hacia un país latinoamericano, ofreciendo servicios de tarjetas de crédito. El análisis interno y externo reveló las fortalezas de la empresa y las ventajas del entorno operativo, así como las oportunidades de expansión. Se examinó el papel de Argentina en la exportación de servicios financieros, comparándolo con los principales exportadores mundiales.

Después de considerar variables económicas, políticas y sociales, se identificó a México como el país más propicio para la expansión. La propuesta de internacionalización se basó en un modelo de negocios Canvas, delineando estrategias para aprovechar las condiciones favorables del mercado mexicano y se delinearon acciones específicas para garantizar una transición exitosa.

En resumen, este informe ofrece una evaluación integral de la viabilidad de la internacionalización de Tarjeta Naranja, destacando la elección de México como el destino más adecuado. La propuesta detallada proporciona un marco estratégico para guiar la expansión,

enfaticando la importancia de comprender y adaptarse a las particularidades del mercado objetivo.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Servicios financieros, Latinoamérica, Exportación.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objeto de estudio a la empresa argentina Tarjeta Naranja, actualmente conocida como Naranja X. Fundada en Córdoba en 1985 como una tarjeta de crédito local, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido y se ha consolidado como líder en su rubro, con presencia en todo el país. A través de su transformación en fintech, y con alianzas estratégicas con entidades como Visa, Mastercard y American Express, Naranja X ha logrado construir un ecosistema digital robusto que le permite operar a nivel nacional y proyectarse internacionalmente (Universidad Siglo 21, s.f).

El propósito de este trabajo es analizar la posibilidad de internacionalizar sus servicios financieros, particularmente sus tarjetas de crédito, en el mercado latinoamericano. Para ello, se toma como referencia el marco normativo del comercio internacional de servicios establecido por la Organización Mundial del Comercio (OMC), especialmente lo establecido en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), que reconoce diferentes formas de prestación de servicios, como el suministro transfronterizo y la presencia comercial (Organización Mundial del Comercio, 2023).

El análisis también considera el contexto actual del sector financiero en América Latina, que ha mostrado importantes transformaciones en los últimos años. A pesar de que los servicios financieros no son los principales en términos de exportaciones argentinas, representan un nicho con potencial de crecimiento. Se toma como referencia el caso exitoso de la fintech Ualá, que logró expandirse a Colombia y México, como modelo de crecimiento regional (Yosovitch, 2023).

En este contexto, el objetivo general de la investigación es identificar una oportunidad de negocio que permita a la empresa avanzar en su proceso de internacionalización dentro de un plazo de dos años. Para alcanzar este propósito, se plantean dos objetivos específicos: determinar cuál es el mercado latinoamericano más propicio para dicha expansión y desarrollar una propuesta estratégica de internacionalización adaptada a sus características.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adoptó un enfoque metodológico cualitativo y exploratorio, con el objetivo de evaluar la factibilidad de la internacionalización de los servicios financieros de

la empresa argentina Naranja X hacia un mercado latinoamericano. Para ello, se implementaron diversas herramientas analíticas propias del campo del comercio internacional y la planificación estratégica.

En primer lugar, se aplicó un análisis FODA para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización. Entre las fortalezas se destacó la fuerte presencia nacional, el respaldo del Banco Galicia y la consolidación como fintech. Las debilidades incluyeron los intentos fallidos de internacionalización previa y los altos costos de operación física. En cuanto a las oportunidades, se reconoció el crecimiento del ecosistema financiero digital y la inclusión financiera. Por último, se identificaron amenazas como la inestabilidad económica local, la competencia de otras fintech y las restricciones regulatorias del Banco Central de la República Argentina (Banco Mundial, 2022).

Luego, se desarrolló un análisis PESTEL, que permitió examinar el contexto macroeconómico, político y sociocultural del país de origen. Se analizaron variables como inflación, tipo de cambio, consumo mediante tarjetas de crédito, acceso a internet, evolución tecnológica y marco regulatorio vigente. Este enfoque permitió comprender el entorno nacional y su influencia sobre las decisiones estratégicas de expansión.

Posteriormente, se incorporó el análisis del comercio internacional de servicios, considerando estadísticas de fuentes oficiales (OMC, ALADI, INDEC y Trade Map). Se examinó la posición de Argentina como exportador de servicios financieros en relación con otras economías regionales, identificando a países como Brasil, México, Chile y Colombia como posibles destinos para la expansión (ALADI, 2020).

Con base en este diagnóstico, se procedió a realizar una selección de mercados objetivos mediante una matriz multicriterio, herramienta que permitió ponderar variables económicas (Producto Interno Bruto y PBI per cápita), políticas (riesgo país) y socioculturales (penetración de tarjetas de crédito y acceso a internet). Cada país fue calificado en función de datos cuantitativos actualizados y se asignaron coeficientes de ponderación según la relevancia estratégica de cada variable. Si bien Brasil obtuvo el puntaje más alto, la barrera idiomática implicaba una complejidad adicional. En consecuencia, México fue seleccionado como el país con mayor potencial para la internacionalización de Naranja X, dada su estabilidad relativa, tamaño de mercado y condiciones tecnológicas y regulatorias favorables.

Finalmente, se diseñó un plan de internacionalización estructurado a partir del modelo Business Model Canvas, adaptado a la realidad del mercado mexicano. Esta herramienta permitió definir los aspectos esenciales del modelo de negocios internacional: el segmento de clientes (jóvenes adultos digitalizados y consumidores de clase media), la propuesta

de valor (acceso simple, flexible y personalizado a servicios financieros), los canales de distribución (plataformas digitales y redes sociales), las relaciones con clientes (autogestión con soporte online), las alianzas clave (comercios locales y operadores tecnológicos), los recursos necesarios (infraestructura digital y personal especializado en atención remota), la estructura de costos (ajustada al poder adquisitivo local) y las fuentes de ingresos (intereses y comisiones por transacciones). Este plan se diseñó con enfoque dinámico y escalable, permitiendo su ajuste conforme a la evolución del mercado y la respuesta del público objetivo (Santander, 2023).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos del estudio indican que la internacionalización de Naranja X hacia un mercado latinoamericano resulta factible y conveniente desde una perspectiva estratégica. A partir del análisis de variables macroeconómicas, políticas y socioculturales, México se identifica como el destino más favorable para la expansión de sus servicios financieros. Este país presenta condiciones de estabilidad, una amplia adopción de tarjetas de crédito y un entorno receptivo a soluciones tecnológicas en el ámbito financiero. La empresa dispone de los recursos económicos, tecnológicos y humanos necesarios para llevar adelante el proceso, respaldada por un modelo de negocio flexible y orientado al cliente. Asimismo, los acuerdos comerciales regionales y el marco normativo vigente constituyen un soporte adicional para la operación internacional. En conjunto, estos factores permitirían a Naranja X reducir su dependencia del mercado argentino, diversificar ingresos y aprovechar el dinamismo de la digitalización financiera en América Latina.

REFERENCIAS

- ALADI. (2020). El Comercio Internacional de Servicios. Retrieved from <https://bit.ly/3Rqoe8a>
- ALADI. (n.d.). Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios. Retrieved from <https://bit.ly/46jMm0l>

Banco Mundial. (2022, March 29). La inclusión financiera es un elemento facilitador clave para reducir la pobreza y promover la prosperidad. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview#1>

Organización Mundial del Comercio. (2023). El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS): objetivos, alcance y disciplinas. Retrieved from https://www.wto.org/spanish/tratop_serv_s/gatsqa_s.htm

Santander. (2023). Canvas de Modelo de Negocio. Retrieved from <https://bit.ly/46jxYpd>

Universidad Siglo 21. (n.d.). Tarjeta Naranja. Retrieved from <https://siglo21.instructure.com/courses/26447/pages/reporte-de-caso-modulo-0#tarjetanaranja>

Yosovitch, J. (2023, May 28). El Cronista. Retrieved from <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/nuevo-paso-hacia-el-crecimiento-uala-adquiere-el-banco-abc-capital-en-mexico/>

Estrategias para la exportación de lavadoras industriales a Chile

AUTORA

Colman María José
majocollman@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

Este trabajo analiza la posibilidad de internacionalizar la empresa argentina MAN-SER SRL, especializada en la fabricación de lavadoras industriales, mediante su inserción en el mercado chileno. Se desarrolla un diagnóstico interno y externo de la empresa, se realiza una evaluación del entorno mediante herramientas como el análisis FODA y PEST, y se aplica una matriz multicriterio para seleccionar el mercado meta. Asimismo, se diseña un plan de marketing internacional basado en el modelo de las 4P y se proyecta un cronograma de implementación. Los resultados sugieren que MAN-SER posee las capacidades necesarias para iniciar su proceso de exportación, siendo Chile el destino más conveniente por proximidad, facilidades comerciales y condiciones de mercado.

PALABRAS CLAVE:

Comercio internacional, lavadoras industriales, marketing internacional, exportación, Chile.

INTRODUCCIÓN

En un entorno globalizado, las pequeñas y medianas empresas enfrentan el desafío de expandir sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales. Este trabajo presenta un estudio de caso centrado en MAN-SER SRL, una empresa metalúrgica argentina con más de 25 años de trayectoria, que evalúa las posibilidades de internacionalizar sus lavadoras industriales. La investigación tiene como objetivo principal identificar oportunidades comerciales para la exportación de sus productos, analizando variables internas y externas, y proponiendo estrategias de marketing internacional adaptadas al mercado seleccionado.

METODOLOGÍA

Se utilizó un enfoque cualitativo y descriptivo, complementado con análisis cuantitativos específicos para la selección del mercado objetivo. Las herramientas metodológicas incluyeron:

- Análisis FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Análisis PEST para evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno.
- Matriz Multicriterio (AHP) para la selección del mercado meta.
- Aplicación del modelo de marketing mix (4P) para desarrollar estrategias de penetración internacional.
- Cronograma tipo Gantt para la planificación de la implementación.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

MAN-SER SRL es una PyME cordobesa que produce máquinas industriales a medida. Cuenta con fortalezas como la certificación ISO 9001, productos personalizados, buen servicio postventa y vínculos con multinacionales. Sin embargo, presenta debilidades como la falta de un área de comercio exterior y marketing internacional.

El contexto externo en Argentina es complejo, con alta inflación, inestabilidad política y restricciones al comercio exterior. A pesar de ello, existen organismos como la Agencia Argentina de Inversiones y ProCórdoba que facilitan el acceso a mercados internacionales.

Selección de mercado meta

Se evaluaron países latinoamericanos utilizando criterios como volumen de importación del producto (código NCM 8424.30), distancia geográfica, derechos arancelarios, PBI per cápita, inflación, tasa de crecimiento y facilidad para hacer negocios (Doing Business). Chile resultó ser el mercado más favorable, destacándose por su cercanía, cero aranceles intrazona (MERCOSUR), buen PBI per cápita y facilidad para importar.

Estrategias de marketing internacional

Producto: Lavadora industrial personalizada de 600 kg, con opciones según automatismo y tipo de transporte. Se embala en caja de madera contrachapada y se transporta en contenedor de 20 pies.

Precio: Se establece un precio FOB de USD 68.000. El precio DDP Santiago, Chile asciende a USD 86.124,22, incluyendo flete, seguro e impuestos locales.

Plaza: Se opta por exportación directa a una empresa chilena (M&H Ltda.) con entrega terrestre desde Córdoba a Santiago. La operación se realiza business-to-business (B2B).

Promoción: Se recomienda actualizar el sitio web, participar en ferias internacionales, establecer alianzas con agencias estatales y aprovechar testimonios de clientes actuales para generar confianza.

Implementación y cronograma

Se establece un cronograma para el período noviembre 2024 a abril 2025 que incluye:

- Evaluación de entorno.
- Contacto con importadores.
- Cálculo de costos y fijación de precio.
- Propuesta comercial.
- Coordinación logística.
- Entrega del producto.
- Gestiones de cobro y reintegros.

CONCLUSIONES

MAN-SER SRL cuenta con la infraestructura, calidad de producto y experiencia suficiente para internacionalizarse. La selección de Chile como primer destino resulta estratégica por sus condiciones favorables para la importación. La aplicación de un plan de marketing internacional centrado en el cliente y una planificación logística clara permiten visualizar una operación viable y sostenible.

Recomendaciones

- Constituir un área de comercio exterior interna.
- Formalizar alianzas con organismos de promoción internacional.
- Capacitar al personal en comercio y marketing internacional.
- Diseñar un plan de largo plazo para diversificar destinos.

Asana. (2024). Qué es el Marketing y cómo aplicar las 4Ps con éxito. <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>

Banco de la Nación Argentina. (2024). Cotización del Dólar. <http://www.bna.com.ar>
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2024). Comercio Exterior. <http://www.indec.gob.ar>

International Monetary Fund. (2022). World Economic Outlook Database. <http://www.imf.org>

Trade Map. (2024). Exportaciones e Importaciones. <http://www.trademap.org>

Universidad Siglo 21. (n.d.). Reporte de caso: MAN-SER SRL.

Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). (2024). <http://www.vuce.gob.ar>



Explorando nuevos horizontes: Latinoamérica y la primera exportación directa de maní para una empresa argentina

AUTOR
Costa, Enzo
lic.enzocosta@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

Este estudio evalúa la factibilidad y estrategia para la primera exportación directa de maní de Campo Agrícola, empresa argentina, hacia mercados latinoamericanos. Se analizó el contexto nacional a través del modelo PESTEL para identificar factores externos relevantes. Internamente, se evaluó a la empresa mediante un análisis FODA, identificando fortalezas y limitaciones para la exportación. La selección del mercado objetivo se realizó mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), considerando múltiples criterios económicos, geográficos, de mercado y comerciales, seleccionando Chile como el mercado más adecuado. Se diseñó un marketing mix internacional adaptado, contemplando producto, precio competitivo, plaza y promoción estratégica para facilitar la inserción exitosa al mercado elegido. Este enfoque busca optimizar la estrategia exportadora inicial, maximizando oportunidades y minimizando riesgos inherentes.

PALABRAS CLAVE

Maní, Exportación directa, Chile, Análisis Jerárquico, Marketing Mix Internacional.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización creciente de empresas agrícolas representa un componente clave en la expansión económica de países con fuerte base agroindustrial, como Argentina. El maní, commodity con alta demanda global, coloca a Argentina entre los principales productores y exportadores del mundo. En particular, la provincia de Córdoba destaca por su producción de maní con características diferenciadas en sabor, perfil nutricional y calidad.

Campo Agrícola, empresa familiar con base en Córdoba, dedicada a la producción agrícola primaria, busca acceder por primera vez a un mercado externo mediante exportación directa de maní. La elección de un mercado inicial viable y la definición de una estrategia de penetración fundamentada son pasos cruciales para garantizar el éxito y la continuidad en la internacionalización.

América Latina, con su cercanía geográfica, acervo cultural afín y acuerdos comerciales vigentes en el marco del MERCOSUR (Mercado Común del Sur), resulta un área natural para una incursión inicial más segura y escalable en el comercio internacional para una empresa argentina que pretende realizar su primera exportación directa. Por ello, este estudio se enfoca en evaluar la viabilidad de dicha exportación hacia el mercado latinoamericano, con la identificación y análisis del mercado objetivo adecuado para Campo Agrícola.

Además, se busca generar una estrategia de marketing internacional que tome en cuenta características culturales, económicas y comerciales específicas, proporcionando recomendaciones concretas para la adaptación de producto, precio, distribución y promoción. Esta investigación contribuye no solo a la literatura sobre internacionalización de pymes agropecuarias, sino también ofrece orientaciones prácticas aplicables a empresas similares que valoran una inserción gradual al mercado exterior.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para obtener un diagnóstico integral y fundamentado, se aplicaron múltiples herramientas metodológicas complementarias que permitieron analizar aspectos internos y externos relevantes para la toma de decisión exportadora de Campo Agrícola.

En primera instancia, se ejecutó un análisis PESTEL para evaluar el entorno macroeconómico y regulatorio de Argentina, considerando las dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Esta evaluación incluyó variables como acuerdos comerciales regionales, niveles de corrupción, riesgos fiscales, tendencias inflacionarias, innovaciones en agroindustria, prácticas agrícolas sostenibles y normativa fitosanitaria.

La información fue extraída de bases oficiales y reportes sectoriales actualizados a 2023.

Paralelamente, se realizó un análisis FODA de la empresa Campo Agrícola para identificar fortalezas competitivas, como la diversidad de cultivos y la infraestructura propia, así como debilidades, como la falta de experiencia directa en exportaciones y limitaciones operativas. Las oportunidades y amenazas externas derivaron del contexto regional, condiciones internacionales y riesgos económicos, evidenciando la complejidad del entorno comercial.

La selección del mercado destino óptimo se abordó mediante el Proceso Analítico Jerárquico (AHP). Esta técnica, desarrollada por Saaty (1980), permite integrar múltiples criterios ponderables y jerarquizados, facilitando una toma de decisión estructurada y cuantitativa. Los criterios considerados para la elección del país (mercado objetivo) incluyeron indicadores macroeconómicos (PBI per cápita, índice de apertura económica, libertad económica, riesgo país, IPC acumulado), criterios geográficos (distancia desde Córdoba e índice de desempeño logístico), criterios de mercado (toneladas de maní importadas y población) y criterios comerciales (grado de participación argentina en la importación del maní). Y los países que se consideran como potenciales destinos vienen dados por los principales importadores latinoamericanos en 2022 de la producción manisera argentina, siendo estos Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y Uruguay. La data se recopiló de Trade Map, Banco Mundial y reportes oficiales.

Además, se construyeron matrices de comparación por pares para cada criterio, evaluando su importancia relativa, y posteriormente se realizó la agregación computacional para determinar las ponderaciones y resultados finales en la Matriz de criterios normalizados (Imagen 2). La consistencia en la Matriz de comparación de criterios (Imagen 1) fue evaluada mediante la Razón de Consistencia, obteniendo un valor de 7.6%, el cual se encuentra dentro del umbral aceptable, considerando el tamaño de la matriz (Saaty, 1980).

Y tomando los pesos de los criterios y valores normalizados resultantes de la comparación de los mismos, correspondientes a los países en cuestión, es que se desarrolló la AHP, también conocida como Matriz multicriterio (Imagen 3).

Imagen 1. Matriz de comparación de criterios.

Criterio	PBI per cápita	Grado de apertura	Libertad económica	Riesgo país	IPC	Distancia	IDI	Capacidad importada	Población	Participación argentina
PBI per cápita	1,00	2,00	2,00	0,25	3,00	4,00	2,00	0,50	1,00	0,25
Grado de apertura	0,50	1,00	2,00	0,25	3,00	4,00	1,00	0,50	3,00	0,25
Libertad económica	0,50	0,50	1,00	0,25	3,00	4,00	2,00	0,50	0,50	0,33
Riesgo país	4,00	4,00	4,00	1,00	3,00	5,00	3,00	1,00	2,00	1,00
IPC	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	0,33	0,25	0,25	0,33	0,25
Distancia	0,25	0,25	0,25	0,20	3,00	1,00	1,00	0,25	0,50	0,33
IDI	0,50	0,33	0,50	0,33	4,00	3,00	1,00	0,50	0,50	0,33
Capacidad importada	3,00	3,00	3,00	1,00	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	0,33
Población	1,00	0,33	2,00	0,50	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	0,30
Participación argentina	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	3,00	1,00	3,00	0,50	1,00
TOTAL	15,00	15,75	10,00	5,12	31,00	27,30	21,25	7,50	10,07	4,90

Imagen 2. Matriz de criterios normalizados.

Criterio	Criterios normalizados									
	PBI per cápita	Grado de apertura	Libertad económica	Riesgo país	IPC	Distancia	IDI	Capacidad importada	Población	Participación argentina
PBI per cápita	0,07	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Grado de apertura	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Libertad económica	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Riesgo país	0,07	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IPC	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Distancia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IDI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capacidad importada	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Población	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Participación argentina	0,07	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Imagen 3. Matriz multicriterio

Criterios		Macroeconómicos				Geográficos		De mercado		Comerciales	
		PBI per cápita	Grado de apertura	Libertad económica	Riesgo país	IPC	Distancia	IDI	Capacidad importada	Población	Participación argentina
Pais	Peru	0,09	0,10	0,07	0,20	0,01	0,04	0,05	0,14	0,09	0,10
	Valor	0,20	0,07	0,20	0,22	0,23	0,27	0,22	0,12	0,40	0,40
	Ponderación	0,02	0,04	0,02	0,07	0,00	0,00	0,02	0,05	0,00	0,00
	Valor	0,12	0,10	0,20	0,14	0,00	0,07	0,17	0,40	0,40	0,07
	Ponderación	0,01	0,02	0,02	0,03	0,000	0,000	0,01	0,07	0,04	0,01
	Valor	0,12	0,10	0,14	0,00	0,10	0,12	0,17	0,14	0,12	0,12
	Ponderación	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,004	0,01	0,02	0,00	0,02
	Valor	0,07	0,07	0,00	0,00	0,00	0,07	0,17	0,00	0,22	0,10
	Ponderación	0,01	0,00	0,01	0,01	0,000	0,000	0,01	0,01	0,02	0,04
	Valor	0,07	0,10	0,20	0,23	0,23	0,27	0,27	0,00	0,07	0,10
	Ponderación	0,04	0,02	0,02	0,07	0,00	0,01	0,01	0,00	0,04	0,24

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la estrategia de inserción al mercado seleccionado se estructuró empleando el marco del marketing mix internacional (Green & Keegan, 2019), abordando las “4P”: producto, precio, plaza y promoción. Se adaptaron los elementos a las particularidades económicas, logísticas y culturales del mercado chileno, proponiendo un producto con sello distintivo, precios competitivos bajo INCOTERMS, canales B2B y acciones promocionales enfocadas en alianzas estratégicas y posicionamiento de marca.

RESULTADOS

El análisis PESTEL reflejó un contexto nacional complejo, pero con potencialidades para el sector agropecuario. En el ámbito político, Argentina mantiene vigentes acuerdos comerciales que facilitan el comercio intrarregional, especialmente a través del MERCOSUR, que genera reducciones arancelarias y facilidades aduaneras. Sin embargo, la confianza institucional medida por indicadores como Transparencia Internacional se mantiene baja (38/100), señalando un riesgo de gobernabilidad que puede afectar la percepción internacional.

Económicamente, se observó una economía con inflación elevada (IPC anual >120% al 2023), déficit fiscal y deuda pública creciente, factores que podrían impactar en la estabilidad y consistencia en las operaciones comerciales internacionales. No obstante, el sector agroindustrial puede sortear parcialmente estos desafíos gracias a su desarrollo tecnológico y posición estratégica en la producción de commodities de alta demanda, como el maní.

Socialmente, la baja demanda interna de maní (consumo per cápita 1kg) frente a la alta producción favorece su exportación, mientras el sector tecnológico muestra avances significativos con proyectos de innovación aplicados en la región de Córdoba, como redes científico-tecnológicas y desarrollos en maquinaria agrícola especializada.

El análisis FODA interno evidenció fortalezas críticas para la propuesta exportadora, incluida la diversificación productiva (soja, maíz, maní) y una planta propia para almacenamiento que permite optimizar la gestión de precios y tiempos en la venta. Las oportunidades externas derivan de la creciente demanda internacional y la reputación de calidad de maní argentino especialmente en mercados vecinos. Sin embargo, la falta de experiencia formal en exportación directa, volatilidad de precios internacionales y posibles eventos climáticos extremos representan amenazas significativas.

El AHP confirmó que Chile presenta la mayor puntuación frente a otros destinos latinoamericanos seleccionados (Colombia, Ecuador, Venezuela y Uruguay). Chile destaca por su alta cuota de importación proveniente de Argentina (97.7% del total de maní importado), infraestructura logística eficiente, facilidades administrativas, proximidad geográfica (990

km desde Córdoba) y un ambiente macroeconómico relativamente estable. Estos resultados se respaldan en las matrices normalizadas y ponderadas presentadas.

El análisis del marketing mix sugirió que el producto debe mantenerse en su estado natural con cáscara para preservar calidad y facilidad operativa, respaldado por el sello de origen “Maní de Córdoba” que añade valor y diferenciación (Ley Provincial 10.094). El precio se fijó considerando costos directos y utilidad razonable para INCOTERMS EXW y FCA, manteniendo competitividad frente a precios de mercado referenciales en Chile.

Se recomendó un canal de distribución B2B, dado que Campo Agrícola carece de desarrollo comercial propio en el país destino, optando por importadores con experiencia en materia importadora como Piwen Frutos Secos y Tostaduría Talca, que permiten facilitar la entrada y manejo del producto en Santiago de Chile.

En el plano promocional, la asociación con el clúster manisero y la Cámara Argentina del Maní, así como la participación en ferias sectoriales nacionales e internacionales constituyen las mejores vías para posicionamiento, generación de confianza y consolidación de relaciones comerciales duraderas.

DISCUSIÓN

Los hallazgos permiten sostener que, a pesar de un escenario económico y político desafiante en Argentina, el sector del maní posee características únicas que impulsan su competitividad global y regional. Córdoba, con su clima y suelo que favorecen la calidad organoléptica diferenciada del maní, junto con una red de innovación tecnológica y buenas prácticas agrícolas, constituyen fortalezas sustanciales para la estrategia exportadora.

La elección de Chile como mercado objetivo, sustentada en análisis multicriterio y cercanía en materia logística y cultural, se alinea con la lógica de internacionalización gradual para pequeñas y medianas empresas que buscan minimizar riesgos y maximizar aprendizaje. Diversos estudios en comercio internacional respaldan esta aproximación de entrar primero a mercados regionales culturalmente cercanos antes de escalar a mercados más complejos y competitivos (Green & Keegan, 2019).

La aplicación del marketing mix internacional adaptado, centrado en ajustes naturales del producto y canales existentes, ofrece una propuesta realista y viable, evitando inversiones y complejidad al inicio. La promoción mediante redes de apoyo asociativas y presencia en eventos sectoriales incrementa la probabilidad de éxito y consolidación.

No obstante, es fundamental monitorear continuamente indicadores macroeconómicos y regulatorios que podrían afectar la estabilidad de la operación. La integración en clústeres debe potenciar sinergias tecnológicas y comerciales, asegurando una posición competitiva en el largo plazo.

Limitaciones del estudio incluyen dependencia de datos secundarios y ausencia de validación empírica mediante pilotajes o entrevistas directas que enriquecerían la perspectiva práctica y ajuste fino de la propuesta.

CONCLUSIONES

El presente estudio demuestra que Campo Agrícola tiene una oportunidad relevante para iniciar su primera exportación directa de maní a Latinoamérica, concretamente a Chile, mercado que combina condiciones económicas estables, alta demanda del producto y proximidad geográfica.

La integración de análisis PESTEL, FODA y Proceso Analítico Jerárquico garantiza una selección de mercado sólida y fundamentada. El diseño de un marketing mix internacional adaptado responde a las características particulares del producto y a las capacidades y limitaciones actuales de la empresa, proponiendo un modelo escalable y replicable.

Para incrementar las probabilidades de éxito, es esencial que Campo Agrícola fortalezca sus capacidades exportadoras mediante formación especializada y alianzas estratégicas con actores clave en la cadena valor. La incorporación a clústeres sectoriales y participación en ferias comerciales internacionales mejorará la visibilidad y competitividad, facilitando el crecimiento sostenido.

Este trabajo contribuye tanto al conocimiento académico sobre internacionalización de pymes agropecuarias como a la praxis comercial, brindando un modelo integrador para empresas similares que desean dar sus primeros pasos en el comercio internacional.

REFERENCIAS

Keegan, M. C. (2019). Global marketing. Pearson.

Saaty, T. L. (1980). The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. McGraw-Hill International Book Company.

Plan de exportación de garbanzo – Grupo Ledesma

AUTOR**Destefanis Augusto**

aagusdest12@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en comercio internacional

RESUMEN

El presente reporte evalúa la viabilidad de expandir la oferta agrícola de Ledesma hacia la producción y exportación de garbanzo. Desde la introducción, se aborda la historia de Ledesma, su consolidación en el sector agroindustrial argentino, y su trayectoria en proyectos de expansión y diversificación productiva. A su vez, se describe la problemática actual, los antecedentes relevantes, y se define el objetivo de desarrollar un plan de comercio internacional para la exportación de garbanzo a implementarse en 2025.

Desde una perspectiva interna, se realiza un análisis que identificó las principales fortalezas y oportunidades de Ledesma, junto con las posibles debilidades y amenazas que podrían presentarse. En el análisis del sector doméstico, se examinaron las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, enmarcadas en el contexto actual argentino y su influencia sobre el mercado agrícola. A nivel internacional, se incluyó un análisis preliminar de los países importadores y exportadores de garbanzo, en contraste con la participación de Argentina en este mercado.

Finalmente, el desarrollo del trabajo detalla los pasos específicos y estrategias recomendadas para llevar a cabo esta exportación, incluido un análisis exhaustivo de los costos asociados, donde se destacan los ítems principales que componen el cálculo de precio. También se ha considerado la estructura de potenciales clientes, para optimizar su logística y reducir riesgos. Este enfoque integral permite una visión clara y fundamentada de todos los elementos necesarios para asegurar una exportación exitosa.

PALABRAS CLAVE

Ledesma · Exportación · Garbanzo · Comercio Internacional · Agroindustria

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para la exportación de garbanzo producido por la empresa argentina Ledesma S.A.A.I. Con más de un siglo de trayectoria, Ledesma se ha consolidado como una empresa líder en el sector agroindustrial argentino, destacándose por su capacidad de innovación y compromiso con la sostenibilidad. Aunque tradicionalmente Ledesma no se ha enfocado en la producción de garbanzo, este proyecto propone explorar y expandir su portafolio agrícola con la incorporación de este cultivo, que posee un alto potencial en el mercado global.

La falta de antecedentes sobre la producción de garbanzo por parte de Ledesma representa tanto un desafío como una oportunidad. A través de un análisis detallado de las regiones donde la empresa posee campos y de su capacidad productiva, este proyecto busca evaluar la viabilidad de introducir el garbanzo como un nuevo producto exportable. De esta manera, se pretende no solo diversificar la oferta de Ledesma, sino también posicionar a la empresa como un actor relevante en un mercado internacional en crecimiento.

La problemática central de este caso radica en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de producción y exportación del garbanzo, considerando tanto las capacidades internas de Ledesma como las condiciones del mercado internacional. A medida que la demanda global por productos no tradicionales aumenta, es crucial determinar si Ledesma está estratégicamente posicionada para competir eficazmente en el ámbito global y, en consecuencia, expandir su mercado de exportación.

Producción de Garbanzo en Argentina: En los últimos años, el cultivo de garbanzo en Argentina ha mostrado un crecimiento significativo, impulsado por el aumento en el precio del grano y la incorporación de nuevas tecnologías agrícolas. El garbanzo ha demostrado ser un cultivo competitivo tanto tecnológicamente como comercialmente, situándose en el grupo de cultivos “alternativos” o “especialidades”. Las principales provincias productoras incluyen Salta, Córdoba, Tucumán, Jujuy, Santiago del Estero, y Catamarca (INTA, 2016).

En cuanto a la exportación y competitividad internacional, el 95% de la producción de garbanzo en Argentina se exporta, ocupando uno de los primeros lugares entre las legumbres secas para exportación. Las primeras estimaciones para la campaña 2024/25 del garbanzo argentino indican una superficie de sembrado 43% más amplia que su precedente (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2024).

La relevancia de caso indica que, desde la perspectiva empresarial, este análisis ofrece a Ledesma una oportunidad estratégica para diversificar su portafolio de productos. Aunque tradicionalmente enfocada en la producción de azúcar, papel y frutas cítricas, la empresa podría aprovechar el crecimiento del mercado global del garbanzo para expandir su presencia internacional, reduciendo su dependencia de productos más maduros en el ciclo de vida del mercado. Esto podría no solo aumentar la rentabilidad de la empresa, sino también posicionarla como un jugador clave en el mercado de legumbres, un sector que ha mostrado un crecimiento significativo en la demanda a nivel global.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se llevó a cabo utilizando una metodología mixta, que combina herramientas de análisis estratégico empresarial con teorías de comercio internacional y datos reales del contexto económico-productivo argentino. El objetivo consistió en desarrollar un plan de comercio internacional que evalúe la viabilidad de que la empresa Ledesma incursione en la producción y exportación de garbanzo hacia el mercado brasileño, proyectando su implementación para el año 2025.

En primer lugar, se utilizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para estudiar la situación interna de Ledesma, considerando su infraestructura, capacidades agrícolas, trayectoria exportadora y posicionamiento en el mercado agroindustrial. Esta herramienta permitió identificar elementos clave sobre los que la empresa puede apoyarse para diversificarse hacia nuevos cultivos.

Posteriormente, se aplicó el modelo PESTEL, que evalúa el entorno externo desde los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este análisis aportó una visión integral del contexto nacional y global que afecta al sector agroexportador argentino. Se incorporaron datos actualizados sobre la inflación, la política comercial del gobierno argentino, los acuerdos internacionales vigentes y las exigencias regulatorias en mercados externos.

Figura 1. Análisis interno (FODA).



Fuente: Elaboración propia

Además, se emplearon teorías fundamentales de comercio internacional como el Modelo de Internacionalización Gradual de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), que sostiene que las empresas suelen comenzar su expansión en mercados cercanos, tanto geográfica como culturalmente, y la Teoría de la Cadena de Valor (Porter, 1985), utilizada para analizar las actividades internas de la empresa desde la producción hasta la logística, con el fin de identificar dónde puede agregarse valor en el proceso exportador. También se incorporó la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones (Porter, 1990), para justificar la competitividad argentina en el cultivo de garbanzo.

Se desarrolló un diagnóstico de mercado mediante la recopilación de datos del Ministerio de Economía, INDEC y Trademap que permitieron estimar volúmenes de producción, proyecciones de rendimiento (toneladas por hectárea), costos operativos (insumos, certificaciones, flete interno, despachante, etc.) y valor de venta FOB.

Por último, se construyó una simulación operativa de exportación incluyendo aspectos logísticos, sanitarios y aduaneros, así como la elección del tipo de cliente ideal (B2B) para facilitar la inserción comercial en Brasil. Como caso aplicado, se seleccionó la empresa BJF LLC, multinacional con sede en Estados Unidos y operación activa en mercados agrícolas de América Latina, que actúa como importador en el país de destino y distribuye a través de consignatarios locales. Este ejemplo permitió ilustrar una cadena exportadora realista y replicable.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis realizado permitió identificar que la empresa Ledesma posee condiciones favorables para incursionar en la producción y exportación de garbanzo, combinando capacidades internas, contexto agrícola nacional e inteligencia estratégica. Desde una mirada integral, se concluyó que la empresa cuenta con una infraestructura consolidada, experiencia exportadora previa y tierras aptas para la producción de garbanzo en provincias clave como Salta y Córdoba.

A nivel productivo, se estimó que Ledesma podría destinar inicialmente 800 hectáreas al cultivo de garbanzo bajo un esquema de rotación agrícola, logrando una producción estimada de 1.200 toneladas anuales. Esta proyección se sustenta en un rendimiento promedio nacional de 1,5 toneladas por hectárea, en un ciclo de cultivo de aproximadamente 100 a 120 días. En cuanto a la estructura de precios, se calculó un precio FCA (Free Carrier) de USD 635 por tonelada para el garbanzo calibre 8 mm. Se contemplaron todos los costos logísticos, operativos y de certificación, arrojando una utilidad estimada del 20%. Este margen demuestra la viabilidad económica del proyecto, incluso considerando los desafíos del contexto económico argentino.

Figura 2. Cálculo de precio.

Exportación	0713.20.90.912V	Moneda	USD
País Destino	Brasil	Tipo de Cambio	983
Cant. Mercadería	120 TONELADAS	Tipo de Calculo	FCA

Costo Mercadería	\$ 59.160,00		Costo Unitario x TN	493/TN
Envases y Embalajes	\$ 386,00			
Flete Interno	\$ 1.200,00			
Despachante	\$ 591,60	1,00 %		
Certificados	\$ 347,00			
Otros Gastos	\$ 236,00			
COSTO TOTAL	\$ 61.920,60			
Utilidad Neta	\$ 15.233,00	20,00 %		
Reintegros a Cobrar	\$ 952,75	1,25 %		
TOTAL	\$ 76.200,85		Valor Unitario x TN	\$ 635,00

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la selección del mercado, se determinó que Brasil representa el destino más estratégico para una primera exportación. Este país combina cercanía geográfica, acuerdos comerciales favorables a través del Mercosur, una creciente demanda de garbanzo y

bajos niveles de producción interna. Esta elección está respaldada por múltiples teorías de comercio internacional que refuerzan todas las acciones necesarias para llevar adelante el proceso exportador de manera exitosa.

El análisis del entorno internacional demostró que, si bien el mercado global de legumbres está dominado por actores como India, Turquía y Australia, existen nichos con alto potencial en América Latina, donde la competencia es menos agresiva y la demanda de alimentos saludables está en ascenso. A través de esta propuesta, Ledesma no solo se alinea con las tendencias del mercado internacional, sino que también fortalece su posicionamiento como empresa agroindustrial innovadora, resiliente y con visión de futuro.

Los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo demuestran que la incursión de Ledesma en la producción y exportación de garbanzo no solo es viable desde el punto de vista técnico y económico, sino que también responde a una lógica estratégica coherente con el contexto global y las tendencias del mercado agroalimentario.

Figura 3. Cálculo de precio.

III PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
07 HORTALIZAS, PLANTAS, RAÍCES Y TUBÉRCULOS ALIMENTICIOS
07.13 HORTALIZAS DE VAINA SECAS DESVAINADAS, AUNQUE ESTEN MONDADAS O PARTIDAS.
0713.20 -Garbanzos
0713.20.90 Los demás
0713.20.90.9 Los demás
0713.20.90.91 Enteros (Ley 21453)
0713.20.90.912V De diámetro superior o igual a 8 mm pero inferior a 9 mm (Ley 21453)

Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva comercial, la elección de Brasil como mercado meta refleja una aplicación concreta del Modelo de Internacionalización Gradual de Uppsala, priorizando un destino cercano, culturalmente accesible y logísticamente conveniente. Además, la pertenencia al Mercosur facilita la operación gracias a beneficios arancelarios, menor burocracia y experiencia previa en relaciones bilaterales. Todo esto disminuye el riesgo operativo y mejora los márgenes de ganancia, condiciones ideales para una primera exportación.

La comparación con los principales actores del mercado mundial —India, Turquía y Australia— también permite comprender mejor el posicionamiento estratégico de Argentina. Aunque aún no es líder en exportación de garbanzo, el país presenta condiciones naturales y estructurales para escalar en el ranking global, especialmente si se aprovechan segmentos regionales menos saturados como América Latina. En este sentido, el caso de Ledesma podría convertirse en un modelo replicable para otras empresas agroindustriales interesadas en diversificar su oferta exportable.

Asimismo, la utilización de todas estas herramientas permitió contextualizar con profundidad los factores internos y externos que inciden en la toma de decisiones. Este enfoque metodológico aporta solidez al diagnóstico y facilita la construcción de un plan de acción concreto, realista y alineado con las fortalezas de la empresa.

Finalmente, cabe destacar que esta propuesta no se limita a un beneficio económico. También abre oportunidades para que Ledesma amplíe su identidad corporativa, evolucionando de una agroindustria tradicional a una empresa innovadora con visión global, capaz de adaptarse a las demandas de un mundo en constante transformación.

REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

FAO. (2023). Statistical Yearbook – World Food and Agriculture. <https://www.fao.org/statistics>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Ministerio de Economía, Agricultura y Pesca. (2024). Informe mensual de mercados agroalimentarios.

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.

Santander Trade. (2024). Perfil económico y comercial de Argentina.

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. Free Press.

Oportunidad de internacionalización para la empresa Naranja X en América Latina

AUTORA

Yppermyer Ferreyra, Gianella
gianellaferreyra10@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

En este Trabajo Final de Grado se propuso a Naranja X un plan de internacionalización para su billetera virtual en un país limítrofe de América Latina, considerando factores como cercanía geográfica, idioma, similitud cultural y acuerdos comerciales. Para ello, se realizaron análisis del entorno interno y externo, y una investigación de mercado mediante una matriz multipaís.

A través de una metodología cualitativa, se identificó a Chile como el destino óptimo para internacionalizar la billetera y la marca. Se propusieron alianzas con bancos y comercios locales, estrategias promocionales de diferenciación y una innovación dentro de la aplicación para lograr una entrada competitiva. De esta manera, Naranja X cuenta con un plan concreto para expandirse a Chile y, en un futuro, a otros países de la región.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización; América Latina; Billetera virtual.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito internacionalizar uno de los servicios de la empresa Naranja X: su aplicación móvil que funciona como billetera virtual. El objetivo de esta expansión es acceder a nuevos mercados, ampliar la cartera de clientes y fortalecer la reputación de la marca, consolidándose como una empresa destacada en el sector de soluciones financieras digitales.

Naranja X surge en 2019 como una evolución de la histórica Tarjeta Naranja, creada en 1969, y representa la adaptación de la compañía a la era digital, ofreciendo múltiples funcionalidades financieras desde el celular.

En un contexto en el que lo digital forma parte de la vida cotidiana y la competencia entre billeteras virtuales crece, la internacionalización se presenta como una oportunidad clave. Tomando como referencia casos exitosos como el de Mercado Pago, se propone que Naranja X también expanda su presencia a nivel regional. Para ello, se analizaron antecedentes relevantes, incluyendo una investigación previa centrada en la planificación estratégica de la firma Naranja, que propuso mejoras como alianzas con comercios y planes de marketing orientados a aumentar la rentabilidad. Estos aportes fueron considerados como base e inspiración para el presente trabajo, adaptándolos al contexto de un nuevo mercado latinoamericano.

El estudio tiene como objetivo general llevar a cabo la internacionalización de la billetera virtual, y como objetivos específicos, detectar el mercado más adecuado, analizar los requisitos legales necesarios para su ingreso y establecer estrategias de promoción acordes al país seleccionado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo con el objetivo de identificar el país más adecuado de América Latina para la internacionalización de la billetera virtual "Naranja X". Se aplicaron diversas herramientas de análisis estratégico, combinadas con marcos teóricos clásicos del comercio internacional.

En primer lugar, se realizaron dos diagnósticos fundamentales: un análisis PESTEL, para estudiar el macroentorno de Argentina y comprender los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la operación de Naranja X, y, por otro lado, un análisis FODA, que permitió evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas de la empresa, tanto desde un enfoque interno como externo.

A nivel teórico, se tomaron como base: el modelo de competencia monopolística de Paul Krugman (1979), el cual justifica la internacionalización entre países similares debido a la

diferenciación del servicio y las economías de escala, y El paradigma ecléctico de Dunning (OLI), que permite evaluar la conveniencia de la internacionalización a través de las ventajas de propiedad, localización e internalización.

Posteriormente, se utilizó una matriz multipaís, con la cual, a través de cuatro filtros cada uno con sus respectivas variables ponderadas y calificadas, se compararon cuatro países limítrofes con Argentina: Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay. Descartando a Brasil por contar con un idioma diferente.

Las variables incluidas fueron: PBI per cápita, política exterior, inflación, aceptación cultural del servicio, tamaño del mercado, competencia, costos de entrada, seguridad jurídica y disponibilidad de profesionales competentes. El país con el mayor puntaje total en la matriz fue seleccionado como el destino óptimo para la internacionalización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis realizado mediante la matriz multipaís, se determinó que Chile es el país más adecuado para llevar a cabo la internacionalización de “Naranja X”. Con un puntaje total superior al del resto de los países evaluados, se destacó por su elevado PBI per cápita, la estabilidad de su política exterior, un entorno legal favorable para las empresas tecnológicas y la disponibilidad de profesionales calificados. Además, el mercado chileno muestra una alta aceptación cultural de los servicios Fintech y un tamaño poblacional considerable, lo que representa una gran oportunidad para expandir la base de usuarios.

Si bien se identificó una competencia significativa dentro del mercado chileno, con múltiples billeteras virtuales en funcionamiento, este escenario competitivo también refleja una demanda creciente y un entorno favorable para la innovación. La similitud cultural con Argentina, el idioma común y los acuerdos comerciales vigentes entre ambos países reducen las barreras de entrada y permiten una adaptación más fluida del servicio.

Los resultados se encuentran respaldados teóricamente por el modelo de competencia monopolística de Krugman, que justifica el comercio de servicios similares pero diferenciados entre países con características parecidas, y por el paradigma OLI de Dunning, que explica la conveniencia de expandirse hacia mercados que ofrecen ventajas de localización y permiten mantener el control de las operaciones. En este sentido, Naranja X posee recursos valiosos como una marca consolidada, tecnología propia y experiencia operativa, que le otorgan ventajas para competir en el mercado chileno.

Como resultado, se concluye que una estrategia basada en la diferenciación del servicio y el establecimiento de alianzas estratégicas con bancos y comercios locales, permitiría a Naranja X posicionarse de manera sólida. Además, se identifica una oportunidad relevante

en el desarrollo de un nuevo servicio de pagos internacionales B2B entre Argentina y Chile, inexistente en la actualidad, que permitiría captar un nicho específico del mercado y ampliar el valor agregado ofrecido.

La elección de Chile representa el primer ingreso al mercado internacional, con el objetivo de ganar experiencia, reconocimiento y capacidades que permitan, en el futuro, expandirse hacia otros países de la región.

REFERENCIAS

Internacionalmente. (2024, September 19). Estrategia y teoría de internacionalización: El paradigma ecléctico de Dunning. <https://www.internacionalmente.com/paradigma-eclectico-de-dunning/>

Lorefice, F. (2021). Planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la firma Naranja [Tesis de grado, Universidad Empresarial Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/23994>

Unir. (2024). Las teorías del comercio internacional: Causas y efectos de las relaciones comerciales entre países. <https://www.unir.net/empresa/revista/teorias-comercio-internacional/>



Plan de Internacionalización: estrategias y alianzas para el crecimiento en el mercado Latinoamericano

AUTORA
Godoy, Martina
martinagodoy2311@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

El presente trabajo propone estrategias para que Man-Ser S.R.L., una empresa metalúrgica de Córdoba, Argentina, inicie su proceso de internacionalización de manera efectiva y sostenible, enfocándose en mercados latinoamericanos. Se realiza un análisis de la situación de la empresa y del entorno económico, político y comercial de la región. Mediante el uso de la matriz multicriterio se determina que Uruguay es el mercado más adecuado para la primera exportación. Además, se identifica a Metalúrgica Acelur como socio estratégico para establecer una joint venture, aprovechando su experiencia, red de distribución y capacidad de montaje. Estas estrategias tienen como objetivo mejorar la competitividad de la empresa y fortalecer su presencia internacional a largo plazo.

PALABRAS CLAVES

Internacionalización; estrategia de mercado; alianzas estratégicas; crecimiento sostenible.

INTRODUCCIÓN

Man-Ser S.R.L. es una empresa familiar de Córdoba con más de 25 años de experiencia en la producción y comercialización de productos industriales, especialmente para los sectores automotriz y energético. A pesar de su consolidación en el mercado local, no cuenta con experiencia exportadora, lo que limita su crecimiento. En el actual contexto económico, la internacionalización es esencial para diversificar ingresos y fortalecer la competitividad. Este trabajo propone un plan de internacionalización que permita a la empresa ingresar en mercados latinoamericanos, utilizando alianzas estratégicas como vía de entrada y priorizando un país objetivo con base en un análisis multicriterio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó un enfoque de estudio de caso, aplicando herramientas de análisis estratégico como la matriz FODA para diagnosticar la situación interna y externa de Man-Ser S.R.L. Posteriormente, se desarrolló una matriz multicriterio basada en variables como importaciones del producto, distancia geográfica, riesgo país, clima de negocios e inflación para seleccionar el mercado objetivo. Además, se realizó una búsqueda de potenciales socios estratégicos utilizando fuentes secundarias (TradeMap, LinkedIn y páginas web oficiales) y se aplicaron criterios de selección para determinar la mejor opción de alianza.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis multicriterio determinó que Uruguay es el mercado más atractivo para la primera exportación de Man-Ser S.R.L., por su cercanía geográfica, estabilidad económica y relaciones comerciales favorables con Argentina. Se identificó a Metalúrgica Acelur como el socio estratégico más adecuado para establecer una joint venture, debido a su experiencia en el sector, su infraestructura y su red de distribución. Esta alianza permitiría a Man-Ser S.R.L. acceder al mercado de forma eficiente, minimizando riesgos y optimizando recursos. Las estrategias recomendadas incluyen capacitación técnica al socio local, un plan de marketing adaptado y la creación de un equipo especializado en comercio internacional.

REFERENCIAS

Acelur.com.uy. (2024). Recuperado de <https://www.acelur.com.uy/#Nosotros>

Armco.com.uy. (2024). Recuperado de <https://www.armco.com.uy/Empresa>

Grupo-cir. (2024). Perfil de LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/grupo-cir/about/>

Indec.gob.ar. (2024, 18 de julio). Intercambio comercial argentino. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_07_24A4AA426A92.pdf

Infobae.com. (2024, 6 de septiembre). Análisis y perspectivas del comercio exterior argentino. Recuperado de <https://www.infobae.com/movant/2024/09/06/analisis-y-perspectivas-del-comercio-exterior-argentino/>

Inversionycomercio.ar. (2024). Recuperado de <https://www.inversionycomercio.ar/quieneSomos> Man-Ser S.R.L. (s.f.). Recuperado de <https://goo.gl/T5hFdz>

Nantes, E. A. (2019). El método Analytic Hierarchy Process para la toma de decisiones. Investigación Operativa.

Jerarquización de los productos agroalimentarios argentinos en cadenas globales de valor

AUTOR

Romero Nicastro, Lucas

lucasromeronicastro@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

El presente manuscrito analiza las barreras y estrategias vinculadas a la integración del vino argentino en Cadenas Globales de Valor (CGV). A través de un enfoque mixto, se identificaron tres tipos de obstáculos: productivos, logísticos y comerciales. La alta dependencia de insumos importados, las deficiencias en infraestructura vial y la escasa inversión en marketing internacional afectan la competitividad del sector. Frente a ello, se proponen estrategias centradas en la adopción de tecnología blockchain para trazabilidad, la promoción de prácticas sostenibles orientadas a mercados nicho y el fortalecimiento institucional mediante cooperación público-privada y simplificación normativa. Estas acciones resultan clave para aumentar el valor agregado de las exportaciones vitivinícolas y favorecer una inserción internacional más competitiva y sostenible.

PALABRAS CLAVE

Cadena Global de Valor, Valor Agregado, Exportaciones

INTRODUCCIÓN

La inserción en Cadenas Globales de Valor (CGV) se ha consolidado como un factor determinante para el crecimiento económico y la diversificación exportadora. Según la (UNCTAD, 2013), los países que lograron incrementar simultáneamente su participación en CGV y el valor agregado interno de sus exportaciones, experimentaron un crecimiento del PBI per cápita del 3,4 % anual, frente al 2,2 % de aquellos que solo aumentaron su integración sin elevar el contenido local.

Argentina enfrenta limitaciones persistentes que obstaculizan una integración eficiente a las CGV. Entre ellas, se destacan la especialización en exportaciones primarias, el bajo grado de industrialización, la escasa articulación entre sectores productivos y logísticos, y una reducida inversión en infraestructura. Estas condiciones afectan especialmente a las economías regionales, como el sector vitivinícola, que posee un importante potencial exportador, pero enfrenta desafíos para capturar valor a lo largo de la cadena.

Además, el funcionamiento de las CGV plantea retos sociales y ambientales. La informalidad laboral, a menudo invisibilizada en el estudio de las CGV, se reproduce como consecuencia de la presión por reducir costos, especialmente en países periféricos (Chena & Noguera, 2020). Asimismo, la producción lineal basada en extracción y desecho genera residuos que podrían ser valorizados, desaprovechando oportunidades de circularidad y eficiencia (Amato, Buraschi, Peretti, & Gonzalez, 2024).

Desde una perspectiva económica, el marketing internacional cumple un rol clave en la captación de valor, al permitir a las empresas diferenciar sus productos, adaptarse a mercados destino y capturar márgenes superiores. Esta dimensión comercial sigue siendo una deuda pendiente para muchas PyMEs vitivinícolas argentinas.

A nivel logístico, las CGV dependen de la eficiencia de las cadenas de suministro. Los tiempos muertos, la baja digitalización de procesos y los altos costos asociados a la infraestructura deficiente, afectan la capacidad del país para competir globalmente.

En este contexto, el presente trabajo analiza las principales barreras y oportunidades que enfrenta el sector vitivinícola argentino en su vinculación con las CGV, con el objetivo de aportar propuestas concretas que favorezcan su inserción internacional con mayor valor agregado.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio adoptó una metodología de investigación exploratoria y descriptiva, orientada a identificar obstáculos, evaluar oportunidades y proponer posibles soluciones. Combinando características cualitativas y cuantitativas, el enfoque fue mixto, no experimental y de tipo transversal.

La recolección de datos se basó principalmente en fuentes secundarias de tipo documental. Se consultaron estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y reportes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). También se incorporaron resultados de entrevistas a expertos realizadas por terceros. El análisis documental adoptó un enfoque mixto.

La investigación se centró en la participación de empresas y actores clave de la industria vitivinícola argentina, con especial atención en aquellos involucrados activamente en CGV. Los participantes seleccionados incluyen PyMEs, grandes empresas y el Estado argentino, tanto en su rol como contralor del comercio internacional como por su función en el desarrollo de infraestructura.

El análisis se organizó en dos fases. En primer lugar, se describieron los obstáculos estructurales que limitan la integración del vino argentino en CGV. Luego, se identificaron estrategias de mejora centradas en innovación tecnológica, la optimización de procesos logísticos, el fortalecimiento del capital humano, la sustentabilidad y la diversificación de mercados internacionales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis permitió identificar tres grupos de barreras que limitan la inserción competitiva del vino argentino en las CGV: productivas, logísticas y comerciales. A su vez, se delinearon estrategias concretas para revertir estas limitaciones y fortalecer la presencia internacional del sector.

Barreras productivas: La producción vitivinícola argentina presenta una alta dependencia de insumos y maquinaria importada. La modernización tecnológica resulta costosa y requiere de maquinaria importada, estando condicionada por variables externas, lo que disminuye la autonomía operativa de las bodegas y amplía la brecha frente a competidores globales con acceso a tecnologías avanzadas. Por su parte, los insumos secos (botellas, etiquetas, corchos, barricas) pueden representar hasta el 70 % del costo por litro de vino. La escasa oferta nacional competitiva y las condiciones financieras impuestas por proveedores externos, sumadas a las restricciones cambiarias, incrementan la incertidumbre operativa y afectan la rentabilidad.

Barreras logísticas: El sistema logístico argentino presenta serias deficiencias que impactan negativamente en la competitividad del vino argentino. El 94 % de las cargas se transportan por vía terrestre. De los 640.000 km de rutas nacionales, solo 40.000 están pavimentados y apenas el 8 % corresponde a autovías. A esto se suman 200.000 km de rutas provinciales, de los cuales unos 70.000 están pavimentados. En conjunto, solo el 60 % de la red puede considerarse en buen estado. Esta

deficiencia en la infraestructura eleva los costos logísticos al 25 % del valor del producto, superando ampliamente el promedio regional, que oscila entre el 15 % y el 18 %. Barreras comerciales: En el plano comercial, el vino argentino enfrenta desafíos estructurales para posicionarse en los mercados internacionales. La limitada inversión en marketing internacional, el escaso acceso a plataformas de e-commerce global, la falta de adaptación a preferencias locales y la dificultad para cumplir con certificaciones exigidas restringen su capacidad de diferenciación. Frente a este panorama, se identificaron tres ejes estratégicos para potenciar la integración del vino argentino en CGV con mayor valor agregado:

1. Tecnología Blockchain: la incorporación de tecnología blockchain representa una herramienta de alto impacto para el sector. Su implementación permitiría registrar y verificar digitalmente cada etapa de la cadena de valor, garantizando transparencia, trazabilidad y cumplimiento normativo. Mediante etiquetas inteligentes o códigos QR, se puede conectar al consumidor con la historia del producto, fortaleciendo la confianza y la diferenciación de marca.

A nivel logístico, la blockchain facilita la reducción de tiempos de despacho, permitiendo el acceso simultáneo a información crítica por parte de todos los actores involucrados. Esta estrategia se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables).

2. Sostenibilidad y Comercialización: el fortalecimiento de prácticas sostenibles —como el uso eficiente de recursos, la economía circular y la vitivinicultura orgánica— permite captar valor en mercados nichos. Obtener certificaciones ambientales o de comercio justo mejora la reputación internacional y abre acceso a nuevos mercados.

Para las pequeñas y medianas bodegas, se recomienda promover la asociatividad horizontal mediante consorcios de exportación, que faciliten la profesionalización del comercio exterior, compartan costos logísticos y mejoren la capacidad de negociación ante compradores globales.

3. Rol del Estado: se propone una estrategia institucional basada en tres planos. El primero es la simplificación normativa, es decir, avanzar en la desregulación y simplificación de trámites aduaneros para reducir tiempos y costos de exportación. El segundo es de flexibilización laboral, adaptando la normativa para permitir contrataciones temporales en actividades estacionales. Se busca aumentar competitividad sin perjudicar derechos laborales. El tercero es la Implementación de un Esquema de Participación Público-Privada (PPP) para invertir en rutas estratégicas (por ejemplo, San Juan–Mendoza) y mejorar la conexión con el puerto de Buenos Aires para reducir la dependencia de terminales chilenas.

Así se reduce la carga estatal y se fomenta la inversión. También se destaca el deber de promover acuerdos internacionales para reducir barreras arancelarias y no arancelarias.

En conclusión, se han analizado las estrategias para posicionar los productos del sector vitivinícola argentino en Cadenas Globales de Valor, considerando barreras y oportunidades claves en producción, logística y comercialización internacional. La investigación revela la importancia de adoptar innovaciones tecnológicas, optimizar procesos logísticos, fortalecer el capital humano, reconfigurar el rol interventor del Estado Argentino, y fomentar la sostenibilidad. Estos aspectos resultan esenciales para reducir los costos en la exportación y así aumentar el valor agregado en las exportaciones argentinas.

REFERENCIAS

Amato, C. N., Buraschi, M., Peretti, M. F., & Gonzalez, S. d. (2024). Propuesta de metodología de análisis para cadenas de valor agroindustriales desde la perspectiva de la bioeconomía circular. *Cuyonomics*, 3, 39-57.

Chena, P. I., & Noguera, D. M. (2020). Relación entre Informalidad e Integración en Cadenas Globales de Valor. Universidad Nacional De La Plata.

UNCTAD. (2013, February 27). El 80% del comercio tiene lugar en las cadenas de valor vinculadas a las empresas. <https://unctad.org/es/press-material/el-80-del-comercio-tiene-lugar-en-las-cadenas-de-valor-vinculadas-las-empresas>



Oportunidades de negocios en nuevos mercados de Latinoamérica de vino de finca La Emilia

AUTORA

Sánchez Sarmiento Grisel
griselsanchez@live.com.ar

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

Este trabajo analiza las oportunidades de exportación de vino de alta gama producido por Finca La Emilia, una bodega familiar ubicada en Colonia Caroya, Córdoba, Argentina. A través de herramientas como el análisis FODA, el análisis PEST y la matriz de decisión de Gunth, se identificaron los principales desafíos y ventajas competitivas para ingresar en nuevos mercados de América Latina. Se determinó que Colombia representa el destino más favorable para comenzar la exportación debido a su creciente demanda de vinos importados, estabilidad económica y condiciones arancelarias favorables. Finalmente, se presenta un plan de implementación que incluye fases comerciales, logísticas y de seguimiento postventa.

PALABRAS CLAVE

Exportación; vino argentino; Colombia; mercados latinoamericanos; estrategia comercial

INTRODUCCIÓN

Finca La Emilia es una bodega familiar situada en la región vitivinícola de Colonia Caroya. Desde sus inicios en los años noventa ha evolucionado hacia la producción de vinos de alta gama. Frente a un mercado nacional cada vez más competitivo, el presente trabajo busca explorar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados latinoamericanos mediante exportación. Se identifican las oportunidades que presenta el contexto regional actual y se analiza el entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer estrategias que le permitan posicionarse internacionalmente.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el análisis se utilizaron tres herramientas principales.

1. Análisis FODA: Para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas internas y externas de la empresa.
2. Análisis PEST: Que permitió explorar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno macroeconómico argentino.
3. Matriz de decisión de Pugh: Para comparar diversos países latinoamericanos en función de criterios como demanda, barreras arancelarias, accesibilidad, rentabilidad, entre otros.

A partir de esta evaluación se identificó a Colombia como el mercado más adecuado para iniciar el proceso exportador.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis FODA reveló que Finca La Emilia cuenta con una fuerte calidad de producto y posicionamiento nacional, aunque enfrenta limitaciones logísticas y tecnológicas. El análisis PEST destacó los cambios recientes en la política económica argentina y las oportunidades que ofrecen los acuerdos regionales.

La matriz de decisión aplicada a los mercados de México, Colombia, Perú y Chile arrojó una puntuación final de +7 para Colombia, consolidándose como el mercado con mayor potencial. Esto se debe a su demanda creciente, costos logísticos competitivos y una aceptación cultural del vino importado.

La elección de Colombia como destino de exportación se fundamenta tanto en datos cuantitativos como cualitativos. La implementación del plan incluye tres fases:

1. Fase comercial: Análisis de mercado, búsqueda de distribuidores, elaboración de propuestas comerciales.
2. Fase operativa: Logística, regulaciones aduaneras, selección de transporte y documentación.
3. Fase postventa: Seguimiento de ventas, fidelización de clientes y servicio de atención.

El plan contempla el uso del Incoterm FCA, un volumen inicial de exportación de 120 cajas por transporte terrestre consolidado y una estrategia de marketing basada en la calidad y el origen del producto.

REFERENCIAS

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2022). Investigación de Mercado. Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2019). Manual de exportación paso a paso. <https://www.cacec.com.ar>

Economipedia. (1950). Matriz de Pugh. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-pugh.html>

Grupo Banco Mundial. (2024). Argentina: Panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2024). Requisitos para exportación de vino. <https://www.argentina.gob.ar/inv>

Ministerio de Economía. (2024). Informe de cadenas de valor: Vitivinícola.

Trade Map. (2024). Estadísticas de comercio internacional. <https://www.trademap.org>



WINE OF ARGENTINA

Explorando nuevas oportunidades de exportación de vinos para la Empresa La Emilia

AUTORA

Sanguedolce, Carla
carladolce794@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Comercio Internacional

RESUMEN

El siguiente trabajo propone como objetivo principal diseñar un plan de exportación para Finca La Emilia, buscando expandir sus horizontes comerciales e identificar oportunidades en el ciclo 2024. Inicialmente, se realizó un análisis del entorno para definir objetivos de internacionalización y, mediante una matriz multicriterio, se seleccionó a Estados Unidos como el mercado más prometedor para la primera exportación. Finalmente, se aplicaron las 4 P del marketing internacional (producto, precio, plaza y promoción) para introducir el vino en el mercado, estableciendo un plan logístico integral que garantice la entrega eficiente y el cumplimiento de los objetivos.

PALABRAS CLAVES

Vino, oportunidad, comercio, finca, estrategia.

INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Final de Grado se enfoca en Emilia SRL, una PYME familiar vitivinícola, con el objetivo de identificar mercados emergentes en Asia. La Emilia, fundada en los años 90, se dedicó inicialmente a otros cultivos antes de introducir cepas finas europeas en 2004, lo que llevó a la comercialización de sus primeros vinos de alta calidad en 2005 y, tras una inversión en barricas, en 2009.

El compromiso con la calidad le valió a la bodega reconocimientos nacionales y la inserción de sus vinos en un circuito selecto de restaurantes y vinotecas de prestigio. La Finca, ubicada en Colonia Caroya, Córdoba, opera con una estructura organizacional concentrada en la figura de un emprendedor, apoyado por un enólogo profesional y personal temporal debido a la estacionalidad de la viticultura. La empresa se distingue por su énfasis en la calidad y la diferenciación del producto, priorizando la elaboración artesanal sobre el volumen de producción. La región de Colonia Caroya ofrece condiciones climáticas propicias, comparables a las de áreas vitivinícolas europeas de renombre, lo que favorece la calidad del producto. La expansión hacia mercados asiáticos representa una oportunidad estratégica para Finca La Emilia. Aunque Europa ha sido tradicionalmente el principal destino de las exportaciones de vino argentino, la creciente clase media asiática y su interés por vinos de calidad, sumado a acuerdos comerciales facilitadores, hacen de Asia un mercado atractivo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Metodología para la Internacionalización de Finca La Emilia

El presente apartado detalla las herramientas metodológicas empleadas para la consecución de los objetivos establecidos para el plan de exportación de Finca La Emilia.

Objetivo 1: Identificación del Mercado Meta en Asia

Para identificar el mercado más prometedor dentro de la región asiática para la exportación de vinos de Finca La Emilia, se recurrirá a la aplicación de una matriz multicriterio. Esta herramienta, fundamentada en los principios del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) desarrollado por Thomas L. Saaty, permite una evaluación sistemática y objetiva de diversas alternativas mediante la asignación de puntuaciones basadas en su desempeño frente a criterios predefinidos, minimizando así la subjetividad en la toma de decisiones.

El proceso implica un análisis comparativo de los cinco principales países importadores de vino. Los criterios de evaluación considerados serán el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita, el volumen de importaciones anuales de vino, el riesgo país, la proximidad geográfica, la población total y la tasa de inflación. A cada uno de estos criterios se le asignará un peso relativo que refleje su importancia estratégica en la decisión de mercado. La apli-

cación de esta matriz es crucial para determinar cuál país ofrece las condiciones más favorables para la exportación de vino, permitiendo una asignación eficiente de los recursos comerciales.

Objetivo 2: Diseño de la Estrategia de Penetración de Mercado

Con el fin de diseñar una estrategia de penetración eficiente para el mercado seleccionado, se empleará el marco de las 4P del marketing internacional: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esta herramienta posibilita la confección de una estrategia integral orientada a posicionar el producto y alcanzar los objetivos comerciales de la finca. Cada componente del marketing mix influirá directamente en el posicionamiento del producto, la selección de los canales de difusión, las decisiones publicitarias y las estrategias promocionales a lo largo de la campaña de introducción. La correcta articulación de estas cuatro variables es fundamental para incrementar significativamente las probabilidades de éxito en la incursión del mercado internacional (Asana, 2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Argentina, a pesar de su volatilidad económica, ha implementado medidas para fortalecer a las PYMES, siendo relevantes para Finca La Emilia. Un análisis de mercado detallado utilizando una matriz multicriterio identificó a Estados Unidos como el destino óptimo para una exportación inicial de 3.000 litros, debido a su estabilidad económica y presencia en el mercado del vino.

Aunque China no fue la opción principal por desafíos logísticos y diferencias en tendencias de consumo, representa un nicho de mercado en crecimiento con una oferta nacional limitada. Hong Kong surge como un punto estratégico clave para la reexportación de vinos a la región asiática, ofreciendo un alto poder adquisitivo y la ausencia de producción local. Se recomienda a La Emilia considerar a China como una oportunidad comercial a largo plazo. Para impulsar su crecimiento, se aconseja a Finca La Emilia modernizar su planta productiva e invertir en tecnología para agilizar procesos. También es crucial mejorar la estructura organizativa con personal especializado para delegar tareas y establecer objetivos a futuro.

Finalmente, se sugiere expandir la presencia en redes comerciales y sociales, participar activamente en ferias internacionales para establecer alianzas estratégicas y contratar a un licenciado en comercio internacional. Estas acciones consolidarán su presencia en el mercado global y facilitarán el logro de nuevas metas de crecimiento.

Ministerio de Economía. (2023, October 2). Informe de exportaciones de productos vitivinícolas 2022 del INV. Instituto Nacional de Vitivinicultura. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/informe-de-exportaciones-de-productos-vitivincolas-2022-del-inv>

Statista. (2024, September 12). Consumo de vino: Los mayores bebedores de vino del mundo. <https://es.statista.com/grafico/30827/paises-con-el-mayor-consumo-per-capita-de-vino-a-nivel-mundial/>

Universidad Siglo 21. (2023). Finca La Emilia. <https://siglo21.instructure.com/>

Percepciones sociales sobre educación emprendedora en colegios secundarios de Mar del Plata

AUTOR

Altavilla Rey, Santino
santinoaltavilla@icloud.com

CARRERA

Licenciatura en Emprendimiento

RESUMEN

El presente trabajo analiza las percepciones sociales sobre la educación emprendedora en colegios secundarios de la ciudad de Mar del Plata. A partir de un enfoque mixto de investigación, se indagó el nivel de conocimiento, valoración y aceptación que la comunidad local le otorga a la inclusión de contenidos de emprendedurismo en la educación media. Los resultados evidencian una valoración positiva por parte de la ciudadanía, que reconoce el emprendimiento como una herramienta formativa clave para el desarrollo de habilidades personales y profesionales. Sin embargo, también se identificaron limitaciones estructurales y culturales en su posible implementación, así como barreras institucionales que dificultan una integración efectiva de esta propuesta. Los hallazgos respaldan la necesidad de políticas educativas participativas y contextualizadas que fomenten desde edades tempranas una cultura emprendedora alineada con los desafíos de la sociedad actual.

Emprendimiento, Educación, Sociedad, Percepción, Cultura

INTRODUCCIÓN

La promoción de una cultura y educación emprendedora en colegios secundarios tiene un potencial de transformar la preparación de los jóvenes desde una edad temprana, preparando a los estudiantes para el mercado laboral y contribuir en el desarrollo económico y social. Esto es un objetivo estratégico en muchos sistemas educativos del mundo. El contexto argentino presenta desafíos y oportunidades en el desarrollo de una cultura y educación emprendedora. Argentina cuenta con el potencial para construir un sistema emprendedor más robusto y sostenible. La falta de éste se traduce en una escasez de iniciativas y carencia de estructuras educativas que fomenten esta cultura.

Esta brecha tiene dos causas principales. Primero, según Antúnez (2017), Argentina y Latinoamérica se caracterizan por ser una región emergente o en desarrollo, 7 marcada por la inestabilidad económica, baja inversión y desigualdad social. Segundo, Almodóvar (2016) explica que en los países desarrollados, el emprendimiento surge como una oportunidad y es positivo para el crecimiento económico, mientras que en los países en vías de desarrollo predomina el emprendimiento por necesidad, consecuencia de las condiciones económicas, lo cual no garantiza el crecimiento. Según el ranking del Global Entrepreneur Monitor (2017), la relación de emprendimientos por oportunidad frente a emprendimientos por necesidad es más baja en Latinoamérica (2.5) en comparación con Europa (3.4) y Norteamérica (4.9).

El contexto marplatense no escapa a esta realidad. A pesar de la creciente importancia del emprendimiento como eje de desarrollo económico y social, los colegios secundarios presentan escasas propuestas que aborden el emprendedurismo como una competencia transversal. El actual diseño curricular de la provincia de Buenos Aires contempla asignaturas de economía o administración, pero no incorpora de manera estructurada ni obligatoria contenidos orientados a fomentar el pensamiento emprendedor.

Esta investigación parte del supuesto de que las percepciones de la sociedad civil respecto a la educación emprendedora inciden directamente en la legitimidad, implementación y sostenibilidad de estas propuestas. Una sociedad que valora el emprendimiento como herramienta de desarrollo probablemente apoyará políticas públicas orientadas a su inclusión en la educación formal. Por el contrario, una comunidad escéptica o indiferente podría actuar como freno a cualquier intento de transformación. Es decir que si estos actores clave perciben que la educación emprendedora es beneficiosa para el desarrollo integral de los estudiantes, estarán más inclinados a colaborar y promover estas iniciati-

vas. Esto crea un efecto multiplicador donde el apoyo comunitario refuerza la implementación de políticas públicas efectivas, alineadas con las necesidades y expectativas de la sociedad.

En este sentido, el estudio busca comprender cómo la comunidad marplatense percibe la educación emprendedora en la escuela secundaria: ¿la considera necesaria? ¿reconoce sus beneficios? ¿identifica obstáculos para su aplicación? Estas preguntas permiten vincular las dimensiones culturales, institucionales y educativas que rodean el fenómeno emprendedor.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología adoptada fue de tipo mixto, combinando técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas semi-estructuradas) para captar la complejidad del fenómeno. El trabajo de campo se realizó en el primer semestre del 2024, e incluyó la participación de más de 60 personas, entre ciudadanos, docentes y autoridades escolares.

Las encuestas se aplicaron a través de formularios online, y contaron con una batería de preguntas cerradas y abiertas que indagaron el grado de conocimiento, valoración, expectativas y percepciones sobre la educación emprendedora. Por su parte, las entrevistas se centraron en actores clave del sistema educativo local: directivos, profesores y fundadores.

Se utilizó un procesamiento estadístico simple para identificar tendencias generales sobre las encuestas. La combinación de ambas técnicas permitió construir una visión integral sobre el estado actual y las percepciones sociales en torno a la educación emprendedora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados revelan una valoración ampliamente positiva sobre la inclusión de contenidos emprendedores en el nivel secundario. Más del 80% de los encuestados considera que la escuela debería promover habilidades relacionadas con el emprendedurismo, como la creatividad, la resolución de problemas, la gestión de proyectos y el liderazgo. Asimismo, se percibe que estas capacidades no solo favorecen el desarrollo profesional futuro, sino también el crecimiento personal.

No obstante, también se identificaron múltiples barreras. En primer lugar, una gran parte de los docentes expresa no contar con formación específica en la temática. Esto genera resistencia o inseguridad al momento de incorporar contenidos emprendedores en el aula. En segundo lugar, se mencionan limitaciones curriculares: falta de conocimiento en el tema, rigidez y burocracia al modificar los planes de estudio, y ausencia de directrices claras desde las autoridades provinciales, esto último se agudiza en instituciones públicas.

Comparando con otros países, se observa que contextos como Finlandia, España o Israel han integrado exitosamente el emprendedurismo como eje transversal de la formación secundaria, a través de metodologías activas, programas específicos y alianzas con el sector privado. Argentina, en cambio, aún está en una etapa inicial de articulación entre educación y cultura emprendedora o mundo empresarial.

Un aspecto relevante surgido de la investigación es el potencial que tiene la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas. Incorporar las voces de estudiantes, familias y comunidad puede contribuir a una mayor legitimidad y eficacia de las iniciativas educativas. Tal como evidencian Sahlberg (2015) y Dimmock et al. (2013), la colaboración entre escuela y sociedad es un pilar fundamental para cualquier cambio duradero.

En conclusión, la sociedad marplatense muestra una fuerte predisposición a respaldar la educación emprendedora como herramienta clave para el desarrollo integral de los jóvenes. Sin embargo, para que esta valoración se traduzca en acciones concretas, es imprescindible superar obstáculos institucionales, culturales y formativos que aún persisten en el sistema educativo.

La inclusión del emprendedurismo en el nivel secundario no debe limitarse a talleres esporádicos o actividades extracurriculares. Se requiere una política educativa integral, con programas sistemáticos, formación docente específica y alianzas con el ecosistema emprendedor y empresario local. Solo así se podrá construir una verdadera cultura emprendedora, capaz de potenciar las capacidades de las nuevas generaciones.

REFERENCIAS

Antúñez, M. (2017). *Emprender en América Latina*. Ediciones Universidad Católica.

Almodóvar, J. (2016). *Emprendimiento y desarrollo económico*. Ediciones del Sur.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). Informe global sobre emprendimiento. <https://gemconsortium.org>

Sahlberg, P. (2015). *Políticas educativas inclusivas*. Editorial Paidós.

Dimmock, C., et al. (2013). **Gobernanza participativa en la educación**. McGraw-Hill



Innovación Abierta: Empresa Santex & Empresa Grenzebach

AUTOR
Pissinis Sergio
spissinis@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Emprendimiento

RESUMEN

La colaboración entre Santex y Grenzebach, basada en la innovación abierta y la transformación digital, sigue un enfoque estratégico en tres etapas: análisis, formulación e implementación. Juntas, las empresas han unido fuerzas para superar los desafíos de Grenzebach, especialmente durante la pandemia, cuando Santex agregó funcionalidades como videollamadas para mejorar el servicio a los clientes.

La creación de equipos multiculturales y la incorporación de startups Codeium ayuda a impulsar la innovación, mejorar la eficiencia y facilitar la transformación digital. Además, se destaca la importancia de medir el rendimiento de las estrategias para asegurar su adaptación y éxito.

Esta colaboración no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también prepara a ambas empresas para un crecimiento sostenible y competitivo, impulsando prácticas responsables en un entorno cambiante.

PALABRAS CLAVE

Innovación Abierta, Transformación Digital, Administración Estratégica, Colaboración, Sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito global de los negocios, la colaboración y la innovación abierta se han convertido en factores muy importantes para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. La colaboración entre Santex y Grenzebach es un ejemplo destacable de cómo dos empresas pueden unir sus fortalezas para enfrentar desafíos comunes y explorar nuevas oportunidades de crecimiento.

La colaboración entre Santex y Grenzebach no sólo ejemplifica los beneficios de la innovación abierta, sino que también nos muestra la importancia de combinar conocimientos y recursos para crear valor añadido (Chesbrough, 2015). Juntas, estas empresas pueden desarrollar productos y servicios más avanzados, acceder a nuevos mercados y compartir los riesgos y costos asociados con la investigación y el desarrollo (Kantis, Menendez, Álvarez Martínez, & Federico, 2023).

La colaboración entre Santex y Grenzebach nos permite entender mejor cómo la innovación abierta puede ser un motor para el desarrollo económico y tecnológico, impulsando el progreso y creando nuevas oportunidades tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto (Chesbrough, 2015).

MÉTODO

El método utilizado para desarrollar el trabajo fue un estudio de caso con enfoque estratégico, estructurado en tres etapas: análisis, formulación e implementación estratégica. Se aplicaron herramientas como PESTEL, FODA y metodología ágil Scrum, y se fundamentó teóricamente en los modelos de Administración Estratégica (Hill et al.) e Innovación Abierta (Chesbrough).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al implementar la Innovación Abierta, las empresas se mantienen actualizadas, generando un espacio de innovación constante, utilizando ideas internas y externas, que les permite crecer, con respecto a sus competidores, en mercados que se modifican constantemente.

La empresa Grenzebach pudo mejorar en eficiencia y efectividad de su servicio técnico, gracias a las mejoras introducidas en su aplicación de videollamada, en especial durante la pandemia, cuando las visitas presenciales estaban reducidas.

En cuanto a la empresa Santex, se benefició con la colaboración incorporando tecnología de última generación, Inteligencia Artificial IA, brindada por la startup Codeium que le permitió optimizar sus tiempos en el desarrollo de software.

Con respecto a la startup Codeium, se ve beneficiada al poder incorporar experiencia en gestión, también acceso a financiación y acceso a nuevos clientes y mercados.

REFERENCIAS

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). Administración estratégica: teoría y casos. En Ciudad de México, MX: Cengage Learning.

Chesbrough, H. (2015). Reinventar la empresa en la era digital. Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI.

Kantis, H., & Angelelli, P. (2020). Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: Promesas y desafíos. Inter-American Development Bank.

Kantis, H., Menendez, C., Álvarez-Martínez, P., & Federico, J. (2023). Colaboración entre grandes empresas y startups: una nueva forma de innovación abierta. Tec empresarial, 17(1), 70-93.
doi:10.18845/te.v17i1.6544



Economía circular en el reporte de sostenibilidad del Hotel Howard Johnson Plaza, Villa Carlos Paz

AUTORA

Garay Olga Andrea
andropolus2016@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión Ambiental

RESUMEN

Este estudio analiza la gestión ambiental del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, con el objetivo de proponer un reporte de Sostenibilidad basado en los estándares GRI (Global Reporting Initiative) incorporando los principios de la Economía Circular y alineada a los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A pesar de contar con la ecoetiqueta nivel Plata de “Hoteles más verdes” y un Programa de Sustentabilidad, el hotel no comunica adecuadamente sus acciones ambientales a sus grupos de interés. Mediante un diagnóstico situacional, revisión de legislación vigente, análisis FODA y comparación con casos exitosos del sector se detectaron debilidades en la gestión y comunicación ambiental. La propuesta apunta a implementar un mecanismo formal de rendición de cuentas no financieras que fortalezca la transparencia, la competitividad y la contribución al desarrollo sostenible del establecimiento. Se concluye que la integración del enfoque circular y un reporte estandarizado mejorarían significativamente su desempeño ambiental y su posicionamiento en el sector turístico.

PALABRAS CLAVE:

Economía circular, reporte, hotelería responsable.

INTRODUCCIÓN

La industria turística enfrenta el desafío de reducir su impacto ambiental mientras responde a una demanda creciente por prácticas sostenibles. El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, situado en un entorno natural frágil, ofrece servicios de alojamiento, gastronomía y convenciones. Si bien posee la ecoetiqueta “Hoteles más verdes” nivel Plata y un programa de sustentabilidad, no cuenta con un reporte formal de sostenibilidad. La ausencia de dicho instrumento impide a la organización visibilizar sus esfuerzos en Responsabilidad Social Empresaria (RSE) dificultando la mejora continua, la transparencia y la competitividad frente a esta situación, el trabajo propone elaborar un reporte de sostenibilidad conforme a la metodología del GRI, integrando los principios de la Economía Circular y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo se desarrolló a partir de un estudio de caso, con enfoque cualitativo-descriptivo. Se aplicaron diversas herramientas metodológicas para analizar el desempeño ambiental del Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz y formular una propuesta de mejora con base en la Economía Circular y la elaboración de un Reporte de Sostenibilidad. Las fuentes y procedimientos utilizados fueron los siguientes:

-Revisión documental: se recopilaron y analizaron documentos institucionales, legislación, ambiental nacional, provincial y municipal, así como estándares internacionales como GRI (Global Reporting Initiative), ISO 14001 y principios de la Economía Circular según la Fundación Ellen Macarthur.

-Diagnóstico Institucional: se realizó un análisis situacional del hotel considerando sus aspectos económicos, sociales y ambientales.

-Análisis FODA: se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, integrando la metodología de Sistema B para evaluar el impacto social y ambiental.

Fortalezas: ubicación estratégica, compromiso de la alta dirección, programa de sustentabilidad, tecnologías eficientes, alianzas locales.

Debilidades: falta de indicadores ambientales, escasa comunicación con stakeholders ausencia de reporte de sostenibilidad, aprovechamiento del potencial del turismo MICE y nómades digitales.

Oportunidades: creciente demanda por hoteles sostenibles, tendencias globales en Eco-

nomía Circular, incentivos para reportar según GRI, políticas públicas que fomentan el turismo responsable.

Amenazas: presión sobre recursos naturales como el Lago San Roque, cambio climático y alta competencia en el rubro, estacionalidad e informalidad laboral.

-Benchmarking: se analizaron reportes de sostenibilidad y prácticas de gestión ambiental de hoteles referentes del sector como Pinares Panorama (Argentina), Get Molvento (Argentina), Awa (Chile).

-**Cruzamiento con los ODS:** se identificaron las metas de los Objetivos de desarrollo Sostenible (especialmente ODS 12) a los que puede contribuir el hotel a partir de su actividad y acciones planificadas.

Estas herramientas permitieron identificar vacíos en la gestión y comunicación ambiental y diseñar una estrategia adaptada al contexto institucional y territorial del establecimiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Diagnóstico institucional y Ambiental

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz posee una infraestructura moderna y servicios orientados al turismo familiar de convenciones y de bienestar. Si bien cuenta con políticas internas y acciones relacionadas a la sostenibilidad (reciclaje, uso eficiente del agua, capacitación interna, etc.) no dispone de un sistema formal de indicadores ambientales ni de una herramienta que sistematice su desempeño sostenible. Su ecoetiqueta "Nivel Plata" no se comunica adecuadamente ni es utilizada como estrategia de posicionamiento. Entre las debilidades identificadas se encuentra la ausencia de reporte de sostenibilidad, falta de mediciones clave (huella de carbono, hídrica, indicadores de eficiencia), no se realiza compostaje de residuos orgánicos, escasa comunicación con las partes interesadas, oportunidades perdidas con sectores como el turismo MICE y nómades digitales.

3.2 Oportunidades estratégicas

Desde la perspectiva de la Economía Circular, el hotel puede: reducir residuos mediante estrategias de separación, compostaje y alianzas con cooperativas locales, maximizar la eficiencia energética mediante la incorporación de renovables, promover compras responsables, priorizando proveedores locales y sostenibles, reutilizar recursos (aguas grises para riego, papel reciclado, amenities reciclables). Estas prácticas permiten no solo mejorar su impacto ambiental, sino también reducir costos operativos, mejorar su imagen corporativa y alinearse con las nuevas demandas del turismo consciente.

3.3 Benchmarking

Los casos analizados de hoteles que reportan sostenibilidad evidencian ventajas competitivas: mayor visibilidad, atracción de clientes exigentes, fidelización y posicionamiento

diferencial. El Hotel Pinares, por ejemplo, muestra públicamente sus logros ambientales, lo cual refuerza su liderazgo en el sector.

3.4 Articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las acciones actuales y propuestas del hotel contribuyen a múltiples metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 6 uso eficiente del agua y tratamiento adecuado de efluentes, ODS 7: potencial para adoptar fuentes de energía renovable, ODS 8: generación de empleo local de calidad, ODS 12: impulso a prácticas sostenibles de producción, consumo y rendición de cuentas, ODS 13 y 15: estrategias de adaptación y conservación del entorno serrano. Implementar un Reporte de Sostenibilidad permitiría comunicar formalmente estas contribuciones, aumentar la transparencia y fortalecer la relación con clientes, proveedores y organismos públicos.

3.5 Limitaciones y desafíos

Los principales desafíos radican en: superar la resistencia al cambio interno, integrar equipos interdisciplinarios que gestionen el proceso de reporte, garantizar la actividad de las prácticas a mediano y largo plazo. No obstante, la existencia de un liderazgo comprometido y una cultura organizacional orientada a la mejora continua representa una ventana de oportunidad para implementar el cambio.

REFERENCIAS

Agencia Córdoba Turismo. (2020). Plan Estratégico de Turismo Sostenible Córdoba.

Comisión Nacional de Valores. (2023). Guía para el Reporte y divulgación voluntaria de información ASG.

Ellen MacArthur Foundation. (2024). Circular Economy Concept. <https://ellenmacarthurfoundation.org>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina. (2023). Guía para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad.

Naciones Unidas. (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Rojas Forero, F., & colaboradores. (2013). Responsabilidad Social Empresarial. Editorial Universidad del Rosario.

Severiche Sierra, C. (2017). Impactos del turismo y sostenibilidad en la hotelería. Universidad de Cartagena.

Wyndham Hotels & Resorts. (2024). Wyndham Green Program. <https://wyndhamhotels.com>



Análisis de la gestión de los residuos de las plantas procesadoras de productos del mar (Noreste provincia de Chubut)

AUTOR

Mieras Diez, Emiliano Tomas
emilianomierasdiez@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión Ambiental

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de conocer y comprender la actual gestión de los desechos originados en las Plantas Procesadoras de productos del mar de los departamentos Biedma y Rawson, provincia de Chubut. Para el desarrollo de la investigación, se realizaron encuestas para obtener datos y diferentes gráficos para plasmar esa información derivada de una población muestral de 8 Plantas Procesadoras que gozan de fábrica en tierra. A partir del análisis de los datos obtenidos, se conoció el nivel de compromiso y conciencia ambiental que poseen las empresas del sector en estudio, como así también, el origen y administración de sus desechos. En conclusión, se evidencia un mínimo compromiso en la implementación de prácticas sustentables por parte de las empresas del sector dentro de su proceso productivo. Haciendo hincapié del impacto positivo que promueven dichas prácticas, como la importancia de un cambio en la producción enfocándose en minimizar los residuos originados.

PALABRAS CLAVE

Desecho. Producto pesquero. Impacto ambiental. Desarrollo sostenible.

INTRODUCCIÓN

La investigación, se elaboró con el objetivo principal de exhibir y entender cómo las empresas procesadoras de productos del mar de la zona en estudio previamente mencionada administran los desechos originados en sus procesos productivos, resaltando también lo que representa la actividad pesquera para la economía del país y especialmente para la provincia de Chubut.

¿Cómo se caracteriza la gestión de los residuos de la industria procesadora de productos del mar en el nordeste de Chubut?

A partir de la reciente incógnita, se evidenció que la temática en estudio se presenta desarrollada de forma insuficiente y escasamente documentada. Asimismo, investigar, trabajar y ampliar la información correspondiente, permite contribuir con investigadores, establecimientos educativos, empresas y diferentes entes gubernamentales con el fin de un desarrollo futuro para implementar actividades sustentables y una adecuada administración de sus desechos.

Es importante mencionar que, solo se tuvieron en cuenta para la investigación, aquellas empresas que cuentan con plantas procesadoras en tierra, dado que muchas de ellas, trabajan la materia prima en sus embarcaciones.

Seguidamente de Buenos Aires, Chubut le sigue como industria pesquera provincial. Teniendo en cuenta esto, en Chubut, la pesca ocupa el tercer puesto como sector industrial más exportador, solamente por detrás de la industria de hidrocarburos y aluminio (Ministerio del Interior).

El sector pesquero representa una parte sumamente importante para la economía mundial, pese a esto, la actividad mencionada, trae aparejada enormes cantidades de subproductos derivados de la industria impactando negativamente al medio ambiente (Hleap Zapata y Gutiérrez Castañeda, 2017).

Por otro lado, El Diario Web (2020), menciona:

Los pasivos ambientales que generó la industria pesquera ha sido una problemática de la última década en Chubut, ante el incremento de la cantidad de plantas de procesamiento, y el volumen de materia prima que se manufactura. La disposición final de los residuos que genera esta industria ha sido tema de preocupación recurrente en las ciudades portuarias y en las que tienen establecimientos en los que se trabaja con merluza o langostino que generan cantidades voluminosas de desechos.

Cabe mencionar que, a partir de la Revolución Industrial y diferentes procesos de urba-

nización de urbanización y desarrollo, el problema asociado a los desechos, cobró mayor impacto debido a un incremento en la generación, como también en la heterogeneidad de los mismos teniendo en cuenta a los orígenes del hombre (Editorial Vértice, 2008).

Añadiendo a lo reciente, “Por residuo se entiende cualquier producto en estado sólido, líquido o gaseoso, generando por la actividad humana en procesos de extracción, transformación o utilización, que está destinado a ser desechado al carecer de valor para su propietario” (Editorial Vértice, 2008, p.8).

A su vez, las plantas de tratamiento de productos del mar, ocasionan principalmente enormes volúmenes de residuos orgánicos provenientes de dicha actividad, como también significantes cantidades de aguas residuales que contienen minerales. Además, con mayor frecuencia se observan residuos de cajones plásticos, sogas y guantes.

Hace tiempo, la gestación de desechos implica uno de los mayores desafíos al cual debe enfrentarse la sociedad. Teniendo en cuenta esto, es imprescindible prevenir y administrar de forma sustentable los residuos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se realizó a partir de un alcance de tipo exploratorio, ocupándose de una temática que se encuentra poco desarrollada en la zona. Para la población en estudio correspondiente, se contempló solamente a aquellas empresas que cuenten con planta procesadora en tierra y se encuentren dentro de los departamentos Biedma y Rawson correspondientes a la provincia de Chubut. A su vez, los establecimientos con las características requeridas se obtuvieron de la página del SENASA.

Para la obtención y subsiguiente análisis de datos, se confeccionó y entregó a las empresas, cuestionarios de tipo cualitativo a través de Google Forms, con el fin de recabar información deseada. A partir de los datos obtenidos, se elaboraron gráficos de tortas y barras exponiendo los resultados de las encuestas. Con los datos que se obtuvieron, se enlazaron ideas y conceptos con el fin de entender parte de la problemática en cuestión.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas y posterior análisis de los datos obtenidos, se manifiesta que la principal materia prima que utilizan las plantas procesadoras en la zona de estudio, son los langostinos, para el cual, el mercado internacional se presenta como el principal destino de ese producto. Continuando con los datos obtenidos, se menciona qué para la mitad de las empresas encuestadas, los residuos le representan una problemática, siendo los residuos no peligrosos y asimilables a urbanos, los principales desechos generados en todos los establecimientos encuestados. A su vez, se expone que

más de la mitad de las plantas procesadoras partícipes en la investigación, realizan algún tipo de separación de sus residuos, agregando a lo anterior, la planta de tratamiento se menciona como el principal destino final de esos desechos, siguiendo en menor medida el entierro.

En concordancia con lo dicho anteriormente, menos de la mitad de las empresas encuestadas realizan un tratamiento en relación con sus residuos, siendo principalmente la reutilización y luego en menor medida el reciclaje. Además, un gran porcentaje de las industrias partícipes, mencionan que cuentan con área de ambiente y además realizan talleres o capacitaciones sobre el cuidado ambiental.

La importancia de adentrarse y comprender la gestión de los desechos de la industria procesadora de productos del mar supone una exposición y desarrollo en forma de diagnóstico situacional donde se plasmen aquellas adversidades como también aspectos positivos de dicha gestión y contextualizar el proceso productivo de las industrias y el recorrido desde la gestación hasta la disposición final de los desechos. Así, una vez realizado el diagnóstico, se podrá trabajar y mejorar aquellas debilidades o incertidumbre encontradas y compartir prácticas y actividades positivas ambientalmente.

A lo largo de la investigación se presentaron varias debilidades, como lo fue el no haber podido encuestar a todas las plantas procesadoras de la zona en estudio, ya sea por falta de personal debido a la época en que se realizó el estudio o diversos conflictos gremiales. Otra debilidad presentada, es la escasa información disponible acerca de la gestión de los residuos en la industria de la pesca, aunque esto, se puede presentar como una oportunidad para realizar futuras investigaciones e innovar en la temática. Por otro lado, la heterogeneidad de los encuestados se presenta como una debilidad, debido a que muchos de ellos no están capacitados acerca de temáticas ambientales puede generar respuestas diferentes a las del personal capacitado en dicho tema. Asimismo, es importante mencionar las enriquecedoras charlas y visitas a las plantas procesadoras acompañado por personal de diversas profesiones.

En conclusión, cabe volver a mencionar la importancia del sector industrial en estudio para la economía de la provincia, como así también, la problemática relacionada a la inadecuada gestión de los residuos del sector pesquero, el cual es un conflicto por resolver que lleva mucho tiempo que, a su vez, es agravado por el aumento en el consumo de alimentos, mayor número de empresas de la industria y el continuo avance en los procesos productivos. A lo largo de la investigación, se evidencia una falta de compromiso por parte de las empresas en reducir los desechos generados y en la implementación de prácticas sostenibles, buscando minimizar los residuos y daños generados por los mismos. Dicho esto, es imprescindible el trabajo y compromiso de todos los actores sociales involucrados y

seguir con los lineamientos expresados en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es oportuno pensar futuras investigaciones para complementar el presente informe, como puede ser un estudio de las plantas de tratamiento de residuos de la zona dado que es el principal destino de los residuos de las empresas procesadoras de productos del mar, como también, investigaciones de carácter cuantitativo con el objetivo de conocer los volúmenes de residuos generados en los establecimientos, lo cual va a permitir observar si existen diferencias en caso de implementar prácticas sustentables con aquellas que no lo hacen.

REFERENCIAS

Comodoro avanza en resolver el problema de los desechos pesqueros. (2020, 15 de mayo). El Diario. Recuperado de <https://www.eldiarioweb.com/2020/05/comodoro-avanza-en-resolver-el-problema-de-los-desechos-pesqueros/>

Editorial Vértice. (2008). Gestión medioambiental: manipulación de residuos y productos químicos. Editorial Publicaciones Vértice.

Hleap Zapata, J. I., & Gutiérrez Castañeda, C. A. (2017). Hidrolizados de pescado – producción, beneficios y nuevos avances en la industria. -Una revisión. Acta Agronómica, 66(3), 1-45. <https://doi.org/10.15446/acag.v66n3.52595>

Ministerio del Interior. (s.f.). Cadenas de Valor Chubut. Argentina.gob.ar. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/chubut_-_cadenas_de_valor.pdf



Generación de biodiesel a partir de residuos orgánicos vitivinícolas en Finca La Emilia

AUTORA

Pizzolato, Marcela Cecilia
oliviamarce@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión Ambiental

RESUMEN

El presente trabajo propone una estrategia de valorización de residuos orgánicos vitivinícolas generados en Finca La Emilia, ubicada en Colonia Caroya, Córdoba, Argentina, con el objetivo de producir biodiesel para autoconsumo y eventual comercialización mediante contratos de maquila.

La propuesta se enmarca en los principios de la economía circular y el desarrollo sostenible, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

A través de un enfoque metodológico basado en el análisis FODA, revisión de antecedentes, normativa vigente y estrategias aplicadas en experiencias similares, se identifican oportunidades para transformar los residuos agroindustriales en recursos energéticos renovables. La incorporación de tecnologías limpias y la articulación con programas provinciales como BIOCBA permitirían a la organización reducir sus costos operativos, mejorar su imagen institucional, minimizar impactos ambientales y contribuir a la mitigación del

cambio climático.

Este estudio concluye que Finca La Emilia cuenta con las condiciones técnicas, ambientales y estratégicas para implementar un sistema de producción de biodiesel de segunda generación, posicionándose como una bodega sustentable e innovadora dentro del circuito vitivinícola cordobés.

PALABRAS CLAVE

Desarrollo Sostenible – Biodiesel – Economía Circular – Residuos Vitivinícolas – Bio-combustibles – Autoconsumo

INTRODUCCIÓN

En un contexto mundial signado por la urgencia de enfrentar los efectos del cambio climático como expone Naciones Unidas en el informe de CEPAL “El cambio climático a nivel mundial” (2020), desde varios años atrás se ha detectado el aumento de las temperaturas climáticas medias en el planeta y la principal causa es el constante y sostenido crecimiento de las emisiones GEI antropogénicas. Los motivos de estos cambios son la actividad industrial, los cambios en los usos de suelo, el crecimiento de la frontera agrícola-ganadera, el incremento en la generación de residuos y las emisiones en materia energética principalmente de los combustibles fósiles causando el calentamiento global y en consecuencia modificando los sistemas climáticos, por lo tanto, es necesario transformar los modelos productivos tradicionales hacia esquemas sustentables.

Como menciona el Dr. Alieto Aldo Guadagni en su trabajo “Panorama energético mundial y argentino” (2007), se calcula que para el año 2050 el PBI mundial se triplicará y en ese marco para llegar a una atmósfera saludable se deberían reducir un 75% las emisiones por unidad de PBI de CO₂, esto implica un cambio indiscutible en la matriz energética de todas las naciones. La eficiencia energética debe ocupar además un capítulo aparte en las agendas políticas de gobernanza en todos los niveles. El desarrollo de políticas públicas en materia de energías renovables es vital para cambio del modelo económico lineal hacia el modelo circular.

Uno de los principales desafíos actuales es reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), particularmente las derivadas del uso de combustibles fósiles. En Argentina, la actividad vitivinícola genera anualmente toneladas de residuos orgánicos que, en su mayoría, no reciben un tratamiento adecuado. Estos residuos, lejos de constituir un problema, representan una oportunidad para ser transformados en biocombustibles como el biodiesel, contribuyendo tanto a la reducción de residuos como a la generación de energía limpia. Finca La Emilia, una bodega familiar situada en Colonia Caroya (Córdoba),

dedicada a la elaboración de vinos de alta gama, enfrenta actualmente el desafío de integrar prácticas sostenibles a su modelo de negocio.

La propuesta de este trabajo se centra en la producción de biodiesel a partir de residuos vitivinícolas generados en su proceso productivo, enmarcando esta acción dentro del paradigma de la economía circular y los lineamientos de la Agenda 2030. A través de un análisis situacional exhaustivo que incluye un diagnóstico FODA, revisión normativa y estudio de casos comparativos, se busca determinar la viabilidad técnica, económica y ambiental de la propuesta. Además, se contemplan herramientas de gestión como los contratos de maquila, que permitirían ampliar el impacto de esta iniciativa más allá del autoconsumo, extendiéndola a productores de la región. La iniciativa no solo persigue beneficios económicos, sino también un posicionamiento institucional alineado con las nuevas exigencias del mercado y de los consumidores, que valoran cada vez más las prácticas responsables y sostenibles.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se basa en un enfoque metodológico cualitativo-descriptivo, sustentado en el análisis de información documental, normativa vigente y estudios de caso.

La investigación toma como base el caso de Finca La Emilia, una organización vitivinícola cordobesa, y propone un modelo replicable de generación de biodiesel a partir de residuos orgánicos vitivinícolas. Para el diagnóstico situacional se utilizó la herramienta de análisis estratégico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permitiendo identificar los factores internos y externos que inciden en la implementación del proyecto. Según menciona Ponce Talancón, H. en su trabajo “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en Contribuciones a la Economía (2006), a partir de la matriz FODA se pueden dirimir diferentes estrategias de acción.

A partir del análisis de pares cruzados FODA, se definieron líneas estratégicas que orientan la propuesta de acción. Además, se analizaron experiencias comparativas de otras organizaciones, como Bodega La Caroyense y RB Agronegocios, que han integrado prácticas sostenibles a sus procesos, incluyendo medición de huella de carbono y producción de biocombustibles. Estos antecedentes se contrastaron con la realidad de Finca La Emilia para determinar su grado de aplicabilidad.

El relevamiento normativo incluyó leyes nacionales y provinciales, entre ellas la Ley Nacional N° 27.640 de Biocombustibles, la Ley Provincial de Córdoba N° 10.721 y los marcos regulatorios de los programas BIOCBA y Maquila. Se recurrió a bibliografía académica, documentos técnicos de organismos públicos (CEPAL, ONU, INV), guías de buenas prác-

ticas vitivinícolas y publicaciones científicas para fundamentar las posibilidades técnicas de conversión de residuos en biodiesel de segunda generación. Finalmente, se incorporó el paradigma de la economía circular como eje conceptual integrador de la propuesta, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marco ético y estratégico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis FODA realizado sobre Finca La Emilia reveló importantes fortalezas, como su trayectoria en la producción de vinos de alta calidad, su ubicación estratégica en una región vitivinícola reconocida (Colonia Caroya), y su participación activa en iniciativas de enoturismo. Estas fortalezas se combinan con oportunidades externas, tales como la creciente demanda de biocombustibles, el respaldo normativo a nivel nacional y provincial, y la posibilidad de acceder a certificaciones de sostenibilidad.

Entre las debilidades se destacan la falta de infraestructura tecnológica para el tratamiento de residuos, la ausencia de certificaciones ambientales y sociales, y una estructura organizacional limitada.

En cuanto a las amenazas, se identificó una alta competitividad en el sector vitivinícola, la vulnerabilidad frente a inclemencias climáticas y la escasa visibilidad internacional de Colonia Caroya como región vitivinícola.

El cruce de estos factores permitió formular estrategias específicas: aprovechar los residuos orgánicos (orujo, escobajo, semillas) para la generación de biodiesel, con lo cual se lograría una doble ventaja ambiental y económica; participar en el Programa BIOCBA para asegurar la calidad del biocombustible producido y habilitar su uso legal; y desarrollar alianzas estratégicas a través de contratos de maquila, que permitan prestar servicios a terceros y diversificar ingresos.

Las experiencias de Bodega La Caroyense y RB Agronegocios refuerzan la viabilidad de esta propuesta. Mientras la primera ha avanzado en medir su huella de carbono y aplicar prácticas sostenibles, la segunda ya produce biodiesel de uso propio y para terceros, demostrando que es posible replicar estos modelos en el sector vitivinícola.

Desde el punto de vista técnico, la literatura científica respalda la producción de biodiesel a partir de residuos vitivinícolas. Los procesos de transesterificación de aceites extraídos de semillas de uva, combinados con alcoholes, permiten obtener biodiesel con propiedades comparables a los estándares internacionales. Además, estos residuos representan un pasivo ambiental si no son tratados correctamente, por lo que su valorización energética es una solución integral.

En términos ambientales, la iniciativa permitiría reducir significativamente la huella de carbono de la organización, al reemplazar el uso de gasoil por biodiesel de segunda ge-

neración. Esta acción se alinea con el Acuerdo de París, la Ley General del Ambiente y el ODS 13 (Acción por el clima), contribuyendo también a mejorar la imagen institucional y el posicionamiento de la marca.

Desde la dimensión social, el proyecto puede generar impacto positivo al promover la educación ambiental, la innovación tecnológica, el arraigo rural y la generación de empleo verde. Además, podría incentivar el trabajo conjunto con instituciones educativas locales mediante pasantías o proyectos de formación, fortaleciendo los vínculos entre empresa y comunidad. Finalmente, se destaca que la implementación de esta propuesta no requiere una transformación radical de la actividad principal de Finca La Emilia, sino una integración progresiva de prácticas sostenibles que potencien su resiliencia ante los desafíos actuales. La incorporación de energías renovables y el aprovechamiento de residuos son pasos clave para alcanzar un modelo de negocio circular, competitivo y ambientalmente responsable.

REFERENCIAS

CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). La emergencia del cambio climático en América Latina y el Caribe (pp. 43-62). <https://doi.org/10.18356/bcaf4b74-es>

Guadagni, A. A. (2007). Panorama energético mundial y argentino. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/27750>

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/>



Creación de un plan de comunicación interno digital y formación de líderes coach en Lozada Viajes

AUTORA

Candoli Alejandra Mariel

alejandramarielcandoli@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

RESUMEN

El presente trabajo analiza el caso de Lozada Viajes, una empresa nacional de turismo con estructura franquiciada, atravesada por serias deficiencias en su sistema de comunicación interna y un estilo de liderazgo tradicionalista. Como respuesta estratégica, se diseñó e implementó un plan de comunicación digital 2.0 y un programa de formación en liderazgo coach dirigido a mandos medios. La propuesta tuvo como objetivo central optimizar la gestión interna y alinear culturalmente a la red de franquicias, fortaleciendo la performance organizacional. Con una implementación de seis meses y bajo un enfoque de retorno sobre inversión, se proyectó una mejora del 10 % en la rentabilidad, alcanzando un ROI del 169 %. Este trabajo evidencia cómo la sinergia entre comunicación y liderazgo puede convertirse en una palanca transformadora del capital humano.

PALABRAS CLAVE

Comunicación interna – Liderazgo coach – Transformación organizacional – Capital humano – Franquicias

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva estratégica de Recursos Humanos, la comunicación interna y el liderazgo son factores críticos para la sostenibilidad organizacional. En el caso de Lozada Viajes, el crecimiento de su red franquiciada no estuvo acompañado por una evolución coherente de sus prácticas comunicacionales ni de desarrollo de personas, generando desalineación, baja autonomía y fragmentación cultural. Este proyecto propone una intervención integral centrada en la implementación de herramientas de comunicación digital y en la formación de líderes coach, para favorecer una cultura de confianza, escucha activa y colaboración en red. Se parte del principio de que una organización que comunica bien lidera mejor, y que el liderazgo debe ser una práctica inspiradora y facilitadora del cambio.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se abordó bajo el enfoque de estudio de caso con metodología cualitativa. Se realizó un diagnóstico organizacional integral mediante entrevistas, observación participante y análisis de matrices estratégicas (PESTEL, FODA, Porter). A partir de los hallazgos, se diseñó un plan de intervención con tres ejes clave:

1. Reuniones trimestrales zonificadas y canal de comunicación en tiempo real vía Microsoft Teams.
2. Red social interna (Workplace) para conectar a toda la red con contenido institucional, social y participativo.
3. Capacitación en liderazgo coach a mandos medios a través del Instituto Mariano Moreno.

La implementación tuvo una duración de seis meses. La evaluación incluyó métricas de uso, participación, resolución de conflictos y análisis de retorno de inversión (ROI).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados evidencian una mejora sustancial en los niveles de interacción, alineación operativa y sentido de pertenencia entre la casa matriz y sus franquicias. La digitalización de la comunicación interna permitió eliminar barreras geográficas y reducir la burocracia operativa, mientras que el enfoque de liderazgo coach comenzó a transformar los vínculos laborales, promoviendo una gestión más empática, participativa y orientada al desarrollo del talento. La implementación del plan demandó una inversión de \$1.484.329,91, con un

beneficio estimado de \$3.995.058,18, lo que arroja un ROI del 169%. Estos datos validan la hipótesis de que invertir en cultura organizacional impacta positivamente en la rentabilidad.

REFERENCIAS

- Arizcuren Arizcuren, R. (2008).** La comunicación interna en las organizaciones. UPC.
- Berceruelo, B. (2014).** Nueva comunicación interna en la empresa. Aedipe.
- Berastegui, F. (2021).** Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Sport Complements desde la prospectiva estratégica. UNC.
- Becerra, A. (2022).** Coaching en la Provincia de Mendoza. UNC.
- De Andrés, A. (2014).** ¿En qué consiste el coaching educativo? (2ª ed.). UPM.
- Domínguez, M. (2014).** Comunicación organizacional 2.0. Editorial Académica Española.
- Goleman, D. (2021).** Liderazgo. B de Bolsillo.
- Grant, A. (2014).** The efficacy of executive coaching in times of organizational change. Journal of Change Management.
- Springton, J. (2001).** Public Relations and New Technology. Sage.
- Vásquez, J. (2010).** La comunicación interna. UPC.



Desarrollo y Posicionamiento de Marca Empleadora para AJ & JA Redolfi

AUTORA

Mosconi Agustina

agustinaamosconi@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

RESUMEN

El presente estudio analiza la gestión de recursos humanos en una empresa mayorista líder del sector alimenticio en Córdoba, Argentina, con el objetivo de diseñar una estrategia de marca empleadora. A través de un análisis situacional (PESTEL y Porter) y de la cadena de valor, se identificó que la falta de sistemas formalizados de desarrollo profesional limita la atracción de talento y la competitividad. La investigación propone un enfoque integral que incluye planes de carrera, evaluaciones de desempeño y una propuesta de valor al empleado (EVP). Los resultados sugieren que la profesionalización de los procesos de RR.HH. no solo mejora el clima organizacional, sino que posiciona a la empresa como un empleador responsable y atractivo en un mercado altamente volátil.

PALABRAS CLAVE:

Marca empleadora, desarrollo profesional, atracción de talento, sector mayorista.

En el dinámico mercado mayorista alimenticio de Argentina, la gestión del talento se ha convertido en un activo estratégico. A.J. & J.A. Redolfi, empresa con más de 60 años de trayectoria, enfrenta el desafío de transicionar desde una gestión familiar basada en la confianza hacia una estructura profesional de Recursos Humanos.

El problema central identificado es la ausencia de un sistema formalizado de reclutamiento, selección y desarrollo. Esta carencia limita el potencial de los colaboradores y afecta la capacidad de la organización para atraer talento calificado. El objetivo de este artículo es proponer una estrategia de Marca Empleadora (Employer Branding) que integre beneficios tangibles e intangibles para fortalecer el sentido de pertenencia y la competitividad externa.

Marco Metodológico

Se utilizó un diseño de investigación descriptivo con enfoque cualitativo, empleando el método de estudio de caso. Los instrumentos de análisis incluyeron:

Análisis del Macroentorno (PESTEL): Para evaluar factores políticos, económicos y sociales.

Análisis del Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter): Para determinar la rivalidad del sector en la provincia de Córdoba.

Análisis Interno: Evaluación de la cadena de valor y diagnóstico de procesos de RR.HH.

Resultados: Análisis del Entorno y Diagnóstico Situacional

Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El factor económico emerge como el más crítico. La inflación y la pérdida del poder adquisitivo en Argentina (con tasas mensuales proyectadas superiores al 3.5%) obligan a una gestión de costos sumamente eficiente. En el ámbito social, se observa un cambio en las preferencias hacia productos saludables y sostenibles, lo que exige una adaptación en la oferta y en la cultura organizacional.

Análisis del Microentorno (Porter)

La rivalidad entre competidores es elevada debido a la presencia de grandes actores como Rosental, Micropack y Maxiconsumo en la región de Córdoba. Dado que los productos no son especializados, la diferenciación debe provenir de la calidad del servicio y la eficiencia logística, factores que dependen directamente del desempeño del capital humano.

Diagnóstico Interno

A pesar de contar con una flota propia de 83 vehículos y una sólida red de 3,500 clientes, la empresa presenta debilidades en su gestión interna de personal. Los ascensos se basan en criterios subjetivos de confianza, lo que genera una brecha en la motivación de los em-

pleados con alto potencial técnico.

Propuesta de Intervención: Marca Empleadora

La propuesta se fundamenta en la creación de una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) que posicione a Redolfi como un lugar atractivo para trabajar.

Acciones clave:

Formalización de procesos: Implementación de manuales de reclutamiento y selección basados en competencias.

Planes de Carrera: Diseño de trayectorias de crecimiento claras para reducir la incertidumbre profesional.

Evaluación del Desempeño: Establecimiento de indicadores objetivos (KPIs) para premiar el mérito y la productividad.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Integración de prácticas de sostenibilidad y reciclaje para atraer a las nuevas generaciones de trabajadores (Millennials y Gen Z) que valoran el impacto ambiental.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La transición de AJ & JA Redolfi hacia una gestión profesional de recursos humanos es imperativa para mantener su liderazgo. La implementación de una marca empleadora robusta permitirá no solo retener el conocimiento crítico de los empleados actuales, sino también disminuir los costos de rotación y mejorar la imagen corporativa. Se recomienda a la dirección asignar un presupuesto específico para la capacitación continua y la modernización de los sistemas de comunicación interna.

REFERENCIAS

Argentina.gob.ar. (2024). Ley de Etiquetado Frontal y Trazabilidad Alimentaria.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.

Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong. Harvard Business Review.



Proa Consulting: Construyendo una Marca Empleadora Innovadora en el Ámbito del Desarrollo Social

AUTORA

Moyano Fátima Eugenia
fatima.moyano@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

RESUMEN

Este trabajo propone el fortalecimiento de la marca empleadora de Proa Consulting, una agencia internacional especializada en desarrollo social, a través de la implementación de estrategias de atracción y retención del talento. Mediante un diagnóstico organizacional, se identificaron problemáticas como el ausentismo injustificado y la falta de una propuesta de valor sólida para los empleados. En respuesta, se diseñó un plan integral que incluyó la reformulación del proceso de reclutamiento y selección, un programa de bienestar integral y un sistema de reconocimiento basado en la asistencia. Esta propuesta permitió reducir el ausentismo, mejorar la retención y optimizar la competitividad de Proa como empleador socialmente responsable.

PALABRAS CLAVE

Marca empleadora; reclutamiento; retención; propuesta de valor al empleado; ausentismo.

INTRODUCCIÓN

Proa Consulting es una agencia internacional dedicada al fortalecimiento de organizaciones sociales en Latinoamérica. A pesar de su reputación y compromiso social, enfrenta desafíos vinculados al ausentismo y la escasa atracción de talento comprometido. El presente trabajo se enmarca en el campo de la gestión estratégica de los recursos humanos y tiene como objetivo mejorar su posicionamiento como marca empleadora, proponiendo una estrategia centrada en procesos de selección más eficientes, acciones de bienestar y una propuesta de valor atractiva para sus empleados. Esta iniciativa busca alinear el propósito organizacional con las expectativas del talento humano en contextos laborales desafiantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó una metodología cualitativa con enfoque de estudio de caso. Se aplicaron herramientas de análisis interno y externo como PESTEL, FODA y las 5 Fuerzas de Porter. Además, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional mediante entrevistas y revisión documental interna. A partir de estos datos, se diseñaron tres líneas estratégicas de acción: (1) reingeniería del proceso de reclutamiento y selección por competencias, (2) implementación de un programa de bienestar integral y (3) desarrollo de un sistema de reconocimiento no monetario basado en indicadores de asistencia y puntualidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación del plan estratégico permitió proyectar una reducción del 40% en el ausentismo injustificado. Esto implicó un ahorro estimado de \$1.304.270, con un retorno de la inversión (ROI) del 123,68%. La estrategia fortaleció la imagen de Proa como marca empleadora innovadora en el sector social, mejorando la retención de talento, el clima laboral y el compromiso organizacional. Se comprobó que acciones de bajo costo, centradas en el bienestar y el reconocimiento, pueden tener alto impacto en organizaciones con presupuestos limitados pero fuerte capital simbólico.

Figura 1. ROI proyectado del plan de mejora para Proa Consulting



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Allen, D. G., Hancock, J. I., Vardaman, J. M., & McKee, D. N. (2014). Analytical mindsets in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S61–S86. <https://doi.org/10.1002/job.1912>

Alles, M. (2007). Gestión por competencias. Editorial Granica.

Alles, M. (2014). La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización. Editorial Granica.

Allo, K. (2020). Factores que puedan posicionar a las empresas del Partido de Villarino como marcas empleadoras [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/27839>

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Andrade, L. (2015). La marca empleadora: Una estrategia para atraer, retener y desarrollar talento. Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Gonzales Miranda, D. R. (2011). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45–72. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>

Grenni, L. (2019). Emprender con causa. Editorial Archivo Final.

Randstad. (2023). Employer Brand Research 2023 – Argentina. [https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/202307/1.%20REBR%20Argentina%20report%202023\(esAR\).pptx%20\(1\).pdf](https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/202307/1.%20REBR%20Argentina%20report%202023(esAR).pptx%20(1).pdf)

A photograph of several wooden chess pawns on a light-colored board. One pawn is prominently placed on a wooden square block in the foreground, while others are scattered in the background, slightly out of focus. The background is a soft, out-of-focus blue.

Plan de Formación Liderazgo Coach para la Mejora de la Comunicación Interna en la Empresa Lozada Viajes

AUTORA

Ratto Sofia

sofiaratto@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo implementar un plan de formación en liderazgo basado en coaching en la empresa Lozada Viajes, con la meta de capacitar al 100% de sus líderes antes de febrero de 2025.

A partir de un diagnóstico organizacional, se identificaron dos problemáticas principales: la falta de un modelo formal de comunicación interna y la ausencia de un perfil de liderazgo uniforme. Para abordarlas, se diseñó un plan estructurado en fases: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.

La propuesta contempla herramientas cualitativas y cuantitativas, y un cronograma de ejecución en 11 provincias. Se espera que la propuesta mejore la comunicación interna, aumente la productividad y consolide la cultura organizacional de la empresa, contribuyendo a su competitividad en el mercado turístico argentino.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo coach; Comunicación interna; Capacitación; Recursos humanos

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna y el liderazgo efectivo son factores clave en el funcionamiento de cualquier organización, especialmente en aquellas que operan bajo un modelo de franquicia como Lozada Viajes.

La falta de canales formales de comunicación y de un estilo de liderazgo estandarizado puede derivar en desinformación, pérdida de cohesión y una experiencia desigual tanto para los colaboradores como para los clientes (Chiavenato, 2018; Reyes, 2009).

En este contexto, se propone un plan de formación para líderes con enfoque en coaching, que promueva la mejora continua, la motivación del equipo y la alineación con los valores corporativos. Esta propuesta busca fortalecer la cultura organizacional y posicionar a Lozada Viajes como una marca empleadora atractiva y coherente en todo el país.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología adoptada es de tipo aplicada, con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y carácter propositivo.

El diagnóstico organizacional se realizó mediante encuestas estructuradas a líderes de mandos medios y altos, entrevistas semiestructuradas y revisión de indicadores de desempeño.

La población objetivo incluye líderes de las franquicias en 11 provincias argentinas.

El programa de formación fue diseñado a partir del modelo de diagnóstico-formulación-implementación-evaluación (Blake, 2005), y consta de módulos presenciales y virtuales, abordando temáticas como inteligencia emocional, comunicación efectiva, gestión de equipos y resolución de conflictos (Goleman et al., 2002; Wright & Mackinnon, 2015).

La duración estimada del proyecto es de 10 meses, desde mayo de 2024 hasta febrero de 2025, e incluye seguimiento técnico, medición de impacto con encuestas pre y post implementación, y espacios de retroalimentación con los participantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El plan contempla una formación intensiva, de una semana por provincia, con actividades prácticas y clases teóricas, que permiten desarrollar competencias clave de liderazgo coach. Los líderes capacitados tendrán herramientas para motivar, comunicar eficazmente, delegar con confianza y resolver conflictos de manera constructiva (Echeverría, 2010; Wright & Mackinnon, 2015).

Se estima un aumento del 15% en la efectividad de la comunicación interna, medido por encuestas de satisfacción, y un incremento del 20% en la productividad de los equipos liderados. Asimismo, se proyecta una mejora del clima organizacional, una reducción en la rotación de personal y una mayor cohesión entre franquicias.

Desde el punto de vista económico, la inversión proyectada es de ARS 34.440.000, con un retorno de inversión (ROI) estimado del 95,13%. Este valor representa el equilibrio entre el costo del programa y los beneficios esperados en ventas, eficiencia operativa y retención de talento.

El liderazgo coach, al fomentar la autonomía y el desarrollo individual, tiene el potencial de generar un cambio cultural duradero en la organización (Goleman et al., 2002), alineando a los equipos con los valores institucionales y mejorando la experiencia tanto de los colaboradores como de los clientes.

REFERENCIAS

Blake, O. (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. Ed. Trillas.

Chiavenato, I. (2018). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Echeverría, R. (2010). La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación. Editorial Granica.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. Editorial Vergara.

Reyes, J. (2009). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, (40). <https://doi.org/10.18682/cdc.vi40.1446>

Wright, L., & Mackinnon, C. (2015). Coaching for Leadership Development. Harvard Business Review Press

A close-up photograph showing several hands of different skin tones holding and fitting white puzzle pieces together. The background is blurred, showing more hands and puzzle pieces, creating a sense of teamwork and collaboration.

Propuesta de valor para el capital humano y fortalecimiento de marca empleadora en Lozada Viajes

AUTORA
Peña Agustina
agusstinapena@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

RESUMEN

El presente trabajo final de grado se centra en la empresa Lozada Viajes, líder en el mercado de franquicias de agencias de viajes en Argentina. El objetivo principal es la implementación de una Propuesta de Valor para el Capital Humano y el fortalecimiento de la Marca Empleadora (Employer Branding), con el fin de mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores y aumentar la productividad. Se realizó un análisis exhaustivo del entorno y la situación interna de la empresa, identificando debilidades clave en la gestión de recursos humanos y proponiendo un plan de implementación para abordarlas de manera estratégica.

PALABRAS CLAVE

Propuesta de Valor; Marca Empleadora; Sentido de Pertenencia; Capital Humano; Lozada Viajes

INTRODUCCIÓN

Lozada Viajes es una empresa con más de 30 años de trayectoria en el sector turístico argentino, reconocida como la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Su historia, que comenzó en 1987, la llevó a obtener la certificación de calidad ISO 9001 en 2018. A pesar de su éxito comercial y su consolidada posición en el mercado, se identificó la necesidad de profesionalizar la gestión del capital humano. El presente trabajo busca diseñar e implementar un plan estratégico para fortalecer la imagen de Lozada Viajes como empleador, lo que se espera no solo mejore la retención del talento, sino que también incremente la productividad de la compañía en un 4%. El proyecto se inspira en casos de éxito de empresas del sector como Airbnb y Despegar, y de otras como MercadoLibre, que han sabido utilizar la propuesta de valor al empleado como una ventaja competitiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la propuesta, se utilizó una metodología de investigación cualitativa, basada en el análisis de información pública de la empresa y la aplicación de herramientas estratégicas de gestión. Los instrumentos de análisis incluyeron:

Análisis PESTEL: Para comprender los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan al sector turístico en Argentina.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Para evaluar la competitividad de la industria, considerando la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad existente, la amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y clientes.

Análisis FODA: Para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas específicas de Lozada Viajes, sirviendo como base para la propuesta de valor.

Marco Teórico: Se recurrió a la revisión bibliográfica de autores clave en el campo de los recursos humanos, como Ambler y Barrow, Snell y Bohlander, Werther y Davis, y Alles, para fundamentar conceptos como Marca Empleadora, Plan de Carrera y Propuesta de Valor al Empleado.

La información obtenida del análisis situacional se contrastó con los principios teóricos para diseñar un plan de implementación específico, con un cronograma de ejecución detallado en un diagrama de Gantt.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis situacional de Lozada Viajes evidenció una clara desconexión entre su éxito comercial y su gestión del capital humano. Se identificó la falta de un área de Recursos Humanos profesionalizada, lo que se traduce en procesos ineficientes y una gestión del talento delegada a gerentes de otras áreas. La inexistencia de un plan de carrera formal y

Aguado, P. & Jiménez, L. (2017). Employer Branding: Cómo atraer y retener talento en 5 pasos. Editorial Esic.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Journal of Brand Management.

Alles, M. (2012). Social Media y Recursos Humanos. Ediciones Granica.

Mejías, H. (2008). Planeamiento de Carrera y Cambio Laboral. Editorial Pearson Educación.

Snell, S. & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores.

Werther, W. & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana.



Empresas familiares de alojamiento y su nivel de profesionalización en la ciudad de Río Cuarto

AUTOR**Frigerio, Franco**

francofrigerio23@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gestión Turística

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo principal de investigación estudiar y analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamientos turísticos de la ciudad de Río Cuarto. El método consistió en una investigación del tipo descriptiva, presentó un abordaje cuantitativo y el instrumento fue un cuestionario inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares de Belausteguigoitia Rius (2004), al cual se le incorporaron interrogantes relacionados con la profesionalización, en cuanto al grado de formación de los recursos humanos, y el área en la cual los mismos se desarrollaron.

Los resultados evidenciaron que en general el nivel de profesionalización puede no ser el adecuado. Si bien los establecimientos alcanzaron un alto puntaje en el Modelo de los Tres Círculos (Davis y Tagiuri, 1996), en solo un establecimiento los colaboradores no pertenecientes a la familia poseían estudios terciarios o de grado. Sumado a esto, ningún familiar estaba formado en Hotelería o Turismo, dejando en evidencia la falta de profesionalización por parte de estas empresas familiares en las áreas en las cuales deberían desarrollarse y

en las que se desempeñan diariamente.

PALABRAS CLAVE

Profesionalización, Empresas familiares, Servicios de alojamiento

INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene como objeto principal de análisis a la profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. Dichas empresas configuran una parte esencial del sector empresarial turístico, vitales para la productividad, donde los alojamientos administrados por empresas familiares son cada vez más demandados e importantes. Actualmente, es cada vez más necesario la profesionalización de la oferta disponible de servicios al huésped. Una parte considerable de dicha oferta está en manos de empresas familiares, donde la necesidad de profesionalización suele estar más acentuada en virtud de las problemáticas propias.

El factor clave que determina el carácter familiar de cualquier empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a las futuras generaciones, por lo que la trascendencia es un rasgo distintivo de las empresas familiares (Niethardt, 2012).

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo con el Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1996). El círculo de la familia está compuesto por el sistema familiar, basado en lazos de convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo con las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la propiedad, compuesto por su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización. Por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007). Para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López y Calero García, 2006). La formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

Hablar de profesionalización en las empresas familiares implica fundamentalmente dotar a la organización de órganos de gobierno para la toma de decisiones en torno a sus tres

círculos (familia, empresa y propiedad), la implementación del protocolo familiar como una herramienta de profesionalización y la formación adecuada de los empleados y colaboradores.

Relacionado con esto último, existen dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: un primer nivel que implica la formación y preparación de los miembros de la familia; y un segundo nivel que supone la contratación de profesionales. Entonces, profesionalizar la empresa familiar implica que quienes se ocupan de la gestión sean competentes y cuenten con formación suficiente, sean miembros de la familia o no (Press, 2013). Sin embargo, muy pocas familias ponen el foco en su capital humano e intelectual. Así, la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e intelectual de la familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar (Niethardt, 2012, p. 33).

El objetivo principal es analizar el nivel de profesionalización de alojamientos turísticos familiares de la ciudad de Río Cuarto. Analizar esta temática es muy importante, ya que las empresas familiares son agentes claves de la economía nacional en la generación de ingresos y puestos de trabajo. Además, la hotelería constituye una actividad de servicios, por lo que la calidad de estos es altamente dependiente de los recursos humanos.

Las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

¿Cuál es el nivel de profesionalización del capital humano en las empresas familiares de alojamientos turísticos de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba? (Objetivo general)

¿Cuál es el nivel de incorporación laboral de profesionales de hotelería y/o turismo en las empresas familiares de alojamientos turísticos de la ciudad de Río Cuarto? (Objetivo específico)

¿Cómo gestionan estas empresas actualmente los subsistemas empresa, familia y propiedad? (Objetivo específico)

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación presentó un alcance del tipo descriptivo, ya que se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno de estudio. Además, se procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamientos turísticos de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba. Para ello se hizo uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales en hotelería y/o turismo en este tipo de organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, basado en el Modelo de los Tres Círculos.

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que las variables no se modificaron y quedaron como se han extraído. Además, fue una investigación de tipo transversal porque la búsqueda de información, determinación de la muestra, de variables, conclusio-

nes y resultados se dieron en un momento determinado del tiempo.

El primer objetivo específico fue evaluar el nivel de inserción laboral de profesionales de hotelería y/o turismo en las empresas familiares de alojamientos turísticos, tanto en lo referente a la incorporación de familiares con formación, como la contratación de no familiares profesionales. Se indagó sobre el nivel educativo alcanzado por los miembros de la empresa.

Mediante el segundo objetivo específico se procuró medir el nivel de profesionalización en relación al Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares

Se tomó como unidades de análisis a empresas familiares que prestaban servicio de alojamiento en la ciudad de Río Cuarto, en las cuales dos o más integrantes de la familia participaban en la gestión o dirección.

Se seleccionó la encuesta como técnica porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permite obtener un indicador del grado de profesionalización a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. A la primera parte del cuestionario se le incorporó interrogantes relacionados con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos, consistían en 6 preguntas. La segunda parte, el apartado 7 de los interrogantes, consistió en 30 preguntas sobre el desarrollo en la gestión de la administración de los subsistemas de empresa, familia y propiedad, pudiendo dar como respuesta estar: 'totalmente en desacuerdo', 'en desacuerdo', 'indeciso', 'de acuerdo' y 'totalmente de acuerdo', correspondiendo un valor del 1 al 5 respectivamente.

El análisis de los datos se separó en dos partes. Primero, las respuestas a las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se estableció relaciones entre las clases y categorías de alojamiento, y la cantidad de familiares que trabajaban, como así también identificar si dicha cantidad variaba de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento. Se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales, el porcentaje correspondiente a establecimientos que contaban con recursos especializados en hotelería y/o turismo, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés.

En el punto número 7 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluyó 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia Rius (2004), la puntuación obtenida podía arrojar los siguientes resultados:

1. Más de 120 puntos: un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
2. Entre 90 y 119: en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
3. Entre 60 y 89 puntos: aún deben realizarse cambios importantes para articular armónicamente tanto a la empresa como a la familia y hacerla así más competitiva. Indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
4. Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 280).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados arrojaron que en el 'Establecimiento 1' dos familiares trabajaban en la Dirección y Gestión, y uno en Operaciones. En el 'Establecimiento 2' los dos miembros de la familia propietaria se desempeñaban en la Dirección y Gestión. Finalmente, en el 'Establecimiento 3' las únicas dos personas que trabajaban en la empresa dirigían y gestionaban la misma. Además, del total de los familiares que trabajaban en los alojamientos encuestados, 5 poseían estudios terciarios y/o de grado, poco más del 70% de los familiares tenían algún tipo de capacitación formal. Por otro lado, únicamente 2 de 7 familiares habían alcanzado el nivel secundario. De los 5 familiares que poseían algún tipo de estudio 2 personas habían estudiado Contabilidad y Finanzas, 1 se formó en Administración y las 2 personas restantes se formaron en otra área no relacionada con la actividad turística o la prestación de servicios de alojamiento.

Entre los tres establecimientos había un total de 13 colaboradores no familiares, 2 pertenecían al 'Establecimiento 1' y 11 al 'Establecimiento 2', en tanto que en el 'Establecimiento 3' no había empleados con dicha condición. Este último dato se evidenció debido a que era un alojamiento de categoría baja que no prestaba demasiados servicios, además de los esenciales, no necesitando de colaboradores extras. Aquí solamente había un alojamiento de categoría inferior, mientras que los dos restantes eran de categoría media (3 estrellas). Siguiendo esta misma línea, del total de colaboradores externos a la familia, 9 poseían estudios terciarios o de grado, un 69%, todos pertenecientes al 'Establecimiento 2', mientras que en los restantes alojamientos no había colaboradores con algún tipo de capacitación superior. De los 9 colaboradores, 4 se habían formado en Hotelería, 4 en Turismo y el colaborador restante poseía estudios en Administración. De este modo, teniendo en cuenta todos los alojamientos de la muestra, se puede considerar que existe una baja profesionalización de los colaboradores externos.

Por otro lado, la suma de los puntajes obtenidos en cada subsistema, de acuerdo con

los criterios de Belausteguigoitia Rius (2004), permitió evidenciar que 2 de los 3 establecimientos alcanzaron más de 120 puntos. Sin embargo, el establecimiento restante alcanzó entre 90 y 119 puntos.

Teniendo en cuenta el subsistema de Familia, las tomas de decisiones estaban influenciadas por las dimensiones socioemocionales, presentando 2 de los 3 establecimientos mayor puntaje en dicho subsistema, rasgo característico del tipo de empresas encuestadas. Además, se confirma la preferencia por incorporar familiares, siempre y cuando pudieran cumplir de manera adecuada y profesional. También, se corrobora que los familiares ocupaban altos cargos de Dirección y Gestión e incluso en operaciones, por lo que la influencia de la familia era importante.

En el subsistema Empresa, se puede confirmar que en los establecimientos había delegación de autoridad y responsabilidad, la toma de decisiones era descentralizada, agregando también que, por los puntajes obtenidos, se estaban aplicando o ya se habían aplicado algunos procesos de profesionalización.

Dentro del subsistema de Propiedad, donde los tres establecimientos marcaron un alto puntaje, se puede afirmar que la transparencia de las cuentas era clara, ya que los negocios habían sido valuados y se revisaba su valor periódicamente, había acuerdos de compra y venta de acciones, y la información financiera se presentaba con regularidad.

Sumado a esto, en los tres alojamientos había normas que regulaban la relación empresa-familia, en todos los casos había planes de sucesión y en ningún caso había personas ajenas a la familia en la Propiedad.

Finalmente, se puede concluir que, si bien hay indicios de procesos de profesionalización que se han aplicado y otros que se están intentando aplicar, el nivel de profesionalización en general puede no ser el adecuado. Si bien los establecimientos alcanzaron un alto puntaje en el Modelo de los Tres Círculos, en solo un establecimiento los colaboradores externos poseían estudios terciarios o de grado. Sumado a esto, ningún miembro familiar estaba formado en Hotelería o Turismo, dejando así en evidencia la falta de profesionalización en las áreas en las cuales deberían desarrollarse y en las que se desempeñan diariamente.

Relacionado con otras posibles líneas de investigación, una de ellas podría ser indagar acerca de las áreas de formación predominantes dentro de las empresas familiares de alojamientos turísticos y el motivo por el cual no se contrata personas formadas en Hotelería y/o Turismo. Otra podría tender a averiguar el porcentaje de personas especializadas en Hotelería y/o Turismo que se contratan en empresas de alojamientos no familiares.

Algunas recomendaciones sobre posibles intervenciones son, por un lado, implementar programas de capacitación sobre Hotelería y Turismo, a los fines de mejorar la calidad del servicio. Por otro lado, se recomienda aumentar la contratación de personal externo a la

familia que se haya formado en Hotelería y/o Turismo, para así dar más oportunidades a personas que podrían realizar mejor las tareas.

REFERENCIAS

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. McGraw-Hill Interamericana.

Davis, J., & Tagiuri, R. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_eco_027.pdf

Farinelli, S. (2007). Sistemas locales de innovación: Las pymes de Tandil (1995-2005) [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires].

González Unzueta, C. (2012). Cómo evitar y resolver conflictos (1st ed.). Arte Gráfico Editorial Argentino.

Niethardt, E. (2012). Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1st ed.). Arte Gráfico Editorial Argentino.

Parra López, E., & Calero García, F. (2006). Gestión y dirección de empresas turísticas. McGraw-Hill.

Press, E. (2013). Empresas de familia: Del conflicto a la eficiencia. Granica.

Niethardt, E. (2012). Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1ª ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Parra López, E., & Calero García, F. (2006). Gestión y dirección de empresas turísticas. Madrid: McGraw-Hill.

Press, E. (2013). Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia. Buenos Aires: Granica.



Plan de higiene y seguridad en la actividad agrícola en un marco sustentable.

AUTOR**Martínez, Jorge Sebastián**

sebasmartinez13.sm@gmail.com

CARRERALicenciatura en Higiene, Seguridad
y Medioambiente del Trabajo**RESUMEN**

La actividad Agrícola representa un gran movimiento económico a nivel mundial y enfrenta el gran desafío de lograr un equilibrio entre el crecimiento económico propiamente dicho, la higiene y seguridad Laboral y las prácticas sustentables. El presente caso analiza íntegramente a Campo Agrícola, una empresa que se dedica a la actividad de producción de granos en campo de terceros en la Provincia de Córdoba - Argentina. Mediante un exhaustivo análisis de situación y herramientas de diagnóstico, se llegó a identificar riesgos críticos en todo el proceso de producción como también oportunidades de crecimiento aplicando prácticas sustentables. En referencia a esto último, se estableció un plan estratégico de gestión de riesgos enfocado en el uso de productos químicos y las actividades en silos de almacenamiento de granos. La implementación de este plan permitirá mejorar sustancialmente el desempeño en seguridad y salud como también encaminarse a incorporar prácticas sustentables y al mismo tiempo lograr un perfil de organización altamente competitivo.

Riesgos, Gestión, Prevención, Sustentabilidad.

INTRODUCCIÓN

La actividad agrícola en Argentina es uno de los principales movilizadores de la economía en nuestro país. Según la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA) las cadenas agroindustriales representan la actividad que mayor aporte genera al PBI (FADA, Aporte de las cadenas Agroindustriales al PBI, 2024). Esto conlleva la participación de miles de trabajadores que llevan adelante esta actividad donde diariamente se exponen a los riesgos relacionados a los procesos productivos. Es crucial considerar que los empresarios, al carecer de experiencia y conocimientos en seguridad laboral, a menudo desconocen los riesgos inherentes a las tareas de sus empleados. Por ello, el asesoramiento especializado en Higiene y Seguridad es fundamental. En el caso de campo agrícola, esto cobra especial relevancia, ya que la organización no dispone actualmente de un servicio de higiene y seguridad ni de medicina del trabajo. El presente Trabajo final de grado, pretende identificar los riesgos asociados en las actividades del proceso de cultivo de granos y evidenciar la importancia y los beneficios de aplicar un Plan de Higiene y Seguridad, basado en la Mejora Continua y Sustentabilidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis integral del caso se basó en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para evaluar el proceso productivo, los riesgos asociados, el marco legal y la situación organizacional. El análisis de Campo Agrícola se basó en el estudio de Fichas de Datos de Seguridad (FDS) de agroquímicos y el formulario de Relevamiento General de Riesgos Laborales (Resolución 463/09) que aplica al decreto 617/97. Los métodos empleados incluyeron un análisis detallado del proceso productivo, la elaboración de una matriz de peligros de productos químicos (basada en FDS), y la aplicación de una matriz IPER (BS 8800) para la evaluación de riesgos. Se realizó un análisis del marco legal para identificar incumplimientos y se utilizaron herramientas de gestión estratégica como el análisis FODA, el análisis de pares cruzados y el mapeo de partes interesadas. Finalmente, se vincularon las actividades de la empresa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relevantes. Como propuesta de intervención, se establece un Plan de Higiene y Seguridad, centrado en mitigar los riesgos intolerables identificados en la manipulación de sustancias químicas y el trabajo en altura en silos. El plan está referenciado por el ciclo de Deming para la mejora continua de la ISO 45001 e incorpora prácticas sustentables (45001-ISO, 2018). El objetivo general del plan es mejorar el desempeño en Seguridad y Salud Ocupacional dentro de un

marco sustentable. Para lograrlo, los objetivos específicos se centraron en:

- Definir una política de seguridad.
- Establecer un plan de acción y procedimientos para trabajos en altura y manipulación de productos químicos.
- Gestionar la entrega de EPP's.
- Implementar un Plan de Capacitación.
- Aplicar observaciones planificadas de tareas.
- Controlar el plan mediante auditorías internas.
- Adicionalmente, se busca la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas para la sustentabilidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La actividad agrícola en Argentina presenta una significativa exposición de sus trabajadores a riesgos laborales. Las estadísticas de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, que registran 27.871 casos de accidentes en 2023 y 74 muertes en 2022, con la provincia de Córdoba destacando como la segunda con mayor siniestralidad, evidencian esta situación. Campo Agrícola no es una excepción a esta problemática. La empresa enfrenta una deficiencia estructural clave: la ausencia de un plan de higiene y seguridad integral y de un servicio de medicina del trabajo. Esta carencia, sumada al desconocimiento empresarial en materia de seguridad y salud, incrementa la vulnerabilidad de los trabajadores a una diversidad de riesgos, incluyendo intoxicaciones por sustancias químicas, caídas en silos y accidentes con maquinaria. El diagnóstico realizado reveló la presencia de riesgos clasificados como intolerables. Estos incluyen, de manera prominente, la manipulación de sustancias químicas (fungicidas, herbicidas e insecticidas), que conllevan peligros de carcinogenicidad, toxicidad reproductiva y daños al medioambiente acuático. Asimismo, se identificaron riesgos críticos en las operaciones en silos, como incendio/explosión, caídas desde altura y atrapamientos. Adicionalmente, se constataron graves incumplimientos de la legislación vigente (Ley 19.587, Ley 24.557 y Decreto 617/97), lo que expone a la empresa a sanciones económicas y procesos judiciales. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) subraya la falta de un servicio de Higiene y Seguridad como una debilidad crítica, con el potencial de incrementar la accidentalidad y deteriorar la imagen corporativa. No obstante, esta situación también configura una gran oportunidad estratégica: la implementación de un Plan de Higiene y Seguridad y la adopción de prácticas sostenibles. Esta medida no solo permitirá la mitigación de riesgos y el aseguramiento del cumplimiento legal, sino que también potenciará la legitimidad de la empresa, su competitividad y el acceso a nuevos mercados bajo los principios de sostenibilidad económica,

social y medioambiental, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente los ODS 2, 3, 6, 8, 11 y 12 (Alvarado, 2011).

La integración de un área de Higiene y Seguridad y la estandarización de procesos seguros resultan fundamentales para el crecimiento organizacional y su viabilidad a largo plazo (CEPAL, 2024).

Figura 1. Plan de Higiene y Seguridad basado en Mejora Continua.



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

ISO 45001. (2018). Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Requisitos con orientación para su uso. Organización Internacional de Normalización.

Alvarado, A. B. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad.

CEPAL. (2024). Objetivos de desarrollo sostenible. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

FADA. (2024, abril). Aporte de las cadenas agroindustriales al PBI. Fundación FADA. www.fundacionfada.org



Análisis y propuesta de implementación de la Supply Chain en el IBC

AUTOR**Daporta Diego**

ddaporta@yahoo.com.ar

CARRERA

Licenciatura en Logística Global

RESUMEN

El Instituto Biológico Córdoba S.R.L. (IBC) es una empresa argentina que fabrica productos medicinales y cosméticos. El IBC definió como sus objetivos de crecimiento ganar una mayor porción del mercado nacional y dar el primer paso en la internalización de la empresa exportando productos al Mercosur y Europa. Para trazar el plan de acción se analizó la situación actual de la empresa, sus orígenes y estructura. Desde ese punto de partida se evaluó el contexto interno y externo para la reestructuración de los procesos del IBC. El contexto actual se muestra favorable. El plan de implementación puso foco en el desarrollo de la Supply Chain integral del IBC para desarrollar una estructura de operación más eficiente, competitiva y flexible. La figura clave de este plan es el Líder Logístico quién debe llevar adelante el proceso de crecimiento basado en las herramientas de liderazgo y gestión propias de su perfil profesional. El plan propuesto le permitirá al IBC crecer mitigando los riesgos propios de estos procesos complejos y aquellos externos que constituyen el contexto.

PALABRAS CLAVE

IBC, Estructura, Supply Chain, Líder Logístico, Internacionalización.

INTRODUCCIÓN

El Instituto Biológico Córdoba S. R. L. (IBC) es una empresa familiar.

Cuenta con más de 100 años de trayectoria en el mercado, se encuentra en la zona Noroeste de la ciudad de Córdoba, con buenos accesos a autopistas y aeropuerto. Sus principales clientes son importantes clínicas, nosocomios y hospitales de la ciudad y la región, así como droguerías que distribuyen sus productos.

IBC elabora y raciona productos de farmacopea, dentro de los que se pueden nombrar líquidos antisépticos y desinfectantes, polvos astringentes y cicatrizantes, pomadas, cremas, aceites, etc., para los cuales solo se utilizan productos de calidad garantizada que cumplen con las normativas vigentes y los requisitos de los organismos de control. Cuenta con certificación del ANMAT. Sus altos estándares de calidad destacan sus productos (Universidad Siglo 21, 2024).

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo de investigación se centró en estudiar los recursos actuales del IBC, fortalezas y debilidades (Análisis FODA, s.f.); así como el entorno en el cual se debía desarrollar el plan a través de un análisis PESTEL (Heubel, 2023). EL IBC es una empresa familiar y será clave superar los obstáculos que propone la transición a una empresa de mayor envergadura. Alrededor del 70% de los negocios familiares fracasan o se venden antes de que la segunda generación tenga la oportunidad de tomar el relevo. Sólo el 10% se mantiene activo como empresa privada, para que la tercera generación la dirija (Grión, 2022). Por otro lado, comprender los requerimientos a cumplir para lograr los objetivos trazados. Esta parte del estudio incluyó el análisis de los mercados, los competidores, requisitos legales y logísticos. Definidos el punto y partida y de llegada se diseñó un plan de 6 meses que permitiría al IBC alcanzar esos objetivos, minimizando los riesgos de descontrol que acarrea una reestructuración prácticamente completa de la empresa. El desafío principal era superar la forma de pensar la empresa, casi todos los procesos que hasta ahora habían sido eficientes probablemente cambiarán y los dueños podrían sentir que perdían el control de la empresa. La inclusión de un profesional especializado en el diseño y gestión de la Supply Chain sería el punto de partida. Incorporar este recurso rompería con la tradición de ubicar a los miembros de la familia en puesto de decisión, lo disminuiría el componente subjetivo que acarrea las relaciones familiares al momento de la toma de decisiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El IBC contaba con los procesos productivos para los productos demandados, solo había que adecuarlos a la escala de la nueva demanda. Esta ha sido una de las mayores fortalezas de la empresa y sería la base del proyecto. Fundamentar el proyecto en el valor agregado más importante que posee el IBC es la primera decisión. Los estándares de calidad de materia prima y producto terminado aseguraban abrir la puerta a los nuevos mercados, el desafío estaba en producir a mayor escala y llevar esos productos a manos de los potenciales nuevos clientes, especialmente fuera de las fronteras del país.

Los mayores cambios devendrían de una nueva Supply Chain que hiciera eficiente y eficaz el objetivo de venta. La figura clave sería la del Líder Logístico, quien sería el referente y mediador entre las áreas, como así también el que trace las estrategias. Esta persona también llevaría adelante la implementación del proyecto. Sus principales desafíos serían: incorporar un profesional especializado en comercio exterior para estudiar los requerimientos y trámites necesarios para alcanzar los destinos fuera del país; evaluar y contratar proveedores de transportación nacional e internacional; diagramar el flujo productivo interno y sincronizarlo con los proveedores de materias primas e insumos. La propuesta de contar con proveedores externos para la nueva estructura de la Supply Chain se basa en tres variables claves: tiempo, riesgo, control de costos. Los proveedores de transportación nacional cuentan con vasta experiencia, no necesitan aprender, IBC solo debe indicar donde y cuando se deben entregar los productos, esto reduce los tiempos de implementación. Planificar y ejecutar la distribución de productos en un país tan extenso y complejo como este, demanda una operación tan complicada que podría poner en riesgo todo el plan debido a la gran cantidad de posibles puntos de falla. Finalmente, establecer contratos con proveedores que cuentan con gran experiencia en logística permite a la empresa firmar contratos con tarifas transaccionales, que a priori, podrían no ser las más económicas, pero para una empresa en desarrollo es lo más ventajoso, ya que solo incurrirá en gastos cuando una venta se haya concretado, de modo de minimizar los costos fijos. Los clientes se vuelven cada vez más exigentes en cuanto al producto y el servicio por lo que la empresa se arriesga a incurrir en costos fuera de plan para cumplir una demanda más exigente. Captar clientes fuera del país implica incurrir en el comercio exterior, que es un mundo diferente al del mercado nacional. El análisis muestra que el contexto actual es auspicioso políticamente en la Argentina y los especialistas pronostican un crecimiento en la demanda del producto insignia con el cual IBC piensa desembarcar en los mercados extranjeros. Se espera que el mercado de bicarbonato de sodio experimente un crecimiento del mercado a una tasa de aproximadamente el 5,10% en el período de pronóstico de 2021 a 2028 y se espera que alcance los 155,81 millones de dólares para 2028 (Data Bridge, 2024). Aquí

se pone de manifiesto una variable clave en los negocios en general y en particular en la Supply Chain que es el tiempo. El Líder Logístico sabe que el tiempo es un bien muy preciado y es una de las claves del éxito. La gestión de la demanda de insumos, los procesos productivos, los despachos y los compromisos de arribo del producto a los clientes son procesos completamente vinculados a la gestión del tiempo. El seguimiento y evaluación de opciones se va a fundamentar en la información que se obtenga de los indicadores que se transformarán en el tablero de control de la operación. Acerca de la Supply Chain es que debe ser robusta pero no rígida. El Líder Logístico debe ser el punto de contacto de todas las áreas, su éxito se basa en su propia capacidad y en el equipo de trabajo. En un futuro, es posible evaluar la performance de la Supply Chain y estudiar nuevos modelos de contrato o incluso pensar en insource de alguna de las actividades. El proyecto es ambicioso, por lo cual sería óptimo que la persona que contrate IBC para este rol tenga experiencia en la misma industria, lo que simplificará el camino en varios aspectos.

REFERENCIAS

Análisis FODA. (s.f.). Análisis FODA. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>

Data Bridge. (2024). Data Bridge. Obtenido de Global sodium bicarbonate market: <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-sodium-bicarbonate-market>

Grión, P. (2022). Obtenido de La Empresa Familiar en Argentina y sus desafíos en 2022: <https://paolagrion.com/la-empresa-familiar-en-argentina-y-sus-desafios-en-2022/>

Heubel, M. (14 de Octubre de 2023). Consulterce. Obtenido de PESTLE Analysis: The MacroEnvironmental Analysis Explained: <https://consulterce.com/pestle-a>

Universidad Siglo 21. (2024). IBC. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/36260/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>



Implementación de Warehouse management -WM- en almacén de materiales Drean SA planta Río Segundo

AUTORA

Díaz Verónica Analía

veronicadiaz26101983@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Logística Global

RESUMEN

En un mundo globalizado gestionar adecuadamente la logística puede fortalecernos desde el inicio de la cadena de abastecimiento, a través de procesos internos eficientes, y por último, una vez obtenido un producto/ servicio brindar los medios necesarios para que el cliente reciba en tiempo y forma su pedido.

Tomando como eje estos tres grandes segmentos, el foco del presente trabajo está en la gestión de los procesos internos más específicamente la gestión de materiales.

Para el reporte de caso se seleccionó trabajar sobre la gestión de materias primas de la planta Drean SA ubicada en la ciudad de Río Segundo.

En el desarrollo del mismo, interpretamos la necesidad de mejorar en la gestión del espacio de almacenamiento por ello, se encuentra en la implementación de WM Warehouse Management la herramienta adecuada.

Materiales; warehouse management ; almacenamiento

INTRODUCCIÓN

En la era de la conectividad la sinergia que fluya en la cadena de suministros es clave para lograr entregar el producto en tiempo y forma y al mejor costo.

Por ello, se decidió abordar un aspecto clave que es la gestión de stock, la cual hoy nos obliga a cumplir con dos premisas: Flexibilidad e información, ambas apoyan el desarrollo de un proceso de toma de decisiones exitoso en cuanto a gestión de stock, lo cual representa una adecuada gestión del capital de trabajo de las empresas.

En el caso a trabajar se podrá visualizar que la gestión actual de materiales cuenta con un sistema de almacenamiento IM (inventory management),

Es por estos inconvenientes que se propone en el trabajo a continuación, mejorar la gestión actual del stock y avanzar hacia un modelo que nos permita flexibilidad a la vez de un manejo específico por ubicación de los materiales almacenados.

MATERIALES Y MÉTODOS

La gestión de materiales se divide en dos grandes familias, materiales directos, que son aquellos que componen los diferentes productos terminados y materiales indirectos, que son los necesarios para llevar adelante la fabricación, pero no son parte del producto terminado.

Figura 1. Clasificación de materiales



Fuente: Elaboración propia

Ampliando la característica de las materias primas a su vez se subclasifican en En el campo de los materiales nacionales de acuerdo al tipo de material:

Figura 2. Clasificación de materiales nacionales



Fuente: Elaboración propia

Y en el caso de los materiales importados se clasifican de acuerdo a su origen:

Figura 3. Clasificación de materiales nacionales



Fuente: Elaboración propia

A nivel sistemas la empresa desarrolla sus operaciones con el sistema SAP

En SAP los almacenes son administrados a través de IM (Inventory Management) – Gestión de inventario

- Dicho sistema presenta inconvenientes relacionados a la rigidez de trabajar con áreas de almacenamiento predefinidas, siendo que la variación del stock no permite aprovechar los espacios vacíos de algunos códigos mientras otros se encuentran abarrotados. Esta problemática se potencia, cuando consideramos que nuestra tendencia actual es ir hacia la incorporación cada vez más materiales importados, ya que las entregas se manejan con otra frecuencia de entrega, lo que hace que la curva de reabastecimiento sea más pronunciada.
- Además, el trabajar con zonas de almacenamiento en lugar de ubicaciones a través de sistema, hace menos confiable la gestión del stock, ya que en el ejercicio de inventario el conteo no se realiza sobre una ubicación en específico sino sobre toda un área.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través de la apertura de la cantidad de componentes que intervienen en el proceso de producción y analizando su origen, interpretamos que el espacio de almacenamiento tendrá que absorber la variabilidad de condiciones logísticas de los materiales involucrados en el proceso.

Sumado a esta necesidad, y analizando la variabilidad de productos fabricados y el dinamismo del mercado asociado, emerge la necesidad de contar con un sistema que en línea nos de visibilidad de cómo se mueven los stock en todo momento.

En base a ambas premisas, flexibilidad y control en línea, se propone la implementación de WM warehouse management como respuesta a estas necesidades.

Figura 4. Propuesta de sistema de almacenamiento



Fuente: Elaboración propia

Considerando que la empresa ya cuenta con un sistema erp SAP, se propone incorporar este sistema de gestión avanzar incorporando el módulo de WM para la gestión de materiales.

REFERENCIAS

SAP. (2023). SAP Warehouse Management. SAP Help Portal. www.sap.com (s.f.)

Noatum Logistics. (s.f.). Logística de almacenamiento. 2023



Plan de internacionalización para la empresa Bazac Arroyito en Chile

AUTORA**Zimmel, Valentina**

valentinazimmel@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Logística Global

RESUMEN

Este trabajo final de grado tiene como objetivo principal elaborar un plan teórico-práctico para la empresa Bazac Arroyito, dedicada a la producción de aberturas de aluminio, con el fin de concretar su primera exportación a Chile. Para ello, se realizó un exhaustivo análisis de la empresa, incluyendo su funcionamiento, características, misión y visión. Se utilizaron matrices como el FODA y el PEST para evaluar los contextos interno y externo, junto con un análisis de la oferta y demanda internacional de productos de aluminio. Se proponen mejoras en la cadena de suministros, un plan de marketing basado en el mix de mercado-tecnia y se detallan los pasos de un plan de implementación. Finalmente, se presentan los costos asociados a la exportación.

PALABRAS CLAVE

Exportaciones; Cadena de Suministro; Marketing; Aluminio

INTRODUCCIÓN

El presente reporte de caso aborda la problemática de la internacionalización de la PyME Bazac Arroyito, una empresa con 30 años de experiencia en la producción de aberturas de aluminio, ubicada en Córdoba, Argentina. La meta es lograr la primera exportación a Chile en un plazo de 12 meses. El plan de internacionalización propuesto detalla los componentes clave necesarios, desde la investigación de la empresa y su proceso de producción hasta la planificación de la cadena de suministros y la implementación de un plan de marketing adecuado. Se analizan los entornos internos y externos, se justifica la elección de Chile como país de destino, se refuerzan conceptos teóricos y se presentan los pasos a seguir para una exportación exitosa, incluyendo una estimación de costos y recomendaciones finales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una investigación exhaustiva, que incluyó la visita a la empresa Bazac Arroyito en cinco ocasiones durante un período de tres meses para observar su funcionamiento diario, entrevistar a los trabajadores y comprender a fondo su proceso de producción. Se emplearon herramientas de análisis estratégico como las matrices FODA (para el análisis interno) y PEST (para el análisis del macroentorno político, económico, social y tecnológico). Además, se consultó el marco teórico del comercio exterior, logística, y marketing, utilizando fuentes como el libro “Introducción al Comercio Exterior” de Arese (2015) y los conceptos del marketing mix de Kotler y Keller (2012). Se analizaron datos sobre el mercado chileno y su relación comercial con Argentina, proporcionados por entidades como la Embajada Argentina en Chile y el Banco Mundial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis interno reveló fortalezas como la experiencia, la fidelidad de los clientes y la agilidad en la toma de decisiones, pero también debilidades significativas como la inexperiencia en exportación, capacidad de producción limitada y falta de tecnología. El análisis externo (PEST) mostró un contexto político y económico argentino incierto, contrastando con las oportunidades del mercado chileno, que presenta una economía en crecimiento y acuerdos comerciales favorables. Se identificó la demanda de productos de aluminio en Chile y se destacó la importancia del precio para el consumidor. El plan de implementación propuesto aborda la necesidad de mejoras en la producción y logística de Bazac, como la optimización del inventario, el almacenamiento y los procesos productivos. Se detallan los pasos para la exportación y se calculan los costos. La discusión resalta que, si bien existen desafíos, las oportunidades en el mercado chileno justifican la implementación del

plan, siempre y cuando se realicen los ajustes necesarios en la empresa para aumentar su eficiencia y competitividad.

REFERENCIAS

Arese, H. (2015). Introducción al Comercio Exterior. Editorial.

Cano y otros. (2014). Modelo de gestión logístico para PyMEs.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación.

Banco Mundial. (2024).

Cancillería Argentina. (2024).

INDEC. (2023).

Mercosur.int. (2023).

Mendoza.gov. (2023).

politicaargentina.com. (2023).

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Ciencias de la Salud

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025



Prefacio

Decanato de Ciencias de la Salud

Es un privilegio presentar esta selección de trabajos finales de graduación, fruto del esfuerzo, la dedicación y la rigurosidad académica de nuestras y nuestros estudiantes del Decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Siglo 21. Cada uno de estos trabajos representa no solo el cierre de una etapa formativa, sino también la apertura de un camino de compromiso con el conocimiento, la práctica profesional y la transformación social.

Las temáticas abordadas reflejan la diversidad, profundidad y pertinencia de las problemáticas que atraviesan hoy el campo de la salud. Desde el análisis biomecánico del dolor inguinal en futbolistas hasta la prevención de trastornos de la conducta alimentaria y el abordaje interdisciplinario de la endometriosis, estos estudios integran saberes científicos, sensibilidad humana y un enfoque crítico de la realidad. Se destaca también el estudio sobre la efectividad del entrenamiento muscular del piso pélvico en la rehabilitación de la incontinencia urinaria de esfuerzo en la población femenina, por su impacto directo en la calidad de vida y bienestar de muchas mujeres. También se incluyen propuestas de intervención centradas en el bienestar psicosocial, la comunicación organizacional y la evaluación por competencias, reafirmando el valor de la salud en su sentido más integral.

Celebramos estos logros académicos como testimonio del potencial transformador de nuestros egresadas y egresados, e invitamos al lector a recorrer estas páginas con la convicción de que en ellas late el futuro de una salud más humana, interdisciplinaria e innovadora. Que estas experiencias inspiren nuevas preguntas, más investigaciones y una formación continua comprometida con el conocimiento al servicio de la vida.

Dr. Diego F. Baenas

Decano de Ciencias de la Salud



Sembrando vínculos: intercambio generacional a través de una huerta comunitaria

AUTORA

Paganitts Perez, María Belén
mariabelenpaganittsperez@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Gerontología

RESUMEN

El presente trabajo surge a partir de un proyecto de intervención desarrollado en una institución de la ciudad de Córdoba, Argentina, donde estudiantes de nivel secundario participaron activamente en la construcción de una huerta junto a adultos mayores geriatriados. A través de una metodología cualitativa con enfoque de estudio de caso, se analizaron las experiencias generadas

en este espacio compartido. Los resultados muestran que la huerta se configuró como un lugar de encuentro intergeneracional, donde se promovieron vínculos significativos, aprendizajes mutuos y la revalorización de saberes. Las conclusiones destacan la importancia de este tipo de proyectos para fomentar la participación, la inclusión y el sentido de pertenencia en ambas poblaciones.

PALABRAS CLAVE

Huerta, intergeneracionalidad, adultos mayores, estudiantes secundarios, experiencia significativa.

INTRODUCCIÓN

Las proyecciones nacionales muestran que la porción de personas mayores crecerá de modo sostenido hasta 2050, desafiando los actuales esquemas de cohesión social (INDEC, 2022) . Estudios locales advierten, además, que el envejecimiento demográfico trae aparejada una mayor probabilidad de aislamiento y pérdida de participación comunitaria (Vega, 2011) .

La investigación sobre programas intergeneracionales indica que el trabajo cooperativo entre jóvenes y adultos mayores favorece el envejecimiento activo y la inclusión social (Cañadas & Ruiz, 2015) , mejora la cognición y el bienestar emocional de los participantes mayores (Villar & Serrano, 2017) y fortalece el respeto mutuo al compartir tareas concretas, como las de una huerta comunitaria (Pérez & López, 2012) . Sin embargo, la brecha digital y los estereotipos etarios siguen limitando encuentros significativos: muchos mayores se sienten excluidos de los cambios tecnológicos rápidos (Ruiz, 2014).

Ante este panorama, el proyecto “Sembrando Vínculos” propone implementar una huerta que reúna a estudiantes de secundaria y residentes geriátricos. La iniciativa se fundamenta en perspectivas teóricas que entienden las relaciones intergeneracionales como construcciones sociales dinámicas susceptibles de transformarse mediante la práctica colaborativa (Martínez, 2016) . Se espera que la actividad hortícola permita a los jóvenes desarrollar responsabilidad y habilidades técnicas, mientras que los adultos mayores recuperan un rol activo como transmisores de saberes agrícolas tradicionales y participantes plenos de la comunidad.

Este trabajo se propone fomentar la interacción intergeneracional entre adultos mayores geriatriados y jóvenes, con el fin de mejorar su bienestar social, emocional y cognitivo, promoviendo la cohesión social y la revalorización del rol del adulto mayor en la comunidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se realizó en una institución de la ciudad de Córdoba. Se llevó a cabo una intervención socioeducativa con estudiantes de nivel secundario, quienes participaron en el diseño, construcción y mantenimiento de una huerta junto a los adultos mayores geriatriados residentes.

La metodología utilizada fue cualitativa, de tipo estudio de caso, que permitió describir

y analizar las experiencias vividas en este espacio compartido. Las técnicas de recolección de datos incluyeron la observación participante, entrevistas y registros en un diario de campo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante el desarrollo del proyecto, se observaron diversas situaciones que evidencian la generación de vínculos significativos entre los estudiantes y los adultos mayores. La huerta se convirtió en un espacio de intercambio de saberes y experiencias, donde los adultos mayores compartieron sus conocimientos sobre cultivos y cuidado de las plantas, y los jóvenes aportaron

energía, tecnología y nuevas ideas. Se generaron momentos de diálogo, escucha activa y respeto mutuo. Los estudiantes manifestaron haber resignificado su visión sobre la vejez y valoraron la posibilidad de participar en un proyecto solidario y transformador. Los adultos mayores expresaron entusiasmo, alegría y compromiso con la actividad, destacando la importancia de sentirse útiles y valorados.

El análisis de la experiencia permite afirmar que la huerta institucional actuó como un dispositivo pedagógico y social que favoreció el encuentro intergeneracional. La práctica compartida en un espacio común generó un escenario de aprendizaje mutuo, construcción de lazos afectivos y fortalecimiento del sentido de pertenencia. Esta experiencia también evidenció la potencialidad de la escuela secundaria para articular acciones con otras instituciones de la comunidad, promoviendo valores de solidaridad, respeto y compromiso social. El trabajo conjunto en la huerta trascendió los objetivos productivos para convertirse en una experiencia formativa integral.

REFERENCIAS

Cañadas, G. R., & Ruiz, E. M. (2015). Programas intergeneracionales: Una estrategia para el envejecimiento activo. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, 50(4), 221-227.

INDEC. (2022). Proyecciones de población por grupo etario 2010-2050. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Martínez, F. (2016). Relaciones intergeneracionales: Perspectivas teóricas y aplicadas. Editorial UOC.

Pérez, C., & López, M. (2012). Programas intergeneracionales y su impacto en el bienestar emocional de los adultos mayores. Universidad de Psicología.

Ruiz, A. (2014). Tecnología y envejecimiento: Brechas y oportunidades. Editorial Tecnología y Sociedad.

Vega, M. (2011). El envejecimiento demográfico en Argentina: Tendencias y desafíos. Revista de Demografía y Sociedad, 5(2), 45-60.

Villar, F., & Serrano, I. (2017). Envejecimiento activo y programas intergeneracionales: Beneficios para la cognición y el bienestar. Psicogerontología Argentina, 12(2), 23-37.



Efectividad del entrenamiento muscular del piso pélvico en la rehabilitación de la incontinencia urinaria de esfuerzo en la población femenina

AUTORA
Gay, Melisa Desiree
melisagay.cba@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia

RESUMEN

El piso pélvico es una estructura anatomo – funcional de alta importancia para el ser humano, que se encarga tanto de funciones fisiológicas básicas como de sostén, y cuya correcta funcionalidad tiene repercusiones para la vida a nivel no solo físico, sino también laboral, social, emocional y del día a día.

Como cualquier otra parte del cuerpo, esta estructura es proclive a presentar disfunciones y deficiencias en su actividad, entre las cuales se encuentra como la afección más frecuente la incontinencia urinaria, la cual es una patología de etiología multifactorial, con una marcada prevalencia en la población femenina.

Con esto como base, es que el objetivo de este trabajo fue, mediante una búsqueda bibliográfica, recopilar evidencia acerca de la efectividad de la técnica del entrenamiento muscular del piso pélvico en el abordaje de la incontinencia urinaria de esfuerzo en la población femenina, en el marco de un tratamiento de rehabilitación de piso pélvico enfocado en el movimiento y el uso de ejercicio terapéutico.

El alcance del presente manuscrito es de tipo descriptivo y correlacional, a través de un enfoque cualitativo no experimental, de tipo transaccional.

Los resultados obtenidos fueron ampliamente positivos en favor de esta técnica como primera línea de tratamiento para la incontinencia urinaria, respaldando su eficacia en cuanto a la disminución de la sintomatología y mejora en la calidad de vida.

PALABRAS CLAVE

Piso pélvico, incontinencia urinaria de esfuerzo, rehabilitación, educación y entrenamiento físico.

INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de piso pélvico, disfunciones y mujer, una de las primeras cosas que suelen venir a la mente es la incontinencia urinaria (IU), y esto tiene una razón de ser: según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se estima que unos 200 millones de personas sufren de IU en todo el mundo con independencia de la edad y el sexo, donde la población femenina es la más afectada, y aun considerando que las cifras están infravaloradas, ya que más de la mitad de los pacientes no consultan por el problema, ya sea por motivos de desconocimiento, culturales, de vergüenza por ser un tema tabú, o simplemente por no considerarlo algo importante, entendiendo entonces que es una patología infra diagnosticada, infra tratada y poco reportada, constituyendo un problema silente, que afecta muchas áreas de la vida de quien la padece.

Con el aumento de la expectativa y la calidad de vida de las personas, ésta y otras patologías del piso pélvico pasan a ocupar un espacio importante dentro del conjunto de enfermedades crónicas no transmisibles, con repercusión en la vida personal, familiar, social y laboral de quienes las padecen. Este incremento de la expectativa de vida de la población y la necesidad de mantener una buena salud con calidad, ocasiona una demanda creciente de atención sanitaria, a la cual los agentes de salud deben responder.

Y en particular desde la Kinesiología y la Fisioterapia hoy en día, se cuenta con muchas herramientas y un arsenal de técnicas conservadoras basadas en el movimiento, que permiten un abordaje temprano de la patología, entre la que se destaca el entrenamiento muscular del piso pélvico (EMPP).

Mediante este trabajo lo que se busca es demostrar la eficacia de esta técnica en el abordaje particular de la incontinencia urinaria de esfuerzo.

A su vez se mencionan otras técnicas complementarias de ésta, tanto fisiokinésicas como no, donde se apunte a mejorar la calidad de vida de quien la padece, acompañado de un esfuerzo enfocado en la prevención y en la lucha contra la desinformación, la ignorancia

y el tabú que rodea a este tipo de patologías.

MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance es de tipo descriptivo, donde mediante la revisión de la bibliografía seleccionada, se toma y describe aquella información que ha probado presentar la mejor evidencia científica en cuanto a sus resultados acerca de la eficacia particular del EMPP en el proceso de rehabilitación de la IU.

Es de tipo correlacional, donde se busca determinar la relación entre este tratamiento terapéutico y la disminución o mejoría de los síntomas, lo que permitiría realizar un tipo de predicción en cuanto a futuros resultados aplicando este ejercicio terapéutico.

Tiene un enfoque de tipo cualitativo, donde se busca responder al interrogante sobre los resultados obtenidos ante la aplicación de esta técnica en particular, y

también se pretende mediante la revisión de literatura y recolección de datos relevantes, poner luz sobre las mejores prácticas fisioterápicas que se pueden ofrecer en el campo del piso pélvico, según la mejor evidencia encontrada.

El tipo de investigación es no experimental, ya que se realizará una observación y análisis de la información que se presenta, y se discernirá aquella que se considere más relevante, más no se intervendrá ninguna variable que pudiera alterar o modificar el resultado del trabajo.

Dentro del marco de una investigación no experimental, es transaccional o transversal, ya que se busca presentar la evidencia que actualmente se exhibe

como la que mejor resultados ha obtenido en el proceso de rehabilitación, y si bien se presenta información referida a cómo se han ido desarrollando las prácticas a lo largo del tiempo, no es el objetivo del mismo enfocarse en esa evolución temporal.

Las unidades de análisis son los artículos e información obtenida a partir de la revisión bibliográfica, que toma como muestra aquellos artículos cuyo objeto de

análisis sean mujeres que hayan realizado rehabilitación kinésica como parte de un tratamiento conservador para mejorar y disminuir la sintomatología de la IU.

Se trata de un muestreo no probabilístico o dirigido, donde los elementos que fueron incluidos fueron seleccionados con un objetivo específico y cumpliendo con los criterios de inclusión.

La recolección de datos será cualitativa mediante la recopilación, selección y análisis de la bibliografía, artículos de interés, trabajos de tesis sobre temáticas relacionadas.

Las herramientas que se usaron en la recolección fueron páginas como SciELO, PubMed, Google Académico, PEDro, datos obtenidos de diferentes trabajos de investigación, libros, papers, artículos, etc.

El análisis de los datos se realiza de manera cualitativa, acorde al enfoque cualitativo del manuscrito.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es posible sostener que la salud de nuestro suelo pélvico es algo tan importante para nuestra vida, como olvidado. Es el área encargada de llevar adelante nuestras necesidades fisiológicas básicas, dar placer, traer vida al mundo.

En particular en la mujer, tanto por su estructura anatómica como por los marcados momentos biológicos por lo que pasa a lo largo de su vida, es especialmente proclive a presentar disfunciones en esta área, siendo la incontinencia urinaria de esfuerzo (IUE) la más presente.

Cuando se presenta alguna disfunción allí, desde la kinesiología y la fisioterapia, hay mucho que se puede hacer para colaborar en un abordaje biopsicosocial de estas patologías, siendo que es considerada como uno de los tratamientos conservadores de primera línea, debido a su carácter no invasivo, los buenos resultados en cuanto al alivio de los síntomas, la posibilidad que se brinda de combinar la fisioterapia con otros tratamientos, el bajo riesgo de efectos secundarios y los costos relativamente bajos, es adaptable a todo tipo de pacientes y permite progresividad a medida que se van viendo las mejorías.

Y dentro de la fisioterapia pélvica hay diversas técnicas que se pueden utilizar, siendo el entrenamiento muscular del piso pélvico (EMPP) la que se destaca.

Queda demostrada la efectividad del EMPP como primera línea de tratamiento en el abordaje conservador de la IUE, ya sea aplicada por sí misma o complementada con otros tratamientos fisiokinésicos, como los que se resumen a continuación:

Figura 1. Tratamientos fisiokinésicos complementarios al EMPP



Fuente: Elaboración propia, a partir de Ucles (2017) y Todhunter-Brown (2022).

El uso en conjunto del EMPP con alguna de estas técnicas ha manifestado potenciar los resultados positivos en cuanto a la disminución de la sintomatología y el aumento en la percepción de la calidad de vida de las pacientes.

No se encontraron grandes diferencias en los resultados entre un tratamiento usando únicamente EMPP, con otros que incorporan otros tratamientos fisiokinésicos como complementos del EMPP, aunque demarcan que estos resultados deben tomarse con precaución, debido a que las muestras estudiadas no fueron de tamaños considerables y representativos como para ser evidencia suficiente.

A su vez, es posible combinar estas técnicas con otras herramientas no fisiokinésicas para potenciar los buenos resultados, como las que se resumen en el siguiente cuadro:

Figura 1. Otros abordajes no kinésicos



Fuente: Elaboración propia a partir de Castañeda Biart (2016), Salazar Porras (2022) y Todhunter-Brown A. (2022).

En respuesta al objetivo general, es que se destacan los siguientes resultados:

- para mujeres con incontinencia por estrés, urgencia o mixta, el tratamiento inicial debería incluir el EMPP
- en particular EMPP supervisado (con grado de recomendación A) y entrenamiento supervisado con conos vaginales (con grado de recomendación B) para tratar la IUE
- el EMPP debería estar basado en los principios sólidos del entrenamiento, como son la especificidad, la sobrecarga progresiva y la corroboración de la correcta contracción previa al ejercicio.

El tratamiento basado en el EMPP ha probado mejorar la calidad de mujeres con IU, siendo este un factor crucial en todos los aspectos de su salud, tanto mental, como física y de bienestar social.

No hay grandes contradicciones entre autores respecto a la eficacia del EMPP, y coinciden en 3 puntos importantes:

- que la IU se presenta como la patología de piso pélvico de mayor prevalencia (en comparación con los otros tipos de incontinencia o prolapso de los órganos pélvicos)
- que la Kinesiología y Fisioterapia son el tratamiento conservador de primera línea para cualquiera de los tipos de patologías del piso pélvico
- que la IUE tiene una respuesta especialmente favorable con la aplicación de EMPP.

El EMPP ha demostrado especial efectividad en el tratamiento de la IUE, pero también es aplicada para el abordaje de otras patologías del suelo pélvico, con ligeras menores tasas de éxito, pero con probados resultados aun así.

Los excelentes resultados obtenidos mediante el EMPP se verán maximizados si se acompañan de una mejora en los hábitos diarios, como puede ser la consciencia sobre la postura o incrementar la cantidad de actividad física y disminuir el sedentarismo, por mencionar algunas.

Claro que esta técnica, como todo tratamiento conservador, tiene sus limitaciones, y en casos muy severos o avanzados de incontinencia, puede ser necesario acudir a soluciones más invasivas, como puede ser el uso de ciertas medicaciones o incluso cirugías.

Desde este trabajo lo que se busca es exponer y demostrar que hoy en día se cuentan con muchas herramientas y un arsenal de técnicas conservadoras desde la Kinesiología basada en el movimiento en conjunto con la Fisioterapia, que permiten un abordaje temprano de la patología, apuntando siempre a mejorar la calidad de vida de quien la padece, acompañado de un esfuerzo enfocado en la prevención y en la lucha contra la desinformación, la ignorancia y el tabú.

REFERENCIAS

Castañeda, B; Martínez, T.; García, D.; Rodríguez, A. & Pérez, R. (2016). Aspectos epidemiológicos de la incontinencia urinaria. Revisión bibliográfica. Rev. Cub de Med Fis y Rehab. ;8(Suppl: 1) pp. 88-98. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=72108>

Salazar Porras, D.; Aguilar Hernández, L. & González Alfaro, F. (2023). Fisiopatología y tratamiento de la incontinencia urinaria en mujeres. *Revista Médica Sinergia*, 8(6), e1066. <https://doi.org/10.31434/rms.v8i6.1066>

Todhunter-Brown, A; Hazelton, C; Campbell, P.; Elders, A.; Hagen, S. & McClurg D. (2022). Conservative interventions for treating urinary incontinence in women: an Overview of Cochrane systematic reviews. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2022, Issue 9. Art. No.: CD012337. DOI: 10.1002/14651858.CD012337. pub2. Accedida el 26 de octubre de 2024. Recuperado de <https://www.cochranelibrary.com/cdsr/doi/10.1002/14651858.CD012337.pub2/full>

Uclés, V. & Sánchez, S. (2017) Rehabilitación del Piso Pélvico. *Rev Clin Esc*

Med. 7(1) pp. 11-17. Recuperado de <https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/clinica/article/view/27958>



Ejercicios excéntricos como estrategia preventiva para lesiones de isquiotibiales en futbolistas

AUTOR

Lescano, Gaspar
gasparlescano19@icloud.com

CARRERA

Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia

RESUMEN

El presente estudio analizó la efectividad de los ejercicios excéntricos como estrategia de prevención para las lesiones de isquiotibiales en futbolistas, un grupo muscular que resulta vulnerable ante las exigencias físicas que requiere el deporte y a la frecuencia de estas lesiones, que actualmente representan el 37% de todas las lesiones en el fútbol. El análisis destacó la función de los isquiotibiales en la estabilización y desaceleración de la pierna durante la carrera. También se consideraron otros factores de riesgo como el desequilibrio de fuerza, la sobrecarga muscular y los mecanismos lesionales propios del deporte, que son frecuentes y en ocasiones impredecibles. Este trabajo busca sentar las bases para la implementación de programas preventivos en jugadores de fútbol, haciendo énfasis en el fortalecimiento excéntrico de los isquiotibiales para actuar en aquellos factores de riesgo potenciales de lesión. Los ejercicios excéntricos, como el curl nórdico, fortalecen y estiran estos músculos, aumentando la capacidad para soportar las fuerzas generadas en actividades de alta velocidad. Se espera una reducción en la prevalencia de

lesiones de isquiotibiales al incluir estos ejercicios en las planificaciones de entrenamiento, con el objetivo de favorecer la continuidad deportiva de los futbolistas.

PALABRAS CLAVE

Ejercicios excéntricos. Prevención. Curl nórdico. Isquiotibiales. Futbolistas.

INTRODUCCIÓN

En el fútbol, la incidencia de lesiones es significativamente alta, con un promedio de 8 lesiones por cada 1000 horas de juego, siendo más comunes durante los partidos que en los entrenamientos. Esta situación se presenta en un deporte que exige a los jugadores una combinación de velocidad, fuerza, agilidad, resistencia y coordinación. Según estudios de la FIFA, un jugador profesional suele sufrir alrededor de 2 lesiones por temporada, lo que implica que un equipo de 25 jugadores podría enfrentar un promedio de 50 lesiones en una temporada. Entre las diversas lesiones que pueden sufrir los futbolistas, en los músculos isquiotibiales se producen las más frecuentes, representando aproximadamente el 37% de todas las lesiones en este deporte. “Según la evidencia actual, aproximadamente el 12% de una temporada de competición se pierde debido a las ausencias de los jugadores causadas por lesiones relacionadas con la práctica del fútbol” (Ekstrand, Hägglund, & Waldén, 2011, citado en Ávila-Quintero, S. E., Suescún-Carrero, S. H., González-Cetina, N. F., Zapata-Gil, S., & Afanador, D. F., 2024, p. 9)

La efectividad de las estrategias preventivas para las lesiones de los isquiotibiales sigue siendo un tema de debate, lo que hace notar la necesidad de desarrollar métodos más eficaces para reducir su incidencia y recurrencia, especialmente en deportes como el fútbol que implican sprint, desaceleraciones, cambios rápidos de dirección y esfuerzos explosivos.

Este grupo muscular es biarticular, es decir, que transcurre a través de los dos núcleos articulares: la cadera y la rodilla, teniendo asignadas funciones opuestas en cada núcleo. Esto implica que este grupo, en su acción concéntrica, se comporta como extensor de la cadera auxiliando al glúteo (donde esta sinergia es importante en el desarrollo de la técnica correcta de carrera) y flexor de la rodilla. Mientras que en su acción excéntrica desacelera la velocidad angular de la masa de la pierna en la fase final del balanceo en la carrera. (Matías Sampietro, Revista AKD, 2018, p. 5)

La disposición y longitud de estos músculos afectan la longitud de los brazos de palanca en ambas articulaciones, lo que influye en la cantidad de fuerza que pueden generar en diferentes posiciones.

Respecto a los ejercicios excéntricos propuestos como estrategia de prevención de le-

siones, estos se caracterizan por el alargamiento del músculo, alejando estas inserciones, mientras se genera fuerza. A diferencia de las contracciones concéntricas, en los que el músculo se acorta, los ejercicios con predominancia excéntrica trabajan específicamente para controlar o resistir una carga externa, lo que podría aumentar la demanda sobre las fibras musculares.

Se han reportado que estructuras músculo-tendinosas acortadas provocan una respuesta tardía en la musculatura adyacente ante situaciones desestabilizantes, lo cual podría estar asociado a lesiones musculoesqueléticas. Debido al “potencial beneficio que tienen los ejercicios de tipo excéntrico sobre la longitud muscular, se recomienda incluirlos en los programas de flexibilidad aplicados a futbolistas, lo cual, además, podría disminuir el riesgo de lesión y favorecer el rendimiento del deportista” (David Álvarez Ponce & Eduardo Guzmán-Muñoz, 2018, p. 23)

Dentro del mismo contexto, los músculos isquiotibiales generan una fuerza excéntrica, la cual “juega un rol importante durante la carrera, siendo de gran importancia, no sólo para soportar y desacelerar la extensión de la rodilla durante la fase de oscilación tardía, sino también para equilibrar la fuerza isocinética del miembro inferior contralateral” (Tumiñá-Ospina, Rivas-Campo, García-Garro, Gómez-Rodas, & Afanador, 2022, p. 49).

La conversión rápida de una función concéntrica a excéntrica, mientras la pierna desacelera para impactar contra el suelo, es un mecanismo que explica en gran medida la alta prevalencia de lesiones en deportes como el fútbol. “Por otro lado, cuando la lesión se produce por un sobreestiramiento, la localización más común es el tendón proximal del semimembranoso” (M. de Hoyo, J. Naranjo-Orellana, L. Carrasco, B. Sañudo, J. J. Jiménez-Barroca y S. Domínguez-Cobo, 2013, p. 31).

Considerando lo mencionado anteriormente, la forma más habitual de estas lesiones ocurre cuando la unión miotendinosa sufre un estiramiento excesivo, lo que provoca una distensión muscular. A medida que la velocidad de la carrera aumenta, las fuerzas que actúan sobre los isquiotibiales también se incrementan, haciéndolos más vulnerables a sufrir estas lesiones. “Este mecanismo representa aproximadamente el 60% al 80% de las lesiones de los isquiotibiales y es más común durante la fase final del movimiento de oscilación o balanceo”. (Ávila-Quintero et al., 2024. p. 9)

En el contexto de la rehabilitación a través del movimiento, para el abordaje de la prevención de lesiones de la musculatura isquiotibial se han propuesto diversas intervenciones, entre las que se destaca el entrenamiento excéntrico, también conocido como ejercicios nórdicos. Este enfoque terapéutico ha demostrado ser una de las estrategias más costo-efectivas y respaldadas por la evidencia científica para prevenir lesiones en los isquiotibiales (Tumiñá-Ospina, Rivas-Campo, García-Garro, GómezRodas, & Afanador, 2022; Pare-

des-Gómez & Potosí-Moya, 2023).

El entrenamiento excéntrico se basa en la fase del movimiento en la que las fibras musculares se alargan debido al distanciamiento de los puntos de inserción del músculo. Este enfoque es particularmente relevante porque influye directamente en el ángulo óptimo articular, definido como la posición en la que se alcanza el pico máximo de momento de fuerza. Al modificar este ángulo y reducir la rigidez del tendón durante el movimiento pasivo, se incrementa el rango de movilidad articular activa, lo que contribuye a prevenir lesiones relacionadas con la rigidez de la unión miotendinosa durante actividades como la carrera. (Ávila-Quintero et al., 2024)

Es importante señalar que una longitud muscular adecuada es fundamental para prevenir lesiones de tejidos blandos, especialmente distensiones musculares que comprometen la integridad del tejido conectivo y las estructuras vasculares. Mantener una longitud óptima en los músculos isquiotibiales podría asegurar una cantidad suficiente de unidades contráctiles o sarcómeros dispuestos en paralelo y en serie, impactando positivamente en el área de la sección transversal y facilitando un mejor reclutamiento de las fibras musculares de este grupo. Esto permitirá una relación óptima entre longitud y tensión, además de incrementar el brazo de palanca, favoreciendo así una mayor producción de fuerza. (Álvarez-Ponce & Guzmán-Muñoz, 2018).

Con relación a lo estudiado, surge la pregunta: ¿Los ejercicios excéntricos son efectivos como estrategia de prevención para reducir la prevalencia en lesiones de isquiotibiales en futbolistas?

De acuerdo con lo analizado, se espera que los resultados experimentales de los artículos proporcionen evidencia científica que respalde la planificación y el diseño de programas de prevención de lesiones de isquiotibiales en el fútbol. Para lograr este objetivo, en los estudios seleccionados se abordó de manera integral el mecanismo de lesión y la capacidad de los ejercicios excéntricos para disminuir aquellos factores de riesgo que contribuyen a la alta prevalencia de lesiones de isquiotibiales en futbolistas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación tiene como objetivo analizar la efectividad de los ejercicios excéntricos de los isquiotibiales para su implementación como estrategia preventiva de lesiones en el fútbol. Para ello, se lleva a cabo una investigación exploratoria, no experimental, de muestreo no probabilístico, con un enfoque transversal y análisis mixto. Dicha metodología busca sentar las bases para futuras investigaciones más amplias y experimentales, proporcionando diversas perspectivas en el diseño de programas preventivos basados en ejercicios excéntricos.

El marco teórico se fundamenta en la revisión de estudios que aplican ejercicios excéntricos como estrategia de prevención de lesiones de isquiotibiales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para evaluar la efectividad de los ejercicios excéntricos como estrategia preventiva en futbolistas, se entiende que no solo es suficiente registrar una reducción de lesiones de isquiotibiales, sino que también será necesario que estos datos se relacionan específicamente con los factores de riesgo que contribuyen a estas lesiones. La fuerza muscular, la flexibilidad, el equilibrio entre los isquiotibiales y los cuádriceps, así como el historial de lesiones previas, son variables fundamentales que interactúan de manera compleja y que, en conjunto, repercuten significativamente en el mecanismo lesional. Esta interacción multifacética destaca la importancia de un enfoque integral, que aborde tanto los factores de riesgo individuales como su interrelación en el contexto deportivo. La complejidad aumenta debido a la interacción de estos factores: algunos pueden potenciar el riesgo de lesión, mientras que otros actúan como mecanismos protectores, según el contexto de la actividad. Por esta razón, el análisis del riesgo de lesión debe considerar no solo cada factor de forma aislada, sino también cómo interactúan entre sí en diferentes situaciones y momentos del ciclo de carrera.

Dentro de las intervenciones preventivas más recomendadas, el ejercicio de curl nórdico destacó por su capacidad para generar adaptaciones tanto mecánicas como funcionales en los isquiotibiales. Las adaptaciones incluyen un incremento en la longitud del fascículo y una mejora en la capacidad de producción de fuerza en rangos alargados, lo que fortalece la mecánica del músculo y lo hace menos vulnerable durante la carrera.

A pesar de que varios estudios reportan una disminución en la tasa de lesiones de isquiotibiales con la inclusión del curl nórdico en los programas de entrenamiento, la problemática de las lesiones no se puede controlar con la aplicación de un solo ejercicio. La complejidad y el carácter multifactorial del riesgo lesional exigen que el abordaje preventivo no se limite a un solo tipo de ejercicio, sino que contemple una combinación de intervenciones que fortalezcan diferentes aspectos del músculo y su función. La aplicación de un único ejercicio no responde a la variedad de factores que intervienen en el proceso lesional, por lo que un enfoque preventivo integral es lo indispensable para cubrir las distintas demandas de este grupo muscular en el contexto deportivo.

Este modelo de programas de prevención deberá considerar no sólo el fortalecimiento excéntrico, sino también el equilibrio muscular, la flexibilidad, y el acondicionamiento neuromuscular para responder a las diferentes fases de la carrera. La inclusión de ejercicios variados, con progresiones de fuerza en complejidad, que trabajen tanto el fortalecimiento

de los isquiotibiales como la mejora de la coordinación y la estabilidad de la cadera y la rodilla, aumentará la calidad de trabajos preventivos en lesiones de isquiotibiales en futbolistas.

Será necesario que futuros estudios personalicen y planifiquen entrenamientos de prevención, teniendo en cuenta la mayoría de los factores intrínsecos y extrínsecos que pueden influir individual y grupalmente. En este trabajo de investigación, se analizan los ejercicios excéntricos de manera aislada, sin integrar aspectos como la flexibilidad, la estabilidad del core y otros tratamientos kinésicos. Un enfoque integral que considere todas estas variables permitirá un abordaje más efectivo para la prevención de lesiones de isquiotibiales en futbolistas.

En conjunto, los estudios sugieren que, aunque los ejercicios excéntricos y nórdicos son prometedores para la prevención de lesiones de isquiotibiales, existen aún desafíos en términos de estandarización y comprensión de los factores de riesgo específicos. La evidencia actual apoya su inclusión en los programas de prevención de lesiones, destacando la necesidad de continuar investigando para establecer un consenso en los protocolos y maximizar sus beneficios en el ámbito futbolístico.

REFERENCIAS

Ávila-Quintero, S. E., Suescún-Carrero, S. H., González-Cetina, N. F., Zapata-Gil, S., & Afanador, D. F. (2024). Dosis-respuesta del entrenamiento excéntrico para prevenir lesiones en isquiotibiales en futbolistas: una revisión sistemática con metaanálisis. *Retos*, 57, 8–17. doi: <https://doi.org/10.47197/retos.v57.104960>

David Álvarez-Ponce, Eduardo Guzmán-Muñoz. (2018). Efectos de un programa de ejercicios excéntricos sobre la musculatura isquiotibial en futbolistas jóvenes. *Arch Med Deporte* 2019;36(1):19-24. Recuperado de: https://archivosdemedicinadeldeporte.com/articulos/upload/or03_alvarez_ponce.pdf

De Hoyo, M.; Naranjo-Orellana, J.; Carrasco, L.; Sañudo, B.; Jiménez-Barroca, J. y Domínguez-Cobo, S. (2013). Revisión sobre la lesión de la musculatura isquiotibial en el deporte: factores de riesgo y estrategias para su prevención. *Rev Andal Med Deporte*. 2013;6(1):30-37. Recuperado de : https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1888-75462013000100007

Sampietro, M. (2018). Revisión Narrativa. Prevención de lesiones isquiotibiales. Trascendiendo al curl nórdico. Revista AKD. Nro. 73, p. 5. Recuperado de: https://akd.org.ar/Backoffice/Revista/638562431089642882_akd-73-Junio2018.pdf

Tumiñá-Ospina, D., Rivas-Campo, Y., García-Garro, P., Gómez-Rodas, A., & Afanador, D. F. (2022). Efectividad de los ejercicios nórdicos sobre la incidencia de lesiones de isquiotibiales en futbolistas profesionales y amateur masculinos entre los 15 y 41 años. Revisión sistemática. Revista Iberoamericana De Ciencias De La Actividad Física Y El Deporte, 11(3), 47–65. doi: <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i3.15338>



Factores biomecánicos predisponentes del Groin Pain en futbolistas: una revisión desde la kinesiología

AUTORA
Rübenacker, Josefina
jrubenacker@hotmail.com

CARRERA
Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia

RESUMEN

El Groin Pain es una lesión frecuente en futbolistas que practican deportes multidireccionales, caracterizada por dolor en la región inguinal y púbica, a menudo asociado a microtraumatismos repetitivos. Esta patología presenta una etiología multifactorial, donde intervienen disfunciones musculares, alteraciones biomecánicas y deficiencias de movilidad articular. Este artículo tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva kinésica, los principales factores biomecánicos predisponentes del Groin Pain, destacando el rol de las cadenas musculares y la importancia del movimiento funcional en la prevención. Se utilizó una revisión sistemática cualitativa sobre literatura académica relevante. Los principales hallazgos indican que la disminución del rango de movimiento (ROM) de cadera, debilidad del core, desbalances musculares y una sinergia alterada entre estabilizadores lumbopélvicos y ejecutores del gesto deportivo son los principales factores implicados. Se concluye que el enfoque preventivo debe contemplar un análisis individual del patrón de movimiento para diseñar entrenamientos específicos y evitar recaídas e incidencias.

PALABRAS CLAVES

Groin Pain, pubalgia, biomecánica deportiva, cadera del futbolista, cadenas musculares.

INTRODUCCIÓN

El Groin Pain, también conocido como pubalgia u osteopatía dinámica de pubis, es una lesión prevalente en deportes multidireccionales que exigen cambios de dirección, sprints, aceleraciones y desaceleraciones. Generando así, microtraumatismos repetidos que desencadenan un dolor inguinal y/o púbico. Se trata de una entidad clínicamente compleja, difícil de diagnosticar y abordar debido a su carácter multifactorial y ligada principalmente a estructuras osteomioarticular. La biomecánica deportiva, y en particular la calidad del gesto técnico, cumple un papel fundamental en la aparición o prevención de esta patología. La literatura actual indica una alta incidencia del Groin Pain en futbolistas varones, asociada a factores como limitación de ROM articular, debilidad del core, alteraciones en la coordinación neuromuscular y patrones disfuncionales de activación de cadenas musculares (Arricaberri, 2014; Barzola Yanqui, 2018). El desequilibrio entre músculos estabilizadores y movilizadores provoca compensaciones que, repetidas en el tiempo, generan microtraumatismos y sobrecargas en la sínfisis púbica, epicentro funcional de estas fuerzas.

Ahora bien, adentrándose en el foco de análisis, ¿Qué sucede con el pubis en la dinámica? El movimiento que se describe es: del lado del apoyo en el suelo la cresta ilíaca se posterioriza y la rama pubiana se eleva; mientras que en el lado en suspensión la cresta ilíaca se anterioriza y la rama pubiana desciende. El pubis sufre movimientos de deslizamientos superiores e inferiores en forma de cizallamiento. Barzola Yanqui, (2018). Conociendo que este micro-movimiento es normal, se debe cuidar el exceso o desbalance, ya que podría llevar a la inflamación o daño del tejido.

Esto obliga a conocer la miología que participa e influencia de forma directa o indirecta en la pelvis, como lo son: recto anterior del abdomen, transversos del abdomen y oblicuos externos e internos; glúteo mayor, glúteo menor y glúteo medio; piramidal, gemino superior, obturador interno, gemino inferior, cuadrado femoral, tensor de la fascia lata, iliaco, psoas ilíaco, aductor mayor, aductor corto, aductor largo, gracilis, isquiosurales y pectíneo.

Justamente al hablar del complejo de la cintura pélvica, se observa cómo distintos músculos que no tienen inserción directa en el pubis pueden afectar, generando así un desbalance o repercusión en otras áreas. Llevando a repensar y descentrar el clásico diagnóstico de “pubalgia relacionada con el recto anterior del abdomen y los aductores de cadera”.

Conceptos como: cadenas miofasciales o cadenas musculares, propuesto por Busquet (2002). Refieren a circuitos que representan vías continuas de dirección y planos por los

cuales se transmiten las fuerzas organizativas del cuerpo. Que siempre obedecen a tres leyes: equilibrio, economía y confort.

Las cadenas musculares son 6, que tienen una distribución determinada en la topografía del cuerpo humano, donde cada una tiene una función específica. Existen 2 profundas: inspiración y espiración. Por otro lado, las superficiales: extensión (recta posterior), flexión (recta anterior), apertura (cruzada posterior) y cierre (cruzada anterior). Principalmente, se dará mayor relevancia a las cadenas de apertura y cierre; donde Busquets, (2001), menciona:

La cadena de apertura (cadena cruzada posterior) del miembro inferior tiene como objetivo: apertura del miembro inferior; apertura ilíaca; abducción del fémur: varo de la cadera; rotación externa del fémur; rotación externa de la tibia: varo de rodilla; supinación del pie, varo del calcáneo y quintus varus. (pp. 173-175)

Por otra parte, la cadena de cierre (cadena cruzada anterior) del miembro inferior, genera: cierre del miembro inferior; cierre ilíaco; aducción del fémur: valgo de cadera; rotación interna del fémur; rotación interna de tibia (valgo de rodilla); pronación del pie, valgo de calcáneo y hallux valgus. (pp. 185-186)

De modo que el cuerpo, como una totalidad funcional integrada, para realizar una acción o movimiento, va a obligar la acción conjunta de diferentes eslabones específicos (músculo, fascia, articulación, etc.) para la ejecución del patrón, por consecuencia, si hay alguna disfunción en uno de ellos, los demás eslabones también pueden verse afectados.

Desde la kinesiología, el enfoque preventivo y correctivo parte de un análisis individualizado del patrón de movimiento y su relación con las disfunciones estructurales y funcionales.

El objetivo del presente artículo es revisar los principales factores biomecánicos que predisponen al Groin Pain en futbolistas, analizando el rol de las cadenas musculares y los patrones motores, para establecer criterios de evaluación y prevención eficaces.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una revisión sistemática cualitativa de la literatura científica en español e inglés, consultando las bases de datos: PubMed, Dialnet, Google Scholar, Science Direct y Journal of Sports Medicine. Los criterios de inclusión fueron artículos que abordan aspectos anatómicos, biomecánicos, funcionales y preventivos relacionados al Groin Pain en futbolistas. Se excluyeron investigaciones centradas en otras disciplinas deportivas o lesiones ajenas a la región pélvica.

El diseño metodológico fue de tipo descriptivo, documental y transversal, sin manipulación de variables. Se consideraron estudios publicados entre los años 2000 y 2023, priori-

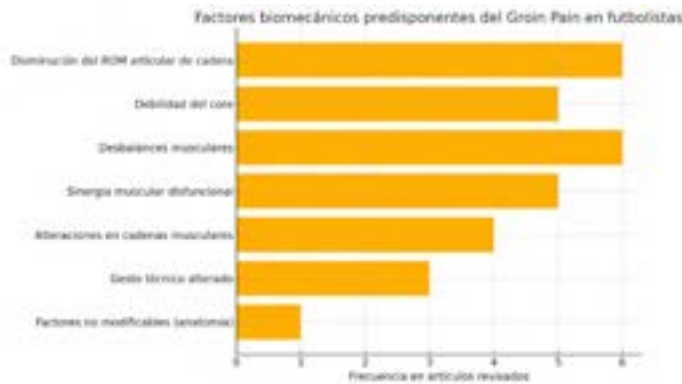
zando revisiones sistemáticas, estudios clínicos y artículos con relevancia fisioterapéutica o kinésica. La interpretación de los resultados fue realizada bajo un enfoque integrador, destacando los hallazgos repetidos entre distintas fuentes.

RESULTADOS

Del análisis de las fuentes seleccionadas, emergen los siguientes factores biomecánicos predisponentes del Groin Pain en futbolistas:

1. Disminución del ROM articular de cadera: La limitación en la movilidad, especialmente en rotación interna, flexión y abducción, genera compensaciones en otras estructuras, como la sínfisis púbica, aumentando el riesgo de microtraumatismos (Tak et al., 2017).
2. Debilidad del core: Una musculatura central insuficiente afecta la transferencia de fuerzas entre miembros superiores e inferiores, alterando la biomecánica global del gesto deportivo (Vera-García et al., 2015).
3. Desbalances musculares: Principalmente entre aductores, rotadores externos, abdominales profundos y glúteos. La falta de equilibrio entre agonistas y antagonistas condiciona la ejecución del movimiento y favorece la sobrecarga en puntos vulnerables (Barzola Yanqui, 2018).
4. Sinergia muscular disfuncional: Se evidencian alteraciones en la activación anticipatoria del transverso abdominal, así como asincronías entre musculatura estabilizadora lumbopélvica y movilizadora (Bikandi Latxaga, 2013).
5. Alteraciones en las cadenas musculares: Según el modelo de Busquet (2002), la activación inadecuada de las cadenas cruzadas (anterior y posterior) interrumpe la armonía entre apertura y cierre del patrón motor, debilitando uno o más eslabones del sistema.
6. Gesto técnico alterado: El análisis cinemático muestra que pequeños errores posturales (como la posición del brazo contralateral en el golpeo) modifican la economía del gesto y derivan en compensaciones lesivas.
7. Factores no modificables: Como la morfología pélvica masculina (ángulo subpúbico reducido), que limita la capacidad de dispersión de fuerzas durante gestos asimétricos de alta demanda (Etxebarria et al., 2019).

Figura 1. Frecuencia de aparición de factores biomecánicos predisponentes del Groin Pain en artículos científicos revisados.



Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

La evidencia sugiere que el Groin Pain debe comprenderse como una disfunción biomecánica compleja más que como una simple lesión puntual. Su abordaje preventivo requiere integrar conceptos de sinergia muscular, evaluación funcional y entrenamiento orientado a las cadenas cinéticas implicadas.

La evaluación estática y dinámica (screening), valoraciones más específicas como: FA-DIR, FABER, estabilidad del CORE (plank y bird-dog), movilidad general y específica de cadera (énfasis en RI y RE), test de Tredelemburg, Thomas test, valoración muscular (MRC), elevación de la pierna recta, Test de extensión de cadera (orden correcto de activación), etc, como también descartando las banderas rojas (en la clasificación de Triage). Permitirán identificar debilidades, restricciones de movilidad y alteraciones de patrón motor que puedan intervenir en la instauración de la lesión.

Un hallazgo relevante es la asociación entre disfunción en las cadenas musculares y el gesto de golpeo. La ruptura de la continuidad entre cadena cruzada posterior (apertura) y cadena cruzada anterior (cierre) afecta la eficiencia y seguridad del movimiento, haciendo del análisis de las cadenas miofasciales un pilar preventivo clave.

Donde las cadenas cruzadas aseguran el movimiento de torsión respondiendo al movimiento en las tres dimensiones. Mientras que las cadenas rectas están orientadas hacia la estática. Estos dos sistemas no son antagónicos sino complementarios.

Del mismo modo, la activación anticipada del core y la estabilidad lumbopélvica deben ser objetivos centrales del entrenamiento funcional preventivo.

Se concluye que el enfoque integrador desde la kinesiología permite no solo rehabilitar, sino anticiparse a la aparición del Groin Pain, mejorando el rendimiento y reduciendo el riesgo de recidivas.

Lo que lleva a las “reglas básicas del movimiento”, que provienen de la pirámide del movimiento, comenzando desde la base con el fundamento del movimiento (movilidad, estabilidad, simetría, control motor), para luego avanzar sobre las capacidades del movimiento (fuerza, agilidad, potencia, resistencia, flexibilidad) y poder potenciar las habilidades específicas del deporte.

REFERENCIAS

Arricaberri, F. (2014). Pubalgia en futbolistas y atletas: factores de riesgo y aplicabilidad en estrategias de prevención. Revisión de la literatura. (Trabajo final de graduación) Universidad Pública de Navarra.

Barzola Yanqui, J. I. (2018). Pubalgia en el deportista: Enfoque terapéutico. (Trabajo de Suficiencia Profesional) Universidad Inca Garcilaso De La Vega Facultad de Tecnología Médica.

Bikandi Latxaga, E. (2013). Tipos de pubalgia en futbolistas y atletas: entidades clínicas involucradas y abordaje fisioterapéutico. (Trabajo final de graduación) Universidad Pública de Navarra. Obtenido de <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/handle/2454/8084>

Busquet, L. (2001). Las cadenas musculares tomo IV: Miembros inferiores (4ª edición ed.). Editorial Paidotribo.

Busquet, L. (2002). Tomo I: las cadenas musculares. Tronco, columna cervical y miembros superiores. Editorial Paidotribo.

Etxebarria Pérez, A., Ostolaza Mozo, M. B., & Teixidó Soler, O. (2019). Intervención fisioterapéutica en pubalgias en relación con el nervio obturador: valoración y pautas de tratamiento.

Tak, I., Engelaar, L., Gouteborge, V., Barendrecht, M., Van den Heuvel, S., Kerkhoffs, G., . . . Weir, A. (2017). ¿Es el rango de movimiento de la parte inferior de la cadera un factor de riesgo de dolor en la ingle en los atletas? Una revisión sistemática con aplicaciones clínicas. PubMed. 51(22) pp. 1611-1621. doi: 10.1136/bjsports-2016-096619.

Vera-García, F., Barbado, D., Moreno-Pérez, V., Hernández-Sánchez, S., Juan-Recio, C., & Elvira, J. (2015). Core stability. Concepto y aportaciones al entrenamiento y la prevención de lesiones. Revista Andaluza de Medicina del Deporte, 8(2) pp. 79-85.



Insatisfacción corporal y riesgo de desarrollar un trastorno de la conducta alimentaria: Perspectiva de mujeres puérperas en Córdoba, Argentina

AUTORA
Croppi, María Laura
marialcroppi@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Nutrición

RESUMEN

Este presente estudio analizó la autopercepción corporal y buscó determinar la asociación entre la posibilidad de padecer un trastorno de la conducta alimentaria y la insatisfacción corporal en mujeres durante el posparto en Córdoba, Argentina en el mes de octubre del 2024. La investigación se realizó a través de un cuestionario en línea, completado por 119 mujeres con hijos de hasta 24 meses. Los resultados reflejaron que el 30% de las participantes presentan algún grado de insatisfacción corporal medido con el cuestionario Body Shape Questionnaire, y el 34,5% tienen la posibilidad de estar padeciendo un trastorno de la conducta alimentaria, según el test SCOFF. Se observó que la insatisfacción corporal tiene una fuerte asociación con el riesgo de TCA, especialmente en mujeres con insatisfacción moderada. El análisis estadístico mostró que factores como el tiempo transcurrido desde el parto y el número de hijos están significativamente relacionados con la probabilidad de desarrollar TCA: a mayor tiempo postparto, disminuye el riesgo, mientras que el aumento en el número de hijos incrementa las probabilidades. La investigación

aporta datos relevantes en un contexto con escasa información local sobre esta problemática, lo cual es crucial para mejorar la atención en salud de esta población.

PALABRAS CLAVE

Periodo post parto - Autoimagen - Insatisfacción corporal - Trastornos de la conducta alimentaria.

INTRODUCCIÓN

El postparto es una etapa de transición en la que la madre y su bebé pasan de la relación cercana que compartieron durante el embarazo, a un periodo de mayor independencia para ambos. Durante este tiempo, la madre experimenta cambios significativos en su cuerpo mientras, de forma gradual, recupera una condición similar a la que tenía antes de la gestación. (Grande y Román, 2014)

Algunos autores sostienen que esta etapa implica cambios en las dinámicas familiares y en la forma en que las mujeres perciben su propio cuerpo y su imagen. Estas transformaciones, sumadas a la recuperación física después del parto y a las demandas de cuidar a un recién nacido, hacen que el año posterior al nacimiento sea un periodo de alta vulnerabilidad para las mujeres en términos de salud. La evidencia indica que, si no se abordan adecuadamente, los estresores del posparto pueden incrementar el riesgo de desarrollar problemas de salud, tanto físicos como mentales, lo cual podría tener un efecto negativo a largo plazo en el bienestar de la mujer y su familia. (Andrade Rebolledo y Vicente Parada, 2018)

En este periodo, debido a los cambios mencionados anteriormente, la mujer se encuentra susceptible y vulnerable al desarrollo de trastornos de la conducta alimentaria, definidos por Mahan et al., (2017) como trastornos psiquiátricos graves que se distinguen por una alteración continua en los patrones alimentarios o en las conductas de control del peso, lo que provoca un impacto en la salud física y en el desempeño psicosocial.

La investigación de este tema es de suma importancia debido a la estrecha relación que tiene con la salud y bienestar de las mujeres y su círculo social.

Aunque existe una considerable cantidad de bibliografía sobre el tema, la información recopilada en la provincia de Córdoba sobre estas problemáticas mencionadas parece ser limitada.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se llevó a cabo un estudio de diseño observacional, con un alcance correlacional, de corte transversal y enfoque cuantitativo.

La población fue definida como “todas las mujeres de hasta 24 meses de nacido su bebé de la provincia de Córdoba, Argentina en el periodo del mes de octubre del año 2024”.

La muestra para este estudio se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El tamaño muestral fue: $N=119$

Se construyó una encuesta conformada por la adaptación de dos cuestionarios ya validados junto con el agregado de variables sociodemográficas para enriquecer el análisis.

Los cuestionarios mencionados son:

- Body Shape Questionnaire (BSQ) diseñado por Cooper, Taylor, Cooper, y Fairburn (1987) adaptado y validado en la población mendocina por Páramo et al. (2012), cuya finalidad es medir la satisfacción/insatisfacción corporal.
- Cuestionario SCOFF, diseñado por Morgan et al. (1999), adaptado y validado en la población de mujeres colombianas por Rueda et al. (2005). Sirve para el tamizaje de un posible trastorno alimentario (Bulimia/Anorexia). (Andrade Rebolledo et al., 2018)
- Variables sociodemográficas: Edad, estado civil, máximo nivel educativo alcanzado, número de hijos y meses postparto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados demostraron que 3 de cada 10 madres presentaron insatisfacción corporal.

El 21,8% de la muestra presentó leve insatisfacción corporal y el 6,7 % moderada insatisfacción, ninguna refirió extrema insatisfacción.

El análisis de los datos recolectados a partir del test de SCOFF determinaron que 41 mujeres (34,5%) tenían posibilidad de padecer un TCA.

Como se observa en la Tabla 1, se encontró asociación entre las variables tiempo de postparto y la posible presencia de desarrollar TCA ($p=0,005$), esto es, un mayor tiempo postparto está asociado con una menor probabilidad de desarrollar un TCA (OR: 0,892; IC 95% 0,823-0,966). Por otro lado, se encontró asociación entre el número de hijos y la posibilidad de desarrollar TCA ($p=0,009$), es decir, a medida que aumenta el número de hijos aumentan las chances de desarrollar TCA (OR: 2,55; IC 95% 1,257-5,187). Para finalizar, se encontró una asociación estadísticamente significativa ($p=0,004$) entre la posibilidad de desarrollar un TCA y la insatisfacción corporal, esto quiere decir, que presentar insatisfacción corporal moderada incrementa 14 veces las posibilidades de desarrollar un TCA respecto a quienes no presentan insatisfacción (OR: 14,042; IC 95% 2,289-86,133).

	OR	IC 95%	Valor p
Edad	0,939	0,858-1,027	0,172
Tiempo postparto	0,892	0,823-0,966	0,005
Nivel educativo	1,249	0,691-2,255	0,460
Número de hijos	2,554	1,257-5,187	0,009
Insatisfacción corporal Ausencia*	--	--	--
Leve	4,580	1,644-12,759	0,004
Moderada	14,042	2,289-86,133	0,004

Fuente: Elaboración propia

Una de las principales contribuciones del presente estudio fue demostrar que las mujeres con insatisfacción corporal moderada tienen 14 veces más probabilidades de desarrollar un trastorno de la conducta alimentaria (TCA) en comparación con aquellas con satisfacción corporal. Este dato refuerza la fuerte asociación entre insatisfacción con la imagen corporal y riesgo de desarrollar un TCA.

En esta muestra, casi el 30% de las mujeres presentó algún grado de insatisfacción corporal. El 96,6% de las encuestadas manifestó que su preocupación por la figura influía en su percepción de la necesidad de hacer ejercicio. Esto sugiere que muchas mujeres experimentan presión por modificar su cuerpo en función de cómo se ven, más que por bienestar o salud.

Además, 41 mujeres (29,9%) presentaron riesgo de padecer un TCA según el test SCOFF. De ellas, 21 (51,2%) mostraron algún grado de insatisfacción corporal. Esto refuerza la relación significativa entre ambas variables, en línea con los hallazgos de Espina et al. (2001), quienes encontraron mayores niveles de insatisfacción corporal en mujeres con TCA que en mujeres sin diagnóstico, utilizando también el BSQ.

Otra variable significativa fue el tiempo de puerperio. A mayor tiempo desde el parto, menor fue la probabilidad de riesgo de TCA. Esto podría explicarse por un proceso de adaptación a los cambios físicos y vitales propios de la maternidad. Sin embargo, como señala Astudillo (2013), muchas mujeres continúan percibiendo su cuerpo como diferente o negativo incluso varios meses después del parto.

Por último, se encontró que las mujeres con mayor cantidad de hijos presentaron mayor probabilidad de riesgo de TCA. Una posible explicación es que, con cada maternidad, aumenta la sobrecarga física y emocional, lo que puede dificultar el vínculo con el cuerpo. También puede haber mayores exigencias o menor disponibilidad de tiempo para el cuidado propio, lo que puede generar malestar y aumentar la vulnerabilidad frente a las conductas alimentarias.

REFERENCIAS

Andrade Rebolledo, D., & Vicente Parada, B. (2018). Fatiga postparto: Revisión de la literatura. *Revista Chilena de Obstetricia y Ginecología*, 83(2), 161-169. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75262018000200161&script=sci_arttext.

Ayerbe-García Monzón, L., González-López, E., López-Larrayoz, I., & Ezquerro-Gadea, J. (2003). El test SCOFF: una posible herramienta de cribado de los trastornos de comportamiento alimentario en atención primaria. *Atención Primaria*, 32(5), Behar Astudillo, R. (2013). Trastornos de la conducta alimentaria, embarazo y puerperio. *Médicas UIS*, 26(1), 17-24.

<http://www.scielo.org.co/pdf/muis/v26n1/v26n1a03.pdf> .315-316. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)74544-2](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)74544-2).

Cooper, P. J., Taylor, M. J., Cooper, Z. y Fairburn, C. G. (1987). The Development and Validation of the Body Shape Questionnaire. *International Journal of Eating Disorders*, 6 (4), 485-494. [https://doi.org/10.1002/1098-108X\(198707\)6:4<485::AID-EAT2260060405>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1098-108X(198707)6:4<485::AID-EAT2260060405>3.0.CO;2-O).

Espina, A., Ortego, M. A., Ochoa de Alda, Í., Yenes, F., & Alemán, A. (2001). La imagen corporal en los trastornos alimentarios. *Psicothema*, 13(4), 532-538. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713401>.

Grande, M. del C., & Román, M. D. (2014). Nutrición y salud materno infantil (1ª ed.). Editorial Brujas.

Mahan, L. K., Escott-Stump, S., & Raymond, J. L. (2017). Krause: Dietoterapia (14ª ed.). Elsevier.

Morgan, J. F., Reid, F., & Lacey, J. H. (1999). The SCOFF questionnaire: Assessment of a new screening tool for eating disorders. *BMJ*, 319(7223), 1467-1468. <https://doi.org/10.1136/bmj.319.7223.1467>.

Páramo M.A., García C. S. y Arena R. (2017). Cuestionario de imagen corporal Body Shape Questionnaire (BSQ). Mendoza, Argentina. Editorial de la Universidad Aconcagua.



Análisis de Patrones Alimentarios en estudiantes de la Universidad Siglo 21

AUTORA

Gaviláñez, Flores Lizeth Elena

liz.gavilanez.e@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Nutrición

RESUMEN

La alimentación juega un papel fundamental en la salud y bienestar de la población en todas las etapas de la vida. Para los estudiantes universitarios, resulta desafiante mantener una dieta equilibrada en medio de sus responsabilidades académicas y sociales. El presente estudio descriptivo y transversal analizó los patrones alimentarios y la calidad nutricional de la alimentación en estudiantes de la Universidad Siglo 21. Se recolectaron datos a través de encuestas online, explorando variables sociodemográficas, hábitos alimentarios y fuentes de información sobre nutrición. Los resultados revelaron que la mayoría de los estudiantes no cumplen completamente con las recomendaciones de las Guías Alimentarias para la Población Argentina (GAPA), especialmente en cuanto al consumo de frutas y verduras. El estudio destaca la necesidad de implementar programas de educación alimentaria y nutricional en el ámbito universitario, enfatizando la importancia de una alimentación completa y equilibrada, independientemente del patrón alimentario elegido.

PALABRAS CLAVE

Patrones alimentarios - Estudiantes - Guías Alimentarias

INTRODUCCIÓN

La alimentación es un fenómeno bio-psico-social complejo, esencial para la salud y el bienestar humano en todas las etapas de la vida. Su impacto va más allá de la mera satisfacción fisiológica, incidiendo en el crecimiento, desarrollo y estado de salud general. Las prácticas alimentarias están influenciadas por factores ecológicos, económicos, políticos, socioculturales, psicológicos y biológicos. Una alimentación saludable no solo aporta nutrientes y energía, sino que también implica variedad, calidad, moderación y adecuación a las necesidades individuales.

El derecho a la alimentación, según el Foro Mundial de Soberanía Alimentaria (2001), garantiza el acceso a una alimentación adecuada, segura y culturalmente apropiada. La alimentación es un determinante fundamental de la salud global, y estilos de vida poco saludables se asocian con el aumento de enfermedades crónicas no transmisibles. En Argentina, el Ministerio de Salud introdujo en 2016 las Guías Alimentarias para la Población Argentina (GAPA) para promover hábitos saludables.

La alimentación es una construcción social, adaptable a las normas culturales, lo que ha impulsado la diversidad de patrones alimentarios y nuevas tendencias, como la preferencia por dietas de origen vegetal. Si bien la alimentación omnívora ha sido tradicionalmente la más extendida, ha crecido el interés en alternativas como la alimentación basada en plantas (ABP) debido a preocupaciones de salud, bienestar animal e impacto ambiental. La ABP se enfoca en el consumo predominante de alimentos vegetales y ha demostrado beneficios significativos para la salud, como la reducción de riesgo de enfermedades crónicas. En Argentina, los términos 'vegano' y 'vegetariano' fueron incorporados al Código Alimentario Argentino en 2020.

Una dieta vegetariana, adecuadamente planificada, es saludable, nutricionalmente completa y apta para todas las etapas del ciclo vital. Sin embargo, para alcanzar un equilibrio nutricional y prevenir deficiencias, es fundamental un conocimiento sólido sobre los alimentos. A pesar de los beneficios, las dietas vegetarianas pueden presentar riesgos de deficiencias nutricionales de vitamina B12, D, hierro, zinc, selenio y ácidos grasos omega-3, si no son supervisadas adecuadamente. La vitamina B12, obtenida principalmente de fuentes animales, es un nutriente crítico y se recomienda su suplementación.

La adopción de patrones alimentarios vegetarianos es más frecuente en adultos jóvenes. En Argentina, la población vegetariana aumentó al 12% en 2020. Estudios previos en universidades chilenas han mostrado que estudiantes vegetarianos pueden presentar

déficits nutricionales por falta de seguimiento profesional. El presente trabajo tuvo como objetivo analizar los patrones alimentarios de los estudiantes de la Universidad Siglo 21 y la calidad nutricional de su dieta, tomando como referencia las GAPA. La pregunta central fue: ¿Es nutricionalmente completa y adecuada la alimentación de los estudiantes de la Universidad Siglo 21, como para alcanzar una alimentación saludable?

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio fue de tipo descriptivo, observacional y de corte transversal. La población de estudio comprendió a todos los estudiantes activos de la Universidad Siglo 21, de los cuales se tomó una muestra no probabilística de tipo accidental de 101 participantes, incluyendo a quienes respondieron la encuesta distribuida por WhatsApp. Se incluyeron estudiantes activos que dieron su consentimiento informado y se excluyeron a quienes no cumplieron estos criterios o estudiaban en otras instituciones. Éticamente, se garantizó la confidencialidad y la participación voluntaria.

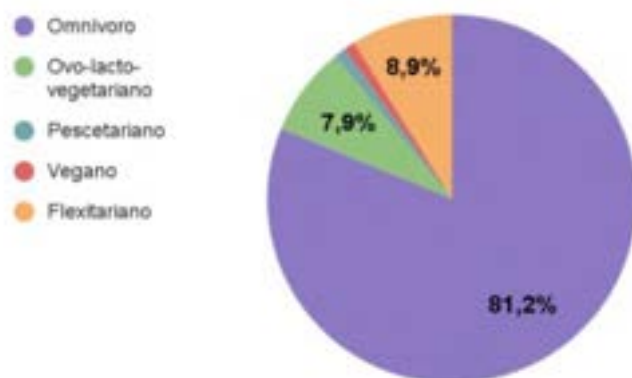
Las variables se operacionalizaron para su medición, abarcando datos sociodemográficos (edad, género), patrones alimentarios (tipo, motivos de elección), frecuencia de consumo de grupos de alimentos (lácteos, frutas, verduras, etc.) y consideraciones de salud (actividad física, suplementación, fuentes de información).

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario electrónico de 28 preguntas en Google Forms. La información se compiló en Excel para un análisis descriptivo de los patrones de consumo, enfocándose en las dietas vegetarianas y comparando los resultados con las recomendaciones de las Guías Alimentarias para la Población Argentina (GAPAS).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La muestra estuvo compuesta por 101 estudiantes, con una edad media de 25 años, y fue predominantemente femenina (81,2%). El 60,4% de los participantes pertenecía a carreras del área de la Salud.

En cuanto al tipo de alimentación, la gran mayoría (81,2%) se identificó como omnívora, mientras que el 18,8% seguía algún tipo de dieta vegetariana (incluyendo 8,9% de flexitarianos y 7,9% de ovo-lacto-vegetarianos). Para los estudiantes que optaron por el vegetarianismo, las principales motivaciones fueron el bienestar animal (68,4%), los beneficios para la salud (57,9%) y el desagrado por el sabor de la carne (57,9%). Estos hallazgos son consistentes con estudios previos como el de Miñón Bolívar (2022), que destacan la salud y el bienestar animal como factores determinantes.

Figura 1. Tipo de alimentación de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

Un resultado central del estudio fue el bajo cumplimiento de las recomendaciones de las GAPA para el consumo de frutas y verduras, tanto en estudiantes omnívoros como vegetarianos. Solo el 11,8% del total de estudiantes consumía fruta diariamente y el 21,7% consumía verduras todos los días, cifras que están por debajo de la recomendación de cinco porciones diarias. Esta tendencia coincide con hallazgos de otros estudios en la región, como los de Ramírez et al. (2019) y González et al. (2020), que también reportaron un consumo insuficiente de estos grupos alimentarios en poblaciones universitarias.

En cuanto a nutrientes críticos, se evaluó el consumo de suplementos. La mayoría de la población total (67,3%) no consumía ningún suplemento. Sin embargo, dentro del grupo vegetariano, el 52,6% reportó suplementarse, siendo la vitamina B12 la más utilizada (31,5% de este subgrupo). A pesar de la recomendación de suplementar la B12 en dietas basadas en plantas, sólo un tercio de los estudiantes vegetarianos lo hacía. Estos datos son relevantes al compararlos con el estudio de Aravena et al. (2020), donde la mitad de los universitarios vegetarianos consumía este suplemento. Respecto a la vitamina D, se observó un consumo de suplementos en el 10% de los encuestados, sin diferencias significativas entre omnívoros y vegetarianos.

En relación a las fuentes de información sobre nutrición, la mayoría de los estudiantes (70,3%) acude a profesionales de la salud, seguido de medios digitales (65,3%). Este patrón se mantuvo en el grupo de vegetarianos, donde el 78,9% consulta a profesionales. Esto subraya la importancia del rol del nutricionista para brindar asesoramiento adecuado y asegurar que cualquier patrón alimentario sea completo y seguro.

El estudio presenta limitaciones, como su naturaleza descriptiva que no permite establecer causalidad, y el uso de una muestra no probabilística. No obstante, los resultados evidencian una brecha entre las prácticas alimentarias de los estudiantes y las recomendaciones nutricionales. Se concluye que, independientemente del patrón alimentario, existe una necesidad imperante de implementar programas de Educación Alimentaria Nutricional (EAN) en el ámbito universitario para promover hábitos más saludables y prevenir deficiencias nutricionales

REFERENCIAS

Aravena, J., Zubarew, T., Bedragal, P., Zuzulich, S. y Urrejola, P. (2020) (<https://www.google.com/search?q=2020>). Dietas vegetarianas en alumnos universitarios. *Revista chilena de pediatría*, 91(5), 705-710.

Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria. (7 de septiembre del 2001). Declaración Final del Foro Mundial sobre Soberanía Alimentaria.

Gavilánez, L. (2024). Análisis de Patrones alimentarios en estudiantes de la Universidad Siglo 21 [Tesis de grado, Universidad Siglo 21].

González, P., Miranda, V., & Rodríguez, C. (2020) (<https://www.google.com/search?q=2020>). Evaluación del consumo de alimentos en estudiantes universitarios en Chile: Un enfoque hacia la educación alimentaria. *Revista Chilena de Nutrición*, 47(1), 35-45.

Ministerio de Salud de la Nación. (2018). Manual para la aplicación de las Guías Alimentarias para la población Argentina.

Miñón Bolívar, B. (2022). Análisis de Prácticas Alimentarias y conocimientos sobre nutrientes críticos en la población vegetariana adulta del club gimnasia de esgrima de la ciudad de Pergamino durante octubre y noviembre de 2021 [Tesina de grado, Universidad Concepción de Uruguay].

Ramírez, J., Pérez, G., & Montoya, L. (2019). Patrón alimentario de los estudiantes universitarios y su relación con la salud en la Universidad de Antioquia. *Revista Colombiana de Nutrición*, 28(2), 102-110.

Propuesta de intervención grupal para la prevención secundaria del Síndrome de Burnout en profesionales de la salud

AUTORA

Buzzoni, Florencia Andrea
florencia.buzzoni@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Psicología

RESUMEN

El presente plan de intervención tiene como objetivo principal la prevención secundaria del Síndrome de Burnout en los profesionales del Área de Salud Mental en el Hospital San Antonio de Padua; mediante un dispositivo grupal con modalidad de taller, distribuido en 5 encuentros que cuentan con un apartado teórico y actividades prácticas. El diseño se fundamenta en un abordaje psicoeducativo y cognitivo-conductual que busca fortalecer los recursos personales y promover estrategias de afrontamiento saludables. Se evaluó la eficacia de la intervención a través de cuestionarios autoadministrados y la observación participante. A partir de la intervención, se espera reducir la vulnerabilidad de los profesionales frente al síndrome de burnout y de esta forma prevenir y promover la salud de los trabajadores, así como generar un buen clima laboral, lo cual se espera tenga una repercusión positiva en la institución también.

Síndrome de Burnout, Psicología ocupacional, Profesionales de la salud, Estrés laboral.

INTRODUCCIÓN

El síndrome de burnout representa un desafío creciente en el ámbito de la salud pública, especialmente entre los profesionales del sector sanitario. Este síndrome se define como una respuesta inadecuada a un estrés emocional y laboral crónico, caracterizado por tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal (Longa, 2022). Las consecuencias de este trastorno afectan tanto a nivel individual, manifestándose en deterioros físicos, emocionales y conductuales, como a nivel organizacional, donde impactan negativamente en la calidad del servicio, la productividad y el clima laboral. Por su alta prevalencia y su impacto multidimensional, el burnout se ha convertido en un problema prioritario para la salud pública, que requiere intervenciones efectivas y estrategias preventivas.

El presente trabajo se aborda desde la línea temática estratégica “vulnerabilidad y conductas de riesgo en la actualidad”, que ofrece un marco conceptual para comprender cómo las condiciones y características del entorno laboral pueden aumentar la vulnerabilidad de los trabajadores frente al estrés crónico, así como la propensión a adoptar conductas de riesgo como mecanismos inadecuados de afrontamiento. En este sentido, la vulnerabilidad según Ramos Ojeda (2019) hace referencia a la incapacidad de individuos y grupos para enfrentar situaciones de riesgo y estrés, mientras que las conductas de riesgo implican acciones que pueden agravar la salud y el bienestar del trabajador. Ambos conceptos se encuentran estrechamente relacionados, ya que, las personas que se enfrentan a situaciones de vulnerabilidad, tienen más posibilidad de adoptar comportamientos riesgosos como mecanismo de afrontamiento. Dichos comportamientos, a su vez, incrementan su vulnerabilidad, creando un ciclo de retroalimentación negativa.

En el caso específico del Hospital San Antonio de Padua, se identificaron diversas condiciones laborales que potencian este ciclo negativo. Entre ellas, destacan la alta carga emocional vinculada al contacto constante con pacientes en situaciones de sufrimiento, la sobrecarga laboral, la falta de autonomía y control sobre las tareas, y la ausencia de dispositivos institucionales para la prevención de riesgos psicosociales. Estas condiciones pueden llevar a los profesionales del Área de Salud Mental a implementar estrategias de afrontamiento inadecuadas, tales como la evitación emocional, el desapego o conductas impulsivas, que incrementan su vulnerabilidad frente al síndrome.

Ante este escenario, se diseñó una intervención con modalidad grupal, basada en talleres psicoeducativos que combinan contenidos teóricos y prácticos, con el objetivo de promo-

ver la prevención secundaria del síndrome. Esta intervención busca no solo incrementar el conocimiento y la conciencia acerca del mismo, sino también brindar a los participantes herramientas concretas y saludables para el manejo efectivo del estrés laboral. A través de este abordaje, se espera contribuir a mejorar el bienestar individual y colectivo, fortaleciendo la cohesión social y facilitando la construcción de redes de apoyo entre colegas. Además, la experiencia puede sentar las bases para futuras intervenciones institucionales orientadas a generar ambientes laborales saludables y sostenibles.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño

Se trata de un plan de intervención psicoeducativo en formato taller, con modalidad grupal y orientación preventiva, dirigido a profesionales del área de Salud Mental del Hospital San Antonio de Padua.

Participantes

La propuesta está dirigida a los 15 profesionales que integran dicha área, incluyendo psicólogos, psiquiatras y psicopedagogos.

Estructura de la intervención

La intervención se compone de cinco encuentros semanales de entre una y dos horas de duración cada uno. Cada taller incluye una apertura, desarrollo de contenidos y un cierre reflexivo. Las temáticas abordadas se organizan en función de objetivos específicos:

- Encuentro 1: Taller psicoeducativo sobre el síndrome de burnout.
- Encuentro 2: Introducción al mindfulness y técnicas de relajación muscular.
- Encuentro 3: Comunicación asertiva y habilidades sociales.
- Encuentro 4: Técnicas de reestructuración cognitiva.
- Encuentro 5: Consejos para el bienestar diario y cierre grupal.

Evaluación

Se utilizarán dos instrumentos de evaluación de elaboración propia:

1. Cuestionario autoadministrado sobre conocimientos adquiridos respecto al burnout.
2. Cuestionario de satisfacción respecto a la intervención, contenido y modalidad.

Además, se aplicará observación participante y toma de notas cualitativas por parte del facilitador durante cada encuentro.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se espera que la intervención grupal propuesta contribuya a que los profesionales del área de Salud Mental del Hospital San Antonio de Padua adquieran un mayor conocimiento sobre el síndrome de burnout, identifiquen sus señales de alerta y desarrollen estrate-

gias de afrontamiento eficaces para el manejo del estrés laboral. El formato grupal busca además fomentar la cohesión entre colegas y la construcción de redes de apoyo, logrando así un impacto positivo tanto en el bienestar individual como en el clima institucional.

La propuesta responde a una necesidad concreta del contexto laboral, caracterizado por una sobrecarga de tareas, escasez de recursos y ausencia de dispositivos preventivos específicos. En este sentido, la intervención actúa como un recurso accesible y replicable, orientado a reducir la vulnerabilidad frente al desgaste profesional.

Aunque se trata de una intervención breve, se reconoce su potencial para convertirse en una estrategia institucional de cuidado del personal. A futuro, se sugiere ampliar el alcance hacia planes de prevención primaria más prolongados, donde se trabajen aspectos dirigidos a reducir, mitigar o modificar los factores de riesgo psicosociales, actuando sobre el origen de la problemática.

REFERENCIAS

Longa, E. (2022). El síndrome de burnout: Una reflexión conceptual. Aportes. Revista Internacional de Estudios Abiertos, Independientes y Alternativos, 2(1). <https://www.aportes.metrouni.us/index.php/Aportes/article/view/25/19>

Ramos Ojeda, D. (2019). Entendiendo la vulnerabilidad social: Una mirada desde sus principales teóricos. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 7(1). <https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016005/552364016005.pdf>

Psicología y Endometriosis: Un abordaje integral para la salud de las mujeres

AUTORA

Manchini, Lorena Gisele
gmanchini33@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Psicología

RESUMEN

La endometriosis es una enfermedad ginecológica crónica y de alta prevalencia a nivel mundial, que afecta la calidad de vida de las personas que la padecen. Su impacto se manifiesta en múltiples dimensiones: física, emocional, psíquica, social y económica. La evidencia científica la ha asociado frecuentemente con sintomatología de salud mental como ansiedad y depresión, lo cual refuerza su relevancia para el ámbito de la psicología. Pese a ello, existen diversas dificultades para que los servicios de salud aborden la problemática de manera interdisciplinaria. En este contexto, se diseña el presente plan de intervención, orientado a mejorar el tratamiento integral de la endometriosis en el Nuevo Hospital de Río Cuarto "San Antonio de Padua". Esta propuesta busca promover un enfoque biopsicosocial de la persona, mediante la formación de profesionales de la salud y la articulación efectiva entre ginecología y salud mental.

Psicología, Endometriosis, Salud Integral, Salud Mental, Psicoginecología.

INTRODUCCIÓN

La endometriosis es una enfermedad crónica inflamatoria de origen desconocido que afecta a las mujeres y personas con útero en edad reproductiva. Se caracteriza por el crecimiento de tejido endometrial fuera de la cavidad uterina, generando inflamación crónica, generando la mayoría de las veces dolor intenso con posibles consecuencias incapacitantes. Estos tejidos, al no ser eliminados naturalmente, generan quistes, adherencias, nódulos e inflamaciones que varían con el ciclo hormonal (Díaz et al., 2022; Fernández & Alborno, 2010; Jiménez, 2021; Young et al., 2015)

La sintomatología fisiológica puede incluir dismenorrea, dispareunia, disquencia, problemas gastrointestinales, fatiga, migrañas, inflamación, dolor pélvico crónico, dolor abdominal y dolor lumbar, infertilidad; así como síntomas inespecíficos (Van Niekerk et al., 2019).

Las personas con endometriosis experimentan consecuencias psicosociales significativas, como ansiedad, depresión, frustración, alteraciones en la autoestima, imagen corporal e identidad, diversos problemas de pareja y sexualidad. Pueden considerar que otras personas no comprenden su dolor, sintiendo por consiguiente frustración y rabia, conducta agresiva y aislamiento social (Moradi et al., 2014; Podzemny et al., 2009)

Más específicamente, el dolor pélvico crónico, que puede afectar a un 60% de las mujeres que padecen endometriosis (Ballard et al., 2008) impacta en su funcionamiento psicosocial pues es descrito por las mujeres como “intenso, abrumador, agudo, paralizante y horrible” (Van Niekerk et al., 2019, p. 723), afectando de manera profunda la vida diaria, la productividad laboral y la participación social. La baja autoeficacia frente al dolor, la incertidumbre en el pronóstico y la imposibilidad de control sobre los síntomas pueden derivar en impotencia aprendida, todo ello redundando en peor calidad de vida, en relación a mujeres que no padecen la enfermedad (Rees et al., 2022).

Según la Organización Mundial de la Salud, la endometriosis afecta a una de cada diez mujeres en edad reproductiva, lo que la posiciona como una enfermedad de alta prevalencia (OMS, 2023). A pesar de ello, continúa siendo subdiagnosticada y desatendida, muchas veces por la escasa formación profesional y los sesgos de género en el ámbito médico. Las representaciones sociales en torno al dolor menstrual suelen banalizar el sufrimiento, dificultando el diagnóstico ginecológico adecuado (Alvarez, 2020; Aránguez Sánchez, 2018).

En respuesta a este panorama, el presente trabajo propone una intervención interdisciplinaria para el abordaje de la endometriosis en el Nuevo Hospital de Río Cuarto “San

Antonio de Padua". Esta iniciativa considera la demanda social impulsada por organizaciones de mujeres autoconvocadas que padecen la enfermedad (Alvarez, 2020; Secretaría de Comunicación Pública, 2024), así como el marco legal vigente en Argentina que establece lineamientos para su diagnóstico y tratamiento (Ministerio de Salud de la Nación, 2023).

El enfoque general de este plan de acción se fundamenta en la perspectiva de género en salud, que se viene aplicando desde hace décadas e impregna también las prácticas en salud mental (Sacristán, 2009). De ello se desprende la necesidad de repensar los límites de las teorías y prácticas psicológicas tradicionales ante patologías específicamente femeninas.

En este sentido, un campo que puede brindar nuevas formas de entender la interacción sistémica entre las diferentes dimensiones del impacto psicofísico es la rama de la psico-neuro-inmuno-endocrinología (PNIE). Estudios recientes exploran la interrelación entre hormonas ováricas, síntomas de estrés o depresión y procesos inflamatorios, hallando resultados que indican correlaciones entre los ciclos menstruales ováricos y la sintomatología psíquica manifiesta (Ko et al., 2024). Todo esto aún permanece poco entendido para las ciencias de la salud, pero requiere necesariamente una visión integral de la persona.

La puesta en marcha de un plan de intervención como el propuesto, iniciará un camino de entrecruzamientos disciplinares, que permitan integrar en el campo de la psicología la atención de patologías previamente ignoradas. La relevancia de esta enfermedad para la psicología requerirá la aplicación de nuevos saberes como la PNIE, y la revisión de concepciones instituidas acerca de la salud física, la salud de las mujeres y la salud mental.

El abordaje integral en salud se ha convertido, dentro del paradigma actual, en un objetivo a alcanzar en diversas líneas de pensamiento, disciplinas, instituciones. Según Bleichmar (2005), este enfoque implica reconocer la interdependencia de los distintos sistemas y niveles del ser humano y considerar tanto los factores individuales como los contextuales en el cuidado de la salud. Con todo ello, la psicología es una ciencia sumamente relevante no sólo para la acción psicoterapéutica específica, sino también para la integración de diversos saberes en la interdisciplina.

MATERIALES Y MÉTODOS

El plan de acción propuesto consta de tres talleres teórico-prácticos con dinámicas grupales que promueven la reflexión y la construcción colectiva de saberes sobre endometriosis, su impacto psicosocial y la posibilidad de un abordaje integral de su tratamiento. El fin último es la creación de una propuesta interdisciplinaria estable para el Hospital, autogestionada por los/las profesionales de distintas áreas de la institución.

Se trabajará con el dispositivo taller, con una metodología participativa que favorece el

aprendizaje activo y colaborativo. Basado en un enfoque sistémico, busca integrar saberes y fomentar el cambio, fortaleciendo la autoeficacia individual y grupal.

Los talleres estarán orientados a profundizar en la comprensión de la endometriosis desde una perspectiva biopsicosocial, y más específicamente en lo invisibilizado de las problemáticas relacionadas a la salud mental. A través de instancias teóricas y participativas, se buscará generar espacios de reflexión crítica, integración conceptual y articulación práctica, para arribar a la construcción efectiva de un dispositivo de abordaje para el hospital.

Las instancias formativas también incluirán el intercambio con referentes externos y actores sociales involucrados, con el fin de favorecer un enfoque integral y sostenible a largo plazo en la institución.

A lo largo de todo el ciclo de talleres se aplicará una evaluación cualitativa continua para ajustar contenidos y metodologías. Se utilizarán herramientas como registros de observación no participante, cuestionarios individuales, evaluaciones grupales, un plenario y una evaluación final individual. Toda esta información se volcará a un informe global que considere el impacto de la intervención.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultados esperados, este plan de acción busca actualizar los conocimientos de los/las profesionales del Nuevo Hospital de Río Cuarto sobre endometriosis, promoviendo un diálogo abierto sobre sus implicancias y las limitaciones en la atención a las mujeres afectadas. También apunta a sensibilizar sobre el impacto psicosocial de la enfermedad. Ello cimentará la construcción colectiva de un dispositivo interdisciplinario para el hospital, autogestionado por sus profesionales, y sostenible a largo plazo.

Para la conformación de un dispositivo interdisciplinario dentro de cualquier hospital es necesario que se aporten no sólo las voluntades individuales, sino también el respaldo institucional que facilite y sostenga a largo plazo estos espacios de trabajo conjunto. Todo ello, en este caso, debe ser orientado a la capacitación acerca de la endometriosis, su diagnóstico precoz, tratamiento e investigación con un enfoque biopsicosocial.

A largo plazo, se espera una mayor derivación e interconsulta entre las áreas de ginecología y salud mental en el hospital, reflejando el impacto positivo del abordaje interdisciplinario en la calidad de vida de las mujeres con endometriosis. Todo ello redundará en la visibilización de su padecimiento psíquico-social y brindará respuestas adecuadas desde el sistema de salud.

Este plan de acción se presenta como una intervención necesaria en un contexto favorable al intercambio disciplinar, donde es posible construir nuevos saberes y prácticas.

Investigaciones internacionales destacan los beneficios del trabajo multidisciplinario en la salud integral de las mujeres, aunque persisten desafíos en su diagnóstico y tratamiento (Agarwal et al., 2019; Opoku-Anane et al., 2019; Fang et al., 2023). La investigación en endometriosis ofrece un campo amplio y poco explorado, cuya urgencia responde a una demanda social.

La psicología se enfrenta a nuevos interrogantes: ¿cómo aborda la infertilidad femenina y el dolor pélvico crónico? ¿Qué formación académica se brinda al respecto? ¿Podría desarrollarse a futuro una subespecialidad en psicoginecología, en conexión con la psiconeuroinmunoendocrinología?

La confección de este trabajo en sí mismo instaló la temática de la relación entre psicología y endometriosis en el ámbito académico, planteó interrogantes y destacó la necesidad de abordar la problemática desde distintos enfoques.

Para avanzar, es esencial articular esfuerzos entre disciplinas e instituciones, compartiendo bases epistemológicas, lineamientos en salud pública y espacios de formación conjunta, que permitan dar una respuesta integral a la endometriosis y otras afecciones femeninas.

REFERENCIAS

Agarwal, S. K., Foster, W. G., & Groessl, E. J. (2019). Rethinking endometriosis care: applying the chronic care model via a multidisciplinary program for the care of women with endometriosis. *International Journal of Women's Health*, 405-410.

Alvarez, P. A. (27 de diciembre de 2020). ¿Cuál es la misión de Endohermanas Argentina en nuestra ciudad? La Nueva. <https://www.lanueva.com/nota/2020-12-27-6-30-20--cual-es-la-mision-de-endohermanas-argentina-en-nuestra-ciudad>

Aránguez Sánchez, T. (2018). ¿Por qué la endometriosis concierne al feminismo? DYKINSON. Ballard K. D., Seaman H. E., de Vries C. S., Wright J.T. (2008) Can symptomatology help in the diagnosis of endometriosis? Findings from a national case-control study—Part . *BJOG*, (115), 1382-1391.

Bleichmar, S. (2005). Vulnerabilidad y riesgo: Nuevos paradigmas de la ética y la subjetividad. Paidós.

Díaz, E., Forestieri, O. A., & Uranga, A. (2022). Dolor pélvico crónico: endometriosis. Salud de la mujer. Enfoque interdisciplinario de su proceso de atención, 396-409. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de La Plata.

Fang, Q. Y., Campbell, N., Mooney, S. S., Holdsworth-Carson, S. J., & Tyson, K. (2023). Evidence for the role of multidisciplinary team care in people with pelvic pain and endometriosis: A systematic review. Australian and New Zealand Journal of Obstetrics and Gynaecology, 1-12.

Fernández, E., & Albornoz, J. (2010). Endometriosis e infertilidad. Revista Médica Clínica Las Condes, 21(3), 403-408.

Jiménez, R. (2021). Endometriosis: Del silencio a la esperanza. Libros.com.

Ko, C. H., Wong, T. H., Suen, J. L., Lin, P. C., Long, C. Y., & Yen, J. Y. (2024). Estrogen, progesterone, cortisol, brain-derived neurotrophic factor, and vascular endothelial growth factor during the luteal phase of the menstrual cycle in women with premenstrual dysphoric disorder. Journal of Psychiatric Research, 169, 307-317.

Moradi M., Parker M., Sneddon A., Lopez V., Ellwood D. (2014) Impact of endometriosis on women's lives: a qualitative study. BMC Women's Health, 14, 123.

Ministerio de Salud de la República Argentina (2023). Resolución 3795/2023. Ministerio de Salud de la República Argentina.

Opoku-Anane, J., Orlando, M. S., Lager, J., Lester, F., Cuneo, J., Pasch, L., Poder, L., Peterson, B., Hullender Rubin, L., & Giudice, L. C. (2020). The development of a comprehensive multidisciplinary endometriosis and chronic pelvic pain center. Journal of Endometriosis and Pelvic Pain Disorders, 12(1), 3-9.

Organización Mundial de la Salud. (24 de marzo de 2023). Endometriosis. Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 26 junio 2025 de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/endometriosis>

Podzemny V., Cioli V. M., Tapia H., Fard M. N., Pescatori M. (2009). Intestinal and pelvic endometriosis: psychological and surgical considerations. Pelviperineology, 28, 14-16.

Rees, M., Kiemle, G., & Slade, P. (2022). Psychological variables and quality of life in women with endometriosis. Journal of Psychosomatic Obstetrics & Gynecology, 43(1), 58-65.

Sacristán, T. O. (2009). Aportaciones sociológicas al estudio de la salud mental de las mujeres. Revista Mexicana de Sociología, 71(4), 647-674.

Secretaría de Comunicación Pública (5 de agosto de 2024). Medina recibió a las "EndoGuerreras". Gobierno de Tucumán. <https://www.comunicaciontucuman.gob.ar/noticia/salud/228969/medina-ruiz-recibio-endoguerreras>

Van Niekerk, L., Weaver-Pirie, B., & Matthewson, M. (2019). Psychological interventions for endometriosis-related symptoms: a systematic review with narrative data synthesis. *Archives of Women's Mental Health*, 22, 723-735.

Young K., Fisher J., Kirkman M. (2015) Women's experiences of endometriosis: a systematic review and synthesis of qualitative research. *Journal of Family Planning and Reproductive Health Care*, 41, 225-234.

Evaluación de desempeño por competencias para Hostal Familiar

AUTORA

Merlo Rivarola María Azul
azulmerloues@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Psicología

RESUMEN

Este trabajo se enfoca en la intervención en el desarrollo organizacional, definida como acciones planificadas para mejorar el funcionamiento de una organización (Sanz, 2014). Específicamente, aborda la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en un hostal familiar. Ante la falta de descripciones de puestos formales y un sistema de evaluación estructurado, se buscó optimizar la gestión del talento humano. La intervención consistió en desarrollar descripciones detalladas para cocineros, recepcionistas y personal de limpieza, sentando las bases para una evaluación objetiva. Se propuso un plan que abarca el diseño del sistema, capacitación y seguimiento. Se espera que esto mejore la comunicación, establezca expectativas claras, fomente el desarrollo profesional y aumente la eficiencia operativa. Considerando a estas herramientas cruciales para el éxito y la sostenibilidad de los hostales familiares, creando un ambiente de trabajo más justo y productivo.

PALABRAS CLAVE

Evaluación de desempeño, Competencias, Hostal familiar, Gestión del talento, Descripciones de puestos.

INTRODUCCIÓN

Los hostales familiares son un sector clave en la hospitalidad, pero a menudo presentan una gestión de personal informal y sin procesos estandarizados. En este ámbito, la evaluación del desempeño es crucial para el desarrollo y la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2009). La falta de descripciones de puestos claras y sistemas de evaluación formales puede generar responsabilidades ambiguas, dificultades para identificar necesidades de capacitación y una sensación de injusticia en la retroalimentación.

Específicamente, el Hostal Las Golondrinas carecía de descripciones de puestos y un sistema formal de evaluación del desempeño, lo que complicaba la gestión de su personal. El problema central fue la necesidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias que fuera justo, objetivo, y que fomentara el desarrollo del equipo y los objetivos del hostal. El objetivo general de este trabajo fue diseñar e implementar dicho sistema, con metas específicas como crear descripciones de puestos, definir competencias clave, desarrollar la metodología de evaluación y proponer un plan de seguimiento. Esta intervención se justifica por la importancia de equipar al hostal con herramientas que brinden claridad en los roles, faciliten la contratación, impulsen el crecimiento profesional y mejoren la comunicación, contribuyendo así a su éxito a largo plazo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada fue una investigación aplicada con diseño de intervención. Un diagnóstico cualitativo inicial reveló la ausencia de descripciones de puestos formalizadas y de un sistema de evaluación de desempeño estructurado.

Para la intervención, se documentaron los puestos mediante entrevistas con la gerencia y el personal (cocinero, recepcionista, limpieza), lo que permitió una comprensión profunda de roles y competencias, y la posterior elaboración de descripciones de puestos detalladas.

Luego, se diseñó un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias. Esto implicó la definición de competencias clave (técnicas y transversales) con sus respectivos indicadores de desempeño medibles, y una escala de evaluación de cuatro puntos (Insuficiente a Sobresaliente). Se creó un formulario de evaluación que incluía estos elementos, junto con secciones para comentarios y planes de desarrollo. Se estableció un proceso de evaluación semestral por parte del Gerente General, con retroalimentación constructiva y

fijación de objetivos. Adicionalmente, se aplicaron encuestas de opinión (cuestionario de 15 preguntas con Likert y abiertas) para conocer las percepciones del personal sobre el sistema. Todas las decisiones y el diseño se sustentaron en un marco teórico basado en literatura especializada sobre gestión del talento humano y evaluación por competencias. El procedimiento se estructuró en las siguientes fases:

1. Diagnóstico: Identificación de la problemática central en el Hostal, caracterizada por la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño y la falta de descripciones de puestos definidos. En esta etapa, también se incluye capacitación para la gerencia.

2. Diseño de Descripciones de Puestos: Basándose en la información recopilada en las entrevistas, se elaboraron descripciones detalladas y formalizadas para los roles de cocinero, recepcionista y personal de limpieza. Estas descripciones sirvieron como el pilar fundamental para la definición de las competencias esperadas.

3. Diseño del Sistema de Evaluación por Competencias: Se propuso y diseñó el sistema de evaluación, que incluyó la identificación y definición de competencias transversales y específicas por puesto, la creación de indicadores de desempeño y el establecimiento de la escala de evaluación.

4. Propuesta de Plan de Actividades: Se elaboró un diagrama de Gantt que esquematiza las etapas de implementación del sistema, incluyendo hitos como la capacitación del personal en el nuevo sistema y el establecimiento de un cronograma para las evaluaciones y el seguimiento.

5. Evaluación de la Propuesta: Se plantearon una serie de resultados esperados que permitirán medir el impacto y la efectividad de la implementación del sistema de evaluación una vez puesto en marcha.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados principales de este trabajo son una propuesta para mejorar la gestión del talento en el hostal. Primero, se constató la falta de descripciones de puestos, por lo que se crearon documentos detallados para cocineros, recepcionistas y personal de limpieza. Estas descripciones son cruciales para el éxito empresarial, ya que aportan claridad de roles, facilitan la contratación, impulsan el desarrollo profesional, mejoran la comunicación y protegen legalmente a la empresa, siendo esenciales para una gestión de talento efectiva y el logro de objetivos. Segundo, estas descripciones sientan las bases para un marco de evaluación del desempeño por competencias. Este sistema permitirá evaluar no solo el cumplimiento de tareas, sino también las habilidades y actitudes que impulsan un desempeño superior, identificando además las necesidades de formación continua del personal.

Resultados Esperados

La implementación de estas propuestas traerá consigo una serie de resultados positivos: se espera una mayor claridad en roles y responsabilidades gracias a descripciones de puestos que reducirán la ambigüedad, una mejora en la comunicación y retroalimentación a través de un sistema de evaluación formal que promoverá el diálogo constructivo, y una identificación precisa de necesidades de capacitación al detectar áreas de mejora para planos de desarrollo personalizados. Además, se anticipa una mayor justicia y objetividad en las decisiones de personal debido a un sistema estandarizado, lo que a su vez fomentará el desarrollo profesional al ofrecer un camino claro para el crecimiento dentro de la organización.

Discusión

La problemática inicial de la ausencia de descripciones de puestos y un sistema de evaluación formal en el Hostal es común en muchas empresas familiares pequeñas y medianas. La informalidad, si bien puede ofrecer flexibilidad, a menudo dificulta la estandarización de procesos y la gestión estratégica del talento. La propuesta de este trabajo aborda esta deficiencia de manera fundamental. La elaboración de descripciones de puestos, como punto de partida, es crucial porque proporciona una base sólida para cualquier iniciativa de gestión de recursos humanos. Sin ellas, es imposible definir claramente qué se espera de cada rol, lo que repercute directamente en la capacidad de evaluar el desempeño de manera justa y efectiva.

La implementación de un sistema de evaluación por competencias es un paso avanzado y estratégico. Va más allá de simplemente evaluar el cumplimiento de tareas y se enfoca en las habilidades y comportamientos que realmente impulsan el éxito. Esto no solo beneficia a la organización al alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos, sino que también empodera a los empleados al proporcionarles un marco claro para su desarrollo profesional.

La discusión sobre la justicia y la objetividad del sistema de evaluación es vital. Un sistema bien diseñado, transparente y basado en criterios claros y medibles, aumentará la confianza de los empleados en el proceso y fomentará un ambiente de trabajo más positivo. La retroalimentación de los empleados es esencial para ajustar y perfeccionar cualquier sistema implementado.

En conclusión, los resultados de este trabajo demuestran que la formalización de la gestión del talento humano, comenzando por las descripciones de puestos y avanzando hacia un sistema de evaluación por competencias, es un pilar fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de empresas familiares como el Hostal Las Golondrinas. Esta interven-

ción no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también cultivará un ambiente de trabajo más profesional y motivador.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Sanz, L. M. (2014). Desarrollo organizacional: teoría y práctica. Madrid: ESIC Editorial.

Sanz, L. M. (2014). El capital humano en la empresa: gestión por competencias. Ed. Pirámide.

Niveles de engagement y malestar percibido en trabajadores de la Provincia de Córdoba

AUTORA

Miranda Rebeca Sofia
re.sofia.miranda@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Psicología

RESUMEN

Se evaluó el malestar ocupacional y engagement en trabajadores dependientes (RDEP) y autónomos (AUT) de la provincia de Córdoba, Argentina, utilizando los cuestionarios IM-PIL (Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral) y UWES (Utrecht Work Engagement Scale). La investigación, es de diseño no experimental, transversal. Además, se analizó una muestra de 49 participantes a través de Google Forms y SPSS Statistics 25. Encontrándose diferencias significativas entre los dos grupos de trabajadores: los RDEP, mostraron mayor afectación en la competencia personal y la preocupación por el futuro (según el IMPIL), mientras que los AUT, presentaron mayor vigor y dedicación (según el UWES). Estos hallazgos sugieren que el tipo de vínculo laboral podría ser un factor determinante en el nivel de engagement y el malestar asociado a la inestabilidad en el empleo.

PALABRAS CLAVE

Engagement - Burnout - Trabajadores - Psicología positiva

INTRODUCCIÓN

El trabajo es una actividad esencial que permite al ser humano desarrollar sus capacidades físicas e intelectuales para satisfacer necesidades y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, también puede conllevar riesgos para la salud, derivados de factores psicosociales relacionados con el entorno laboral, que provocan reacciones fisiológicas, emocionales, cognitivas y conductuales (Fernández García, 2013; Neffa, 2015).

En este contexto, la Psicología Organizacional Positiva (POP) se centra en estudiar el funcionamiento de las personas en el trabajo, promoviendo su calidad de vida a través del concepto de engagement. Este, se define como un estado mental positivo que implica vigor, dedicación y absorción. El vigor, es alto nivel de energía y resistencia mental mientras se trabaja, deseo de invertir esfuerzos, incluso, cuando aparecen obstáculos. La Dedicación, indica una alta implicación laboral, junto con sentimientos de significación, entusiasmo, iluminación, orgullo y reto. Por último, la absorción ocurre cuando se está completamente concentrado en el trabajo, se experimenta que el tiempo “pasa muy rápido”, y se tiene dificultades para desconectar de lo que se está haciendo (Salanova, Martínez y Llorens, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

Por otro lado, el malestar laboral conceptualizado como, síndrome de burnout, representa el desgaste emocional y físico asociado con el trabajo, caracterizado por la despersonalización y la dificultad para la realización personal. Las causas suelen estar vinculadas a factores estresantes en el entorno y a las estrategias de afrontamiento que los trabajadores emplean (Martínez Pérez, 2010).

Este estudio en Córdoba, se busca comparar el nivel de malestar laboral y engagement en trabajadores RDEP, los cuales son aquellos que prestan servicios en relación de dependencia, con su aporte personal y las contribuciones del empleador exigidas por ley (Ministerio de Capital Humano, Argentina 2025). Los AUT, son aquellos que realizan una actividad económica, de forma habitual, personal y directa a título lucrativo, sin contrato de trabajo. Y están incluidos en el régimen general administrado por AFIP (Ministerio de Economía, Argentina 2023).

MATERIALES Y MÉTODOS

1- IMPIL (Inventario de Malestar Percibido en la Inestabilidad Laboral) que fue desarrollado en Argentina (Leibovich de Figueroa, 2006). El cual evalúa el malestar psicológico frente a contextos económicos inestables. Es un cuestionario autoadministrado de 101 ítems, con 8 subescalas: Problemas interpersonales, Competencia personal, Preocupaciones por la salud, Molestias medioambientales, Preocupaciones económicas, Preocupaciones respecto al futuro, Molestias emocionales, Molestias cognitivas. Además, utiliza una escala

de 1 a 5 para medir malestar percibido.

2- UWES (Utrecht Work Engagement Scale), Adaptado a Argentina por Spontón et al. (2012). Mide el engagement laboral a través de 17 ítems en 3 dimensiones: Vigor (6 ítems), Dedicación (6 ítems), Absorción (5 ítems). Utiliza igualmente una escala Likert de 7 puntos (0 = nunca, 6 = siempre) para su medición y al igual que el anterior también es autoadministrado.

3- Cuestionario sociodemográfico ad hoc. Con variables como género, edad, educación, tipo de relación laboral, desempeño, etc. Los criterios fueron los siguientes: residentes en Córdoba ≥ 1 año, ≥ 6 meses en su puesto laboral, ≥ 18 años.

El Método, se realizó con comparación de 2 grupos, RDEP y AUT. El tipo de análisis realizado se hizo por, la prueba T de Student. Este diseño es no experimental, de tipo transversal (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Esto permitirá contrastar y relacionar la variable de inestabilidad laboral por un malestar percibido y la variable de los niveles de engagement en el ámbito laboral.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En cuanto a los resultados de la PRUEBA T, fue realizada en función de 2 grupos: RDEP y AUT. Se analizaron estos 2 grupos en relación a las 8 sub escalas del IMPIL y de las 3 subescalas del UWES. En el IMPIL, se hallaron diferencias significativas entre la variable del tipo de ocupación laboral y la variable de competencias personales (CP), encontrándose una $t = 2,817$ ($gl = 47$) con una $p = 0,007$. Los AUT, obtuvieron significativamente menor puntuación en la variable CP con respecto a los RDEP. En relación a la variable, preocupación por el futuro (PF), también dio significativa, encontrándose una $t = 2,257$ ($gl = 47$) con una $p = 0,029$. En donde los AUT, obtuvieron significativamente menor puntuación en la variable PF con respecto a los RDEP. No se hallaron diferencias de valores significativos para las subsiguientes subescalas del IMPIL.

En cuanto al cuestionario del UWUES, se hallaron valores significativos entre la variable Vigor (V) con respecto a la variable ocupación laboral, encontrándose una $t = 2,425$ ($gl = 47$) con una $p = 0,019$. En donde los RDEP, obtuvieron significativamente menor puntuación en la variable V con respecto a los AUT. En relación a la variable Dedicación (D), también dio significativa respecto a la ocupación laboral, encontrándose una $t = -2,574$ ($gl = 47$) con una $p = 0,013$. En donde los RDEP, obtuvieron significativamente menor puntuación en la variable D con respecto a los AUT. No se hallaron diferencias de valores significativos para la subescala Absorción (A).

Los resultados del IMPIL mostraron que RDEP, presentan mayores niveles de malestar en las dimensiones de competencia personal y preocupación por el futuro, lo cual podría

vincularse con una falta de cultura organizacional sólida y escasa capacitación laboral (Mariyani, Aripin y Darmanto, 2023). Estas percepciones podrían verse también influenciadas por la ausencia de políticas organizacionales orientadas al bienestar psicológico (Verdú y López, 2010).

En contraste, los AUT, mostraron mayores niveles de vigor y dedicación, dos dimensiones del engagement laboral evaluadas con el UWES. Esto puede explicarse por la mayor autonomía, flexibilidad horaria y sentido de propósito en sus tareas (Miranda, González y González, 2020). El tipo de contrato también influye en el compromiso, ya que los contratos permanentes tienden a asociarse con menor engagement, probablemente por la presión económica y falta de incentivos (Rupaya Bellido, 2017).

Esto, sugiere que factores como el liderazgo, la cultura organizacional, la flexibilidad laboral (Montserrat, 2014) y la percepción de autonomía influyen significativamente en el bienestar y la motivación laboral. Fortalecer estos aspectos podría mejorar tanto la percepción del desempeño como el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones (Martín de Castro, 2021).

REFERENCIAS

Alejandra María Martín-De Castro, 2021; Como mejorar el compromiso de los trabajadores en las organizaciones. <https://www.researchgate.net/publication/356875160>

Br. Rupaya Bellido, Javier Enrique, Dr. Salinas Gamboa, German, 2017; Influencia de las clases de contratos en el engagement de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria, Ancash. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12033>

Fernández García, Ricardo. (2013). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Editorial Club Universitario. https://www.google.com.ar/books/edition/La_productividad_y_el_riesgo_psicosocial/AkPuDQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover

Fernando José Pons Verdú, José Ramos López, 2010; Antecedentes del compromiso organizacional: relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF.* (323), 239–256. <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/5345>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Leibovich de Figueroa, N., Injoque Ricle, I., y Schufer, M. (2007). Evaluación de la inestabilidad laboral como estresor psicosocial en el trabajo. *Anuario de Investigaciones*, 15, 297-303. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/anuin/v15/v15a29.pdf>.

Mariyani Mariani, Sofjan Aripin, Darmanto Sajan, 2023; La influencia de la competencia de recursos humanos y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en la Junta Regional Financiera y de Activos de Paser Regency. *International Juornal Of Comunity Service And Engagement*. vol. 4, (N° 1). <https://journal.jis-institute.org/index.php/ijcse/article/view/1047>

Martínez Pérez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, N.º 112. Septiembre 2010, pp.42-80. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm> [Nota al Editor: EL enlace esta Caído, se encontró la fuente en: <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752962004.pdf>]

Ministerio de economía, Argentina, 2023. <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/autonomo>

Ministerio de capital humano, Argentina 2025. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/marcolegal#:~:text=Dependencia%20econ%C3%B3mica:%20Se%20identifica%20con,del%20negocio%20o%20la%20empresa>.

Montserrat, Juan Orlando, 2014; Estabilidad laboral y flexiseguridad. *Redalyc*. Vol. 7, (N.º 14). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849004>

Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET; Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas; La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas; Moreno: Universidad Nacional de Moreno. Departamento de Economía y Administración; Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo. Centro de Innovación para los Trabajadores. Cap. III y V. Recuperado de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/Neffa- Riesgos-psicosociales-trabajo.pdf>

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), pp. 177-184.

Salanova, M. y Schaufeli, W. Bakker. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios financieros* (261), pp. 109-138.

Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de Engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272012000200005

Vanessa Franco-Miranda, Esther Julia Castaño-González y Eliana Quiroz-González, 2020; Engagement en profesionales colombianos de la salud ¿Existen diferencias según el tipo de contrato? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 159-177. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194263234009>



Mejora de la comunicación externa: un plan de intervención desde la psicología organizacional

AUTORA
Parisini Stephania
stephiparisini1@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Psicología

RESUMEN

Este trabajo presenta una intervención organizacional para mejorar la comunicación externa del Hostal Las Golondrinas, una empresa familiar en Biale Massé, Córdoba. El diagnóstico reveló fallas en la comunicación que afectaban su imagen pública. Se propuso un plan de acción para desarrollar una estrategia comunicacional alineada con la identidad institucional. La propuesta se basa en teorías del desarrollo organizacional, psicología y comunicación estratégica. Se reconocen limitaciones asociadas al grado de involucramiento de los propietarios y a factores externos que podrían condicionar la implementación del plan.

PALABRAS CLAVE

Psicología organizacional, Desarrollo organizacional, Intervención, Comunicación externa, Hospitalidad y turismo.

INTRODUCCIÓN

En un contexto organizacional marcado por transformaciones aceleradas y alta competencia en el sector turístico, la comunicación externa emerge como una herramienta estratégica clave para la adaptación y sostenibilidad. Este trabajo presenta un plan de intervención orientado a mejorar la comunicación externa del Hostal Las Golondrinas, enmarcado en una propuesta de desarrollo organizacional centrada en optimizar su relación con el entorno, fortalecer su imagen e incrementar su capacidad de atracción y vinculación comunitaria.

El hostal ofrece servicios de hospedaje, gastronomía y eventos, promoviendo valores como el respeto, la gratitud y el equilibrio ecológico. No obstante, enfrenta dificultades como baja captación de clientes, percepción de elitismo por parte de la comunidad local y escasa participación externa en su propuesta gastronómica. Si bien los propietarios han implementado acciones comunicacionales, estas han sido reactivas y carentes de una estrategia alineada con su identidad institucional.

En este marco, el objetivo general de la intervención es mejorar la comunicación externa del hostal para atraer nuevos clientes durante los años 2024 y 2025.

La propuesta se basa en el modelo de desarrollo organizacional de French y Bell (1999), que plantea intervenciones planificadas para mejorar la efectividad organizacional. Se retoman también los enfoques de Chiavenato (2000) sobre diagnóstico, planificación e implementación. En el ámbito comunicacional, se integran el Modelo Amigo de Peiró y Bresó (2012) y el Modelo de Comunicación Estratégica de Massoni (2016), que resaltan la comunicación como eje transversal y proponen procesos como sensibilización, información y participación. Además, autores como Robbins y Judge (2018) y Kotler et al. (2020, 2021) destacan la importancia de una comunicación externa coherente, segmentada y orientada a fortalecer la reputación y la confianza del público.

La justificación de este enfoque radica en el reconocimiento de que las deficiencias comunicacionales afectan estructuralmente el funcionamiento, los vínculos y la imagen institucional. Desde la psicología organizacional, se entiende que mejorar la comunicación externa implica también intervenir en otros aspectos del comportamiento organizacional, tales como la toma de decisiones, la motivación, el clima y la cultura organizacional (Salanova et al., 2014).

MATERIALES Y MÉTODOS

La intervención consistió en un plan de acción distribuido en dos encuentros presenciales, desarrollados en el hostal con la participación de sus propietarios y facilitados por una profesional en psicología organizacional.

El primer encuentro incluyó dos actividades. La primera, “Reconociéndonos”, buscó relevar los recursos materiales y simbólicos del hostel, así como su misión, visión e identidad, promoviendo coherencia entre cultura organizacional y comunicación externa. La segunda consistió en la elaboración colaborativa de un Árbol de Problemas para analizar las causas y efectos de la deficiente comunicación externa, utilizando una plantilla proyectada como soporte visual.

El segundo encuentro se orientó a brindar herramientas teórico-prácticas para que los propietarios elaboren su propio plan de comunicación externa. Se presentó una guía conceptual con componentes clave como el análisis FODA, objetivos SMART, públicos objetivo, mensajes clave, canales y estrategias. La actividad incluyó ejercicios prácticos donde los participantes aplicaron estos contenidos a su propia organización. La planificación temporal del plan de acción fue representada mediante un Diagrama de Gantt.

Todos los recursos técnicos y didácticos fueron provistos por la profesional interviniente. Se utilizaron un proyector, una tablet como pizarra digital y copias impresas de materiales relevantes, como el resumen organizacional y la plantilla del Árbol de Problemas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La evaluación se estructuró en tres etapas: corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, se aplicaron observaciones sistemáticas y encuestas de satisfacción a los propietarios para valorar participación, comprensión, adecuación de materiales y utilidad percibida.

En el mediano y largo plazo, se planificaron entrevistas semidirigidas a realizarse un mes después de la intervención y luego trimestralmente durante un año. Estas permitirán detectar obstáculos, registrar ajustes en la implementación del plan y mantener un canal de acompañamiento. Se incluyeron preguntas abiertas para favorecer reflexiones espontáneas y adaptarse al contexto dinámico del hostel.

Las herramientas de evaluación se complementan con criterios de aceptabilidad que guían la interpretación de resultados y permiten contrastar la situación futura con los objetivos del plan. En el corto plazo, se espera que los propietarios valoren positivamente la intervención, logren mayor claridad sobre misión, visión e identidad, y comprendan los elementos básicos para iniciar un plan de comunicación. También deberían ser capaces de formular objetivos claros, identificar sus públicos y seleccionar canales adecuados.

En el mediano plazo, se espera que los propietarios puedan diseñar e implementar estrategias de comunicación externa alineadas con la identidad organizacional, utilizando canales segmentados y adecuados. Se anticipa una mejora en la imagen pública, mayor captación de clientes y reducción en la percepción de elitismo.

A largo plazo, se proyecta una mayor presencia digital con una narrativa coherente con

los valores institucionales, así como la consolidación de alianzas con organizaciones turísticas locales. Estas acciones deberían favorecer la fidelización de clientes y la estabilidad comercial del hostel.

El diseño de esta intervención se presenta como una estrategia viable y contextualizada, con potencial para fortalecer la imagen externa del hostel y su posicionamiento en el mercado turístico regional. Además de mejorar aspectos técnicos de la comunicación, promueve un cambio cultural orientado a la autonomía y profesionalización de la gestión por parte de los propietarios.

No obstante, su efectividad depende del compromiso activo de los dueños, lo que constituye tanto una fortaleza como una posible limitación. Factores externos, como cambios económicos o del entorno turístico, también podrían afectar la aplicabilidad del plan. La falta de personal especializado representa otro desafío para su sostenibilidad.

Se recomienda que futuras intervenciones incorporen recursos adaptativos; como materiales de autoevaluación, capacitaciones asincrónicas y guías prácticas, que favorezcan la continuidad del proceso, el aprendizaje autónomo y la implementación efectiva del plan de comunicación.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2000).** Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999).** Organización del desarrollo organizacional: Estrategias y modelos para el cambio organizacional. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020).** Dirección de marketing (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Baloglu, S. (2021).** Marketing para hospitalidad y turismo (8.ª ed.). Pearson Educación.

Massoni, S. (2016). Comunicación estratégica: Teoría e intervención. La Crujía Ediciones.

Peiró, J. M., & Bresó, E. (2012). Psicología organizacional positiva. En D. Rodríguez (Ed.), *Psicología para profesionales del siglo XXI* (pp. 197–226). Editorial Síntesis.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson Educación.

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2014). Organizaciones saludables y resilientes: una aproximación desde la psicología organizacional positiva. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1–8.



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Ciencias del Derecho

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025

Prefacio

Decanato de Ciencias del Derecho

En tiempos de complejidad creciente, donde los desafíos sociales, ambientales y tecnológicos redefinen nuestras formas de vida, el Derecho y la Criminología se consolidan como herramientas esenciales para la construcción de sociedades más justas, inclusivas y resilientes. Este Anuario de Trabajos Finales de Grado representa no solo una síntesis del esfuerzo académico de nuestros/as estudiantes, sino también un valioso aporte al pensamiento jurídico contemporáneo.

Para quienes egresan, este compendio es una huella tangible de su tránsito por la Universidad: un espacio donde la teoría se encuentra con la práctica, y donde el conocimiento se transforma en acción. El Anuario se convierte así en una referencia viva, que permite revisar, inspirarse y proyectar nuevas líneas de investigación y compromiso profesional.

Desde una mirada disciplinar, observamos una creciente preocupación por los derechos humanos, la justicia ambiental, la inteligencia artificial y los nuevos paradigmas de seguridad. Estas temáticas, abordadas en muchos de los trabajos aquí reunidos, reflejan una comunidad académica atenta a los cambios y comprometida con la transformación social. Celebramos este nuevo volumen como testimonio del compromiso, la creatividad y la responsabilidad de nuestros/as estudiantes, docentes y tutores/as. Que este Anuario sea, para todos y todas, una invitación a seguir pensando el Derecho como una herramienta de cambio.

Mgter. Paula Alladio
Decana de Ciencias del Derecho



La necesidad de un marco regulatorio actualizado para la circulación segura de criptoactivos

AUTORA

Arce Débora Pamela
debora.arce@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

La globalización y las tecnologías disruptivas como blockchain han transformado la economía, generando nuevos desafíos jurídicos, especialmente en torno a los criptoactivos. Se destaca la necesidad de adaptar el marco regulatorio para garantizar un desarrollo inclusivo y respetuoso de los derechos humanos, incluyendo los DESCA. El caso CRYPTOMKT S.A., donde un usuario perdió criptoactivos por un error en la transacción, evidencia vacíos legales y dificultades probatorias en la protección del consumidor digital, subrayando la urgencia de una regulación acorde al avance tecnológico, que brinde seguridad jurídica y técnica.

PALABRAS CLAVE

DESCA; Globalización; Criptoactivos; Protección del consumidor; Regulación tecnológica

INTRODUCCIÓN

La globalización y las tecnologías disruptivas han impulsado el crecimiento económico, pero también plantean desafíos regulatorios. Herramientas como blockchain, IoT o billeteras virtuales han transformado las transacciones, generando nuevas formas de interacción digital. Estas innovaciones implican riesgos contractuales, especialmente en operaciones realizadas con un simple “clic”. Es fundamental garantizar la transparencia y la protección de los usuarios, no solo desde el Estado, sino también desde las propias empresas. Los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA), reconocidos constitucionalmente (arts. 14 bis y 75 inciso 22) deben respetarse en estas nuevas dinámicas para asegurar relaciones comerciales justas y seguras.

En este contexto, se presenta como objetivo principal de este trabajo, identificar aquellos puntos vulnerables que puedan contribuir a una mala interpretación de la normativa en la materia e impacten en la decisión de los jueces, en pos de proteger los derechos del consumidor. Se abordará un caso que llegó a consideración de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial - Sala E, quien debió resolver un recurso ordinario de apelación. El actor es el señor “Dupuy Cash, Tomás Alejandro” y la demandada “CRYPTOMKT S.A.”, una empresa de tipo “exchange” (del inglés, intercambio) que gestiona criptoactivos y es algo similar a las casas de cambio. El actor demandó al exchange, solicitando el reembolso de una cantidad específica de monedas digitales (Ethereums, ETH) o su equivalente en dólares estadounidenses.

El caso presenta problemas jurídicos, como ser (i) problema de prueba, en donde se dificulta la identificación de la premisa fáctica. Generar la carga probatoria tiene un alto grado de dificultad para los abogados de ambas partes, ya que depende del conocimiento y área de experiencia de los peritos informáticos. Tal como será explicado al presentar el caso, a la transferencia realizada por el actor (tipeó incorrectamente el número de cuenta de manera involuntaria) no se le pudo aplicar un protocolo de seguridad (tipo EIP55) que implementa la demandada. El error del actor radica en el tipeo, en lugar de en el escaneo del QR o la función “copiar y pegar”. La empresa advierte al usuario que no debe tipear el número de su cuenta para evitar errores. Por todo esto el protocolo de seguridad no pudo ser aplicado.

(ii) Lagunas de conocimiento: constituyen un problema de prueba (McCormick, 1997) en las que las normas son insuficientes para resolver una cuestión legal o moral particular (Ley de Protección de los Datos Personales N° 25326, Ley de Acceso a la Información pública N° 27275, Ley de Mercado de Capitales N° 26831 en su Resolución General de la Comisión General de Valores [CNV] RESGC-2022-926-APN-DIR#CNV). Estas lagunas pueden surgir debido a la falta de claridad en las leyes existentes, o cambios en las circunstancias

sociales o tecnológicas que no fueron previstas por la legislación actual.

El fallo resalta los desafíos jurídicos y tecnológicos en la protección del consumidor respecto al manejo de activos digitales, subrayando la necesidad de una regulación que acompañe el vertiginoso avance de las nuevas tecnologías, evitando problemas de interpretación e identificando y gestionando las vulnerabilidades en los protocolos de seguridad informática, representando así un reto dual jurídico e informático.

MATERIALES Y MÉTODOS

Análisis de un fallo judicial o “nota a fallo”, conteniendo tres fases principales tal como se enuncia a continuación:

- Fase descriptiva: I. Introducción. II. Premisa fáctica, historia procesal y descripción de la decisión del tribunal.
- Fase analítica: III. Análisis de la ratio decidendi de la sentencia de la Cámara de apelaciones en lo CyC. IV. Análisis conceptual, antecedentes doctrinarios y jurisprudenciales.
- Fase crítica: V. Comentarios y análisis crítico de la autora. VI. Conclusiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

II. Premisa fáctica, historia procesal y descripción de la decisión del tribunal.

En el caso “Dupuy Cash, Tomás Alejandro c/ CRYPTOMKT S.A.”, la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial – Sala E confirmó la sentencia de primera instancia que rechazó la demanda. El actor había transferido criptomonedas (ETH) a una dirección incorrecta por error de tipeo, resultando en la pérdida de los fondos, ya que fueron enviados a una cuenta válida pero de un tercero desconocido. La empresa CRYPTOMKT S.A., actuando como exchange, fue eximida de responsabilidad dado que el error fue atribuible al usuario. La sentencia destacó que no era posible aplicar el protocolo de verificación EIP55, ya que la dirección ingresada no contenía la combinación necesaria de caracteres.

El actor apeló, invocando los arts. 42 y 75 inc. 22 de la Constitución Nacional y la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor, alegando falta de información y publicidad engañosa.

III. Análisis de la ratio decidendi de la sentencia de la Cámara de apelaciones en lo CyC.

El tribunal rechazó la demanda del actor y consideró que la empresa no tenía obligación de advertir errores cometidos por el propio usuario. Los argumentos del Tribunal fueron:

1. La veracidad de la cuenta a la que fueron transferidos los ETH, y que el actor incurrió en un error al tipear, aun cuando la demandada advierte en las condiciones del servicio que no se recomienda tipear las cuentas para no cometer errores y utilizar código QR o función

“copiar y pegar”.

2. Del peritaje informático surge que, aunque toda billetera es pública, sólo su propietario puede abrirla con su clave privada y hacer retiros de ella, con lo cual la demandada no podría acceder a los fondos allí guardados.
3. La seguridad informática de la plataforma evita estafas por terceros en el manejo de billeteras, siendo la tecnología blockchain la que brinda esta seguridad, por lo que el Tribunal entiende que no se ha vulnerado la seguridad.
4. El Tribunal no detecta publicidad engañosa, por lo que se habría respetado el principio de acceso a la información por parte de la demandada.
5. El propio actor reconoció el error en el tipeo: al contratar el servicio el cliente acepta que “...cualquier error de su parte podría privarlo de los fondos de manera definitiva...”; por lo que el Tribunal decide que “... no se podría responsabilizar a la demandada por un error cometido por el propio usuario...”.
6. La relevancia del peritaje informático indica la importancia de escribir la clave con combinación de minúsculas, mayúsculas y números del 0 al 9, por lo que no puede achacarse responsabilidad a la demandada cuando la actora fue la que no respetó estos términos que contrató al aceptar las condiciones del uso del servicio.
7. Tal como expresa textualmente el fallo “...Los controles y advertencia de seguridad son en relación a la confirmación de la operación que se quiere realizar y no a alterar en cuanto a la validez o correcta escritura de la billetera...”, queda en manos del consumidor que lleva a cabo la operación el buen uso o no de la plataforma.
8. Asimismo, el Tribunal consideró que el actor no es un principiante inexperto (neófito) en la utilización de estas plataformas, ya que viene operando sumas mayores a USD 10,000.

IV. Análisis conceptual, antecedentes doctrinarios y jurisprudenciales.

Para un adecuado entendimiento de la cuestión, resulta apropiado definir los siguientes conceptos:

Las criptomonedas o criptoactivos son un tipo de moneda digital que utiliza seguridad criptográfica basada en tecnología blockchain, son divisibles y operan de manera descentralizada, ya que no tienen curso legal y no son emitidas por ningún Estado o jurisdicción (Aginsky, 2023). Las criptomonedas se producen en sitios de minería que poseen la capacidad técnica computacional (hardware o servidores) para almacenarlas y gestionarlas comercialmente en la nube; su valor se basa en la mera confianza de los usuarios que las producen, ya que no tienen un medio garante físico, tal como sería el oro, o el petróleo.

Las billeteras o wallets son “espacios virtuales” donde las criptomonedas pueden alojarse y ser gestionadas por un exchange de criptoactivos (Santamaria, 2022). El exchange es

una plataforma para que compradores y vendedores de criptomonedas realicen y dirijan sus operaciones. Los exchanges pueden disponer de estos activos, y los usuarios pueden revisar sus saldos y cryptoactivos, ofreciendo a los usuarios diferentes niveles de seguridad informática basados en la blockchain, según el usuario (con o sin experiencia en el manejo de cryptoactivos).

La tecnología blockchain es “una base de datos distribuida en diferentes ordenadores (descentralizada), agrupada en bloques enlazados en forma de cadena y protegidos con complejos algoritmos matemáticos que utilizan seguridad criptográfica, organizando transacciones relacionadas entre sí” (Almonacid Sierra y Coronel Ávila, 2020). La seguridad criptográfica protege la confidencialidad, integridad y autenticidad de la información utilizando técnicas de cifrado y descifrado, que permiten desarrollar “contratos inteligentes” más seguros y precisos para las transacciones (Coderch, 2018), asegurando la inalterabilidad de las declaraciones de voluntad, lo cual es crucial para las reglas del contrato al utilizar medios de autenticidad no físicos. Este tipo de nuevos contratos son los que deben adecuarse al CCyC argentino.

Responsabilidad civil en los contratos con cryptoactivos tecnología blockchain

Se analizará el tipo de contrato establecido entre las partes (exchange CRYPTOMKT S.A. y el usuario Sr. Dupuy Cash) cuál es el instituto regulado y bajo la normativa que se subsume.

Las operaciones con criptomonedas al desarrollarse en un entorno blockchain, se caracterizan por ser operaciones irreversibles, trazables, descentralizadas (no reguladas por los Estados) y seguras. El marco legal que opera durante las transacciones con criptomonedas como objeto de la relación contractual, ha sido revisado por numerosos autores, evidenciando la falta de consenso al considerar frente a qué tipo de bien nos encontramos. Algunos entienden que, al no ser moneda de curso legal reguladas por el Estado, tampoco son dinero. Hay quienes las consideran bienes (art. 764 CCyC) inmateriales con valor económico, o “bienes que no son cosas” tal como las define el art. 764 del CCyC; pero otros hablan en término de “cosas físicas o bienes muebles digitales” o cosas “perceptibles” (Castillejo Arias, 2020) ya que un poseedor de ETH se comporta como si tuviese una verdadera cosa física; se suman a la discusión otros autores que las consideran como “bienes muebles digitales” (Kees y Kamerbeek, 2018) porque surgen de la actividad electrónica, y quienes las consideran como moneda extranjera, aunque esta clasificación es muy inespecífica y genera inconsistencias debido a la volatilidad y naturaleza especulativa de las criptomonedas (Favier Dubois, 2021). Ahora bien, la consideración del dinero como “cosa” se relaciona con el valor histórico, metal de intercambio, siendo un bien fungible (art. 232

del CCyC). Destaco que debemos actualizar y enfrentar la laguna que se genera al tratar de clasificar a un nuevo instituto que no es completamente un bien ni una cosa tal como la define nuestro CCyC (adaptado de De las Morenas, 2022). Entonces, sentando posición al respecto, podríamos estar frente a bienes incorpóreos de composición digital, donde la legislación argentina necesita actualizarse para reflejar mejor esta nueva realidad.

La doctrina se encuentra dividida sobre los contratos que se establecen: una postura sostiene que la transferencia de criptomonedas podría ser una “cesión de derechos” (art. 1614 del CCyC) dado que las criptomonedas no se consideran cosas y las normas de compraventa no se aplican directamente, mientras que otro grupo las subsume dentro de “cesión de créditos”, tal como refiere Tschiedler (2020), respaldado por De las Morenas (2022) y Santamaria (2022) al decir que “...hay contrato de cesión cuando una de las partes transfiere a la otra un derecho...”, y en el caso el derecho sobre un bien intangible o incorpóreo con valor económico. La relación entre usuario y exchange se establece a través del uso la plataforma del exchange y podría constituir un “contrato de depósito” (art. 1367 del CCyC- transmisión del dominio de las cosas fungibles). El exchange tiene así la obligación de custodiar y restituir las criptomonedas (art. 1356 del CCyC) en un determinado tiempo. Otras posturas sugieren que el uso de exchanges implica riesgos para los usuarios, quienes deben estar al tanto de las posibles consecuencias de sus errores en las transferencias (Castillejo Arias, 2020; Pérez Castelli y Bonamín, 2024). Según el art. 1757 del CCyC, se establece responsabilidad objetiva por actividades riesgosas en donde los exchanges son frecuentemente blancos de ataques informáticos, clasificándolos como “riesgosos”. Por esto, para eximirse de responsabilidad, los exchanges deben demostrar que el daño se debió a un hecho del damnificado, un caso fortuito o una fuerza mayor.

A nivel internacional, Suiza lidera la regulación de blockchain al modernizar su legislación financiera entre 2017 y 2021, permitiendo el libre intercambio y almacenamiento de criptomonedas. En contraste, EE.UU. regula los exchanges de forma dispar según cada estado, y en América Latina predomina una regulación débil y fragmentada, salvo casos como México y El Salvador. En Argentina, desde marzo de 2024 la CNV exige el registro de empresas crypto, habiendo recibido 93 solicitudes al 3 de junio. Casos relevantes, como el hackeo a Mt. Gox (2014) y Cryptopia (2017), resaltan la necesidad de mejorar la seguridad y clarificar la custodia legal de cryptoactivos. En Brasil, un tribunal ordenó la restitución de bitcoins robados, fijando responsabilidad objetiva al exchange. En Argentina, un caso de 2017 sentó jurisprudencia al condenar penalmente a un hacker por defraudación informática en un exchange local. Estos antecedentes muestran la urgencia de marcos legales más claros, que contemplen tanto la protección del usuario como la naturaleza compleja de los activos digitales.

V. Comentarios y análisis crítico de la autora.

En primer lugar, considero que los argumentos brindados por el Tribunal son fundados. Dejó en evidencia que se encontraba probado que no hubo incumplimiento de la obligación de la prestación del servicio por parte del Exchange. Por otro lado, quedó evidenciado que el actor no era una persona inexperta sino más bien un usuario con experiencia en la materia, al haber realizado a esa fecha numerosas transacciones exitosas con criptomonedas, encontrándose además reconocido en el propio expediente que cometió un error al tipear el código de su cuenta. Así las cosas, el fallo abre cuestiones de debate en la doctrina y la jurisprudencia actual que se encuentra en continuo desarrollo.

Coincidimos con la postura del Tribunal, en no responsabilizar a la demandada dado que el actor reconoció su error, y coincidimos también en relación a la no violación del derecho al acceso a la información y a la ausencia de publicidad engañosa. El consumidor accede a los servicios del exchange mediante un contrato de adhesión, aceptando los “Términos y condiciones” de CRYPTOMKT S.A., los cuales son transparentes y accesibles para cualquier usuario potencial en su sitio web <https://www.cryptomkt.com/es-ar/legal>. Si bien los exchanges son “de actividad riesgosa”, pueden eximirse de responsabilidad civil demostrando que el daño se debió a un hecho del damnificado tal como el error en el tipeo del código (art. 1757 del CCyC).

El Tribunal no menciona qué tipo de contrato se establece entre las partes, aunque la doctrina viene analizando el Derecho aplicable en el mercado de criptomonedas. Algunos países como Suiza, EE.UU. y México han avanzado en regulaciones para fomentar tecnologías disruptivas e inclusión financiera. Organismos internacionales como el G20 y el GAFI también han emitido lineamientos al respecto. Podríamos considerar al contrato establecido como una “cesión de créditos”, estando nuestra posición de acuerdo con lo sostenido por Santamaria (2022), Tscheider (2020), De las Morenas (2022) y más recientemente (2024), Pérez Castelli y Bonamín en su “Nota a fallo” de este caso. Cabe destacar que como limitante y acordando con Santamaria (2022) la cesión de créditos implica tres partes y no dos como en el caso analizado. En consecuencia, se plantea la necesidad de redefinir el marco normativo del CCyC para adaptarlo a las nuevas tecnologías.

Es fundamental clarificar términos técnicos como “blockchain”, “minería” o “criptoactivo” para evitar ambigüedades en los procesos judiciales, especialmente en la carga de la prueba. La terminología técnica puede dificultar la interpretación de abogados, peritos y jueces, lo que plantea desafíos probatorios y de comprensión. Por ej. el protocolo de seguridad EIP55 podrá generar ambigüedad en la interpretación del juez; la explicación del perito informático describiendo billeteras electrónicas utilizando “hashes”, o llaves generadas por un algoritmo independiente de internet, donde cada llave puede abrir una cuenta,

pero solo el titular puede acceder. Se requiere una traducción clara de este nuevo lenguaje y una mayor preparación de los operadores jurídicos. Se destaca la necesidad de un enfoque predictivo y multidisciplinario que integre saberes técnicos y jurídicos, anticipando escenarios futuros y adaptando el marco legal a las tecnologías emergentes, siempre bajo principios éticos y constitucionales.

VI. Conclusiones

Las nuevas tecnologías, como los contratos inteligentes autoejecutables, ofrecen eficiencia, pero pueden generar riesgos para los consumidores, especialmente ante errores como el analizado en el fallo. Aunque la resolución judicial fue adecuada, el caso evidencia la necesidad urgente de adaptar el marco legal argentino a la complejidad de los criptoactivos, que no se ajustan fácilmente a las categorías del Código Civil y Comercial. Ante el crecimiento de estas operaciones, se requiere un enfoque proactivo y multidisciplinario que integre análisis doctrinario y jurisprudencial para anticipar futuros conflictos y actualizar la normativa vigente.

REFERENCIAS

Aginsky, A.A. (2023) Blockchain por y para abogadas y abogados. Nuevas tecnologías e innovación en el campo jurídico, 2 (3): 78-91. Ediciones SAIJ-INFOJUS

Almonacid Sierra, J. J. y Coronel Ávila, Y. (2020). "Aplicabilidad de la inteligencia artificial y la tecnología blockchain en el derecho contractual privado". Revista de Derecho Privado, (38), 119-142. <https://doi.org/10.18601/01234366.n38.05>

Andruet, A.S. (h) (2022) Impactos y alcances de la inteligencia artificial en el derecho y en el derecho judicial. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley; Córdoba: Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba

Castillejo Arias V. A. (a) "Bitcoin y el derecho de propiedad: ¿Cosa o bien material?", LA LEY 02/2020, 247, LALEY AR/DOC/4056/2019.

Castillejo Arias, V. A. (b) “Régimen de responsabilidad civil de los exchanges de criptomonedas”, LA LEY 06/2020, 139, TR LALEY AR/DOC/1758/2020

Chomczyk, A. y Palazzi, P. A. (2019) “Primer caso argentino sobre “apropiación” de criptomonedas”, LA LEY 10/04/2019, TR LALEY AR/DOC/833/2019

Coderch, P.S.(2018) “Contratos inteligentes y derecho del contrato”. Indret. Revista Para El Análisis Del Derecho. Recuperado de: <https://indret.com/contratos-inteligentes-y-derecho-del-contrato/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43). CEPAL.

Constitución de la Nación Argentina [CN] Ley N°24430. 15 de diciembre de 1994 (Argentina). Publicada en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

De las Morenas, G. “La obligación de transferir criptomoneda. Nuevas dudas, algunas respuestas”, LA LEY 24/08/2022, 1, LALEY AR/DOC/2503/2022

Demaco, G. “Criptomonedas y ciberseguridad. Reflexiones sobre la situación regulatoria en el país, con motivo de una reciente decisión del Tribunal Superior de Nueva Zelanda”, LA LEY 15/05/2020, 7 LA LEY 2020-C,TR LALEY AR/DOC/1237/2020.

“Dupuy Cash, Tomás Alejandro c/ CRYPTOMKT S.A. s/ordinario” – CNCOM

– SALA E – 29/12/2023. Recuperado de: [**Favier Dubois \(h\), E.M.** “Criptomoneda, patrimonio y derechos de los acreedores”, LA LEY 02/11/2021, 1, TR LALEY AR/DOC/3092/2021.](http://www.saij.gob.ar/camara-nacional-apelaciones-comercial-nacional-ciudad-autonoma-buenos-aires-dupuy-cash-tomas-alejandro-cryptomkt-sa-ordinario-fa23130937-2023-12-29/123456789-739-0313-2ots-eupmocsollaf?o=4&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%7CTema%5B5%2C1%5D%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n%7CTribunal/CAMARA%20NACIONAL%20DE%20APELACIONES%20EN%20LO%20COMERCIAL%7CPublicaci%F3n%5B5%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%ETica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento&t=20982. Id SAIJ: FA23130937</p>
</div>
<div data-bbox=)

Grupo de Acción Financiera Internacional. (2020). Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and Virtual Asset Service Providers. Recuperado de <https://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/recommendations/Updated-Guidance-VA-VASP.pdf>

Grupo de los 20. (2016). The G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion. Recuperado de <https://www.gpfi.org/publications/g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion>

“Irapuan Paulino Leite c/Binance (Services) Holdings limited y B. Fintech Serviços de tecnologia Ltda”, Tribunal de justiça do estado de São Paulo, 12/01/2022. Recuperado de: <https://www.diariojudicial.com/uploads/0000053412-original.pdf>, <https://www.csjn.gov.ar/dbre/verNoticia.do?idNoticia=7826>

Kees, M.H. y Kamerbeek, T. (2018) "Sobre la naturaleza jurídica de las operaciones con criptomonedas", JA-2018-II-1382.

Ley N° 24240 de 1993. Defensa del consumidor. 13 de octubre de 1993. Recuperado de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/norma.htm>

Ley N° 26831 de 2012. Mercado de Capitales. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=206592>

Ley N° 26994 de 2014. Código Civil y Comercial de la Nación. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=235975>

Ley N° 25326 de 2000. Protección de datos personales. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

Ley N° 27275 de 2016. Derecho de Acceso a la Información pública. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=265949>

Ochoa, F. I. (19 de Octubre de 2023) "Regulación de los criptoactivos en Argentina: Descripción de su estado actual y análisis de hacia dónde debe dirigirse" Editorial SAIJ-INFOJUS. Id SAIJ: DACF230118. URL: <http://www.saij.gob.ar/federico-ignacio-choa-regulacion-criptoactivos-argentina-descripcion-su-estado-actual-analisis-hacia-donde-debe-dirigirse-dacf230118-2023-10-19/123456789-0abc-defg8110-32fcanirtcod?&o=0&f=Total%7CTipo%20de%20Documento%7CFecha/2023%5B20%2C1%5D%7COrganismo%7CPublicaci%F3n%7CTema%5B50%2C1%5D%7CEstado%20de%20Vigencia%7CAutor/FEDERICO%20IGNACIO%20OCHOA%7CJurisdicci%F3n&t=1>

Pérez Castelli, L. J. y Bonamín, T., "Responsabilidad civil del exchange de criptomonedas por error voluntario en una transferencia", LA LEY 04/03/2024, 6 LA LEY 2024-A, TR LALEY AR/DOC/406/2024

Resolución General de la Comisión General de Valores [CNV] RESGC-2022-926-APN-DIR#CNV. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-926-2022-363606>

Resolución General de la Comisión General de Valores [CNV] RESGC-2024-994-APN-DIR#CNV. Normas (N.T. 2013 y mod.). Modificación. 22 de marzo de 2024. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/305110/20240419>

Santamaría, M.M. "Responsabilidad civil de los exchanges de criptomonedas (CEX y DEX)", LA LEY 24/05/2022, E, TR LALEY AR/DOC/2502/2022

Tschieder, V.G. (2020) "Derecho & criptoactivos: Desde una perspectiva jurídica, un abordaje sistemático sobre el fenómeno de las criptomonedas y demás activos criptográficos". 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2020. ISBN 978-987-03-3944-1

Derecho de Propiedad Privada y Derecho Ambiental: sus colisiones y coincidencias

AUTORA

Borri Setto, Ana Carolina
carolinaborrisetto@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) en el caso “Mercau, María del Rosario y otro c/ Municipalidad de Merlo”, que aborda el conflicto entre el derecho a la propiedad privada y el derecho a un medio ambiente sano, ambos de rango constitucional. La CSJN resolvió que, si bien el municipio tiene la potestad de proteger el medio ambiente mediante la creación de una reserva natural, esta medida no puede anular el derecho de propiedad del titular sin una justa indemnización. El fallo destaca la necesidad de armonizar ambos derechos, estableciendo que las restricciones que desnaturalizan completamente el uso de la propiedad constituyen una privación indemnizable. La decisión sienta un precedente importante al equilibrar el interés colectivo de la protección ambiental con el derecho individual a la propiedad privada, reafirmando que no puede haber una primacía absoluta de un derecho sobre el otro.

PALABRAS CLAVE

Derecho Ambiental; Propiedad Privada; Conflicto de derechos; Indemnización; Constitución Nacional

INTRODUCCIÓN

El fallo analizado se centra en la colisión de derechos constitucionales: el derecho a la propiedad privada (Art. 17) y el derecho a un medio ambiente sano (Art. 41), incorporado en la reforma de 1994. Este conflicto surge cuando una ordenanza municipal de Merlo, San Luis, declara un terreno de 190 hectáreas de propiedad privada como “Reserva Natural Protegida”, prohibiendo cualquier tipo de construcción o loteo. Esta medida, si bien busca proteger el medio ambiente, restringe de tal manera el uso de la propiedad que, según los actores, la desnaturaliza. El caso presenta un problema axiológico, en el que los magistrados deben sopesar y armonizar dos principios jerárquicamente superiores y aparentemente contradictorios, evidenciando la complejidad de la interpretación jurídica en materia de derechos sociales, económicos y ambientales.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis se basa en el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN), sentencia Nro. CSJ 3157/2015/RH1, en los autos “Mercau, María del Rosario y otro c/ Municipalidad de Merlo”. La metodología incluye una reconstrucción de la premisa fáctica, la historia procesal y la descripción de la decisión del tribunal. Se examina la ratio decidendi de la sentencia para comprender los fundamentos jurídicos utilizados por la mayoría de los magistrados. Se recurre a la doctrina de autores como Alexy, Dworkin y Guastini para contextualizar el problema axiológico de la colisión de principios. Además, se analizan antecedentes jurisprudenciales relevantes, como los casos “Apen Aike S.A.” y “Coihue S.R.L.”, que abordan la misma tensión entre la propiedad y el medio ambiente, consolidando la postura de la Corte en la materia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La CSJN, en un fallo por mayoría, hizo lugar al recurso de los propietarios y revocó la sentencia del Superior Tribunal de Justicia de San Luis. Los magistrados Rosatti, Maqueda y Lorenzetti determinaron que si bien el municipio tiene la legítima potestad de regular el uso del suelo para proteger el medio ambiente, la prohibición total de uso y construcción sobre 190 hectáreas constituye una restricción irrazonable que desnaturaliza el derecho de propiedad. El tribunal concluyó que, en este caso, las ordenanzas municipales equivalían a una expropiación indirecta, que exige una previa y justa indemnización para no vulnerar el

artículo 17 de la Constitución Nacional.

El fallo armoniza el principio de precaución en materia ambiental con el derecho a la propiedad privada. La Corte afirma que la protección del medio ambiente no puede ser absoluta al punto de anular otros derechos fundamentales. Se establece que la ponderación entre el interés privado y el colectivo es fundamental. En disidencia, el Dr. Rosenkrantz argumentó que las restricciones eran meras limitaciones administrativas no indemnizables, dado que las normativas urbanísticas son dinámicas y no necesariamente permanentes. Sin embargo, la posición mayoritaria prevaleció, sentando un precedente que obliga a los municipios a indemnizar a los propietarios cuando las regulaciones ambientales les impiden de manera total y permanente el ejercicio de sus derechos sobre el predio.

REFERENCIAS

Doctrina

Alexy, R. (2010). La construcción de los derechos fundamentales. Ad-Hoc.

Bidart Campos, G. J. (1997). El artículo 41 de la Constitución y el reparto de competencia entre el Estado y las provincias. Doctrina Judicial Dj.

Casabene de Luna, S. (2005). Ambiente y Desarrollo en la Constitución de 1994. Revista Derecho Ambiental Lexis-Nexis.

Dworkin, R. (2004). Dworkin and his Critics: with Replies by Dworkin. Blackwell Publishing.

Guastini, R. (2015). Interpretación y construcción jurídica. Isonomía.

Macías Gómez, L. (2023). Propiedad y Medio Ambiente. Revista Pucp.

Morel, J. (S.f). Derecho privado y Protección del ambiente. Función ambiental de la propiedad en Argentina. UNICEN.

Legislación

Constitución de la Nación Argentina [Const.]. (1994).

Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2002). Ley General del Medio Ambiente. [Ley 25.675 de 2002].

Jurisprudencia

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2024). “Mercau, María del Rosario y otro c/ Municipalidad de Merlo s/ Acción contencioso-administrativa”. Sentencia Nro. CSJ 3157/2015/RH1.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2021). “Apen Aike S.A. c/ Santa Cruz, Provincia de s/ acción declarativa de inconstitucionalidad”.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2008). “Mendoza, Beatriz Silvia y otros c/ Estado Nacional y otros s/ daños y perjuicios”.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (1995). “Roca, Magdalena c/ Buenos Aires, Provincia de s/ inconstitucionalidad.”.

La responsabilidad de juzgar con perspectiva de género

AUTORA

César María Angeles

nani_serrano@hotmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza la relevancia de la aplicación de la perspectiva de género en las decisiones judiciales, particularmente en casos de violencia familiar y amenazas en Argentina, a través del estudio de la sentencia dictada por el Tribunal Superior de Justicia de Córdoba en 2020. Se examina cómo el Tribunal valoró las circunstancias sociales, culturales y biográficas de los sujetos involucrados, entendiendo la violencia como un fenómeno que trasciende los hechos aislados y que requiere una interpretación contextual y sensible a las desigualdades de género. La jurisprudencia analizada destaca la importancia de considerar el contexto de vulnerabilidad de la víctima, evitando sesgos androcéntricos y promoviendo decisiones que protejan los derechos y la integridad de las mujeres. Como conclusión, se reafirma que juzgar con perspectiva de género implica no solo responsabilidad, sino también un esfuerzo consciente por entender las dinámicas sociales que subyacen en hechos de violencia, contribuyendo así a una justicia igualitaria y más efectiva en la erradicación de la violencia de género.

PALABRAS CLAVE

Perspectiva de género; Violencia de género; Derechos humanos; Igualdad de género; Proteccionismo de las víctimas

INTRODUCCIÓN

La justicia moderna enfrenta el desafío de garantizar decisiones más equitativas y sensibles a las realidades sociales y culturales que atraviesan a las personas involucradas en los procesos judiciales. En particular, la problemática de la violencia de género requiere una mirada que trascienda la simple aplicación de normas legales, abordando el contexto social, cultural y biográfico de las víctimas y victimarios. En este marco, el concepto de perspectiva de género emerge como una herramienta esencial para promover decisiones judiciales que reflejen la igualdad real y efectiva, reconociendo las estructuras patriarcales que todavía persisten en la sociedad. Este trabajo busca analizar cómo la justicia argentina, a través del estudio de una sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, ha incorporado dicha perspectiva en la valoración de los hechos, en especial en casos de violencia familiar y amenazas. Se abordará la importancia de entender los hechos en su totalidad, considerando las condiciones de vulnerabilidad y discriminación de las mujeres, como un paso imprescindible para lograr una justicia más justa, igualitaria y efectiva en la erradicación de la violencia por razón de género.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se realizó mediante el análisis cualitativo de una sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba de 2019, centrado en un caso de violencia familiar y amenazas en un contexto de vulnerabilidad de género. La metodología principal fue un análisis documental del fallo judicial, enfocado en los fundamentos y consideraciones que evidencian la valoración del contexto social y cultural de las partes.

Además, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de artículos académicos, doctrinas, libros especializados y normativa nacional e internacional relacionadas con la perspectiva de género, derechos humanos y responsabilidad judicial en violencia de género. La comparación entre las categorías y conceptos clave en la sentencia y las teorías existentes permitió evaluar si la resolución refleja una interpretación que protege efectivamente los derechos de las mujeres y otros grupos vulnerables, contribuyendo así a comprender y proponer mejoras en la actuación del poder judicial frente a estos casos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis del fallo judicial de 2019 revela una integración efectiva de la perspectiva de

género en la valoración de los hechos. La sentencia demuestra una sensibilidad hacia el contexto social y cultural en que se produjeron los hechos, especialmente en lo que concierne a las relaciones de poder desigual y la vulnerabilidad de la víctima. La consideración del entorno social, las expresiones del imputado, y los aspectos de violencia de género propios del caso reflejan una actuación judicial que intenta contextualizar y comprender la complejidad social del conflicto, en línea con las postulaciones teóricas de Medina y Sosa.

Asimismo, la valoración de las pruebas evidencia un esfuerzo por detectar y contrarrestar estereotipos, prejuicios y prácticas discriminatorias, promoviendo una justicia que prioriza la protección de los derechos de las mujeres. La decisión no sólo se fundamenta en la tipificación legal adecuada, sino también en la interpretación del contexto de violencia y dominación que subyace en la relación, lo cual es consistente con la tendencia internacional de incorporar la perspectiva de género como categoría analítica en la función judicial.

Por otra parte, la jurisprudencia asociada muestra avances en la consolidación del enfoque de género en la práctica judicial, alineándose con los estándares internacionales de protección de derechos humanos y de igualdad. Sin embargo, persisten desafíos en la implementación efectiva, como la necesidad de fortalecer la capacitación y sensibilización del personal judicial para evitar interpretaciones sesgadas que puedan socavar la protección efectiva de las víctimas de violencia de género.

En conclusión, si bien la sentencia analizada refleja un avance significativo en la incorporación de la perspectiva de género, es evidente la necesidad de reforzar las acciones formativas y de sensibilización para institucionalizar completamente este enfoque en el sistema judicial. La incorporación de estos criterios no solo mejora la respuesta judicial en casos específicos, sino que también contribuye a transformar culturalmente la percepción y el abordaje de la violencia y discriminación de género en la sociedad.

REFERENCIAS

Jurisprudencia

"Bagnarelli, Carlos p.s.a. amenazas- Recurso de Casación", 225 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 27 de junio de 2014).

"C., D.C. y otros p.ss.aa. amenazas, etc -Recurso de Casación-", 310 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 16 de septiembre de 2020).

"Lizarralde, Gonzalo Martín p.s.a homicidio calificado y homicidio calificado en grado de tentativa- Recurso de Casación-", 56 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 9 de marzo de 2017).

"Mamondez, Pablo David y otro p.s.a. amenazas calificadas, etc.- Recurso de Casación", 72 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 1 de agosto de 2006).

"Rosales, Roberto Felipe p.s.a. amenazas calificadas- Recurso de Casación", 47 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 20 de marzo de 2009).

"Trucco, Sergio Daniel p.s.a. amenazas- Recurso de Casación", 140 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 15 de abril de 2016).

"Valente, Walter Alejandro p.s.a. amenazas, etc.- Recurso de Casación", 234 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 3 de junio de 2016).

"Torres Maldonado, Tristán Marcelo p.s.a. amenazas calificadas, etc.- Recurso de Casación", 86 (Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, Sala Penal 22 de mayo de 2007).

Doctrina

Alchourrón, C., & Bulygin, E. (2012). Introducción a la metodología de las ciencias jurídicas y sociales. Astrea.

Barrios Colman, N. A., & Clément, M. F. (2021). Las sentencias sin perspectiva de género ¿constituyen violencia institucional contra mujeres y disidencias sexuales? La Ley, 27.

Breglia Arias, O. (s.f.). Código penal comentado de acceso libre. Asociación Pensamiento Penal. Recuperado de https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/art.149_bis_amenazas_y_coacciones.doc.pdf

Lagarde, M. (1996). El género. La perspectiva de género. En Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia (págs. 13-38). horas y HORAS.

Medina, G. (2016). "Juzgar con Perspectiva de Género" "¿Porque juzgar con Perspectiva de Género y Cómo Juzgar con Perspectiva de Género?".

Nuñez, R. C. (2008). Manual de derecho penal: parte especial. Marcos Lerner.

OEA/Ser.L/V/II.143 Doc.60, p. 3. (3 de noviembre de 2011).

Rodriguez, J. L. (2017). La justificación de decisiones judiciales en las democracias constitucionales. SAIJ.

Sosa, M. J. (2021). Investigar y juzgar con perspectiva de género. Revista Jurídica AMFJN.

La vulnerabilidad ignorada: desafíos en la aplicación del Derecho Penal

AUTOR

Cuevas, Ramiro Fernando
cuevasramirofer@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo examina el tratamiento judicial del caso “Barrera, Maribel Alejandra Soledad”, con el objetivo de evidenciar cómo la aplicación del derecho penal puede invisibilizar situaciones de profunda vulnerabilidad estructural. A través de un enfoque dogmático y crítico, se analizan las condiciones personales, sociales y económicas de la imputada —una mujer joven, madre múltipara, en situación de pobreza y exclusión— y cómo estos factores no fueron adecuadamente considerados al momento de evaluar su responsabilidad penal.

Se argumenta que una interpretación puramente normativa del derecho penal, descontextualizada de las condiciones reales en las que se produce el delito, puede derivar en fallos formalmente correctos, pero materialmente injustos. El caso se presenta como paradigmático para reflexionar sobre los límites del sistema penal frente a sujetos que viven en contextos de marginalidad extrema, y sobre la necesidad de incorporar criterios más amplios de justicia sustantiva. Se concluye que integrar una mirada más humana y contextual no implica desconocer la ley, sino interpretar y aplicar el derecho penal con mayor

conciencia sobre las desigualdades estructurales que condicionan ciertas trayectorias delictivas.

PALABRAS CLAVE

Vulnerabilidad; Derecho penal; Violencia de género; Violencia intrafamiliar; Justicia inclusiva.

INTRODUCCIÓN

El derecho penal constituye una de las formas más intensas de intervención estatal sobre las personas. Su aplicación exige, por tanto, una profunda responsabilidad institucional y una lectura crítica del contexto social en que se desenvuelven los hechos y sus protagonistas. Este trabajo parte del análisis del fallo dictado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el caso “Barrera, Maribel Alejandra Soledad”, con el propósito de reflexionar sobre los alcances y límites de la justicia penal frente a situaciones de profunda vulnerabilidad social.

Lejos de tratarse de un caso aislado, la situación de la imputada evidencia las consecuencias que puede tener una interpretación rígida y descontextualizada de la ley penal. El análisis del caso permite preguntarse hasta qué punto el sistema judicial argentino está preparado para dar respuestas justas cuando las personas imputadas son mujeres jóvenes, pobres, con trayectorias marcadas por la exclusión, la precariedad y la desigualdad estructural.

El trabajo busca aportar elementos para un debate necesario: cómo lograr una justicia penal que no solo respete la legalidad formal, sino que también garantice decisiones sensibles a las condiciones reales de quienes atraviesan el proceso penal.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo adopta una metodología de análisis de caso, centrada en el estudio crítico del expediente judicial “Barrera, Maribel Alejandra Soledad”, resuelto por la Corte Suprema de Justicia de la Nación. El objetivo principal fue analizar en qué medida el sistema judicial argentino consideró —o ignoró— las condiciones de extrema vulnerabilidad que atravesaba la imputada al momento de interpretar y aplicar las normas penales sustantivas.

La estrategia metodológica combinó herramientas del análisis dogmático con una aproximación sociojurídica, considerando indispensable integrar el contenido normativo del derecho penal con el análisis de las condiciones materiales y contextuales en las que se produjo el hecho investigado. Se realizó una lectura detallada del fallo judicial, del Código Penal Argentino y de los principios constitucionales y convencionales aplicables, con

especial atención a categorías como culpabilidad, imputabilidad y proporcionalidad de la pena.

Asimismo, se incorporaron aportes doctrinarios que problematizan la aparente neutralidad del derecho penal frente a contextos de desigualdad estructural. En particular, se integraron las reflexiones de Julieta di Corleto (2017), quien advierte que el ideal de la “buena madre” y la descontextualización de la situación vital de las mujeres sometidas a violencia habitual generan expectativas poco realistas respecto de su conducta. Estas mujeres, muchas veces afectadas por depresión, baja autoestima, aislamiento y dependencia emocional —condiciones que configuran lo que se ha denominado el síndrome de la mujer maltratada—, no se encuentran en condiciones de protegerse a sí mismas ni a sus hijos, desafiando así el estándar social y judicial de que deberían haber escapado de relaciones violentas.

Este enfoque permitió revelar cómo una aplicación meramente normativa de la ley penal, sin contemplar la estructura de desigualdades de género y pobreza que afecta a determinadas personas, puede derivar en decisiones judiciales que resultan formalmente válidas, pero sustancialmente injustas. Por ello, a lo largo del trabajo se sostuvo una perspectiva crítica, orientada a evidenciar la necesidad de una justicia penal con enfoque de derechos humanos y perspectiva de género tal como establece la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

En definitiva, el análisis metodológico tuvo por finalidad contribuir a una reflexión más amplia sobre el papel del derecho penal en contextos de vulnerabilidad social, subrayando la obligación institucional de adoptar decisiones judiciales que integren criterios de justicia sustantiva, especialmente cuando las personas imputadas enfrentan múltiples formas de exclusión estructural.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis del caso “Barrera, Maribel Alejandra Soledad” permitió identificar importantes deficiencias en la aplicación del Derecho Penal cuando no se incorporan adecuadamente las circunstancias de vulnerabilidad de la persona imputada. La investigación del fallo reveló que tanto la instancia de juicio como los tribunales de revisión omitieron valorar de manera integral la situación personal, social y estructural de Maribel Barrera, resultando en una condena inicial que no respetó los estándares nacionales e internacionales en materia de garantías procesales.

El fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación fue determinante para revertir esta omisión: al anular parcialmente la sentencia condenatoria, la Corte no sólo advirtió la ausencia de una revisión judicial real y sustancial por parte del Tribunal Superior de Justicia

de Córdoba, sino que también señaló que los agravios planteados por la defensa —como la falta de pruebas suficientes sobre el conocimiento de los hechos por parte de Barrera y la omisión del análisis de su contexto vital— no habían sido debidamente abordados. Este pronunciamiento se enmarca dentro de una línea jurisprudencial consolidada (Casal, Dapero, entre otros), que exige una revisión exhaustiva del fallo condenatorio como parte del derecho al debido proceso y a la tutela judicial efectiva.

Asimismo, el caso puso en evidencia la persistencia de estereotipos de género en la interpretación judicial, particularmente en relación con el rol de las mujeres como madres. La figura de la “mala madre”, asociada a la omisión de cuidados, operó como criterio implícito de reproche penal, sin considerar los condicionantes estructurales de pobreza, violencia y dependencia emocional que atravesaban la vida de la imputada. La neutralidad aparente del derecho penal puede devenir en un tratamiento discriminatorio cuando se ignora la especificidad de género en contextos de violencia.

El nuevo encuadre legal dispuesto en el fallo de reenvío —que reconfiguró la participación de Barrera como cómplice secundaria y no como coautora— permitió finalmente una sanción más proporcional, acompañada de su liberación inmediata tras más de once años de prisión. Sin embargo, el largo recorrido procesal evidencia los desafíos aún vigentes para lograr una justicia verdaderamente inclusiva, capaz de integrar la complejidad de los contextos sociales en los que se inscriben los hechos delictivos.

REFERENCIAS

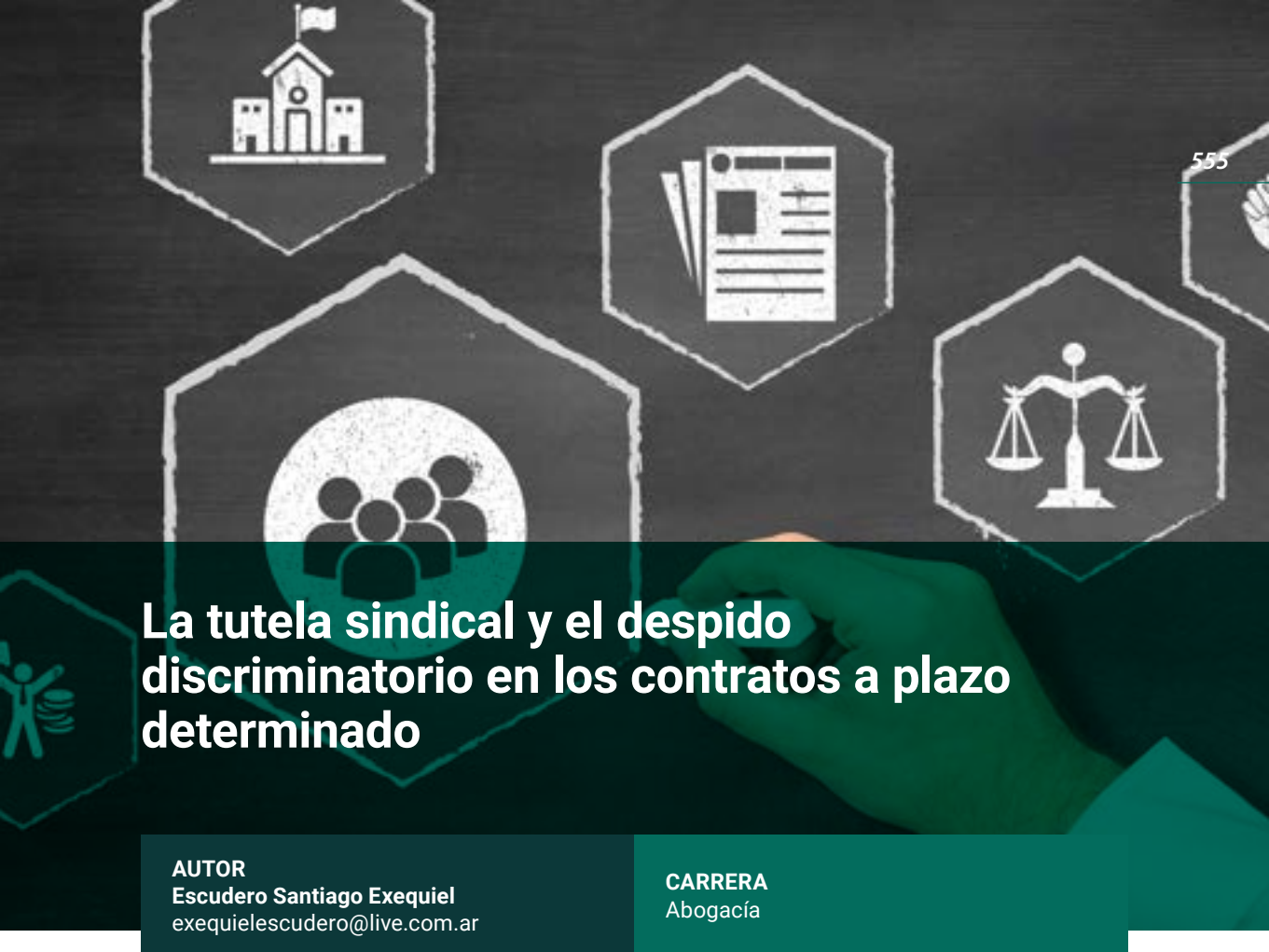
Congreso de la Nación Argentina. (1921). Ley 11.179: Código Penal de la Nación Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16546/texact.htm>

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2005, 20 de septiembre). Casal, Matías Eugenio y otros/ robo simple en grado de tentativa. <https://sjconsulta.csjn.gov.ar/sjconsulta/documentos/verDocumentoByIdLinksJSP.html?idDocumento=5921391>

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2019, 8 de octubre). Dapero, Fernando s/ delito de acción. <https://sjconsulta.csjn.gov.ar/sjconsulta/documentos/verDocumentoByIdLinksJSP.html?idDocumento=7551631>

Di Corleto, J. (2017). Género y justicia penal (1ª ed.). Didot.

Organización de las Naciones Unidas. (1979, 18 de diciembre). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>



La tutela sindical y el despido discriminatorio en los contratos a plazo determinado

AUTOR

Escudero Santiago Exequiel
exequielescudero@live.com.ar

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

El presente trabajo analiza el fallo “Romero, Jonathan Iván c/ Ministerio de Educación y Deportes de la Nación s/ juicio sumarísimo” de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN). La sentencia aborda la relación entre la tutela sindical y los contratos a plazo determinado en el empleo público nacional, regulados por la Ley N° 25.164 (art. 9). Se examina si la tutela sindical puede extender la vigencia de un contrato con plazo fijo o si la no renovación, en presencia de actividad gremial, constituye un despido discriminatorio. La CSJN reafirma la naturaleza de los contratos transitorios y aplica la doctrina “Pellicori” sobre la carga de la prueba en discriminación, desestimando la reinstalación del actor. El autor adhiere a la postura de la CSJN, priorizando la Ley N° 25.164 y la ausencia de indicios de discriminación.

PALABRAS CLAVE

Tutela sindical; Despido discriminatorio; Contrato a plazo; Empleo público; Doctrina Pellicori.

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 25.164 regula el empleo público nacional, permitiendo al Estado contratar personal por tiempo determinado, creando un vínculo que finaliza en una fecha específica. Sin embargo, surge un conflicto cuando estos empleados son designados en cargos sindicales, adquiriendo la protección de la tutela gremial (Ley N° 23.551, arts. 47 a 50). Esta tutela garantiza la estabilidad frente a acciones patronales que busquen extinguir, suspender o modificar las condiciones de contratación, salvo causa justificada.

El caso “Romero, Jonathan Iván c/ Ministerio de Educación y Deportes de la Nación s/ juicio sumarísimo” ante la CSJN plantea si la tutela sindical es suficiente para extender un contrato de duración determinada, cuyo plazo era conocido por ambas partes desde el inicio. La complejidad aumenta al alegar el actor un despido discriminatorio por su actividad sindical tras la no renovación de su contrato. La relevancia de este análisis radica en que la CSJN reafirma dos líneas interpretativas consolidadas: la naturaleza transitoria del personal contratado bajo el artículo 9 de la Ley N° 25.164 y la validación de la doctrina “Pellicori” sobre la carga de la prueba en discriminación. El Máximo Tribunal desestimó la alegación de discriminación, considerando la desvinculación como un fenecimiento del plazo. La decisión de la CSJN implicó dirimir la prioridad entre la Ley N° 25.164 y la Ley N° 23.551.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se configura como una nota a fallo, basada en el análisis exhaustivo de la sentencia dictada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación en la causa “Romero, Jonathan Iván c/ Ministerio de Educación y Deportes de la Nación s/ juicio sumarísimo”, Causa 40803/2017 (21 de octubre de 2021). La metodología adoptada incluyó:

- **Revisión documental:** Se examinó la sentencia “Romero” y la normativa aplicable: Ley N° 25.164, Ley N° 23.551, Ley N° 23.592 y la Constitución Nacional (Art. 14 bis y Art. 16).
- **Análisis jurisprudencial:** Se contextualizó el fallo “Romero” mediante el estudio de precedentes de la CSJN como “Pellicori”, “Jasso”, “Gil”, “Varela” y “Fontana”, que abordan contratos temporales y carga probatoria en discriminación.
- **Revisión bibliográfica:** Se consultó doctrina especializada en derecho del trabajo, sindical y empleo público para comprender la tutela sindical y el despido discriminatorio.

La información se organizó siguiendo la estructura de una nota a fallo: introducción, premisa fáctica, historia procesal, ratio decidendi, análisis y comentarios del autor, postura del

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Premisa fáctica, historia procesal y decisión del Tribunal

Jonathan Romero fue contratado por el Estado Nacional bajo la Ley N° 25.164 (art. 9) y se desempeñaba como “Consejero Gremial de Capacitación”. Al finalizar su contrato, el Estado decidió no renovarlo. Romero interpuso una acción sumarísima, alegando despido discriminatorio por su activismo sindical (Leyes N° 23.551 y N° 23.592), solicitando nulidad, reinstalación, daño moral y salarios caídos.

El Juzgado Nacional del Trabajo rechazó la demanda, argumentando que Romero era un agente transitorio, excluido del régimen de estabilidad, y que no había acreditado tutela sindical ni discriminación. La Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo revocó esta sentencia, haciendo lugar a las pretensiones de Romero, al considerar nulo el despido por la falta de exclusión de tutela sindical (art. 52, Ley N° 23.551). El Estado Nacional recurrió esta decisión, llegando el caso a la CSJN.

La Corte hizo lugar a la queja, admitió el recurso extraordinario y revocó la sentencia apelada.

La ratio decidendi de la sentencia

La CSJN destacó que la situación de Romero correspondía a un trabajador transitorio con contrato a término, cuya extinción se produjo por el vencimiento del plazo. La Corte evaluó si la representación sindical podía cambiar la naturaleza contractual, dado que la Cámara de Apelaciones había sostenido que la tutela sindical extendía el contrato.

La CSJN afirmó que la representación gremial, si bien presupone un vínculo contractual, no modifica la naturaleza de la relación laboral preexistente. Aunque las leyes N° 23.551 (art. 47) y N° 23.592 (art. 1) prohíben el despido por motivos sindicales, la mera existencia de activismo sindical no basta para acreditar discriminación. Siguiendo la doctrina “Pellipori”, la Corte enfatizó que debía analizarse si la actividad sindical fue la razón del fin del vínculo y si el empleador demostró un motivo ajeno a la discriminación. La Corte no acogió la pretensión de Romero, al considerar que la alegación de despido discriminatorio no estaba fundada y que operó un vencimiento del término contractual.

Análisis y comentarios del autor

La tutela sindical representa un derecho a la estabilidad laboral que protege de acciones que extingan o modifiquen el vínculo, salvo causa justificada. La Constitución Nacional (art. 14 bis) y los Convenios N° 87 y N° 98 de la OIT reconocen esta garantía. La Ley N° 23.551 exige exclusión de tutela previa a la desafectación de un trabajador con actividad sindical. La restricción arbitraria de derechos sindicales podría configurar despido discri-

minatorio bajo la Ley N° 23.592.

Sin embargo, la garantía de tutela no es absoluta. En el caso de trabajadores contratados a plazo determinado en la administración pública (Ley N° 25.164), surge la pregunta de si prevalece la tutela sindical o la temporalidad del vínculo. Doctrina especializada sostiene que la tutela sindical sólo puede extenderse durante la vigencia del contrato a término, sin prolongarse más allá. La CSJN ha dispuesto que un vínculo a plazo cierto se extingue automáticamente por su vencimiento, sin necesidad de acto administrativo (“Jasso”, 1987). Asimismo, el transcurso del tiempo no altera la situación de un agente transitorio, para no desvirtuar el régimen de la función pública (“Gil”, 1989).

El principio de no discriminación se basa en el derecho a la igualdad (Art. 16 CN). En materia laboral, se protege por convenios de la OIT, la Ley de Contrato de Trabajo (arts. 17 y 81), y la Ley N° 23.592, que incluye la opinión gremial como motivo discriminatorio (art. 1). Los daños por actos discriminatorios deben repararse y las cosas reponerse al estado anterior, implicando la reinstalación en caso de despido discriminatorio. La Ley N° 23.551 (art. 47) prohíbe el despido por razones sindicales.

La CSJN, a través del fallo “Pellicori” (2011), estableció que quien alega discriminación debe aportar indicios de su presencia, recayendo luego en el demandado la carga de demostrar un motivo objetivo ajeno a la discriminación. Esta doctrina fue clave en “Romero”, ya que el actor no presentó hechos viables para acreditar el despido discriminatorio, llevando a la desestimación de su pretensión.

Postura del autor

El fallo “Romero” es crucial para diferenciar las condiciones de planta permanente y personal contratado en la administración pública. Los empleados contratados no gozan de la estabilidad de los de planta permanente, estando sujetos a un contrato con fecha de finalización. Esta distinción fue determinante en el rechazo de la pretensión del Sr. Romero.

La tutela sindical es fundamental para proteger a los representantes de los trabajadores. El ordenamiento jurídico prohíbe el despido por esta razón, considerándolo discriminatorio. Sin embargo, la solución de la Corte de no considerar el despido discriminatorio en este caso es acertada. Es vital que los contratados a plazo sean conscientes del fenecimiento del vínculo y la posibilidad de no renovación, para evitar un uso indebido de figuras legales para prolongar contratos. Si la relación de empleo es la base de la tutela sindical, una vez extinguida ésta, la tutela no debería invocarse para extender el contrato, pues las modalidades contractuales perderían su sentido.

Esto no implica que la tutela sindical no sea aplicable a ambos tipos de trabajadores. En apoyo a la CSJN, la exclusión de tutela no era necesaria porque el trabajador no fue despedido por motivos gremiales ni “molestado” durante la vigencia de su contrato. Incluso,

se podría argumentar que no hubo un despido en sentido literal, sino una prescindencia de servicios formalizada por contrato.

La doctrina “Pellicori” es valiosa, ya que facilita al trabajador la prueba de discriminación al requerir solo indicios, invirtiendo la carga de la prueba hacia el empleador. En el caso “Romero”, la desvinculación se debió al fenecimiento del vínculo, una situación conocida de antemano por el trabajador, y no a una motivación discriminatoria.

CONCLUSIONES

El fallo “Romero” de la CSJN representa un hito en la interpretación de la tutela sindical en contratos de empleo público a plazo determinado. La Corte reafirmó la temporalidad de estos vínculos, estableciendo que la tutela sindical no confiere una extensión indefinida a un contrato cuyo vencimiento es conocido desde el inicio. La aplicación de la doctrina “Pellicori” fue fundamental, al no encontrar indicios serios de despido discriminatorio por actividad sindical. La decisión subraya la importancia de diferenciar la estabilidad del personal de planta permanente de la temporalidad del personal contratado, y reitera que el vencimiento de un contrato a término por su propio plazo no constituye per se un despido discriminatorio, incluso en presencia de actividad gremial, si no se comprueba una causal discriminatoria.

REFERENCIAS

Doctrina

Balbín, A. N. (2016). Aportes para el estudio de la tutela sindical en el régimen jurídico vigente. En Revista Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. UNLP.

Funes de Rioja, D. (2016). La corte suprema y sus criterios de admisibilidad en los casos de reinstalación por tutela sindical. Discriminación por motivos gremiales. Publicado en Acad. Nac. de Derecho 2016 (mayo), 5 IMP 2016-9, 149.

Goldin, A. (2013). Curso de derecho del trabajo y la seguridad social. Ed. La Ley. Bs.As., Arg.

Lía, Martín (2019). La extensión de la tutela gremial en los contratos a término. En [Revista jurídica online] Tu espacio jurídico.

Olmos, F. A (2018). La exclusión de la tutela sindical.

Sánchez, M. M (2020). La tutela sindical y los vínculos precarios o temporarios en la administración pública. Publicado en: LLLitoral 2020 (abril), 4.

Schick, H. (2019). La tutela del despido discriminatorio.

Jurisprudencia

CSJN. “Ramón Enrique Jasso y otro s/amparo”. Fallos: 310:1390 (1987).

CSJN. “Gil, Carlos Rafael c/ U.T.N s/ nulidad de acto administrativo - indemnización daños y perjuicios”. Fallos: 312:245 (1989).

CSJN. “Pellicori, Liliana. c/ Colegio Público de Abogados de la Capital Federal s/ amparo” Fallos 334:1387 (2011).

CSJN “Recurso de hecho deducido por José Gilberto Varela en la causa Varela, José Gilberto c/ Disco S.A. s/ amparo sindical” Fallos 341: 1106 (2018).

CSJN. “Recurso de hecho deducido por el Estado Nacional -Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología en la causa Romero, Jonathan Iván c/ Ministerio de Educación y Deportes de la Nación s/ juicio sumarísimo” (2021). Causa 40803/2017.

CSJN “Recurso de hecho deducido por la parte demandada en la causa Fontana, Edith Fabiana c/ Cibie Argentina S.A. s/ juicio sumarísimo” Fallos 344:527 (2021).

Legislación

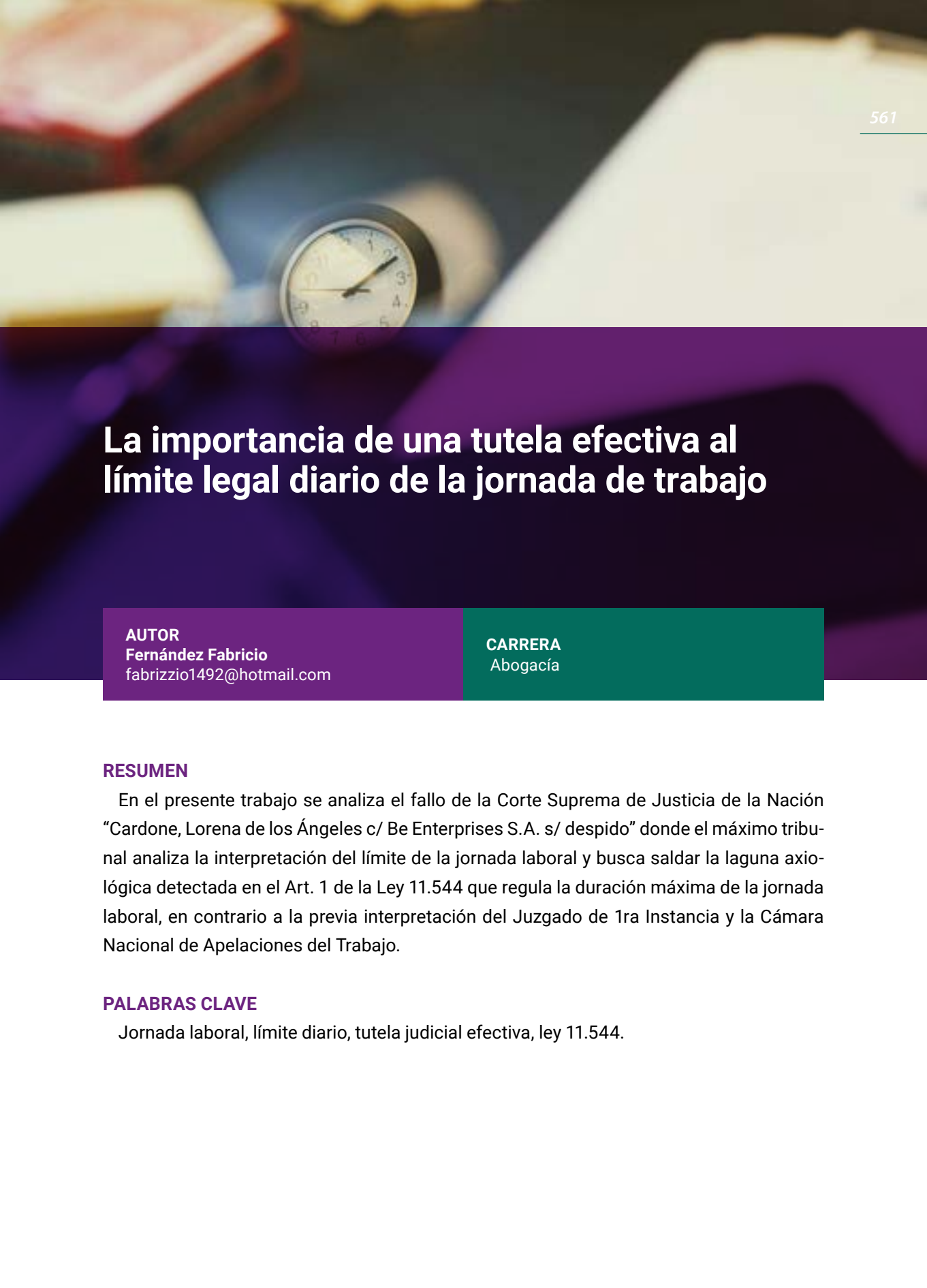
OIT. Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación. N° 87. (1948).

OIT. Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva. N° 98. (1949). Constitución de la Nación Argentina. Texto ordenado de la reforma constituyente de 1994.

Ley 25.164. “Ley marco de regulación de empleo público nacional”. B.O. 06/10/1999.

Ley 23.551. “Ley asociaciones sindicales”. B.O. 14/04/1988.

Ley 23.592. “Actos discriminatorios”. B.O. 23/08/1988.



La importancia de una tutela efectiva al límite legal diario de la jornada de trabajo

AUTOR**Fernández Fabricio**

fabrizzio1492@hotmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación “Cardone, Lorena de los Ángeles c/ Be Enterprises S.A. s/ despido” donde el máximo tribunal analiza la interpretación del límite de la jornada laboral y busca saldar la laguna axiológica detectada en el Art. 1 de la Ley 11.544 que regula la duración máxima de la jornada laboral, en contrario a la previa interpretación del Juzgado de 1ra Instancia y la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo.

PALABRAS CLAVE

Jornada laboral, límite diario, tutela judicial efectiva, ley 11.544.

INTRODUCCIÓN

En la causa “Cardone, Lorena de los Ángeles c/ Be Enterprises S.A. s/ despido” la demandante solicita la indemnización por despido arbitrario durante una licencia por enfermedad.

Durante el desarrollo de la causa el juzgado de 1ra instancia se pronunció a favor del pago de una indemnización a favor de la demandante, si bien hubo ítems no reconocidos como las multas por despido y las horas extraordinarias.

La parte actora interpuso recurso de apelación y la Cámara Laboral reconoció los ítems que el tribunal aquo no quiso reconocer, pero rechazó la pretensión de la actora por las horas extraordinarias en una interpretación del Art 1 de la Ley 11.544.

Esta última situación mencionada es la que se estudia en el presente trabajo. Dada la negativa de la Cámara, la parte actora interpone Recurso Extraordinario Federal, el cual es rechazado por lo que la parte actora va en queja a la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

La Corte acepta el caso, corre vista al Procurador General de la Nación que dictaminó en aceptar la queja, dejar la sentencia del aquo sin efecto y devolver el expediente para un nuevo fallo de acuerdo con el nuevo pronunciamiento. La Corte hace suyo el dictamen y remite al mismo haciendo lugar a la queja.

De esta forma la CSJN cerró la laguna en el Art 1 de la Ley 11.544 dejando en claro que deben cumplirse ambas condiciones a la duración de la jornada laboral, el límite diario y el límite semanal.

MÉTODO

El presente trabajo se hizo a través de un estudio de un fallo de la CSJN de un caso jurídico concreto del derecho laboral.

En primer lugar, se buscó el tipo de problema jurídico que dio origen al fallo que en este caso fue un problema del tipo axiológico, ya que había más de una interpretación posible de la norma en cuestión.

Una vez detectado el problema jurídico, se realizó un análisis de la legislación vigente, la jurisprudencia y la doctrina además de un estudio comparativo con los principios jurídicos elementales y el derecho constitucional.

DISCUSIÓN

En el Juzgado de 1ra instancia se rechazan varios de los ítems reclamados por la parte actora y el juzgado pone en responsabilidad de la misma aportar la prueba de haber realizado las horas extra apartándose del principio IN DUBIO PRO OPERARIO así como del Art 9, 10, 11 y 55 de la LCT así como el Art 14 bis de la CN.

Por este resultado, la actora presentó recurso de Apelación que fue aceptado. Y si bien

la Cámara abrió la discusión y corrigió varias de las falencias del fallo de 1ra instancia hace una interpretación sesgada del Art 1 de la Ley 11.544 por las horas extraordinarias realizada por la actora aplicando el Fallo plenario D'aloí como un caso análogo cuando los mismos son notoriamente diferentes con el agravante de que la legislación es clara al respecto de los límites de la jornada laboral.

Con este nuevo fallo la actora interpuso un Recurso Extraordinario Federal a la CSJN, el cual fue rechazado por la Cámara Laboral aduciendo que no estaba fundamentada la cuestión federal y por tratarse de una cuestión de derecho común la misma es ajena a la solución del Art 14 de la Ley 48, por este motivo la parte actora fue en Queja a la Corte.

Una vez recibido el expediente la CSJN decidió correr vista al Procurador General que dictaminó sobre la causa, opinó que si bien no correspondería tomar el caso por tratarse de una controversia de derecho común, correspondía hacer una excepción por haberse apartado la Cámara de la solución legal sobre la controversia en análisis, la Corte adhirió al dictamen del Procurador admitiendo la queja, dejar la sentencia sin efecto y devolviendo la causa a la instancia anterior para fallar conforme a lo decidido.

CONCLUSIÓN

En el análisis del fallo dictado por la CSJN en el caso “Cardone, Lorena de los Ángeles c/ Be Enterprises S.A. s/ despido”, se analiza el límite legal de la jornada laboral de acuerdo con el texto del Art 1 de la Ley 11.544 y la interpretación de la Cámara Laboral donde decidió no reconocer las horas extra trabajadas.

Según la interpretación de la Cámara Laboral de la norma mencionada *ut supra*, debían cumplirse ambas condiciones, ya que en el caso en cuestión si bien se había superado el límite diario, no se había superado el límite semanal. Esto era una clara violación al texto de la norma cuestionada como así también al Art. 196 de la LCT que ratifica la plena vigencia de la ley 11.544, el principio IN DUBIO PRO OPERARIO que establece que en caso de duda se debe interpretar la norma en favor del trabajador, el Art 14 bis de la CN, que establece entre otras cosas una jornada laboral limitada por lo cual el Art. 1 de la Ley 11.544 adquiere jerarquía Constitucional.

Grisolia (2016) dice que el derecho laboral tiene como objetivo proteger y tutelar al trabajador en el marco de una relación laboral desigual. Por su parte Ferreiros (1997) dice que la reforma Constitucional de 1994 elevó una serie de derechos fundamentales a la jerarquía constitucional, entre los que tenemos el Art 14 bis que menciona claramente el derecho del trabajador a una jornada laboral limitada.

También en el ámbito internacional los convenios homologados por la Argentina y elevados a jerarquía Constitucional por el Art. 75 inc. 22 de la CN donde tenemos el Convenio

nro 1 de la OIT que establece que el que, en todas las empresas industriales, ya sean públicas o privadas, y en sus dependidas, independientemente de su naturaleza, excepto en aquellas donde solo trabajen miembros de una misma familia, la jornada laboral del personal no podrá superar las ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas semanales.

Finalmente, con este fallo la Corte Suprema cerró definitivamente que pueda haber otra interpretación del texto del Art 1 de la Ley 11.544 al establecer que hay 2 límites legales a la jornada laboral uno diario de 8 horas y otro semanal de 48 horas independientes entre sí.

REFERENCIAS

Ferreirós, E. M. (1997). El derecho del trabajo y la Constitución Argentina. Recuperado de: http://www.saij.gob.ar/%20doctrina/daca960387%20-ferreirosderecho_%20trabajo_constitucion%20_argentina.htm

Grisolia, J. A. (2016). Manual de Derecho Laboral. Recuperado de: https://www.academia.edu/36439188/Manual_de_Derecho_Laboral_Grisolia

Ley N° 11.544. 12/09/1929. Jornada de trabajo. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63368/texact.htm>

Ley N° 20.744. 13/05/1976. Régimen de contrato de trabajo. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Ley N° 24.430. 03/01/1995. Constitución de la Nación Argentina. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>



La ponderación axiológica en los procesos de minoridad: prioridad del interés superior de los niños, niñas y adolescentes

AUTORA
Frau Cintia Emilse
fracintia@hotmail.com

CARRERA
Abogacía

RESUMEN

En el caso evaluado se produce una contradicción que genera un problema jurídico axiológico. Debiendo la Corte salvaguardar los derechos comprometidos, efectuando una ponderación, que jerarquiza el interés superior de los menores. Este principio es la premisa obligatoria en los pronunciamientos que involucran de manera directa o eventual a infantes, alcanzando incluso las instancias de la Corte Suprema. A quien le corresponde aplicar los tratados internacionales en materia de protección y resguardo de los derechos humanos y de los niños, niñas y adolescentes.

PALABRAS CLAVE

Interés Superior. Menores. Ponderación. Debido Proceso.

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación del presente trabajo final de graduación es de grupos vulnerables. Se hará énfasis en la importancia del respeto al principio del interés superior de los niños, niñas y adolescentes. El fallo fue dictado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, en fecha 21 de octubre de 2021, y está caratulado como “Recursos de hecho deducidos por la Defensora General subrogante de Río Negro (CSJ 241/2019/RH1) y por C., C.A y R., C.L (CSJ 242/2019/RH1) en la causa B., E.M. s/ reservado s/ adopción s/ casación”

El caso versa sobre una menor de edad que fue entregada por su madre en guarda a un matrimonio, pero sin cumplir con los requisitos legales necesarios. Esta situación genera un conflicto judicial entre priorizar el interés superior de la niña o el cumplimiento del debido proceso. En la nota fallo se detalla la importancia de cada instituto y los argumentos utilizados por la Corte Suprema para dictar un pronunciamiento justo, acorde a las circunstancias particulares, las premisas básicas que conforman la *ratio decidendi* que permite emitir una resolución acorde a las necesidades, principalmente, de la menor, sujeto esencial del proceso.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se conformó en base a la amplia doctrina que configura uno de los pilares esenciales de nuestra legislación, perfeccionando las herramientas que permiten avanzar a una jurisprudencia más acorde a las situaciones particulares, respecto de las diferentes realidades que transitan los menores dentro de nuestro sistema jurídico. Se efectuó una investigación minuciosa, explorando las diversas posturas que se han suscitado a lo largo de los años con relación a estas dicotomías que surgen, al enfrentarse principios de jerarquía constitucional. Se ha denotado una amplia evolución al dejar de cosificar al menor, quien se ha convertido en un sujeto de derecho con amplias facultades jurídicas y protegido por un cúmulo de garantías, que los amparan ante cualquier divergencia que pueda surgir en un proceso judicial, cuyo pronunciamiento los afecte. Es amplia la legislación que se ha emitido para resguardar el Interés Superior de los menores, determinando aspectos esenciales durante su participación en una causa, entre los que se encuentra, su derecho a ser oído, el análisis particular de la realidad que vive, teniendo presente su desarrollo físico como psicológico. La jurisprudencia como la doctrina consultada demuestra la aplicación de un método de ponderación, necesario en cada caso para fijar el mayor valor de una regla o principio para asegurar el interés comprometido. En referencia a esta ponderación jurídica, autores como Estrada (2010), efectúan un análisis teórico de ella. Considerada como método para resolver los problemas jurídicos mencionados, ya sea para controlar las facultades libres y prudentes de los tribunales o un permiso para el ejercicio ilimitado

de ellas. Realiza hincapié en la labor del juez al administrar justicia, efectuando una aplicación racional y conforme a la realidad social de la norma.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta disputa legal que se desmenuza trae consigo aparejada una problemática muy presente en la actualidad que implica la dilatación de los procesos, generando una inestabilidad ambigua en la vida de los menores, causando un perjuicio incommensurable. En este proceso se manifiesta que existe un choque valorativo entre dos variantes, que determina la aplicación de un principio jurídico sobre una regla procesal. En él se exhibe la presencia de un problema de tipo axiológico, revelándose como un conflicto en la aplicación de las reglas del debido proceso en la adopción de menores. Siendo labor de los magistrados aplicar una solución que constituya una integración armoniosa de los preceptos en confrontación. En relación con ello Dworkin (2004), en la traducción de su obra establece que a la par de las normas se fijan reglas de uso. Las cuales junto con los principios jurídicos (es decir estándares legales de diferente funcionamiento), son la base de argumentación de los jueces para resolver los conflictos. El principal punto de inflexión que se presenta en los diversos tribunales que intervienen es la directa afectación al debido proceso, el cual no se ha respetado en cada una de las etapas que conducen a la adopción de la menor, vulnerando los intereses de la progenitora. A pesar de esta discusión doctrinaria y judicial la Corte ha sentado un precedente claro respecto a los procesos de menores determinando que el interés de ellos es un principio superior, siendo de vital importancia establecer, en cada caso particular la realidad que transita el menor. En este fallo, el infante se encuentra dentro de su seno familiar adoptante desde los 9 meses, han transcurrido casi 11 años hasta que se emite una resolución firme respecto a su situación, generando una inestabilidad en su persona. Por ello la Corte ha establecido la necesidad imperante de crear un triángulo afectivo entre las partes para resguardar sus intereses, su derecho a la identidad como así la permanencia de su propia realidad.

Entre los argumentos que tuvo el órgano supremo, se resalta el correcto y certero razonamiento que efectuó, acorde con el respeto de la estabilidad y opinión de la pequeña, teniendo en cuenta 'interés superior de la niña', 'tutela preferente y protección especial' y las 'consecuencias' del pronunciamiento que emitan. Sin embargo, siempre deben tenerse presente las circunstancias concretas de la situación conflictiva para determinar con certeza el interés superior, asegurando y protegiendo el desarrollo afectivo-cognitivo del menor.

Corte Suprema de Justicia de la Nación, secretaria Judicial N° 1, 21/10/2.021 “Recursos de hecho deducidos por la Defensora General subrogante de Río Negro (CSJ 241/2019/RH1) y por C.,C.A y R.,C.L (CSJ 242/2019/RH1) en la causa B., E.M. s/ reservado s/ adopción s/ casación”. Fallo N°344:2901.

Dworkin, R. (2004) Los derechos en serio. Madrid Editorial Ariel S.A.

Estrada-Vélez, S. (2010). La ponderación o la débil frontera entre la arbitrariedad y el uso legítimo de la discrecionalidad. Vniversitas, (121), 77-111

La legítima defensa desde una mirada de perspectiva de género, y asociada a una problemática de prueba

AUTORA

Fuentes, Anabel de los Angeles
fuentesanabel98@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

La presente nota a fallo analiza el caso “D., N. L. s/ recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley”, resuelto por la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) en 2023. El fallo aborda la aplicación de la legítima defensa en un contexto de violencia de género y discapacidad, centrándose en la problemática de la valoración de la prueba. El caso involucra a una mujer con retraso mental, condenada por homicidio tras defenderse de una supuesta agresión sexual por parte de su empleador. El trabajo sostiene que los jueces de instancias inferiores no aplicaron una correcta perspectiva de género, omitiendo pruebas que evidenciaban el contexto de vulnerabilidad de la acusada. La CSJN revocó la sentencia, enfatizando la necesidad de juzgar con un enfoque que considere la interseccionalidad de género y discapacidad, y que garantice una amplitud probatoria conforme a las normativas internacionales y nacionales.

PALABRAS CLAVE

Legítima defensa; Perspectiva de género; Valoración de prueba; Interseccionalidad

INTRODUCCIÓN

Este trabajo examina la intersección entre la legítima defensa y las normativas de protección a la mujer, en el marco de la justicia con perspectiva de género. Dicha conexión se ve reforzada por la integración de tratados internacionales como la Convención de Belem do Pará y la Ley 26.485. El análisis se centra en el caso “D., N. L.” de la CSJN, donde la problemática principal es la valoración de la prueba en un contexto de violencia de género y discapacidad de la acusada. Se argumenta que los tribunales inferiores no consideraron adecuadamente estos elementos, lo que condujo a una sentencia que vulneraba los derechos de la mujer. El presente escrito repasa los hechos del caso, los argumentos de la CSJN, y los antecedentes doctrinarios y jurisprudenciales relevantes, para finalmente exponer la postura de la autora sobre la necesidad de un enfoque que trascienda las concepciones tradicionales del derecho penal.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de análisis utilizado es la nota a fallo, una forma de estudio jurídico que consiste en la revisión y el comentario crítico de una sentencia judicial. Para ello, se revisó la premisa fáctica y la historia procesal del caso “D., N. L. s/ recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley”, así como la decisión de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y su fundamentación (*ratio decidendi*). Se complementó el análisis con un estudio de la legislación aplicable, incluyendo la Constitución Nacional, tratados internacionales (CEDAW, Convención de Belem do Pará), y leyes nacionales (Ley 26.485, Ley 26.378). Además, se recurrió a la doctrina y jurisprudencia relevantes, como los aportes de autores como Hopp, Flores y Medina, y sentencias de la CSJN en casos similares (“Pérez, Yésica Vanessa”, “R.,C.E.” y “Leiva, María Cecilia”).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La CSJN revocó la sentencia condenatoria, coincidiendo con la defensa en que los tribunales inferiores habían incurrido en un exceso de rigor formal y una errónea valoración de la prueba. Se determinó que se habían omitido elementos cruciales que demostraban el contexto de violencia y vulnerabilidad de la acusada, como su discapacidad y el *modus operandi* del fallecido. Este fallo confirma que, en casos de violencia de género, es imperativo que los jueces apliquen una perspectiva de género que permita un análisis contextual y una amplitud probatoria. La sentencia se alinea con antecedentes jurisprudenciales que

han sentado la base para la valoración de la prueba contextual, desafiando las concepciones tradicionales del derecho penal que no contemplaban la dinámica de las relaciones de poder. Se discute la necesidad de reconocer que la reacción de las víctimas no puede medirse con los mismos estándares que en otros casos, y que la interseccionalidad (género y discapacidad) genera una vulnerabilidad adicional que debe ser considerada para garantizar un juzgamiento justo y no discriminatorio.

REFERENCIAS

Doctrina

Di Corleto, J., Pizzi, L., & Masaro, M. (2021). Legítima Defensa y Géneros. Una cartografía de la jurisprudencia argentina. *Referencia Jurídica e Investigación*, pp.1-204.

Ferrer Beltrán, J. (2008). La valoración racional de la prueba. Marcial Pons.

Flores, M. (2023). El derecho de defensa de la víctima mediando violencia de género. *Revista Pensamiento Penal*, (463), pp.1-26.

Hopp, C. (2012). Legítima defensa de las mujeres: de víctimas a victimarias. *Jurisprudencia penal de la Corte Suprema de Justicia de la Nación XIII*, pp. 43-78.

Lodoño Lázaro, M. (2013). La prevención de violaciones a los derechos humanos: Estudio sobre las garantías de no repetición en el Sistema Interamericano. *Facultad de Derecho de la Universidad Austral*, pp.1-374.

López Cantoral, E. (2018). Requisitos de la legítima defensa en el código penal. *Pensamiento penal*, pp. 1-11.

Medina, G. (2016). Juzgar con perspectiva de Género ¿Porque juzgar con perspectiva de género? ¿Como juzgar con perspectiva de género? Revista SJA, pp. 1-43.

ONU MUJERES - Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento. (2021). En clave de derechos: contribuyendo a una respuesta inclusiva a la crisis por COVID-19. Género y discapacidad, pp. 1-53.

Palacios, A. (2013). Género, discapacidad y acceso a la justicia. Discapa.

Jurisprudencia

CSJN. (2023). "Recurso de hecho deducido por la defensa en la causa D., N. L. s/ recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley".

CSJN. (2020). "Recurso de hecho deducido por la defensa en la causa Pérez, Yésica Vanesa s/ homicidio simple", Causa CSJ 3073/2015/RH1.

CSJN. (2019). "R.,C.E. s/ Recurso Extraordinario de inaplicabilidad de ley en causa n° 63.006".

CSJN. (2011). "L. 421. XLIV. Leiva, María Cecilia s/ homicidio simple", Fallos 334:1204.

CSJN. (2005). "Casal Matias Eugenio y otro S/Robo simple en grado de tentativa -Causa N° 1681-", Fallos: 328:3399.

Juzg. C.C. y F., 1° Nominación de Río Tercero (Córdoba). (2021). "A. M. G. c/ A. N. G.- exp. Incidente".

Fallar con perspectiva de género, fundamental en tiempos modernos

AUTORA

Godoy Lara Abigail
larag9250@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

El fallo analizado, insta a realizar un análisis profundo sobre la perspectiva de género y su aplicación a la hora de fallar, resaltando la necesidad de aplicar todas y cada una de las nuevas leyes, tratados internacionales y convenciones que consideren los derechos humanos de las mujeres. El caso mencionado se trata de una mujer que dio muerte a su pareja, en contexto de violencia de género. Donde en una primera instancia se había omitido fallar con perspectiva de género, dictando así una pena de prisión perpetua a A.Q.L y gracias al recurso de casación presentado por la asesora letrada, elevando así la sentencia al TSJ de Córdoba, pudo lograr que se tenga en cuenta esta mirada, “perspectiva de género” como así también, analizando la prueba omitida en una primera instancia, dando como resultado la absolución de A.Q.L por darse el homicidio en circunstancia de violencia de género.

PALABRAS CLAVE

Perspectiva de género, violencia de género, Convención Belem Do Pará.

INTRODUCCIÓN

En cuanto a la violencia decimos que es el uso intencional de la fuerza o el abuso de poder para dominar a alguien o imponer algo, es la fuerza física, para lastimar, dañar o matar a alguien. El fallo que insté analizar “L., A. Q. y otro p.ss.aa. Homicidio calificado por el vínculo -Recurso de Casación-” 12 de diciembre del año 2020, Tribunal Superior de Justicia. Fue menester elevar este recurso de casación al TSJ de Córdoba, debido a que en la instancia anterior a la del fallo citado, no fallaron con perspectiva de género o no tuvieron en cuenta que la imputada sufría de esta condición por parte de su pareja, ya que se basaron en las declaraciones de testigos, y considerando que la acusada instó a su hijo M. G. L el cual en el momento del hecho era mayor de edad, pero gozaba de discapacidad; a matar a su pareja M.N dando por denegado de que haya sido en un marco de la violencia de género, sino que dictaminaron que había sido en un mero contexto de violencia recíproca y frecuente entre los miembros de la familia, ya que según testigos mediaban violencia de género en forma recíproca, por actitudes agresivas que tenía la imputada A.Q.L. Es por eso que la letrada interpuso recurso de casación, con el objeto de fundar la pretensión recursiva de su asistida, tras afirmar la admisibilidad formal del recurso, señala como principal motivo de agravio la inobservancia de las normas que el CPP establece bajo pena de nulidad (art. 468 inc. 2 CPP). Ello por cuanto considera que el tribunal no ha brindado razones de recibo para sostener, con el grado de certeza exigido, la participación punible de su defendida en el hecho por el que ha sido condenada, como así tampoco de que M.G le haya dado muerte a M.N, mediante una acción propia dirigida por su madre. tampoco ha podido descartar la hipótesis propugnada por la defensa y la acusada (ff. 592/592 vta.).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para poder analizar el presente trabajo se utilizó jurisprudencia como así también doctrina, ya que con estas herramientas se permitió abordar el problema jurídico desde una perspectiva teórica y práctica. En cuanto al fallo analizado, se estudió el caso de A “L., A. Q. y otro p.ss.aa. Homicidio calificado por el vínculo -Recurso de Casación. Que como está explicado supra, debimos analizar sobre qué teorías y en el marco de qué normativas se basaron los jueces para dictar la sentencia a la imputada. Dado a que habría sido ella quien supuestamente había cometido el hecho a través de su hijo .M G.L quien sufría de una discapacidad.

En primer lugar, en base a lo que solicita la asesora letrada, se revisan las pruebas y los testimonios plasmados en el expediente.

Revisión normativa: Se revisan las leyes argentinas, como la Ley 24.430 (1995.) CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. Senado y cámara de diputados de la nación argenti-

na. Artículo 18. Que, en base a la no certeza del hecho, era necesario aplicarlo.

Estudio doctrinal: Se consultan fuentes académicas y doctrinas legales sobre la violencia de género para fundamentar el análisis jurídico.

Análisis jurisprudencial: Se comparan fallos judiciales relacionados con la violencia de género, demostrando cómo otros tribunales han interpretado este concepto en diferentes fallos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El caso indicado resalta la importancia de una interpretación y de una mirada aplicando la perspectiva de género, como así también las leyes sobre violencia de género. Ya que en una primera instancia se suprimieron contar con cada uno de estos recaudos, no teniendo la mirada que hoy en día es de uso vital a la hora de fallar, el TSJ en cambio tuvo una mirada muy fina sobre la perspectiva de género y sobre todas aquellas cuestiones que en una primera instancia se suprimieron, como es la declaración de la imputada. Esta problemática deja en evidencia la complejidad y los resultados diferentes en las dos instancias, por un lado, una sentencia que llevaba a la imputada a una pena de prisión perpetua por haber omitido pruebas, por no haber fallado con perspectiva de género y teniendo una mirada errada, sobre el caso. Gracias a las diversas fuentes, como son las leyes, los tratados internacionales, las convenciones como tratados como la Convención de Belém do Pará junto a toda la doctrina y jurisprudencia hoy vigente a la que el TSJ pudo fallar correctamente y dictar sentencia aplicando cada una de las nombradas.

El análisis del fallo analizado deja en evidencia las dificultades que enfrentan los tribunales argentinos a la hora de fallar sin tener esta mirada (perspectiva de género). Pero fue el TSJ de Córdoba quien estableció dicha mirada, como así también analizando las pruebas, escuchando la declaración de la imputada, lo que los llevó a tomar dicha determinación y absolviendo a A.Q.L por ser ella quien surgiera víctima desde hacía 15 años, por lo que había dado muerte a su pareja, en un mero hecho de violencia de género de parte del occiso.

Para concluir es fundamental en tiempos modernos entender lo que es perspectiva de género y lo que es violencia, sobre todo en situaciones que pone en riesgo de alguna manera la integridad física, psicológica y emocional de las personas. Dicha perspectiva debe estar presente desde el inicio hasta el fin de la investigación, ya que es la manera fehaciente de dictar sentencia a la hora de determinar la autoría de tal hecho.

Por lo que, en síntesis, determinaron absolver a la imputada A.Q.L en virtud de la ley nacional 26.485 a favor de la imputada en la causa, como así también por la aplicación del principio indubio pro reo.

CONVENCIÓN BELÉM DO PARÁ (MESECVI) 2020 "Recomendación General N.1 del Comité de Expertas del MESECVI sobre legítima defensa y violencia contra las mujeres de acuerdo al artículo 2 de la Convención de Belém do Pará". Recuperado de (<https://www.oas.org/es/mesecvi/docs/MESECVI-CEVI-XV-doc.249-ES.pdf>), "

"L., A. Q. y otro p.ss.aa. Homicidio calificado por el vínculo -Recurso de Casación-"(año 2020).

Ley n° 24.632. Aprueba la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, suscripta en Belem do Pará -República Federativa del Brasil (9 de junio de 1994).

Ley 24.430 (1995.) CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. Senado y Cámara de diputados de la nación argentina. Artículo 18. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>.

El acoso laboral trae aparejado consecuencias penales

AUTORA
Gómez Julieta Natalia
drajngmz@gmail.com

CARRERA
Abogacía

RESUMEN

En la causa analizada, se presentó un caso de sospecha de violencia contra una mujer en el ámbito laboral, que derivó en un proceso penal por el delito de lesiones gravísimas. El fiscal propuso un proceso penal abreviado porque se preveía la aplicación de la perspectiva de género para valorar la prueba, lo cual presionó al acusado a declararse culpable. El proceso penal abreviado se aceptó, y aunque el acusado se declaró culpable, la fiscalía aún debía probar la atribución del delito, dado que es una obligación en el fuero penal. Las pruebas presentadas incluyeron testimonios que coincidían con el relato de la víctima, y se consideraron las pericias médicas y psicológicas como indicios y presunciones probatorias. La Cámara resolvió el problema jurídico de prueba y sentenció al Sr. Rossini como culpable. Destacó la importancia de la perspectiva de género en su decisión, lo que representa un avance en la jurisprudencia del país, asegurando que esta herramienta se utilice en causas judiciales que lo requieran.

PALABRAS CLAVE

Acoso laboral; Género; Prueba; Violencia; Derecho laboral.

INTRODUCCIÓN

El documento analiza un fallo judicial relevante por tratar un caso de violencia de género en el ámbito laboral, siendo un precedente legal. Se aborda el caso de mobbing laboral y acoso sexual con una perspectiva de género, basándose en los relatos de la víctima. La perspectiva de género es una herramienta conceptual que permite identificar y valorar la discriminación y desigualdad para implementar acciones positivas y avanzar hacia la igualdad (Sosa, 2021). Juzgar con esta perspectiva es una obligación legal sustentada en la Constitución Nacional y tratados internacionales (Sosa, 2021). En cuanto a la prueba, se destaca la dificultad que enfrentan las mujeres en demostrar ciertos hechos ilícitos en el ámbito laboral, subrayando la importancia de aplicar una perspectiva de género en las sentencias. En casos donde están en juego derechos fundamentales de las mujeres, la carga de la prueba puede ser modificada. Según Taruffo (2009), los jueces deben construir inferencias racionales basadas en datos aceptables epistemológicamente. Además, se reconoce que los litigantes no siempre están en condiciones iguales desde el punto de vista cultural y económico, lo que puede afectar su capacidad de presentar pruebas adecuadamente. En casos de violencia contra la mujer, es crucial un análisis profundo de los hechos y los instrumentos aportados por las partes.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el fallo de la Cámara, se utilizaron argumentos y consideraciones basados en la perspectiva de género y los estándares del corpus iuris de protección a la mujer. Esto fue fundamental para erradicar y sancionar la violencia contra la mujer.

Se realizó un análisis de caso judicial desde una perspectiva doctrinaria y jurisprudencial. Se destaca la aplicación del Convenio 190 OIT, Ley 26.485 y la doctrina nacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El tribunal laboral, considerando la perspectiva de género, reconoció las barreras enfrentadas por la víctima y validó sus reclamos de mobbing laboral y acoso sexual. Ordenó al empleador implementar medidas correctivas y compensar económicamente a la denunciante por los daños sufridos, además de adoptar políticas efectivas para prevenir futuros casos de acoso.

En el ámbito penal, La Cámara en lo Criminal y Correccional 4a NOM. Sec. 8 de la Provincia de Córdoba, en la causa "Rossini, Federico Jesús p.s.a. lesiones gravísimas califica-

das”, Expte. 1582211” (2022), resolvió por unanimidad declarar a Federico Jesús Rossini autor penalmente responsable del delito de lesiones gravísimas calificadas.

La decisión del tribunal de declarar culpable al supervisor refuerza la responsabilidad individual en casos de violencia de género y subraya la importancia de una respuesta judicial contundente ante estos delitos.

REFERENCIAS

Doctrina

Bustamante Casas, M. (2008) El mobbing laboral. www.saij.jus.gov.ar Id SAIJ: DACC080115.

Luna, A. (2003). Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). Secretaria de Salud Laboral: Madrid.

Mac Donald, A. (2010) El Mobbing y los medios probatorios en el proceso laboral. www.microjuris.com.ar Id SAIJ: DACF110041

Oficina de asesoramiento sobre violencia laboral. (2016) Manual de concientización y Prevención sobre violencia laboral en las organizaciones empresariales. p.10-15.

Peralta, M. (2004) El acoso laboral - mobbing- perspectiva psicológica. Revista de estudios sociales Scielo. Print versión ISSN 0123-885X. Revista N° 18 Bogotá.

Sosa, M. (2021) Investigar y juzgar con perspectiva de género. Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia Nacional

Taruffo, M. (2009). La Prueba, Artículos y Conferencias. Monografías Jurídicas Universitas. Editorial Metropolitana.



El despido discriminatorio por género y el derecho a la intimidad en el ámbito laboral: el caso “Caminos”

AUTORA
Guruchaga, Candela
candeguruchaga@gmail.com

CARRERA
Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el caso “Caminos, Graciela Edith c/ Colegio e Instituto Nuestra Señora de Loreto”, que aborda el despido de una preceptora tras divulgar su relación con un exalumno en un programa de televisión. El tribunal superior cordobés había desestimado la demanda por despido discriminatorio, pero la CSJN revocó la sentencia, argumentando que la decisión del despido fue arbitraria y carecía de fundamentación. La Corte determinó que la proximidad temporal entre la aparición pública de la actora y su despido crea una presunción de despido discriminatorio, invirtiendo la carga de la prueba al empleador, quien no pudo justificar la medida en motivos ajenos a la discriminación. Este fallo subraya la necesidad de aplicar la perspectiva de género y la Ley Antidiscriminatoria (Ley 23.592) en las relaciones laborales privadas, protegiendo así el derecho a la intimidad de los trabajadores.

PALABRAS CLAVE

Despido discriminatorio; Perspectiva de género; Derecho a la intimidad; Ley 23.592; Carga de la prueba

INTRODUCCIÓN

El presente análisis se centra en la sentencia “Caminos, Graciela Edith c/ Colegio e Instituto Nuestra Señora de Loreto”, donde se examina un despido que, a primera vista, se presenta como un caso de discriminación indirecta por género. La actora, una preceptora, fue despedida luego de que un programa televisivo hiciera pública su relación con un exalumno, lo que el colegio consideró incompatible con su rol. Este caso pone de manifiesto un problema axiológico: la colisión entre el derecho del empleador a despedir sin causa (libertad de contratación) y el derecho de la trabajadora a la no discriminación y la protección de su vida privada. La discusión se enmarca en la creciente necesidad de aplicar una perspectiva de género en el ámbito judicial para identificar y corregir las desigualdades estructurales, garantizando que los fallos protejan a los grupos históricamente vulnerados, como las mujeres.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se basa en el análisis del fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) en la causa “Caminos, Graciela Edith c/ Colegio e Instituto Nuestra Señora de Loreto s/ despido” (10/06/2021). Se realizó una reconstrucción detallada de la premisa fáctica y la historia procesal, incluyendo las sentencias de la Cámara del Trabajo de Córdoba y del Tribunal Superior de Justicia provincial. La metodología se centra en la identificación y estudio de la ratio decidendi de la CSJN para entender sus fundamentos. Adicionalmente, se recurrió a antecedentes doctrinarios y jurisprudenciales clave, como el caso “Pellicori” que establece la inversión de la carga de la prueba en casos de despido discriminatorio, y el caso “Álvarez”, que consolida la aplicación de la Ley 23.592 en el ámbito privado. También se utilizan aportes de autores como Fappiano, Poyato Matas y Scarramberg para reforzar la argumentación sobre la perspectiva de género y la discriminación indirecta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La CSJN revocó las sentencias inferiores, que habían desestimado la demanda de la actora, declarando la arbitrariedad de la decisión y ordenando que se emita un nuevo fallo. El máximo tribunal consideró que el tribunal a quo había omitido analizar la esencia del reclamo de la actora: que el despido se produjo como resultado de una circunstancia prima facie discriminatoria. La Corte, basándose en el precedente “Pellicori”, reafirmó que

cuando un despido es sospechoso de discriminación, la carga de la prueba recae sobre el empleador. El colegio demandado no logró demostrar que el motivo del despido fue ajeno a la discriminación, ya que sus argumentos (cuestiones de sobriedad y vestimenta) resultaron ser un pretexto para encubrir la verdadera razón: la relación sentimental de la trabajadora, un aspecto de su vida privada.

Este fallo establece que el despido fue motivado por una sanción a la vida personal de la preceptora, lo cual resulta discriminatorio. La Corte subraya que los motivos discriminatorios no se limitan a los explícitamente enunciados en la Ley 23.592, sino que abarcan cualquier acto que obstaculice los derechos fundamentales de los trabajadores, como la libre elección de pareja. La decisión reafirma la necesidad de que los jueces actúen con una perspectiva de género para proteger los derechos de la mujer y evitar que los estereotipos y prejuicios afecten las resoluciones judiciales. El fallo sienta un precedente crucial para la protección de la intimidad y el derecho a la no discriminación en el ámbito laboral, ordenando la reincorporación de la trabajadora.

REFERENCIAS

Doctrina

Fappiano, O. L. (2020). Juzgar con perspectiva de género. Pautas dadas por la Corte Suprema de Justicia de la Nación. La Ley.

Gatti, A. (2015). Manual del derecho del trabajo. BdeF.

Poyato Matas, G. (2022). Un método manejable para juzgar con perspectiva de género en el orden de lo social.

Legislación

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos.

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1979). Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

Constitución de la Nación Argentina. [Const.]. (1853). Reformada 1994.

Congreso de la Nación Argentina. (1988). Actos Discriminatorios. [Ley Nro. 23.592].
Jurisprudencia

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2021). “Caminos, Graciela Edith c/ Colegio e Instituto Nuestra Señora de Loreto s/ despido”.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2011). “Pellicori, Liliana Silvia c/ Colegio Público de Abogados de la Capital Federal s/ amparo”.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2010). “Álvarez, Maximiliano y otros c. Cencosud SA s/ acción de amparo”.



Despido por maternidad. La carga probatoria y su relación con las presunciones

AUTORA
Herrera, Laura Yanina
lau2125@hotmail.es

CARRERA
Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza el fallo del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba en el caso “Gómez, Silvana Mariela Belén c/ Villa Howard S.A. y otro” de 2022, el cual aborda la problemática de la carga probatoria en el despido por maternidad. El tribunal revocó la sentencia de primera instancia, que había negado la indemnización especial a la trabajadora, al considerar que no había invocado su maternidad como causal del despido. La decisión del TSJ se basó en que la comunicación fehaciente del nacimiento de su hijo activó la presunción iuris tantum del artículo 178 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), trasladando al empleador la carga de probar una causa distinta. El fallo subraya la necesidad de juzgar con perspectiva de género, evitando el exceso de rigor formal y priorizando la protección integral de la mujer trabajadora, conforme a los principios de la sana crítica racional y la legislación internacional.

PALABRAS CLAVE

Maternidad; Despido; Carga probatoria; Perspectiva de género; Presunción

INTRODUCCIÓN

El caso seleccionado es de suma relevancia ya que aborda la discriminación laboral por maternidad, un flagelo que la legislación nacional e internacional busca erradicar. La problemática central gira en torno a la carga de la prueba y el rol de las presunciones cuando la trabajadora es despedida durante su período de protección especial. En el fallo de la Cámara única del Trabajo, se le negó la indemnización por despido discriminatorio a la Sra. Gómez, bajo el argumento de que no había invocado la maternidad como causa de su despido, sino la falta de registración. El problema jurídico que debió resolver el Tribunal Superior de Justicia fue si la comunicación del nacimiento, aunque no fuera la causal explícita de la ruptura del vínculo, era suficiente para activar la protección de la LCT y revertir la carga probatoria, obligando al empleador a justificar la desvinculación.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de análisis se basó en el estudio del caso judicial “Gómez, Silvana Mariela Belén c/ Villa Howard S.A. y otro”. Se revisó la premisa fáctica del litigio, el desarrollo procesal en las distintas instancias y la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba. El análisis se complementó con la consulta de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), en especial los artículos 177, 178 y 182, así como la normativa internacional en materia de derechos de la mujer y no discriminación. Se utilizaron antecedentes jurisprudenciales de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y otros fallos del TSJ de Córdoba, así como doctrina de autores como Grisolia, Toselli y Livellara para interpretar las normas y contextualizar la decisión del tribunal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Tribunal Superior de Justicia, en una decisión unánime, revocó el fallo de primera instancia y ordenó el pago de la indemnización especial por despido por maternidad. La ratio decidendi del tribunal se centró en la aplicación de la presunción iuris tantum del artículo 178 de la LCT, que se activa con la mera notificación del estado de maternidad, independientemente de la causa de despido invocada por la trabajadora. El TSJ argumentó que el empleador no presentó prueba alguna que desvirtuara que el despido obedecía a la maternidad, confirmando así su carácter discriminatorio. El fallo también resaltó la obligación de los jueces de aplicar la perspectiva de género, un elemento que no se vio en la jurisprudencia previa. Esta mirada es fundamental para entender que la mujer es un sector

vulnerable y que el despido durante el período de protección es, por naturaleza, sospechoso de discriminación.

REFERENCIAS

Doctrina

Alsina, Hugo. Tratado teórico práctico de Derecho procesal, civil y comercial Buenos Aires. Ediar S.A. Editores v.i.

Fiorenza, Alejandro Alberto (2019). “¿De que hablamos cuando hablamos de prueba?”. Id SAIJ: DACF190073.

Grisolia, J. A. (2007). El derecho del trabajo. Rubizal Culzoni.

Grisolia, J.A. (2016). Manual del derecho laboral. AbeledoPerrot.

Khedayan, Eugenia (2019). Diario DPI – Derecho Privado – Laboral- “La presunción del artículo 178 LCT en caso de pérdida de embarazo”.

Livellara Carlos A. (2003). Revista del Derecho del Trabajo y Seguridad Social – “Notificación fehaciente del embarazo como presupuesto para la viabilidad de la protección especial.”

Medina, G., & Yuba, G. (2021). Protección Integral a las Mujeres. Ley 26.485 comentada. Rubinzal - Culzoni.

Toselli, C. A. (2002). Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Tomo I. Alveroni Ediciones. Jurisprudencia

C.S.J.N. (2018). “Caliva Anabela Soledad c/ Projection S.A. s/ Cobro de pesos” CSJ 699/2016/RH1.

T.S.J. (2017). “Paredes Emilce H. c/ Analía Gabriela Iglesias y/u otro – demanda – Recurso de Casación”. Sent. 112.

T.S.J. (2018). “Villagra Claudia Vanesa c/ Sur Contact Center S.A. – Ordinario – Despido” Recurso de Casación – 3194381. Sent. 97.

T.S.J. (2019). “Barrera Eloidina Yanel c/ Task Solutions S.A. – Ordinario – Despido – Recurso de Casación – 3200981”. Sent. 129.

T.S.J. (2022). “Gómez Silvana María Belén c/ Villa Howard S.A. y otro – ordinario Despido – Expte. Sac. 3241333”. Sent. 201.

T.S.J. (2023). “Soto Mónica B. c/ Shonko S.A. s/ Indemnización Laboral”. Sent. 597.

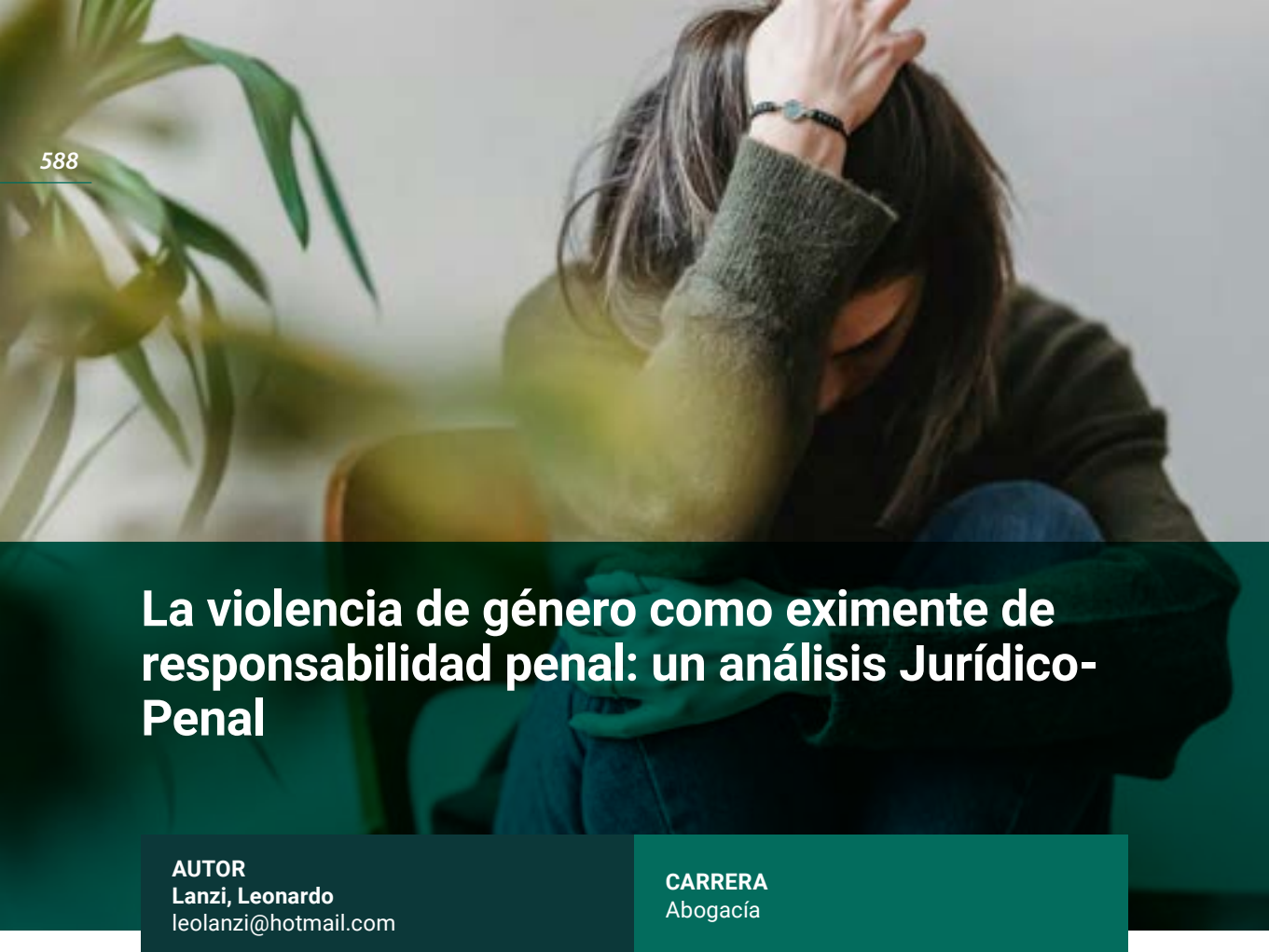
Legislación

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1974). Ley 20.744 – Ley Contrato de Trabajo. Sancionada: Septiembre 11 de 1974.

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1985). Ley 23.179 – Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). Sancionada: Mayo 8 de 1985.

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1994). Ley 24.430 - Constitución de la Nación Argentina. Sancionada: Diciembre 15 de 1994.

Provincia de Córdoba. (1990). Ley 7987 – Código Procesal del Trabajo – Prov. De Córdoba. Sancionada: noviembre 13 de 1990.



La violencia de género como eximente de responsabilidad penal: un análisis Jurídico-Penal

AUTOR**Lanzi, Leonardo**

leolanzi@hotmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza cómo la violencia de género puede operar como eximente de responsabilidad penal, a partir del estudio del fallo de la Corte Suprema de Justicia argentina en el caso de N.L. Díaz, condenada por el homicidio de su empleador en un contexto atravesado por abuso sexual, violencia sistemática y extrema vulnerabilidad derivada de una discapacidad mental profunda. El análisis crítico se centra en la aplicación insuficiente de estándares internacionales de derechos humanos, en particular los previstos por la Convención de Belém do Pará y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Se destaca la necesidad urgente de incorporar de manera efectiva una perspectiva de género y discapacidad en los procesos penales, a fin de garantizar que el sistema judicial argentino actúe conforme a las obligaciones internacionales en materia de derechos humanos. Desde una mirada doctrinal y jurisprudencial, se sostiene que la violencia de género debe abordarse como un fenómeno estructural, sistemático y continuado. En este marco, se concluye que, bajo determinadas circunstancias, la legítima defensa puede considerarse

penalmente justificada incluso en ausencia de una agresión física inmediata, reconociendo la continuidad del riesgo y la situación de sometimiento prolongado.

PALABRAS CLAVE

Violencia de género; Perspectiva de género; Legítima defensa; Discapacidad; Derechos humanos.

INTRODUCCIÓN

La igualdad de género constituye un derecho humano fundamental cuya garantía efectiva continúa siendo un desafío persistente en las sociedades contemporáneas. La violencia de género, en particular, representa una problemática global de enorme gravedad que exige una respuesta jurídica comprometida y sensible, capaz de abordar integralmente sus manifestaciones sistemáticas, estructurales y persistentes. Este trabajo parte del análisis del fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina en el caso de N.L. Díaz, una mujer condenada inicialmente por homicidio simple tras haberse defendido de una situación de abuso sexual reiterado por parte de su empleador.

El caso ha sido seleccionado por su relevancia jurídica y social, al poner en evidencia la tensión existente entre las normas del derecho penal interno y los estándares internacionales sobre derechos humanos, particularmente la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Asimismo, el fallo plantea un debate sustancial en torno a la aplicación de la legítima defensa en contextos atravesados por violencia de género, desafiando su interpretación tradicional.

Este trabajo propone una reinterpretación crítica y ampliada del concepto clásico de legítima defensa, a partir de una perspectiva integral que reconozca la violencia de género como un fenómeno estructural, crónico y continuo. A través del examen detallado del caso N.L. Díaz, se busca aportar al debate jurídico actual sobre la necesidad de adaptar las categorías dogmáticas del derecho penal a realidades marcadas por la desigualdad, la vulnerabilidad y la discriminación. En particular, se enfatiza la urgencia de incorporar una perspectiva especializada sobre género, discapacidad y legítima defensa, que permita al sistema de justicia argentino actuar conforme a sus compromisos internacionales en materia de derechos humanos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se enmarca dentro de una investigación de carácter cualitativo y jurídico, sustentada en el método de análisis de caso. El objeto central de estudio es el fallo

de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina en el expediente D., N. L. s/ recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley, el cual fue examinado en profundidad desde una perspectiva dogmática, normativa y jurisprudencial. La metodología aplicada consistió en la revisión crítica de las distintas instancias judiciales intervinientes, evaluando sus fundamentos jurídicos, la adecuación a los estándares internacionales de derechos humanos comprometidos y la razonabilidad de sus decisiones adoptadas a la luz del derecho penal vigente.

Asimismo, se realizó un análisis documental que incluyó el estudio de fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias se consideraron normas nacionales, tales como el Código Penal Argentino y la Ley 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, así como tratados internacionales con jerarquía constitucional y suprallegal, entre ellos la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará). También se incorporó jurisprudencia relevante, tanto de tribunales nacionales como del sistema interamericano de derechos humanos.

En cuanto a las fuentes secundarias, se recurrió a doctrina especializada en derecho penal, perspectiva de género y discapacidad, con el objetivo de sustentar teóricamente los ejes analíticos del trabajo. El abordaje interpretativo se realizó mediante la técnica de análisis normativo-crítico, buscando identificar sesgos, omisiones y posibles vulneraciones de derechos en las decisiones judiciales analizadas. El enfoque transversal de género y discapacidad guió todo el desarrollo del análisis, con el propósito de evidenciar la necesidad de incorporar estas miradas en los procesos penales que involucren situaciones de especial vulnerabilidad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis del caso permitió advertir importantes falencias en el tratamiento judicial brindado por las instancias inferiores, tanto en la valoración de la prueba como en la aplicación de estándares internacionales en materia de derechos humanos. La sentencia condenatoria a ocho años de prisión por homicidio simple no contempló adecuadamente el contexto de violencia de género ni la condición de discapacidad mental profunda de la imputada, factores que la colocaban en una situación de extrema vulnerabilidad. Los tribunales previos a la intervención de la Corte Suprema desestimaron la hipótesis de legítima defensa, basándose en argumentos centrados en la ausencia de signos externos de violencia, la existencia de una supuesta relación sentimental previa con la víctima y la falta de testigos presenciales del hecho. Esta perspectiva soslayó el carácter estructural, continuado

y silenciado que reviste la violencia de género, especialmente cuando se entrecruza con situaciones de dependencia económica, exclusión social y discapacidad.

El trabajo discute cómo la violencia de género debe incidir en la valoración de la legítima defensa. Se evidencia que la aplicación tradicional de sus requisitos —agresión ilegítima actual, necesidad racional del medio empleado y falta de provocación suficiente— resulta insuficiente en contextos donde la víctima se encuentra atrapada en ciclos repetidos de violencia y sometimiento. Siguiendo la doctrina desarrollada por Lamberghini (2023), puede sostenerse que, en casos de violencia de género estructural, la legítima defensa debe analizarse bajo una perspectiva que contemple el carácter continuado de las agresiones, incluso en ausencia de un ataque físico inmediato. En este sentido, se plantea que, bajo determinadas condiciones, es jurídicamente válido interpretar la legítima defensa en clave ampliada, reconociendo que el riesgo vital puede no ser inmediato, pero sí constante y estructural. Este enfoque permite comprender la respuesta defensiva como legítima cuando constituye una reacción frente a una situación de violencia sistemática y prolongada.

Limitar la legitimidad de la defensa únicamente a agresiones actuales, entendidas en un sentido estrictamente temporal, desconoce la naturaleza continua de la violencia de género y puede derivar en decisiones injustas por parte del sistema penal. Resulta necesario adaptar la teoría del delito a los contextos de violencia estructural para evitar respuestas punitivas que perpetúen estereotipos de género o que terminen responsabilizando a la propia víctima. En esta línea, la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, como en el caso *Véliz Franco vs. Guatemala* (2014), ha advertido que la falta de perspectiva de género en las investigaciones judiciales, la reproducción de estereotipos y la revictimización de las mujeres constituyen formas de discriminación que vulneran el acceso efectivo a la justicia. Ambos enfoques —el doctrinario y el jurisprudencial— convergen en la necesidad de que el derecho penal y el sistema judicial incorporen una mirada contextual, interseccional y no neutral frente a la violencia basada en género.

REFERENCIAS

Argentina. (1921). Código Penal de la Nación Argentina. InfoLEG.
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16546/texact.htm>

Argentina. (2009). Ley 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres. InfoLEG.
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/texact.htm>

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2014). Caso Véliz Franco y otros vs. Guatemala. Sentencia de 19 de mayo de 2014 (Excepciones preliminares, fondo, reparaciones y costas). https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_277_esp.pdf

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2023). D., N. L. s/ recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley. Fallos 346:58. <https://sjconsulta.csjn.gov.ar/sjconsulta/documentos/verDocumentoByIdLinksJSP.html?idDocumento=7820371&cache=1678210242100>

Lamberghini, N. (2023). Mujeres maltratadas y eximentes de responsabilidad penal (1ª ed.). Advocatus.

Organización de los Estados Americanos. (1994). Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará). <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>

Organización de las Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

Responsabilidad Civil en accidentes In itinere: un análisis del fallo de la CSJN en el caso “Martínez c/ La Segunda Art”

AUTOR

Maciel, Sergio Javier
sergiomaciel09@hotmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) en el caso “Martínez, Rosa Argentina c/ La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A. y otro”, que aborda la responsabilidad civil en los accidentes in itinere. La CSJN revocó la sentencia de Cámara que había condenado al empleador y a la ART, argumentando que no se había probado la relación de causalidad entre el daño y la conducta de los demandados. El máximo tribunal determinó que, al tratarse de un accidente en la vía pública, fuera del control del empleador, la reparación debía regirse por el sistema de la Ley de Riesgos del Trabajo (LRT), y no por el derecho común, a menos que existiera una circunstancia especial probada. El fallo sienta un precedente crucial al delimitar la responsabilidad de empleadores y ART, reafirmando que el deber de seguridad no abarca eventos que escapen a su control directo.

PALABRAS CLAVE

Accidente in itinere; Responsabilidad civil; Carga de la prueba; Relación de causalidad; Derecho del trabajo

INTRODUCCIÓN

El fallo analizado, emitido por la Corte Suprema de Justicia de la Nación, se centra en la responsabilidad civil de los empleadores y las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) por los daños sufridos por un trabajador en un accidente in itinere. La actora, tras sufrir una caída en la vía pública de camino a su trabajo, demandó a su empleador y a la ART por la vía del derecho civil para obtener una reparación integral. La Cámara de Apelaciones le dio la razón, pero el caso llegó a la CSJN, que determinó que la sentencia de Cámara carecía de una base fáctica y jurídica sólida. El problema jurídico principal fue la incorrecta aplicación de las normas del derecho civil a un caso que, por su naturaleza, se encuadra en la Ley de Riesgos del Trabajo (LRT).

MATERIALES Y MÉTODOS

El método de análisis se basó en el estudio del fallo “Martínez, Rosa Argentina c/ La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A. y otro” de la CSJN. La reconstrucción del caso incluyó la premisa fáctica, la historia procesal y la decisión del tribunal. Se contrastaron los argumentos de las distintas instancias judiciales con la legislación vigente, principalmente la Ley 24.557 de Riesgos del Trabajo y el Código Civil y Comercial de la Nación (CCyCN). Se recurrió a doctrina especializada de autores como Martínez Zorrilla, Alchourrón y Fiorenza para comprender los conceptos de problemas jurídicos de prueba y la relación de causalidad. Finalmente, se examinaron precedentes jurisprudenciales de la CSJN y de otras Cámaras de Apelaciones para contextualizar y respaldar la conclusión del máximo tribunal.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La CSJN revocó la sentencia de la Cámara con base en la doctrina de la arbitrariedad de sentencias, argumentando que la decisión carecía de fundamentos sólidos. El tribunal sostuvo que la Cámara no había demostrado la relación de causalidad adecuada entre el daño (la caída en la vía pública) y la conducta del empleador o la ART. Se estableció que la simple existencia de un vínculo laboral no es suficiente para atribuir responsabilidad civil por un accidente ocurrido en un espacio público sobre el cual las demandadas no tienen control ni dominio. El fallo reafirma que, en los accidentes in itinere, la reparación debe ajustarse al sistema de la LRT, y solo procederá la vía del derecho común si se prueba una

circunstancia fáctica especial que demuestre una omisión o una responsabilidad directa por parte del empleador, como el uso de un vehículo provisto por la empresa. Este fallo sienta un precedente que clarifica la delimitación de responsabilidades y la correcta aplicación del marco normativo en este tipo de infortunios laborales.

REFERENCIAS

Doctrina

Alchourrón, C., & Buligyn, E. (1987). Introducción a la metodología de las ciencias jurídicas y sociales. Astrea.

De Diego, J. (2003) Manual de Riesgos del Trabajo. Lexis-Nexis - Abeledo-Perrot.

Fiorenza, A. A. (2018). La relación de causalidad como presupuesto de la responsabilidad civil resarcitoria. Recuperado de www.saij.gob.ar.

López Mesa, M. (1998). La Doctrina de las cargas probatorias. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar>.

Martínez Zorrilla, D. (2010). Metodología jurídica y argumentación. Marcial Pons.

Masciotra, M. (2020). La carga de la prueba en el derecho civil. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar>.

Recupero, M. (2020). Sobre la constitucionalidad del artículo 3 de la Ley 26.773 en relación a los Accidentes in itinere. Recuperado de www.saij.gob.ar.

Rivera, J., & Medina, G. (2015). Código Civil y Comercial Comentado. La ley.

Legislación

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2019). Secretaría de jurisprudencia, recurso extraordinario de queja, sentencias arbitrarias 5ta entrega. Recuperado de <https://sjservicios.csjn.gov.ar>.

Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (1976). Ley 20.744 - Régimen de contrato de trabajo.

Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (1995). Ley 24.557 - Ley de riesgos del trabajo.

Jurisprudencia

C.S.J.N. (2020). "Martínez Rosa Argentina c/ La Segunda Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A. y otro s/accidente de trabajo/ enferm. prof. acción civil". Sentencia CCF 432/2011/1/RH1.

C.S.J.N. (1997). Recurso de hecho deducido por la actora en la causa Banco de Crédito Argentino S.A. c/ Sociedad Cooperativa de Obreros del Transporte Automotor La Reconquista Limitada.

C.N.A.T., Sala V. (2009). Gualtieri Silvia Olga c/Socorro Médico Privado S.A. y otro s/ accidente-acción civil.

C.N.A.T., Sala II. (2001). Pellegrini, Rubén c/ Editorial Sarmiento SA s/ Accidente-Acción civil.

Prisión domiciliaria, ¿admisible para quienes ejercen violencia de género?

AUTORA
Magris Florencia
florenciamagris@gmail.com

CARRERA
Abogacía

RESUMEN

En el presente trabajo final de grado se analiza el fallo “A., D. G. Cuerpo de ejecución de pena privativa de libertad – SAC ppal XXX -Recurso de Casación-”, el cual trata una temática relevante, ya que pone en cuestión un aspecto clave como lo es la salud. En el cual, por un lado, hay una víctima de violencia de género y, por otro lado, un imputado en prisión preventiva que padece diabetes en el contexto de COVID-19, y solicita prisión domiciliaria, la cual fue denegada en instancias anteriores. ¿Es admisible otorgar la prisión domiciliaria a quien ha ejercido violencia de género, aun cuando existan razones médicas en contexto de pandemia? A través del análisis crítico de un fallo del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, se examina cómo se enfrentan y ponderan dos derechos fundamentales: el del imputado a la salud y el de la víctima a una vida libre de violencias. Con un enfoque riguroso, se recurre a normativa nacional, tratados internacionales, doctrina y jurisprudencia reciente, incorporando la perspectiva de género como herramienta central de interpretación.

PALABRAS CLAVE

Prisión domiciliaria; violencia de género; perspectiva de género; salud; derechos humanos.

INTRODUCCIÓN

En el marco de una sociedad que exige respuestas judiciales más comprometidas con la protección de las víctimas, este caso expone un dilema de gran sensibilidad jurídica y social. Un imputado por violencia de género, en prisión preventiva por una larga historia de agresiones físicas y psicológicas contra su pareja —incluido el incumplimiento de órdenes judiciales y un violento episodio con intervención policial— solicita la prisión domiciliaria. Su defensa plantea la petición en el contexto de la pandemia por COVID-19, argumentando que padece diabetes insulino-dependiente y, por ende, integra un grupo de riesgo. Cabe mencionar que, a través de la prisión domiciliaria, se recepta el principio del trato humanitario en la ejecución de la pena para situaciones especiales como la ancianidad, patologías terminales o de imposible tratamiento en prisión, u otras situaciones en las que la continuidad del encierro implica una desproporción respecto de las consecuencias, de por sí gravosas, de la privación de libertad. Precisamente por el principio de proporcionalidad, esta modalidad atenuada es extensible a las medidas de coerción; ya que, si la pena es posible de ejecutarse por un fundamento humanitario fuera de la cárcel, por el mismo motivo, también la privación de libertad por riesgos procesales (Cafferata Nores, et al. 691, 2003). Sin embargo, lo que está en juego excede su estado de salud: se enfrenta la necesidad de preservar sus derechos como persona privada de libertad, con el deber ineludible del Estado de garantizar a la víctima una vida libre de violencias. ¿Puede el derecho conceder un beneficio que, bajo la apariencia de humanidad, implique revictimizar a quien ya ha sido vulnerada? Esta pregunta guía el análisis del presente trabajo, donde se pone en tensión la prisión domiciliaria, la perspectiva de género y la protección de derechos fundamentales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Es importante destacar que los magistrados y funcionarios judiciales, en Córdoba, deben resolver las causas haciendo uso de la fundamentación lógica y legal (Constitución de Córdoba, 2001, art.155). A su vez, el Código Procesal Penal Federal introdujo una serie de artículos que regulan la restricción de derechos fundamentales durante el proceso penal. Los legisladores se encargaron de establecer reglas específicas, progresivas y más descriptivas que las existentes. Así, se puede ver que en el artículo 16 se estableció que “Las facultades que este Código reconoce para restringir o limitar el goce de derechos reconocidos por la Constitución Nacional o por los instrumentos internacionales de Derechos

Humanos deben ejercerse de conformidad con los principios de idoneidad, razonabilidad, proporcionalidad y necesidad”. De esta manera y en el caso particular, cabe aclarar que la cuestión a resolver fue la siguiente: ¿Se ha denegado indebidamente la prisión domiciliaria al imputado? El punto de partida es el fallo del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba, dictado en Sala Penal, el 16/06/2020, que sirve como eje para explorar con rigor jurídico y sensibilidad social la tensión entre la prisión domiciliaria y la protección de las víctimas de violencia de género. Con una sólida base normativa que incluye la Constitución Nacional, la Ley Micaela y tratados internacionales de derechos humanos, y apoyada en la doctrina de referentes del derecho penal y procesal, se articula un recorrido que se enriquece con jurisprudencia reciente. La metodología adoptada combina el análisis dogmático, el estudio de caso, la interpretación normativa con perspectiva de género y una mirada crítica que interpela al sistema judicial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El trabajo concluye que la decisión del Tribunal Superior de Justicia de Córdoba de rechazar el pedido de prisión domiciliaria al imputado por violencia de género fue jurídicamente acertada y respetuosa de los estándares constitucionales y convencionales. Entre los resultados más relevantes se destaca que, a pesar de que el imputado padecía una enfermedad crónica en el contexto de la pandemia de COVID-19, no se acreditó una imposibilidad concreta para recibir tratamiento adecuado en el ámbito penitenciario, por lo que no se justificaba concederle el beneficio de la prisión domiciliaria. El tribunal, además, realizó una ponderación adecuada de los derechos en juego, reconociendo que también la víctima —una mujer sometida a reiterados episodios de violencia— pertenece a un grupo vulnerable y tiene derecho a medidas efectivas de protección.

En la discusión, se pone de relieve la importancia de incorporar la perspectiva de género como herramienta obligatoria y no accesoria en la interpretación judicial, especialmente en contextos donde la neutralidad aparente del derecho podría reforzar desigualdades estructurales. Asimismo, cuestiona el uso excesivo de la prisión domiciliaria como respuesta automática a condiciones médicas, recordando que el principio de proporcionalidad y el deber de prevenir la revictimización deben guiar toda decisión judicial. Este trabajo demuestra que aplicar una mirada crítica, humanitaria y con enfoque de género en la administración de justicia no solo es posible, sino necesario para garantizar verdaderamente el acceso a derechos y la equidad ante la ley. Por último, es mi deseo concluir con las claras palabras de quien ha sostenido que “La perspectiva de género conduce a una política que contiene las semillas de su posterior desintegración. Cuando se alcance la igualdad de oportunidades, cuando se elimine la ceguera del género, cuando la educación no sexista

sea una realidad, cuando las pautas culturales sean más igualitarias, la perspectiva de género desaparecerá.” (Marta Lamas, 1996).

REFERENCIAS

DOCTRINA:

Cafferata Nores, José I.-Tarditti, Aída (2003-2009). “Código procesal penal de la provincia de Córdoba: comentado.” Durrie Roberto (2016). “El derecho a la detención domiciliaria.”

Edwards, Carlos E. (1996).

Ministerio de Justicia y DDHH (2020). “Relevamiento Nacional sobre Personas Detenidas con Prisión Domiciliaria y Vigilancia Electrónica”.

Secretaria de DDHH (2023). “Profundización en los controles al otorgamiento de las prisiones domiciliarias a represores”.

Zaffaroni-Alagia-Slokar (2002). “«Derecho Penal – Parte General»”.

LEGISLACIÓN:

Constitución de la Nación Argentina. Ley 24.430 recuperado de infoleg <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Código Procesal Penal Federal. Ley n° 27.482 recuperado de infoleg <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/383/texact.htm>

Declaración Americana de los Derechos del Hombre. Recuperado de infoleg http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=1000

Convención Americana sobre los Derechos Humanos - Pacto de San José de Costa Rica. Ley 23.054 recuperado de infoleg <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/28152/norma.htm>

Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos recuperado de Naciones Unidas <https://www.ohchr.org/es/instrumentsmechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>

Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes. Ley 23.338 recuperado de infoleg <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/23568/norma.htm>

Ley n° 27.372 recuperado de infoleg <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=276819>.

Ley Micaela n° 27499 recuperado de Argentina.gob.ar <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27499-318666/texto>

JURISPRUDENCIA:

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional, Sala V "E. R., L.A. s/ prisión domiciliaria" (c. n° 78.714/19). Sentencia del 13/05/2020.

Cámara Federal de Mendoza, Sala B "G., M. A. s/ inc. de prisión domiciliaria" (c. n° 74.102/2018). Sentencia del 02/07/2020.

Cámara Federal de San Martín, Sala I "C., P. E. s/ inc. de prisión domiciliaria" (c. n° 70252/2019). Sentencia del 26/06/2020.

Cámara Federal de San Martín, Sala I "A., V. A. s/ inc. de prisión domiciliaria" (c. n° 70252/2019). Sentencia del 17/07/2020.

Cámara Federal de Casación Penal, Sala IV "C., D. S. s/ recurso de casación" (c. n° 14216/2003). Sentencia del 30/06/2020.



Capitalización de intereses en el fuero laboral: contingencias y obstáculos normativos

AUTOR**Neves José**

nevesblomberg@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

El presente trabajo analiza el tratamiento de los intereses en los litigios laborales en el contexto de la inflación argentina, a partir del fallo “García c/ UGOFE” dictado por la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Se estudia la problemática de la capitalización de intereses en el fuero laboral, particularmente a partir del Acta CNAT 2764/2022, que introdujo la capitalización anual. La investigación se centra en la colisión entre la protección del crédito laboral y las limitaciones legales sobre el anatocismo. El análisis concluye que, pese a la necesidad de proteger el poder adquisitivo de los trabajadores, es imperativo un marco normativo claro que garantice previsibilidad y seguridad jurídica.

PALABRAS CLAVE

Capitalización de intereses; Fuero laboral; Corte Suprema;

INTRODUCCIÓN

La depreciación de la moneda argentina afecta de manera crítica los créditos laborales. En este contexto, la demora judicial provoca que los montos reconocidos en sentencia pierdan poder adquisitivo. La falta de una normativa clara sobre los intereses aplicables agrava esta situación, generando desigualdades en la práctica judicial. El presente trabajo se propone analizar la necesidad de una normativa específica que regule la capitalización de intereses en el fuero laboral, tomando como eje el fallo “García c/ UGOFE”.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utiliza una metodología de la Nota al Fallo. A partir del estudio del caso “García c/ UGOFE” (CSJN, 2023), se examinan antecedentes normativos, doctrinarios y jurisprudenciales relevantes. Se comparan criterios adoptados por distintas salas de la Cámara Nacional del Trabajo (CNAT) y se contrasta el marco normativo vigente con la práctica judicial en torno al anatocismo e intereses moratorios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El fallo de la CSJN revocó la decisión de la Sala H de la Cámara Civil que había aplicado el doble de la tasa activa del BNA con sustento en los arts. 768 y 771 del CCCN. La Corte consideró que tal aplicación constituía una “reformatio in pejus” al no haber sido solicitada por la parte actora, y cuestionó la validez de una tasa no fundada en normas del BCRA.

Asimismo, se evidenció una profunda división de criterios entre salas laborales respecto de la aplicación del Acta CNAT 2764/2022. Mientras algunas adoptan la capitalización anual plena, otras se inclinan por un único cálculo o directamente la descartan. Esta falta de uniformidad compromete la seguridad jurídica.

Doctrinariamente, se observa una tensión entre el principio nominalista, aún vigente, y la necesidad de preservar el valor real de los créditos laborales. El art. 301 de la LCT, que establece la actualización monetaria de estos créditos, parece ser desoído en la práctica ante la imposibilidad legal de indexar.

Por otra parte, el fallo evidencia un interés de la Corte en limitar los alcances del Acta CNAT 2764. La falta de una norma que establezca claramente la posibilidad de capitalizar intereses en el fuero laboral genera conflictos entre la necesidad de proteger derechos laborales y el principio de legalidad.

REFERENCIAS

Alchourrón, C., & Bulygin, E. (2012). Introducción a la Metodología de las Ciencias Jurídicas y Sociales. Astrea.

Grisolía, J. A., & Ahuad, E. (2019). Ley de Contrato de Trabajo Comentada (8va ed.). Ed. Estudio.

Grisolia, J. (2015). Manual de derecho laboral. Abeledo Perrot

Miroló, R. R. (2003). Curso de derecho del trabajo y de la seguridad social. Advocatus.

Mellino, G. V., & Nessi, A. A. (2023). El paso del tiempo en los procesos judiciales. Revista de Derecho del Trabajo, (1).

Rodríguez Mancini, J. (2007). Ley de contrato de trabajo comentada (T. IV). La Ley.

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2023). García, Javier Omar c/ UGOFE S.A. y otros s/ daños y perjuicios. Fallo del 7/3/2023.

Ley 20.744. Ley de Contrato de Trabajo.

Ley 23.928. Ley de Convertibilidad.

Ley 25.561. Ley de Emergencia Pública.

Ley 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación.
CNAT. Acta 2764/2022.

Ámbito Financiero. (2023). Cómo se está aplicando el Acta 2764 y cuáles son los resultados.
<https://www.ambito.com>

Microjuris. (2021). La capitalización prevista en el art. 770 del CCCN y el proceso laboral. <https://aldiaargentina.microjuris.com>



Reinterpretación del régimen protectorio de la LCT con perspectiva igualitaria y a la luz nuevos paradigmas familiares

AUTOR

Nieto Facundo Luciano
nietofacundo@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

El trabajo analiza el régimen de protección por despido por causa de matrimonio establecido en la ley de contrato de trabajo n° 20744, desde una perspectiva de igualdad de género y teniendo en cuenta los nuevos paradigmas familiares. En “Puig c/ Minera Santa Cruz” la Corte Suprema de Justicia de la Nación revoca el fallo del tribunal a quo que rechazaba la indemnización por despido sin causa durante los seis meses posteriores al matrimonio de un trabajador varón, invocando la violación a la igualdad y protección de la familia.

PALABRAS CLAVE

Presunción legal; indemnización agravada; principio protectorio; discriminación por género.

INTRODUCCIÓN

En el fallo “Recurso de hecho deducido por el actor en la causa Puig, Fernando Rodolfo c/ Minera Santa Cruz S.A. s/ Despido”, que analizamos, la Corte Suprema de Justicia de la Nación ha resuelto en fecha 24.9.2020, revocar la sentencia de la Sala VI de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, que confirmaba el fallo de primera instancia, conforme el cual el actor, por medio de apoderado, solicitó indemnización especial por despido por causa de matrimonio (art. 182 Ley de Contrato de Trabajo, en adelante LCT), a raíz del distracto acontecido sin causa, según razones brindadas por la demandada.

La importancia del fallo bajo análisis radica, en la revocación de la sentencia de la Cámara Nacional del Trabajo que rechaza el reclamo indemnizatorio del actor en virtud de un despido, sin expresión de causa, durante el período de seis meses posteriores a sus nupcias, lo cual lo torna violatorio de los derechos a la igualdad y de la protección contra el despido arbitrario e integral de la familia, cuya raigambre constitucional los ubica en la cúspide de la pirámide legislativa.

Con este fallo se pretende realizar una interpretación de la ley con relación a lo establecido en los arts. 180, 181 y 182 de la citada normativa nacional que vaya más allá de lo estrictamente literal y desentrañar el verdadero espíritu de la norma sin exclusiones de género.

El conflicto de autos se planteó por la contradicción entre lo establecido en una norma inferior, presunción establecida en el art. 181 de la ley de contrato de trabajo, con la aplicación de principios de neta raigambre constitucional que determinan derechos fundamentales de los individuos y la sociedad.

La colisión entre la interpretación realizada del art. 181 LCT cuya jerarquía es inferior y resulta desajustada a los establecido por la ley fundamental en sus artículos 16 CN, donde se establecen los fundamentos formales de la igualdad ante la ley, que impiden la discriminación prejuiciosa, y 14 bis CN que actúa con una doble protección, por un lado, se hace extensiva en caso de despido arbitrario y por otro, la protección integral de la familia, en el caso que nos ocupa, con matrimonio.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se basó en el análisis de la causa “Puig, Fernando Rodolfo c/ Minera Santa Cruz S.A. s/ despido”, resuelto por la Corte Suprema de Justicia de la Nación el 24 de septiembre de 2020. El método utilizado fue el estudio de caso judicial, empleando una estrategia de análisis crítico y dogmático-jurídico con enfoque normativo, doctrinario y jurisprudencial.

Para la elaboración del texto se utilizaron las siguientes fuentes:

- Normativa: Ley de Contrato de Trabajo (LCT) en particular los artículos 180, 181 y 182, la

Constitución Nacional (art. 14 bis y 16), y tratados internacionales con jerarquía constitucional.

- Doctrina jurídica de consulta basada en autores como Grisolfá, Gelli, Bidart Campos, entre otros.
- Jurisprudencia: tanto el fallo de la Corte Suprema como antecedentes como los plenarios “Drewes” y “Pellicori”.

Respecto del método de interpretación se aplicó un enfoque sistemático, evolutivo y con perspectiva de igualdad de género y nuevas estructuras familiares, en consonancia con los valores y principios del derecho constitucional y de los derechos humanos, avanzando en cuestiones como el análisis de la premisa fáctica, historia procesal del caso con su consecuente decisión del tribunal y la identificación de la Ratio Decidendi.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El fallo en cuestión presenta un problema jurídico axiológico, el cual es definido por una situación que presenta un conflicto entre valores o principios éticos subyacentes a una norma o ley.

En el presente trabajo de nota a fallo se discute si la presunción de despido por matrimonio normada en el art. 181 de la LCT, tradicionalmente aplicado a mujeres, también debe aplicarse a hombres, considerando los principios constitucionales de igualdad y no discriminación.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación interpreta que los arts. 180 a 182 de la LCT deben aplicarse sin distinción de género, y que la exclusión a la tutela de los derechos sin una perspectiva progresiva y dinámica que se ajuste a una visión moderna de la familia es violatoria del derecho de igualdad art. 16 de la Constitución Nacional, protección integral de la familia (art. 14 bis de la Carta Magna) y tratados constitucionales con jerarquía constitucional.

Se debate, asimismo, entre una tesis restrictiva (protección solo a mujeres) y una tesis amplia (protección sin distinción de género), siendo este último criterio al que adhiere el Tribunal Címero.

A modo de corolario, estamos en condiciones de afirmar que el fallo marca un precedente que extiende la protección contra el despido por matrimonio a los hombres, eliminando una discriminación basada en el género, lo que refleja un avance hacia una interpretación más justa, inclusiva y acorde a la evolución social y jurídica de la familia, célula básica de una sociedad.

REFERENCIAS

DOCTRINA

Bidart Campos, G. J. (2016). Compendio de Derecho Constitucional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediar.

Gelli, M. A. (2004). Constitución de la Nación Argentina, Comentada y Concordada (Tomo 1), 4ta. ed. La Ley

Grisolia, A. J. (2019). Manual de Derecho Laboral. 9a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Abeledo Perrot.

Toselli, C. A. (2009). Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (Tomo I). 3a ed. Córdoba: Alveroni

LEGISLACIÓN

Ley 24.430, Constitución de la Nación Argentina, B.O. 10/01/1995 -Recuperada de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Ley 20.744, Ley de Contrato de Trabajo, B.O 13/05/1976 – Recuperada de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

JURISPRUDENCIA

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala VI. (27/02/2015). Sentencia N° 67290. (Expediente: CNT 057589/2012). “Puig, Fernando Rodolfo c/ Minera Santa Cruz S.A. s/ despido”. [Graciela Lucia Craig y Luis A. Raffaghelli].

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala VI. (30/06/2015). Sentencia N° 67290/5. (Expediente: CNT 057589/2012). “Puig, Fernando Rodolfo c/ Minera Santa Cruz S.A. s/ despido”. [Graciela Lucia Craig y Luis A. Raffaghelli].

“C. R. E. c/ Grupo Peñaflor S.A. s/ recurso de inconstitucionalidad” de la Corte de Justicia de la Provincia de Salta” del 2 de febrero de 2021, Expte. N° CJS 40.560/19. Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/corte-justicia-local-salta--grupo-pena-flor-sa-recurso-inconstitucionalidad-fa21170000-2021-02-02/123456789-000-0711-2ots-eupmocsollaf>

Pellicori Liliana Silvia c/ Colegio Público de Abogados de la Capital Federal s/ Amparo. Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/corte-suprema-justicia-nacion-federal-ciudad-autonoma-buenos-aires-pellicori-liliana-silvia-colegio-publico-abogados-capital-federal-amparo-fa110-00149-2011-11-15/123456789-941-0001-1ots-eupmocsollaf>

Drewes, Luis Alberto c/ Coselec SAC, de la Cámara Nacional de Apelación del Trabajo. Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/camara-nacional-apelaciones-trabajo-nacional-ciudad-autonoma-buenos-aires-drewes-luis-alberto-coselec-sac-cobro-pesos-fa90040001-1990-03-23/123456789-100-0400-9ots-eupmocsollaf>

A photograph of a woman with short dark hair, wearing a blue jacket and a red scarf, driving a bus. She is looking forward with a slight smile. The bus interior is visible, including the steering wheel and dashboard. Outside the window, a sign with the word 'CONDICIONADO' is visible. The image has a purple and green color overlay.

Discriminación en razón del género dentro del ámbito laboral: el precedente “Borda, Erica”

AUTORA

Núñez Natali, Bárbara Mariana
barbaranuneznatali@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

El presente trabajo examina el fallo “Borda, Erica c/ Estado Nacional y otros”, donde la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo-Sala II, hizo lugar a una acción de amparo por discriminación de género. El caso fue iniciado por una mujer que, tras ser rechazada para un puesto de chofer de colectivo, reclamó una reparación individual y, de forma innovadora, una medida colectiva para establecer un cupo mínimo del 30% para mujeres en dicho rol. El tribunal, aplicando la perspectiva de género y basándose en principios constitucionales y tratados internacionales, resolvió los problemas jurídicos del caso al considerar que las empresas habían incurrido en prácticas discriminatorias. El fallo sienta un importante precedente al ordenar la contratación de la actora, establecer un cupo mínimo y exigir un protocolo de buenas prácticas, lo que demuestra la necesidad de medidas de acción positiva para garantizar la igualdad real en el ámbito laboral.

PALABRAS CLAVE

Discriminación laboral; Perspectiva de género; Cupo femenino; Acción de amparo; Igualdad de oportunidades

INTRODUCCIÓN

Este trabajo analiza la discriminación de género en el ámbito laboral, enfocándose en la sentencia “Borda, Erica c/ Estado Nacional y otros”. La demandante, una mujer que buscaba trabajo como chofer de colectivo, interpuso una acción de amparo alegando discriminación. El fallo es jurídicamente relevante porque no solo aborda un reclamo individual, sino que también establece un precedente al ordenar un cupo mínimo del 30% para mujeres en el sector del transporte, una medida de acción positiva. El tribunal debió resolver un problema de relevancia (si la ley de cupo sindical podía aplicarse por analogía) y un problema axiológico (un conflicto entre la libertad de contratación de las empresas y el principio de igualdad y no discriminación). La resolución judicial se apoya en una amplia normativa, incluyendo la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Ley 26.485, para asegurar la igualdad real y no solo formal.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se analizó el fallo “Borda, Erica c/ Estado Nacional (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seg. Social de la Nación) y otros s/acción de amparo” (11/10/2018) de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo-Sala II. La investigación se basó en una reconstrucción de la premisa fáctica, la historia procesal y la decisión del tribunal. Se examinó la ratio decidendi de la sentencia para identificar los fundamentos jurídicos utilizados por la Cámara. El análisis se complementó con una revisión de antecedentes doctrinarios de autores como Dworkin, Medina y Amarante, así como con antecedentes jurisprudenciales clave de la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN), como los casos “Sisnero” y “Vizzoti”, que establecen al trabajador como “sujeto de preferente tutela constitucional”. La metodología se orienta a una comprensión crítica de cómo la justicia aplica la perspectiva de género para abordar las desigualdades estructurales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala II, revocó la decisión de primera instancia, que había desestimado el reclamo individual de Borda. El tribunal ordenó a las empresas demandadas considerar la postulación de la actora y resolvió que la falta de contratación se debía a prácticas discriminatorias. Para abordar el problema de relevancia, la Cámara aplicó por analogía la Ley 25.674 de asociaciones sindicales, que establece

un cupo mínimo del 30% para la representación femenina, y extendió este principio al ámbito laboral del transporte.

El fallo se fundamenta en la perspectiva de género, resaltando que los principios de igualdad y no discriminación no solo obligan al Estado, sino también a los particulares. La decisión destaca que la falta de mujeres en el sector no se debe a la ausencia de postulantes, sino a estereotipos de género y barreras sistémicas. Con esta resolución, la Cámara implementó una medida de acción positiva, respaldada por el artículo 75, inciso 23, de la Constitución Nacional, que busca garantizar la igualdad real y el pleno goce de los derechos.

Este precedente, en conjunto con otros como el caso “Sisnero”, evidencia la evolución del derecho para desarticular los estereotipos y promover la igualdad en el mercado laboral. Sin embargo, la autora considera que la existencia de leyes de cupo demuestra la persistencia de una desigualdad de fondo, por lo que las medidas judiciales deben ser complementadas con acciones educativas para lograr un cambio de paradigma social que erradique los prejuicios de género.

REFERENCIAS

Doctrina

Amarante, A. (2016). La discriminación por género como una forma de violencia laboral. *Revista Microjuris Argentina*.

Di Rienzo, G. (2016). El «cupo femenino» en la provincia de Córdoba. *Implicancias y alcances. Estudios*, (35), 183-206.

Dworkin, R. (1989). *Los Derechos en serio*. Ariel S.A.

Grisolia, J. (2016). *Manual de derecho laboral*. Ed: Fedye.

Medina, G. (2018). Juzgar con Perspectiva de Género. Recuperado de Doctrina3804.pdf.

Rodríguez Traversa, M. (2020). Discriminación y perspectiva de género en el derecho del trabajo. *El Derecho - Revista de Derecho del Trabajo y Seguridad Social*.

Legislación

Constitución de la Nación Argentina [Const.]. (1994).

Ley N° 26.485. (2009). Ley de Protección Integral a las Mujeres.

Ley N° 25.674. (2002). Asociaciones sindicales.

Ley N° 27.499. (2018). Ley Micaela de capacitación obligatoria en temática de violencia de género para los tres poderes del Estado.

Jurisprudencia

CSJN. (2014). "Sisnero, Mirtha Graciela y otros cl Taldelva SRL y otros si amparo".

CSJN. (2010). "Álvarez, Maximiliano y otros c/ Cencosud S.A. s/ acción de amparo".

CSJN. (2004). "Vizzoti, Carlos Alberto c/ AMSA S. A.".

C.N.A.T., Sala II. (2018). "Borda, Erica c/ Estado Nacional (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seg. Social de la Nación) y otros s/acción de amparo".

Juz. Primera Instancia de Distrito en lo Laboral de la Décima Nominación de Rosario. (2019). "Munafo, Natalia Verónica y otros c/ Movi Rosario SAU s/ amparo".

Vocación hereditaria y convivencia: desafíos y perspectivas para la igualdad en el Derecho Argentino

AUTORA

Porta, Ana Angela
anaporta@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza la problemática de la exclusión de la vocación hereditaria de los convivientes supérstites en Argentina, destacando su vulnerabilidad jurídica frente a los cónyuges. Se examina el fallo “Schmid, Eduardo Walter – Declaratoria de Herederos”, donde se rechazó la petición de una conviviente de ser declarada heredera debido a la aplicación estricta del Artículo 2424 del Código Civil y Comercial de la Nación (CCCN). Se argumenta la necesidad de reformar la legislación para asegurar la igualdad de derechos sucesorios, en consonancia con principios constitucionales y la protección integral de las diversas formas familiares.

PALABRAS CLAVE

Vocación hereditaria; Unión convivencial; Grupos vulnerables; Igualdad; Derecho sucesorio

INTRODUCCIÓN

El presente análisis se centra en la problemática de la exclusión de la vocación hereditaria de los convivientes supérstites en Argentina. A través del estudio de un caso específico, se evidencia la vulnerabilidad de los convivientes en relación con los derechos hereditarios, en comparación con los cónyuges dentro del matrimonio. Este trabajo busca revisar, analizar y fundamentar jurídicamente una posición crítica frente al fallo en particular y a la problemática en general. El fallo presenta un problema de razonamiento jurídico de tipo axiológico, una tensión entre las normas que regulan los dos tipos de relaciones (unión convivencial vs. matrimonio), que no iguala condiciones a los convivientes supérstites al momento de heredar. Esto surge de la interpretación del Artículo 2424 del CCCN, que reconoce vocación hereditaria recíproca solamente entre cónyuges, y el vacío legal que reclaman los convivientes supérstites en las uniones convivenciales (Título III del CCCN).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para este estudio, se realizó un análisis de caso único, centrado en el Expediente SAC: 11926691 – Schmid, Eduardo Walter – Declaratoria de Herederos, del Juzgado Civil y Comercial Conciliación 1A de Bell Ville. La metodología incluyó la reconstrucción de la premisa fáctica, la historia procesal y la descripción de la decisión del tribunal. Se procedió a un análisis de la ratio decidendi de la sentencia, complementado con una exhaustiva revisión conceptual y de antecedentes doctrinarios y jurisprudenciales nacionales e internacionales. Se consultó bibliografía especializada en derecho de familia y sucesorio, legislación comparada y tratados internacionales con jerarquía constitucional, además de los resultados de las Jornadas Nacionales de Derecho Civil. El objetivo fue recopilar información diversa que permitiera esclarecer la problemática y fundamentar una mirada crítica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El caso “Schmid, Eduardo Walter” evidenció cómo el Artículo 2424 del CCCN excluye a Ana María Lucía Donetto, conviviente por 17 años, de la declaratoria de herederos, a pesar de demostrar una relación familiar y de apoyo. El tribunal rechazó su planteo de inconstitucionalidad, ajustándose a la literalidad de la norma. Esta decisión resalta la marcada diferencia entre los derechos sucesorios del matrimonio y la unión convivencial en Argentina. Mientras que el cónyuge supérstite hereda automáticamente, el conviviente solo puede hacerlo por vía testamentaria, lo que genera una situación de vulnerabilidad y desamparo al fallecer el compañero.

El concepto de vulnerabilidad es clave, abarcando no solo lo patrimonial sino también el proyecto de vida en común que desaparece con el conviviente. A pesar de que tratados

internacionales de jerarquía constitucional (Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, Convención Americana sobre Derechos Humanos, CEDAW) promueven la igualdad y protección familiar, la legislación argentina en materia sucesoria no los refleja plenamente para las uniones convivenciales. Comparativamente, países como Chile, Uruguay, Brasil, México y Colombia han avanzado en el reconocimiento de derechos hereditarios para los convivientes supérstites, mostrando que una adaptación legal es factible.

Las Jornadas Nacionales de Derecho Civil han debatido extensamente esta cuestión. Aunque la propuesta de reconocer la vocación hereditaria del conviviente fue desestimada por mayoría en las XXV Jornadas (2015) y XXVII Jornadas, las XXIX Jornadas (septiembre 2024) muestran una creciente tendencia a favor de reconocer la vocación hereditaria del conviviente y su derecho real de habitación, así como la necesidad de una porción legítima unificada y la flexibilidad en pactos sucesorios.

Mi postura es firme en solicitar la revisión e igualación de condiciones entre la unión convivencial y el matrimonio en materia sucesoria. La negación de estos derechos a los convivientes es discriminatoria y vulnera principios constitucionales fundamentales como la igualdad ante la ley (Art. 16 CN) y el derecho a la propiedad y herencia (Art. 17 CN), así como lo establecido por pactos internacionales. Si bien se comprende el apego del juez a la normativa vigente, es crucial que la sociedad argentina avance hacia una legislación más equitativa para todos los modelos de familia, eliminando las situaciones de desamparo y vulnerabilidad que actualmente enfrentan los convivientes supérstites. La reforma legislativa es indispensable.

REFERENCIAS

Legislación

Argentina, C. D. L. N. (1853). Constitución de la Nación Argentina. Argentina. Ley 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación. (2014).

Brasil. Ley 9.278/96. (1996). Chile. Ley 20.830. (2015).

Colombia. Ley 54/1990. (1990).

Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica). (1969).

Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). (1979).

México. Ley 132/2020. (2020).

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. (1966). Perú. Ley 27.234. (1999).

Uruguay. Ley 18.246. (2007).

Doctrina

Brandone, M. M. (2019). Cuestiones comunes al matrimonio y las uniones convivenciales.

Kowalenko, A. S. (2022). Socioafectividad en el ordenamiento jurídico argentino. *Revista Argumentos*, (15), 59-74. Luján, D. (2015).

Uniones Convivenciales: aspectos patrimoniales y su comparación con el matrimonio. *Revista de Derecho de Familia y de las Personas*, VII(11). Medina, G. (2019).

Dialogo entre los principios del Código Civil y Comercial y el Derecho Sucesorio. En *Revista de Derecho Privado y Comunitario*,

Revista Jurídica de Buenos Aires, 45(101). Orlandi, O. (2015). Exclusión de la vocación hereditaria y uniones convivenciales. *RDF* 68, 245. Orlandi, O. (2018). Uniones Convivenciales. En N. Lloveras (Dir.), *Manual de Derecho de las Familias*, T. II. Mediterránea. Orlandi, O., & Bensabat, C. J. N. (2022). El reconocimiento de la socioafectividad en el derecho sucesorio.

Revista Argumentos, (15), 75-99. Orlandi, O., Lloveras, N., & Faraoni, F. (2019). La Sucesión por Muerte y el Proceso Sucesorio.

Diccionario de la lengua española. XXIX Jornadas Nacionales de Derecho Civil, Comisión 8 Sucesiones. (2024). Resultados sobre la votación: Vocación sucesoria, relación afectiva y solidaridad.

La retractación de la víctima de violencia de género en causa penal y la perspectiva de género: análisis jurisprudencial

AUTOR

Rubio, Alejandro Martin
alerubio80@hotmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza la sentencia de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza en el caso “Tello Sanchez Nahuel Franco”, que aborda la retractación de la víctima en un proceso penal por violencia de género. El tribunal confirmó la condena del acusado, a pesar de que la víctima cambió su versión inicial durante el juicio. La decisión se fundamenta en una valoración de la prueba con perspectiva de género, considerando el ciclo de la violencia y sus efectos psicológicos en la víctima, como la dependencia emocional y el miedo. El fallo destaca que la retractación no debe ser interpretada como un motivo de duda, sino como un elemento más del contexto de violencia que debe ser analizado en conjunto con el resto de las pruebas. Este enfoque resalta el compromiso judicial con la erradicación de la violencia institucional y la protección de los derechos de la mujer.

PALABRAS CLAVE

Violencia de género; Retracción; Perspectiva de género; Ciclo de la violencia; Carga de la prueba

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra en el fallo de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza que rechazó el recurso de casación de un acusado por violencia de género, a pesar de que la víctima se retractó de su denuncia original. El problema jurídico que aborda la sentencia es cómo el sistema judicial debe manejar la retractación de una víctima en un contexto de violencia de género, que a menudo responde a dinámicas de dependencia y miedo. Se destaca que la perspectiva de género es un método analítico esencial que los operadores de justicia deben aplicar para interpretar de manera adecuada las relaciones asimétricas y los patrones de comportamiento estereotípicos. El trabajo se enmarca en la normativa nacional e internacional que busca prevenir y erradicar la violencia contra la mujer, incluyendo la Ley 26.485 y la Convención de Belém do Pará.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó el método de análisis de caso para examinar el fallo de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza, CUIJ: 13-06787110-8, "TELLO SANCHEZ p/ CASACIÓN". Se revisó la plataforma fáctica del caso, la historia procesal y la decisión del tribunal. La investigación se complementó con un extenso marco legislativo, incluyendo la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Convención de Belém do Pará y la Ley Nacional 26.485. Adicionalmente, se recurrió a fuentes doctrinarias y criminológicas para entender los fenómenos de la violencia de género, como el ciclo de la violencia de Leonor Walker y el concepto de victimología. Finalmente, se examinaron antecedentes jurisprudenciales relevantes del mismo tribunal para contextualizar la decisión y demostrar la evolución de los criterios judiciales en la materia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El tribunal, al desestimar el recurso de casación, estableció que la retractación de la víctima no fue suficiente para generar una duda razonable. Se argumentó que la declaración original de la víctima, coherente y detallada, fue corroborada por elementos periféricos, como el informe de un médico forense, las declaraciones de otros testigos y el informe de evaluación de riesgo. La decisión enfatizó que el cambio de versión de la víctima, una conducta recurrente en estos casos, se explica por factores como la dependencia emocional y económica, el temor a represalias y la baja autoestima, elementos propios del ciclo de la

violencia. Los jueces, al aplicar la perspectiva de género, no se limitaron a la literalidad de los testimonios, sino que interpretaron el relato dentro del contexto de una relación asimétrica de poder, lo que permitió validar la condena. Este enfoque progresista demuestra que la justicia está reconociendo y abordando las complejidades psicológicas inherentes a los casos de violencia de género, evitando la revictimización y eludir la aplicación de la ley.

REFERENCIAS

Doctrina

Cafferata Nores, J. (2003). Manual de derecho procesal penal, cátedras “a”, “b” y “c”. Editado por ciencia, derecho y sociedad, Facultad de derecho y ciencias sociales, Universidad Nacional de Córdoba.

Cuneo, F.G. (2023). La retractación de la víctima, en casos de violencia de género. Revista Pensamiento Penal, (463).

Illand Murga, N. (2017). Obligación de juzgar con perspectiva de género. Reseñas Argumentativas.

Fellini, Z. (2018). Nuevos escenarios de la victimología. Editorial La Ley.

Mangiafico, M., & Parma, D. (2021). Violencia de género: un abordaje integral. Ediciones Jurídicas Cuyo.

Legislación

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1985). Ley 23.179 - Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1996). Ley 24.632 - Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer (Belém do Pará).

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2009). Ley 26.485 - Ley de Protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en los que desarrollen sus relaciones interpersonales.

Provincia de Mendoza. (2010). Ley 8226.

Jurisprudencia

S.C.J.M. (2018). "CRUZ CAPORICCIO P/ CASACIÓN", CUIJ: 13-04338087-1.

S.C.J.M. (2019). "MEJIAS SALVADOR P/ CASACIÓN", CUIJ: 13-04854768-5/1.

S.C.J.M. (2019). "DI CESARE MORALES P/ CASACIÓN", CUIJ: 13-04521567-3/1.

S.C.J.M. (2022). "TELLO SANCHEZ p/ CASACIÓN", CUIJ: 13-06787110-8.



La violencia laboral contra la mujer: un flagelo que obliga a una subsunción normativa acorde a la legislación actual

AUTOR**Stankievich Galassi, Alejo Vicente**

Alejostankievich98@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza el caso judicial resuelto por la Cámara Criminal y Correccional de Córdoba, “Rosini Federico Jesús p.s.a. lesiones gravísimas calificadas” (2022). El fallo se centra en la violencia laboral contra una mujer, específicamente el acoso o mobbing, y su encuadre normativo. La sentencia destaca la importancia de una subsunción que combine el derecho penal tradicional (lesiones gravísimas) con la normativa de género vigente (Ley 26.485, Convenio 190 OIT, y CEDAW). El tribunal condenó al acusado a tres años de prisión condicional, reconociendo que su actuar ilícito fue un ataque a los derechos humanos de la víctima, y no solo un delito común. Este fallo representa un hito al visibilizar y penalizar la violencia de género en el ámbito laboral, demostrando un compromiso judicial en la erradicación de prácticas discriminatorias.

PALABRAS CLAVE

Violencia laboral; Perspectiva de género; Mobbing; Subsunción normativa

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo examina cómo las cuestiones de género, en particular la violencia laboral contra la mujer, impactan el derecho. Con el respaldo de un marco normativo que incluye la CEDAW, el Convenio 190 de la OIT, y la Ley 26.485, se busca profundizar en la protección de los derechos de la mujer y evitar la discriminación de género en el ámbito laboral. El fallo de la Cámara Criminal y Correccional de Córdoba sobre “lesiones gravísimas calificadas” es crucial, ya que aborda la problemática de la subsunción de un delito en múltiples marcos legales. El caso gira en torno a una trabajadora que sufrió acoso sistemático (mobbing) por parte de su supervisor. La relevancia de esta sentencia radica en que reconoce el accionar del hostigador no solo como un delito penal, sino también como una forma de violencia de género, lo que evidencia la evolución del derecho para dar respuestas adecuadas y oportunas a los justiciables.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó el método de análisis de caso, centrado en el fallo de la Cámara Criminal y Correccional de Córdoba “Rosini Federico Jesús”. Este método implicó la revisión de la premisa fáctica, la historia procesal, y la ratio decidendi del tribunal. La investigación se complementó con un extenso marco legislativo, que incluyó la Constitución Nacional (Art. 75, inc. 22), tratados internacionales (CEDAW, Convenio 190 OIT, Convención de Belém do Pará), y leyes nacionales (26.485 y 23.592). Asimismo, se recurrió a fuentes doctrinarias de autores como Boné, Lobato, y Rivera-Lozada, entre otros, para contextualizar el mobbing y su origen en estructuras patriarcales. Finalmente, se analizó la jurisprudencia de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo para comparar el caso y enfatizar la novedad del encuadre penal utilizado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los jueces concluyeron que el acoso laboral contra la víctima constituía lesiones gravísimas calificadas (Art. 91 y 80 del Código Penal) y, simultáneamente, violencia laboral de género (Art. 6, inc. c de la Ley 26.485). La decisión del tribunal de otorgar una doble calificación legal a los hechos permitió visibilizar la gravedad de un acto que, si bien dañó la salud de la víctima (10% de incapacidad), también se enmarcó en un patrón de discriminación de género con el fin de provocar su renuncia. Los jueces recalcaron que el accionar del acusado fue “llevado a cabo con placer”, un agravante que justificó la aplicación del Código Penal. Esto refleja un cambio de paradigma en el sistema judicial, que ahora considera la violencia de género como un problema estructural y no solo como una disputa laboral o un delito aislado. La sentencia sirve como un precedente crucial que insta a los

jueces a juzgar estos casos con una perspectiva de género, cumpliendo con los compromisos internacionales asumidos por el Estado argentino.

REFERENCIAS

Doctrina

Acevedo, D., Biaggii, Y., & Borges, G. (2009). Violencia de género en el trabajo: acoso sexual y hostigamiento laboral. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012009000100012

Boné, M. L. (2017). Mobbing : características específicas e intervenciones preventivas en las organizaciones de hoy. Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Argentina, Facultad de Psicología y Psicopedagogía.

Dworkin, R. (1989). Los derechos en serio. Ariel.

González, V. I. (2018). La violencia laboral desde una perspectiva de género en la Administración Pública de la provincia de Corrientes. *Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales*, 21(4), 10-21.

Lobato, J. (2021). Abordaje de la violencia laboral contra las mujeres en la justicia ordinaria laboral argentina. *Revista Estudios Socio-Jurídicos*, 23(1), 1-25.

Moreso, J. J., & Vilajosana, J. M. (2004). Introducción a la teoría del derecho. Marcial Pons.

Navarro, P., & Moreso, J. (1996). Aplicabilidad y eficacia de las normas jurídicas. *Isonomía*, (5), 119-139.

Rivera-Lozada, I., Gómez-Sánchez, A., & Muñoz-Paz, I. (2023). Segregación ocupacional femenina: El pegamento que enmascara la discriminación salarial en una universidad colombiana. *Interdisciplinaria*, 40(1), 227-245.

Legislación

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1985). Ley n° 23.179, (08/05/1985). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra Mujer (CEDAW). (BO 03/06/1985).

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1988). Ley n° 23.592, (23/08/1988). Actos discriminatorios. (BO 05/09/1988).

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1996). Ley n° 24.632, (13/03/1996). Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra La Mujer - "Convención de Belem do Pará". (BO 01/04/1996).

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2009). Ley n° 26.485, (11/03/2009). Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. (BO 14/04/2009).

Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2020). Ley n° 27.580, (11/11/2020). Conv. sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (Convenio 190 OIT). (BO 15/12/2020).

Jurisprudencia

CCCCyCFyT de Córdoba, Sala IV. (2022). "R. F. J. | lesiones gravísimas calificadas", SAC 1582211. CNAT. (2021). "A. L. N. c/ Provincia Seguros S.A. s/ despido".



La valoración de la emoción violenta en sentencia con perspectiva de género

AUTORA

Tapia Antonella Giuliana
anto-giuli@hotmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este Trabajo Final de Grado pretende analizar el fundamento jurídico que comprueba la existencia de emoción violenta en el fallo “Recurso de hecho deducido por la defensa en la causa Y.V.P s/ homicidio simple”. El problema que se plantea es de prueba, ya que afecta la justificación de la premisa fáctica del silogismo y corresponde a la indeterminación que surge del caso analizado. La falta de pruebas aportadas por los testigos de la parte de la acusada, dificultó la aplicabilidad de la norma. Dado que numerosas personas daban cuenta del contexto de violencia de género en el que se desarrolla su vínculo afectivo, y que dicha prueba no se tuvo en cuenta a la hora de dictar la sentencia. El análisis del caso considera los aspectos claves a la hora de condenar a un imputado/a, teniendo en cuenta todo su contexto en su generalidad y abordado desde la perspectiva de género. De esta manera, la relevancia del análisis es demostrar que la victimaria se encontraba en un contexto de violencia; por el cual, pasa a ser la víctima del caso debido al padecimiento previo y a su desencadenante final que la lleva a cometer el acto ilícito.

PALABRAS CLAVE

Emoción violenta; perspectiva de género; fundamento jurídico.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se plantea el fundamento jurídico que determina la existencia de emoción violenta en el fallo “Recurso de hecho deducido por la defensa en la causa Y.V.P s/ homicidio simple”, en contexto de violencia de género. Según lo expresado por Buompadre (2019) “la emoción es aquí igual a conmoción del ánimo, esto es, un proceso que se desarrolla en el interior del sujeto por cuanto nunca deja de ser una cualidad de los sentimientos que gobiernan la vida de los individuos” (p. 72). De esta manera, la perspectiva del autor determina que la emoción puede presentarse bajo diversas formas: miedo, temor, ira, cólera, furor, dolor, amor, celos, piedad, venganza, odio, etc.

Por su parte, agrega Creus (1990) que “la emoción a la que se refiere la ley debe ser violenta; los excesos de los sentimientos alcanzados en el estado del agente tienen que ser de tal modo desordenados y potentes que le resulte difícil controlar los impulsos a la acción contra la víctima” (p. 17).

En el desarrollo del fallo, se analiza los autos caratulados “Recurso de hecho deducido por la defensa en la causa Y.V.P s/ homicidio simple”, con resolución de la CSJN de fecha el 10 de diciembre del año 2020. La imputada fue declarada autora y responsable penal por el delito de homicidio simple con una pena de ocho años de prisión por parte del Tribunal de la Primera Circunscripción de Santa Rosa, Provincia de La Pampa el 11 de julio de 2014. La acusada del homicidio tuvo una gran discusión y a través de puñaladas con un cuchillo provocó el fallecimiento de L.J.E.C, su expareja. A su vez Y.V.P, víctima de violencia de género, padecía innumerables abusos por parte de su exnovio. Como última instancia la defensa interpuso un recurso de hecho ante la CSJN a los fines de que este tribunal tome conocimiento, y que se deje sin efecto la sentencia apelada con anterioridad, ya que los magistrados inferiores cometieron el error de omitir la prueba de testigos, y así demostrar que se trató de un homicidio provocado por la emoción violenta de Y.V.P.

El accionar de Y.V.P es el resultado final de una historia de violencia en la pareja que justifica la emoción violenta como reacción del padecimiento ejercido por su expareja. Teniendo en cuenta este orden de ideas, el jurista argentino Parma (2020) sostiene que la emoción violenta es un llamamiento a las fuerzas defensivas, sin descartar desde luego el ataque o la huida.

El problema que se plantea es de prueba, ya que afecta la justificación de la premisa fáctica del silogismo y corresponden a la indeterminación que surge del caso analizado, según lo expresa Moreso y Vilajosana (2004). La problemática se suscita por la falta de

pruebas aportadas por los testigos de la parte de la acusada, en beneficio de Y.V.P dificultándose la aplicabilidad de la norma. Dado que numerosas personas daban cuenta del contexto de violencia de género en el que se desarrolla su vínculo afectivo, y que dicha prueba no se tuvo en cuenta a la hora de dictar la sentencia.

La importancia de analizar este caso se hace evidente al ser crucial para el asunto en cuestión tal como lo sostiene en el ámbito internacional a saber: el CEDAW, la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer “Convención de Belém Do Para” y el MESECVI. La falta de una evaluación oportuna llevó a la condena de la acusada por parte del Tribunal de primera instancia, como se puede claramente apreciar en la sentencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación. La omisión de considerar el contexto de violencia de género como un factor determinante en el desenlace final explica la aplicación de la causa de justificación del acto ilícito a lo largo del proceso, o una posible reducción de la culpabilidad. Las circunstancias particulares de este caso respaldan la existencia de los requisitos para establecer un estado de necesidad exculpante.

En vista de lo anterior, la consideración de la perspectiva de género que abarca la historia de vida de la acusada, las experiencias de violencia doméstica, el abandono, los abusos, las agresiones físicas y verbales, los abusos sexuales y el hostigamiento continuo, entre otros factores; en el contexto de este caso sometido a evaluación se reveló como un elemento crucial para sustentar la decisión de la Corte.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis jurídico de este caso se aborda, teniendo en cuenta la Ley 26.485 que ampara la protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales; dado que las mujeres se encuentran en una posición de desventaja, desprotección y desigualdad.

En el análisis del presente fallo “Recurso de hecho deducido por la defensa en la causa Y. V.P s/homicidio simple”, se ha identificado un problema jurídico de prueba al existir la falta de pruebas aportadas por las partes, en beneficio de Y.V.P en donde se dificulta la aplicabilidad de la norma. Los testigos daban cuenta del contexto de violencia de género en el que se desarrollaba su vínculo afectivo, y que dicha prueba no se valoró a la hora de dictar la sentencia. Por lo tanto, es importante la valoración de la prueba y la correcta interpretación de las normas penales. Y.V.P había sido condenada en los tribunales inferiores por el delito de homicidio simple, sin considerar los elementos que demostraban la violencia de género sufrida por parte de su expareja, que permitiera encuadrar el hecho en la figura de legítima defensa u homicidio en estado de emoción violenta.

En mi apreciación personal del análisis realizado, considero que los jueces deben tener

presente las dificultades probatorias de estos tipos de violencia con el objetivo de esquivar resultados absolutamente injustos. Tener una mirada con perspectiva de género debe ser valioso y primordial en los procesos judiciales para garantizar el derecho de los más afectados.

Para finalizar resulta necesario reforzar y fortalecer un sistema de capacitación que contenga mecanismos de concientización dirigido hacia los magistrados sobre la importancia de fallar con perspectiva de género y acabar con las desigualdades en el sistema judicial. Según lo plantea Di Corleto (2017), es esencial considerar la dimensión de género en cualquier análisis jurídico. A pesar de la complejidad de la prueba en casos que implican violencia de género, las sentencias emitidas deben estar debidamente fundamentadas desde esta perspectiva en todas las figuras jurídicas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente trabajo se valora la importancia de sentenciar bajo la figura de estado de emoción violenta que sufrió la acusada antes de ser juzgada. La existencia de la violencia de género, como se observa en el fallo analizado fue producto de lo que vivió la acusada Y.V.P. A los magistrados de los tribunales inferiores al momento de valorar la prueba, les faltó apreciar o valorar la perspectiva de género alegada por la defensa que demostraba la situación de violencia de género sufrida por la acusada, condenándola por el delito de homicidio simple (art 79. del Código Penal). En este punto es importante que el sistema judicial tome conciencia para que profundice y haga hincapié en el contexto de violencia de género, así prevenir y evitar la vulnerabilidad en personas que no tienen intención de dañar o matar a la víctima, sino que son sujetos que sufren y padecen la violencia desde diferentes puntos de vista.

Es notable que los tribunales inferiores cometen un grave error al no tener en cuenta los elementos probatorios de la situación de violencia de género sufrida por Y.V.P. La defensa pretendía con anterioridad, que se encuadrara el hecho en la figura de legítima defensa (art 34 inc. 6 del Código Penal) o correlativamente en el homicidio en estado de emoción violenta (art. 81 inc. 1 del Código Penal), dos figuras más pertinentes al contexto real en el que sucedió el homicidio. Adhiero a la postura de la CSJN, que advierte la falta de consideración de la prueba pericial y testimonial que comprueba la situación de violencia de género vivida por Y.V.P durante mucho tiempo.

El análisis que hace la CSJN de la figura de homicidio en estado de emoción violenta es fundamental, porque demuestra la importancia de hacer una interpretación de la norma penal con perspectiva de género visto que los tribunales inferiores cometen el error de omitir e interponer la falta de inmediatez en el hecho desencadenante de la emoción.

Todo tribunal que recepta casos similares a este fallo debe evaluar y no dejar pasar el círculo de violencia en el que están sometidas las partes. El punto clave de observación de la CSJN es escuchar los testimonios que manifiestan la falta de protección y seguridad de su integridad física. En este caso particular, Y.V.P llevaba consigo el cuchillo como medio de defensa de las agresiones recibidas por L.J.E.C. Por consiguiente, los magistrados deben realizar una valoración de la prueba en el contexto de violencia de género.

REFERENCIAS

Buompadre, J. (2019). Manual de Derecho Penal. Parte especial. 2° ed. Astrea.

Creus, C. (1990). Derecho Penal. Parte general. Ed. Astrea. Buenos Aires.

Di Corleto, J. (2017). Género y Derecho Penal. Perú. Instituto Pacífico.

Lascano, J. (2005). Manual de Derecho Penal. Parte general. Ed. Advocatus. Córdoba.

Moreso J.J y Vilajosana J.M (2004) Introducción a la teoría del derecho. Madrid. Ed. Marcial Pons.

Parma, C. (2020). La valoración de la prueba en los delitos sexuales y de género.

Soler, S. (1970). Derecho Penal Argentino, 3° ed., Topográfica Editora argentina, Buenos Aires.



**SUPERIOR TRIBUNAL
DE JUSTICIA**
DE LA PROVINCIA DEL CHACO

Probation: aplicación de alternativas de resolución de delitos contra mujeres en condiciones de vulnerabilidad

AUTOR

Terrero, Elías

estudio.eliastrero@gmail.com

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Este trabajo analiza el fallo “Fretes” del STJ de Chaco, que permite la aplicación de la probation en un caso de Violencia de Género, apartándose del precedente restrictivo “Gón-gora”. A partir de un enfoque axiológico y con perspectiva de género, se propone una alternativa restaurativa que prioriza la autonomía de la víctima, el Acceso efectivo a la Justicia, la Tutela Judicial efectiva y el cumplimiento de los estándares internacionales de derechos humanos.

PALABRAS CLAVE

Violencia de género – Suspensión de juicio a prueba – Probation – Vulnerabilidad – Acceso a la justicia.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación aborda la tensión jurídica entre el fallo restrictivo “Góngora” (CSJN, 2013) y el fallo “Fretes” (STJ Chaco, 2023), que habilita la probation en un caso de lesiones calificadas por vínculo, con una víctima mujer en situación de vulnerabilidad y en contexto de violencia de género. Se indaga el problema axiológico entre la norma y principios superiores como el acceso a la justicia (Reglas de Brasilia) y la tutela judicial efectiva (CADH).

MATERIALES Y MÉTODOS

Se practicó un estudio de caso, mediante un análisis jurídico axiológico y dogmático, la revisión jurisprudencial y doctrinaria, todo con perspectiva de género.

En específico, el trabajo se desarrolló mediante una metodología cualitativa, de tipo analítico-dogmático y con enfoque axiológico y de derechos humanos, combinando el estudio de caso con el análisis normativo, doctrinario y jurisprudencial.

Como caso testigo se seleccionó el fallo “Fretes Leandro Nicolás s/ Lesiones calificadas por el vínculo en el contexto de violencia de género”, dictado por la Sala II del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia del Chaco (STJCh), bajo la resolución n.º 98/23 (2023). Este fue examinado críticamente en contraste con el fallo “Góngora” (CSJN, 2013), que establece una doctrina restrictiva en torno a la procedencia de la suspensión de juicio a prueba en delitos de violencia de género.

Se aplicó una técnica de análisis jurídico-sistemático, reconstruyendo el razonamiento judicial desde la premisa fáctica, la historia procesal y la ratio decidendi, identificando las normas sustantivas y procesales aplicadas, y cotejando los fundamentos con principios superiores consagrados en el bloque de constitucionalidad federal.

El corpus normativo utilizado incluye: como normativas nacionales los artículos 76 bis, ter y quáter del Código Penal argentino; artículos 16, 18 y 75 inc. 22 de la Constitución Nacional. Y como normativas internacionales la Convención de Belém do Pará (Ley 24.632), CEDAW y su Recomendación General n.º 35, Reglas de Brasilia sobre Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad (2008), y la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica, arts. 8.1 y 25).

Finalmente, se complementó el enfoque jurídico con el análisis interdisciplinario de categorías como el ciclo de la violencia, la vulnerabilidad estructural y la justicia restaurativa, con apoyo en fuentes provenientes del derecho internacional de los derechos humanos y la criminología crítica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado central del análisis del caso Fretes, se concluye que la decisión del ST-JCh permitió una lectura renovada y más contextualizada del instituto de la suspensión de juicio a prueba en delitos de violencia de género. El fallo se sustenta en la escucha activa de la víctima, quien se encontraba en una situación de vulnerabilidad socioeconómica, y había otorgado consentimiento expreso para la aplicación de la medida. Este enfoque habilita una vía restaurativa bajo condiciones específicas, alejándose del automatismo restrictivo que había fijado la jurisprudencia a partir del precedente Góngora. Se observó que el Tribunal no sólo valoró la voluntad de la víctima, sino también la ausencia de antecedentes entre las partes, la naturaleza del hecho y la etapa del ciclo de la violencia en la que se encontraba la mujer. Así, se destaca que el principio de oportunidad puede ser razonablemente aplicado, siempre que se garantice la seguridad de la víctima y el cumplimiento de reglas de conducta proporcionales, razonables y controladas.

En la discusión doctrinaria, el trabajo propone una serie de reglas de conducta para acompañar la probation en estos contextos, las cuales fueron elaboradas con base en la perspectiva de género, el principio de mínima intervención penal y los estándares internacionales de protección de derechos humanos. Entre ellas, se destacan la reparación del daño (simbólica o económica), la obligatoriedad de tratamientos psicológicos especializados, la asistencia a programas de reeducación y la estricta prohibición de contacto con la víctima. En un desarrollo innovador, se incorpora además una batería de reglas inspiradas en el análisis económico del derecho y la teoría del comportamiento de Richard Thaler, propias de la escuela del Common Law, que introducen el uso de plataformas digitales de monitoreo, metas progresivas y mentoría como mecanismos restaurativos. Estas medidas buscan no solo sancionar, sino también generar cambios conductuales reales, reforzar la responsabilidad del agresor y devolver a la víctima el protagonismo procesal que merece. De este modo, se refuerza la idea de que la justicia restaurativa, bien diseñada y con supervisión judicial estricta, no contradice los estándares de la Convención de Belém do Pará, sino que puede ser una herramienta útil en la protección integral de las mujeres.

REFERENCIAS

Di Corleto, Julieta, "La suspensión del juicio a prueba en casos de violencia de género. Límites y condiciones para su concesión. A propósito del fallo "Góngora", en Pitlevnik (dir.), *Jurisprudencia Penal de la Corte Suprema de Justicia de la Nación*, Vol. N° 15, Buenos Aires, 2013.

Lopardo, M., & Rovatti, P. (2013, 06 03). Violencia de género y suspensión del juicio a prueba. Contra los avances de la demagogia punitivista. La Ley online.

Reglas de Acceso a la Justicia de las Personas en Condición de Vulnerabilidad, "Reglas de Brasilia", XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, (2008)

Recomendación General n° 35, Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer - CEDAW, CEDAW/C/GC/35, (26/07/2017).

Fc.c/ FRETES LEANDRO NICOLAS S/ Lesiones calificadas por el vínculo en contexto de violencia de género p/ REC. EXT. CASACIÓN s/ Expte. n° 34407/2018-1", Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Chaco, Sala II en lo Criminal y Correccional, Reg.n° 98/23, 29/06/2023, Chaco, Argentina



Evolución e impacto de los femicidios en el departamento Tercero Arriba

AUTOR

Zamora Agustín Marcelo
agustinz@hotmail.com.ar

CARRERA

Abogacía

RESUMEN

Esta investigación permitió poder esclarecer la situación respecto a los diferentes hechos ocurridos contra mujeres, enfocando principalmente en aquellos bajo la figura del femicidio, en el Departamento Tercero Arriba. A través de cada uno, se obtuvo no solo lo ocurrido, sino el contexto local y las distintas perspectivas al aplicar la doctrina y jurisprudencia tanto antes como después de las reformas en el código penal.

PALABRAS CLAVE

Violencia de género, Derecho Penal, Problema social

INTRODUCCIÓN

La reforma del Art. 80 del Código Penal, enmarcada en la Ley 26.791 en el año 2012, permitió la posibilidad de contemplar una realidad social que hasta ese entonces, el sistema legal cubría de forma defectuosa o parcial. Durante muchos años se enarbó como pre-

misa la idea que “El derecho penal protege la vida humana desde el momento en que tiene inicio y hasta el momento en que la vida termina, y la protege en cuanto importa para el Derecho una realidad físico-biológica” (Carlos María Romeo Casabona, 2004, como se citó en Buompadre, 2013) sin embargo, desde la creación del Código Penal en 1921, la muerte de una mujer en manos de su esposo, cónyuge o novio, y más aún en lo que hoy llamamos “Contexto de violencia de género” recibía hasta 2012, múltiples tratamientos legales. Esa diferenciación normativa y el contexto a su alrededor es lo que se observó en cada caso ocurrido en el Departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba. Para analizar con precisión, fue sumamente necesario ir hasta la raíz, es decir ampliar hacia la perspectiva social del problema, evidenciar que ocurría con la mujer en tiempos pasados y como, la modificación de ciertos incisos y la incorporación de otros, permitió dar visibilidad a distintas realidades que, por lamentables que sean, sucedían de forma constante sin encontrar un encuadre legal justo y equitativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló con un abordaje descriptivo y un enfoque cualitativo donde los principales materiales y/o mecanismos de sustento fueron la recolección de datos históricos, el análisis exhaustivo de la jurisprudencia y doctrina, los diferentes informes de organizaciones y espacios dedicados a la lucha contra este flagelo como así también la información periodística, que permitió tomar conocimiento pleno de los datos de diferentes hechos sucedidos en el ámbito de estudio, lo que llevo de forma directa a la búsqueda tanto informativa como estadísticas vinculadas en las estructuras del poder judicial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación permitió encontrar que hasta 2024, año de corte, habían ocurrido ocho episodios cuya víctima era una femenina que mantuvo o cesó una relación o convivencia con su agresor. De esos ocho, dos corresponden al periodo anterior a la reforma del año 2012, no porque sean los únicos sino porque fueron los únicos que pudieron ser conocidos. Teniendo esa información vital, se pudo avanzar a primero, comparar cuán diferente habría sido el encuadre legal tanto para los casos sucedidos con anterioridad, donde el agresor que recibió la figura del Homicidio simple en vez del Homicidio agravado que conlleva la pena de prisión perpetua como así también dar un análisis a los hechos sucedidos con posterioridad, acentuándose en aquellos la muestra clara del porqué y la necesidad de las reformas, en donde quienes habían tenido una relación cuyo pilar no era el matrimonio formalmente concebido sino, como diría Rosario Esteinou: “podemos también sugerir que cada vez más las familias han desarrollado y están desarrollando relaciones de pareja en

donde se presenta un compañerismo más cercano en términos sociales y emocionales” (Esteinou, 2009, p. 74), es decir los actuales noviazgos, convivencias, parejas sin la rigidez del pasado, ante el lamentable desenlace, quedaban ahora enmarcadas dentro de una figura que aseguraba justicia. Además de esto, se pudo observar la evolución estadística en los niveles provinciales y nacionales no solo de las víctimas, sino también del fenómeno de la violencia de género, como también la respuesta o no-respuesta brindada en el espacio de estudio.

Cuando todos los datos, la casuística, la comparación doctrinaria y el contexto en los distintos ámbitos se pusieron en común, se pudo encontrar que la reforma del Artículo 80 del Código Penal pudo lograr abordar hechos sociales del presente y a la vez ofrecer un marco general estadístico. No obstante, y quizás como una de las aristas más débiles del panorama general, se pudo evidenciar que pese a lograr frenar la curva ascendente tanto en víctimas como hechos de violencia de género, no se pudo conquistar su reducción. Es decir, se aplica la ley sin embargo esta falla en su esencia originaria de la prevención, por ello la casuística se mantiene en una meseta constante y elevada, incluso contando con un variado abanico de herramientas legales e institucionales de prevención, la respuesta continúa llegando tarde como ocurría incluso con anterioridad de 2012.

REFERENCIAS

Boumpadre, J. E. (2013). Los delitos de género en la Reforma Penal (Ley Nro. 26.791). Revista Pensamiento Penal. Recuperado de <https://www.pensamientopenal.com.ar/doctrina/35445-delitos-genero-reforma-penal-ley-no-26791>

Esteinou, R. (2009). Las relaciones de pareja en el México Moderno. Casa del Tiempo, 65-75. Recuperado de: https://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/26_27_iv_dic_ene_2010/casa_del_tiempo_elV_num26_27_65_75.pdf

Ley Nro. 26.791 de 2012. 11 de diciembre de 2012. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26791-206018/texto>



Análisis del comportamiento criminal de personas denunciadas por maltrato infantil en la Provincia de Córdoba

AUTORA

Allamandi, Gianella
gianellaallamandi@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

El maltrato infantil ha existido desde el principio de los tiempos y está presente en todas partes del mundo sin distinción de clases sociales. Debido a la gran trascendencia y denuncias que se han dado a conocer, el propósito de la presente investigación fue realizar un análisis del comportamiento criminal de personas denunciadas por maltrato infantil, tomando como referencia tres casos de dicho maltrato en la provincia de Córdoba durante el año 2022. Como resultado, se identificó la presencia de factores de riesgo en relación a los casos planteados y también se obtuvo información de las consecuencias que este maltrato genera en las infancias. Por último, se pudo complementar este fenómeno con las teorías multifactoriales, ya que estas consideran que la criminalidad es el resultado de múltiples factores: sociológicos, psicológicos e, incluso biológicos.

PALABRAS CLAVE

Análisis criminal; Maltrato infantil; Teorías multifactoriales; Factores de riesgo.

INTRODUCCIÓN

El maltrato es, según lo interpreta Pérez y Merino (2011) la acción y efecto de maltratar (tratar mal a una persona, menoscabar, echar a perder). El concepto está vinculado a una forma de agresión en el marco de una relación entre dos o más personas. Puede abarcar desde un insulto ocasional hasta los golpes cotidianos (Pérez y Merino, 2011). En la presente investigación se hará foco en el maltrato infantil que se produce en el seno de una familia y que constituye un problema social muy importante, que incluso ocasiona numerosas víctimas fatales. Se incluye dentro de este término al maltrato físico, al maltrato psicológico, al abuso sexual, la negligencia y la explotación laboral o comercial. También se incluye como forma de maltrato infantil a la exposición que sufren muchos niños o adolescentes a episodios de violencia doméstica y violencia de género (Portal Garrahan, 2024).

Según UNICEF (2024) en Argentina solo 3 de cada 10 hogares crían a sus niños sin ningún tipo de violencia. Según registros de las oficinas de Infancia municipales, en 2022 se tuvo que solicitar 44 medidas excepcionales a la SENAF (2023), lo que representó un incremento del 40% la asistencia específica a maltratos. Las oficinas de infancia que tiene la Municipalidad de Córdoba en los centros de Participación Comunitaria (CPC) asistieron durante 2022 a 108 niños y niñas que sufrían situaciones de maltrato, a otros 65 que estaban expuestos a situaciones de violencia familiar y a 23 más sobre los que existían abusos o sospechas de abuso sexual. Complementando las estadísticas con las denuncias, a nivel país, la Línea 102 contra maltrato infantil recibió durante 2022 un total de 39.409 llamadas, de las cuales 21.319 estuvieron asociadas a situaciones de violencia contra niñas, niños y adolescentes, lo que se traduce en 57 contactos diarios. En el país, en la provincia de Córdoba y más exactamente en contextos locales, se han dado a conocer múltiples casos de dicho maltrato, algunos con gran repercusión y denuncias llevadas a cabo; otros que aún no se han dado a conocer por lo “normalizado” que está en el ámbito en el que se da y que, el victimario, no considera maltrato. Entonces, para comprender la trascendencia que este fenómeno tiene es necesario un análisis criminológico.

El objetivo general del presente manuscrito científico es analizar el comportamiento criminal de personas denunciadas por maltrato infantil en la provincia de Córdoba durante el año 2022 y sus consecuencias en las infancias. Los objetivos específicos son:

- Presentar casos de maltrato infantil en la provincia de Córdoba durante el año 2022.
- Identificar la presencia de factores de riesgo en los casos presentados.
- Exponer los factores de riesgo que influyen en la víctima.
- Enumerar signos/síntomas que presentan las infancias post maltrato de forma general.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque cualitativo, donde la recolección de datos orientadas por la pregunta de investigación hizo foco en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista (2003). Se realizó un muestreo no probabilístico intencional, que se compone de tres casos de personas denunciadas por maltrato infantil en la provincia de Córdoba durante el año 2022. Los instrumentos utilizados fueron de tipo cualitativo en el análisis de documentos y artículos pertinentes a la problemática estudiada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los casos planteados se identificó la presencia de los siguientes factores de riesgo: ausencia de vínculo afectivo hacia el hijo/a, mamá con actitud intolerante/violenta, consumo nocivo de alcohol o drogas (incluso durante el embarazo), ignorancia de padres o adultos frente al desarrollo de los niños, antecedentes penales, entre otros. Como hay factores que influyen en el victimario, también hay diversos factores de riesgo que influyen en las víctimas, por ejemplo; ser menor de cuatro años o adolescente; ser un hijo no deseado o no cumplir las expectativas de los padres; tener necesidades especiales, tener características físicas anómalas; presentar una discapacidad intelectual o un trastorno neurológico (OMS, 2022).

Al padecer este maltrato comienzan a presentar ciertos signos/síntomas que se mencionan a continuación (Mayo clinic, 2022):

1. Apartamiento de las amistades o las actividades habituales.
2. Cambios de conducta, como agresividad, ira, hostilidad o hiperactividad, o cambios en el desempeño escolar.
3. Depresión, ansiedad o miedos inusuales, o pérdida repentina de la confianza en sí mismo.
4. Problemas para dormir y pesadillas.
5. Falta aparente de supervisión.
6. Ausencias frecuentes de la escuela.
7. Comportamiento rebelde o desafiante.
8. Autolesiones o intentos de suicidio.

Estos pueden variar según el tipo de maltrato que el niño o niña este sufriendo abuso sexual, abuso físico, maltrato emocional o negligencia, entre otros.

Este fenómeno se explica desde las teorías multifactoriales, ya que estas consideran que la criminalidad es el resultado de múltiples factores: sociológicos, psicológicos e, incluso

biológicos (Cobo Martínez, 2014). Se comenzó entendiendo que la sociología se basa en la idea de que los seres humanos no actúan en base a sus propias decisiones individuales, sino de acuerdo a las influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en la que se encuentran (Hikal, 2009). Conectándolo con las personas que ejercen maltrato infantil se podría considerar que al pasar por situaciones externas a su familia que no pueden enfrentar o tolerar, comprenden el maltrato a sus hijos como un “desahogo”. Los factores psicológicos influyen por la presencia de enfermedades mentales, estrés, falta de desarrollo cognitivo, falta de control o dominio propio, aunque también tiene relación con un sentimiento de superioridad, donde el maltratador cree que la víctima es inferior y que nunca será descubierto por sus conductas antisociales (Cureces, J. 2010).

Biológicamente se pueden explicar las causas de la conducta criminal como aquella que es generada por factores de herencia, anormalidades, influencias de toxicidad, lesiones y traumas craneales, o por instintos de la especie animal (Vázquez, 2004). Entonces, este fenómeno se resuelve en las palabras acumulación y también en costumbre, acumulación porque tal como lo explica esta teoría no es un solo factor el que influye, sino que son varios. Y costumbre porque una vez que el progenitor comienza a ejercer este tipo de maltrato se vuelve algo cotidiano y normalizado.

REFERENCIAS

Cobo Martínez, F. (2014). Conceptos básicos en criminología. Formación Alcalá.

Cureces Ríos, J. (2010). Factores psicológicos que influyen en la comisión de un delito. [Documento PDF]. <https://drcureces.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/07/factores-psicologicos-en-la-conducta-criminal-dr-cureces.pdf>

Hikal, W. (2009). Los factores sociológicos en la conducta criminal. [Documento PDF]. https://www.urbeetius.org/images/factores_socio_conducta_criminal.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Mayo Clinic. (2022, 19 de abril). Maltrato infantil. <https://www.mayoclinic.org/es/diseases-conditions/child-abuse/symptoms-causes/syc-20370864>

Organización Mundial de la Salud. (2022, 28 de septiembre). Maltrato infantil. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/child-maltreatment>

Pérez, J., & Merino, M. (2021). Maltrato - Qué es, formas, definición y concepto. Definición.de. <https://definicion.de/maltrato/>

Portal Garrahan. (2024, 8 de mayo). Maltrato infantil: todo lo que hay que saber. <https://www.portalgarrahan.org.ar/sin-categoria/maltrato-infantil-todo-lo-que-hay-que-saber-portal-garrahan/#:~:text=sobre%20esta%20problem%C3%A1tica%3F-,Lic.,un%2010%25%20castigos%20f%C3%ADsicos%20severos>

Vázquez, A. (2004). Conducta criminal: Análisis de sus causas. Revista Psicología Científica.com, 6(3). <https://pscient.net/7g7nu>



Odorología forense: el desempeño del olfato canino como elemento probatorio

AUTORA

Antonelli Martin, Luciana

lucianantonellimartin1@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

En el presente manuscrito científico se analizó la viabilidad y efectividad de la identificación humana mediante el olfato canino en investigaciones judiciales. Esto implicó considerar su capacidad para complementar su validez como prueba judicial en los procesos penales y su potencial como técnica identificatoria. Para ello, la investigación, de alcance exploratorio y descriptivo, utiliza un enfoque cualitativo, con un diseño de trabajo de tipo no experimental; los materiales empleados incluyen principalmente fuentes escritas y documentales, como literatura existente, informes y videos. Los resultados indicaron que la implementación de este tipo de pericia podría complementar y fortalecer a las investigaciones criminales y agilizar esta misma a la hora de encontrar o sentenciar sospechosos. Sin embargo, se encontraron desafíos relacionados con la aceptación jurídica, los recursos disponibles y su adecuación en la provincia, y la estandarización de procedimientos en el ámbito local. En conclusión, se destacó que la Odorología forense presenta un potencial importante y significativo para enriquecer a las pesquisas de índole criminal, por lo que se

recalca la adaptación de protocolos específicos y capacitaciones para su correcta aplicación. Asimismo, se sugiere que la adopción de esta técnica en el sistema judicial de Córdoba se realice en coordinación con otros métodos probatorios, integrándola de manera efectiva en el marco normativo para asegurar su validez y confiabilidad.

PALABRAS CLAVE

Odorología, Técnica forense, Sistema Judicial, identificación, Material probatorio

INTRODUCCIÓN

Adentrando en el mundo del delito, Hanss Gross, en su libro “Manual del juez” (1893), decía que con el empleo de los perros entrenados “se podía caer más rápidamente sobre el rastro del criminal”, fue uno de los pioneros en reconocer el valor de los perros rastreadores. Gross discutió la importancia de examinar minuciosamente el lugar del hecho y considerar todos los posibles espacios donde se pudiera esconder evidencia, destacando que incluso el delincuente podría estar oculto en el lugar menos esperado. En 1924 se creó, en la Unión Soviética, la primera escuela experimental para cachorros destinados al servicio militar y la custodia. Fueron los primeros impactos jurídicos que comenzaron a dar de qué hablar entre los profesionales del área.

Tras una investigación realizada por una cátedra de criminalística en la escuela superior del comité para la seguridad de estado de la Unión Soviética, se logró crear un instrumento que permitía obtener una porción de aire que contuviera moléculas de olor humano para emplearlo en la identificación comparativa de personas que cometieron delitos, mediante perros entrenados. Es así que se estableció el camino para crear un método confiable para el empleo de las huellas de olor humano con fines criminalísticos. Este procedimiento se llamó -por algunos autores de la época- Odorología Criminalística (C. Castro, comunicación personal, 10 de octubre de 2024)

El primer laboratorio de odorología fue inaugurado en 1976 por el profesor Abram Winberg, fundado en la ex Unión Soviética. Aquí dentro, un grupo de especialistas tuvo la ocupación de crear la metodología de entrenamiento de los canes. Con el tiempo, se desarrollaron medios para la recolección y conservación de las huellas olorosas en el lugar de los hechos, lo que provocó la creación de lo que conocemos hoy como banco de olor (C. Castro, comunicación personal, 10 de octubre de 2024)

La Odorología llegó a Argentina hace 22 años, y fue perfeccionada por Mario Rosillo (2002). Este médico veterinario desarrolló el método en Corrientes, resolviendo un secuestro extorsivo de carácter federal y dos homicidios de gran repercusión. La técnica demostró su eficacia al determinar en cuál de los vehículos sospechosos había sido llevada la

víctima; y al identificar al autor del disparo en uno de los homicidios. Estos resultados positivos llevaron a la creación del área Canina y la Sección de Odorología Criminal y Banco de Olor Humano del Gabinete Criminalístico de la Policía Provincial de Río Negro. Se la puede definir como “Técnica científica forense aplicada a la identificación molecular del olor humano sobre evidencias de la escena del crimen con caninos, utilizada para cotejar indicios moleculares “huellas olorosas” de interés criminal en investigaciones policiales y judiciales” (Rosillo, 2021)

Rosillo (2021) explica que los olores se dividen en tres tipos: primario, dado por el metabolismo y la descomposición bacteriana de las células muertas en la epidermis; secundario, producto de la alimentación; y terciario, asociado con la higiene y el estilo de vida. El perro identifica el olor primario, conocido como “huella olorosa humana” u odorotipo. Esta es única para cada individuo, lo que provoca que el olor termine siendo una “firma química” que se deja donde quiera que uno toque, se apoye o camine.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño:

La investigación es de alcance exploratorio y descriptivo, ya que se llevará a cabo a partir de la información disponible acerca de la temática. Se utiliza el enfoque cualitativo, se centra en comprender fenómenos complejos desde una perspectiva holística y profunda. El diseño de este trabajo es no experimental, ya que la investigación que se realizó fue sin la manipulación deliberada de variables y solo se observó los fenómenos tal cual son, o en su ambiente natural, para después analizarlos.

Unidades de análisis:

Este trabajo fue realizado con la recolección de datos extraídos de libros, notas periódicas, documentos, y videos en sitios web. El muestreo fue de tipo no probabilístico (o dirigido). Se seleccionaron los elementos muestrales (participantes) en forma no aleatoria y los casos por uno o varios propósitos, por lo tanto, no pretende que los casos sean representativos de la población

Instrumentos:

Se utilizaron fuentes escritas, ya que es una investigación cualitativa, que implica un enfoque en la comprensión profunda de fenómenos y contextos mediante la revisión detallada de literatura existente, documentos, estudios previos y otros materiales relevantes, como videos, notas, etc.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Comparar la eficacia de la odorología con los métodos tradicionales de identificación/

reconocimiento de personas.

Las pruebas basadas en olores demostraron ser una técnica eficaz en la identificación de personas. Estudios realizados en Francia y Hungría argumentaron que la eficacia de esta técnica depende en gran medida del buen entrenamiento del can (Rosillo, 2022). Se siguió a Ríos Corbacho, J. M. (2019) que habla de las distintas situaciones que puede resistir la prueba odorológica: la huella tiene características que hacen que sea más simple encontrarla en la escena, como por ejemplo, con una adecuada preservación del espacio; también favorece las noches frías y húmedas, ya que por la noche los olores se perciben de mejor manera, debido a que una baja temperatura hace que las moléculas de olor se conserven; terrenos húmedos (por la misma característica); terrenos arcillosos, de cultivo y frondosas; también, locales cerrados.

Analizar cómo en casos reales se ha utilizado la técnica y sus resultados. El 31 de mayo de 2024, se llevó a cabo la primera Pericia de “Confronte Molecular” en la ciudad de Trelew, la cual fue realizada por el personal del área de Odorología Forense. Se solicitó a pedido de un juez tras un robo en poblado y en banda, en la villa balnearia de Playa Unión a principio de este año, con muestras de olor levantadas en un vehículo vinculado al hecho y guantes secuestrados de la escena; se realizó una identificación positiva de los dos sospechosos por el perro “DANKO”. Este evento marcó un hito en la provincia, siendo la primera vez que se realizó en una resolución de delitos. (Soulages, 2024)

En el caso Loan, el 21 de junio de este mismo año, se solicitó la intervención de la División de Investigación Canina de la Policía de Salta por parte de la provincia de Corrientes. Se confirmaron la presencia del niño desaparecido en dos vehículos: un Ford Ka rojo y una Ford Ranger blanca por las labradoras “DINA y KALA”, matriculadas en Odorología Forense, donde las muestras de olor eran prendas de ropa del pequeño, lo que llevó a la detención de una pareja y permitió cambiar la hipótesis de abandono a una trata de personas, derivando la causa a la justicia federal. (Mendieta, 2024)

Mencionar las barreras y desafíos en la implementación de la odorología forense en los sistemas judiciales.

Se encontraron una variedad de barreras y desafíos para poner en práctica a esta técnica; una de ellas es el valor jurídico que tiene esta prueba de olor, ya que se debería considerar de igual manera que se reciben y evalúan todos los peritajes que aportan pruebas en la parte de investigación. También se debe subrayar la importancia de que la justicia comprenda la técnica, ya que el desconocimiento podría llevar a una falta de solicitud de estas pruebas (Rosillo, 2022).

Lo que hace esta técnica es aclarar si el sospechoso estuvo en la escena o no, eso no

quiere decir que haya cometido el delito, esta pericia será complementaria, simplemente el resultado revela si su huella de olor se encuentra en la escena. (Rosillo, 2021)

Considerando puntos importantes que enfatizan en la valoración jurídica de esta técnica, podemos mencionar que son objeto de debate: la comprobación científica de que el olor humano es único e irreplicable en cada ser; la certeza de que la muestra peritada no tendrá modificaciones ni alteraciones por manipulación; tomar vías alternativas para la validación de que el can puede haberse equivocado o no en la identificación de los olores. (Ríos Corbacho, J. M., 2019).

Detallar cómo las pruebas basadas en olores pueden ser utilizadas para confirmar o descartar sospechosos o para identificar víctimas.

Una prueba basada en el olor se realiza recolectando muestras de olor de objetos tocados por una persona en la escena del crimen, utilizando gasas esterilizadas que se envuelven en papel aluminio, y se conservan durante 24 horas. El calor ayuda a impregnar el olor en las gasas, permitiendo su transferencia. (Castro, 2024)

Discusión

En base a los resultados obtenidos en este manuscrito científico se puede decir que sería fundamental implementar a la odorología como otra técnica para identificar y descartar víctimas y/o sospechosos en el ámbito local. Actualmente, en esta provincia no existe una sección específica de caninos ni personal para aplicar esta técnica, aunque sí se dispone de una para perros especializados en narcóticos. La realidad es que la Odorología se ha utilizado en contadas ocasiones en Córdoba; no se encontraron reportes específicos, aunque según el profesional y padre de la Odorología en Argentina, Mauro Rosillo (2021, 2022, 2023), se ha aplicado en algún momento con equipo técnico de otras provincias preparadas.

Sería muy fructífero, que se pudiera crear y poner en marcha un sistema federal para el uso de perros en el proceso de identificación de olores, en donde se encuentren los odortipos pertenecientes a los delincuentes y/o sospechosos; y basarse en la aplicación práctica de este método y la investigación. Para definir más claramente las pruebas obtenidas en el proceso de uso de perros; también sería necesario delimitar el marco normativo y la posibilidad de la presencia de un abogado y testigos en las acciones investigativas relevantes, así como especificar sus derechos y responsabilidades (International Journal of Criminology and Sociology, 2020).

Aparicio, S. (s.f.). El enigma de Maddie. El mundo.es. <https://www.elmundo.es/especiales/2007/09/internacional/madeleine/caso.html>

Centro Argentino Capacitación Forense. (2024, 27 de agosto). Introducción a la Odorología Forense - Criminalística [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/live/EPqFc7SUxtU?si=LJlBMcPetLyB0cnr>

Centro de Capacitación Forense. (2022, 19 de marzo). Dulce o Amargo #3: Mario Rosillo [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/live/SrXxmnfuz54?si=8BbD6ccBUocX4sIV>

Clarín. (2019, 19 de noviembre). La misteriosa ruta de María Cash, desde la terminal de Retiro hasta su desaparición en el norte argentino. Clarín. https://www.clarin.com/sociedad/misteriosa-ruta-maria-cash-terminal-retiro-desaparicion-norte-argentino_0_B1Z1zdCSz.html

Colbert Partner. (2021, 10 de junio). Seminario de Odorología Forense [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/live/dbPXEAXNgxM?si=tkYHFcqXkB8Wy4rm>

Czubaj, F. (2018, 18 de enero). Un nuevo método aprovecha el olfato de los perros para la búsqueda de personas. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/un-nuevo-metodo-aprovecha-el-olfato-de-los-perros-para-la-busqueda-de-personas-nid2101443/>

Fuentes Estévez, J. A., Gómez, V. N., & González Sosa, G. F. (2020). El dictamen pericial odorológico: Breve análisis de su efectividad en la provincia de Guantánamo. [Archivo PDF].

La Nueva. (2007, 10 de junio). Odorología criminal, una técnica pericial de vanguardia. La Nueva. <https://www.lanueva.com/nota/2007-6-10-9-0-0-odorologia-criminal-una-tecnica-pericial-de-vanguardia>

Mendieta, S. (2024, 27 de junio). Caso Loan: "Kala" y "Diana", la historia de las perras que fueron clave en la investigación. La Gaceta. <https://www.lagaceta.com.ar/nota/1040747/seguridad/caso-loan-kala-diana-historia-perras-fueron-clave-investigacion.html>

Manual del juez de instrucción. (s.f.). [Formato PDF]. https://sistemabibliotecario.scjn.gob.mx/sisbib/historico_2009/703408/703408_1.pdf

Rodríguez Monserrat, M., & Ríos Corbacho, J. M. (2015). La odorología forense como indicio de prueba en el proceso penal. [Archivo PDF].

Ríos Corbacho, J. M. (2019). Perros de policía científica: La odorología forense en la criminalística. [Archivo PDF]. https://187bd630-7e10-4774-be95-2f41dcfb30fb.filesusr.com/ugd/6d2944_2bcd4372c4f644738b42d88fcd3f875a.pdf

Sadurní, J. M. (2023, 23 de abril). Perros de guerra, el soldado más fiel y más antiguo. National Geographic. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/perros-guerra-soldado-mas-fiel-y-mas-antiguo_15819

Soulages, A. (2024, 31 de mayo). Con el can "DANKO" se efectuó la primera pericia odorológica en una causa por robo en Playa Unión, arrojando resultados positivos. MPFChubut. <https://www.mpfchubut.gov.ar/centro-de-noticias/rawson/con-el-can-danko-se-efectuo-la-primera-pericia-odorologica-en-una-causa-de-robo-en-playa-union-arrojando-resultados-positivos>

Wille, G. (2020, 31 de agosto). JonBenét Ramsey: una víctima, seis sospechosos y el crimen que paralizó a un país. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/jonbenet-ramsey-victima-seis-sospechosos-crimen-paralizo-nid2435765/>

Zarosylo, V. O., Yarovoi, T. S., Grokholskyi, V. L., Timashov, V. O., & Padalka, R. K. (2020). Some directions of using forensic odorology in the field of fixing evidences in pre-trial proceedings in Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*

A silhouette of a person's head and shoulders is centered in the upper half of the page, looking out a window with multiple panes. The light from the window creates a strong backlight effect, silhouetting the person against a bright background. The lower half of the page has a dark teal background with white text.

Análisis del comportamiento criminal en homicidios entre varones y la influencia del patriarcado

AUTORA

Bórquez Ferreyra, Paula Silvana
pausilborfer@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

Análisis del comportamiento criminal de varones adultos jóvenes homicidas de víctimas masculinas y la influencia del sistema patriarcal. Mediante una muestra de tipo no probabilístico intencional consistente en dos hechos de homicidio entre hombres ocurridos en dicha región, se analizaron conductas y motivaciones de los victimarios con el fin de localizar en ellas componentes patriarcales. Se concluyó que pueden detectarse influencias del patriarcado en el comportamiento homicida en los casos estudiados, resultando dicha conducta cuantitativamente superior a nivel global y regional en lo que respecta al género de víctimas y perpetradores, predominantemente masculino, sin perjuicio de la importancia del flagelo global del femicidio, abordado en su respectiva proporción. Se propuso incorporar el factor patriarcal como categoría observacional al análisis operativo de casos criminales.

PALABRAS CLAVE

Homicidio; Varones; Patriarcado; Conducta criminal

INTRODUCCIÓN

El análisis de la conducta criminal evoluciona constantemente, adaptándose a cambios sociales, culturales y tecnológicos. Desde la Escuela Clásica europea de fines del siglo XVII, que consideraba al hombre delincuente igual al hombre común, dueño de libre albedrío para elegir su propio comportamiento (Baratta, 1986), hasta la Escuela Positiva de mediados del siglo XIX según la cual el sujeto criminal estaba totalmente determinado por factores antropológicos, sociológicos y psicológicos, siendo los representantes de la vertiente italiana: Enrico Ferri quien acuñó la sociología criminal, para aplicar al delito el estudio positivo de las doctrinas evolucionistas en boga, Raffaele Garófalo que planteaba las anomalías psíquicas del sujeto como explicativas del delito, y Cesare Lombroso, fundador de la antropología criminal, que atribuía a las características morfológicas la razón del sujeto delincuente (Cayetano Rodríguez, 2009).

Aún hoy continúa el debate acerca de si el delincuente es un sujeto diferente del que no comete actos delictivos (Abidin, 2004). A lo largo del siglo XX se sucedieron y todavía confluyen teorías criminológicas de diversa índole, tanto sociológicas como psicobiológicas.

Sin embargo, desde la última parte del siglo XX se han ido desarrollando y sistematizando nuevas formas de analizar la conducta criminal, integrando los aportes de la psiquiatría y la psicología con los de la sociología, resultando así un desarrollo teórico ecléctico, que asume “la interacción de ambas hipótesis. Lo que no significa una incidencia a partes iguales. La determinación concreta se hará mediante el examen de cada caso” (Herrero Herrero, 2007).

Se arribó así a la noción multifactorial del comportamiento criminal: “son los recientes enfoques integrados los que logran hoy en día una mayor aceptación, pues ofrecen un análisis multicausal, tomando postulados de las diferentes escuelas anteriores” (Cayetano Rodríguez, 2009).

Como ejemplo, el Análisis Operativo de Casos, una evolución del perfilamiento criminal, que según César Fortete (Bertone-Fenoll, 2012), consiste en analizar de manera metódica la estructura, naturaleza y características de casos en particular o relacionados entre sí, para elaborar perfiles con el fin de aportar a la investigación de causas no resueltas (p. 2).

En tanto Javier Chilo (citado en Villada, 2006) explica la utilidad del análisis operativo: El carácter multifactorial del fenómeno requiere necesariamente de un abordaje interdisciplinario que permita delinear múltiples respuestas (p. 447).

Dicho examen metódico de casos no resueltos está integrado también por las caracte-

rísticas de comportamiento del perpetrador. Esta noción fue conformándose con aportes de la Psicología, lo que permitió moldear los conceptos criminológicos de *modus operandi* (MO) y firma, a saber: el MO es constituido por las acciones realizadas por el ofensor para cometer el crimen, en tanto la firma es definida como aquello que el perpetrador tiene que hacer para sentirse satisfecho, que va más allá de las acciones necesarias para producir el hecho (Douglas et al., 2006). Para otros autores la firma es la conducta no funcional para la comisión del hecho pero presente en él, mientras que las funcionales, que conforman el MO, serán las que sirvan al exacto propósito de ser cometido (Schu et al., 2012).

Desde la visión multifactorial del hecho criminal, se analizará la influencia del sistema patriarcal de la sociedad en la conducta criminal planteada. Las teóricas feministas pusieron al patriarcado en el foco de análisis para comprender las dinámicas de dominación masculina institucionalizadas a lo largo de la Historia (Lerner, 1986). Sin embargo, el perjuicio del sistema se extiende a todos, como dice Alda Facio (2002): Las ideologías patriarcales no sólo afectan a las mujeres al ubicarlas en un plano de inferioridad en la mayoría de los ámbitos de la vida, sino que restringen y limitan también a los hombres, a pesar de su estatus de privilegio. En efecto, al asignar a las mujeres un conjunto de roles “propios de su sexo”, los hombres quedan obligados a prescindir de estos roles (p. 52).

Afirma que a los nacidos varones se les asignan roles de características agresivas, racionales, activas, en tanto se los despoja de las contrarias, es decir, dulces, emocionales, pasivas, que son reservadas para las mujeres, perpetuando así las funciones de cada género construido, y que no por tratarse de un sistema dominante de hombres sobre mujeres significa que todos los hombres ostenten los mismos privilegios, ya que el aprendizaje de la dominación fue aprovechado para que determinados hombres la ejerzan sobre otros. Dice Facio (2002) que “el paradigma de lo humano, el varón blanco, rico, en edad productiva, sin discapacidades físicas y heterosexual fija el punto máximo de la jerarquía respecto de cualquier otra condición o variable” (p. 65).

Mediante el informe *Masculinidades y Salud de los Hombres en la Región de las Américas 2019-2022*, la Organización Panamericana de la Salud [OPS] alerta que el machismo acorta la vida de los hombres en esta región y que las normas y las prácticas de género que la sociedad impone a los hombres potencian su falta de autocuidado físico y mental (Keijzer et al., 2022).

Un estudio de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [ONUDD], 2019) afirma que en el ámbito de la Criminología es sabido que la brecha de género -esto es, la “distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador” (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018)- aumenta en forma directamente proporcional a las tasas de homicidio: a mayor número de homicidios, mayor es la proporción

tanto de perpetradores como de víctimas de género masculino. En 2017, por ejemplo, hubo en Latinoamérica 8 veces más asesinatos por parte de hombres a otros hombres que a mujeres, e incluso, la edad en que esa brecha comienza a notarse es tan temprana como los 10 años de edad.

Argentina, si bien posee una menor tasa de homicidios según estos estudios, no escapa a la situación global y regional. En una investigación de autores locales, Gauna et al. (2022), en el análisis de los estereotipos de género, establecieron que “El agresor piensa, siente y actúa de acuerdo a concepciones que se presentan como naturales, invariables y universales, siendo una construcción sociocultural que se produce y reproduce desde el inicio y evolución de nuestra sociedad occidental organizada” (p. 24).

Tabla 1. Características principales del sistema patriarcal

Característica	Descripción
Histórico	No es natural, sino construido socialmente en un momento y sostenido a lo largo- de la historia humana (Lerner, 1986).
Biologicista	Plantea las diferencias sexuales con la mujer (y la comparación competitiva entre hombres) como legitimadoras naturales y válidas de una superioridad masculina (Abidin, 2004; Connell, 2005)
Paradigma de dominio masculino	Impone un ideal de hombre como medida de toda relación, vínculo e institución, en el arquetipo del varón blanco, rico, joven, productivo, sano y heterosexual (Bourdieu, 1998; Lagarde, 1999).
Opresivo y subordinante	Permite subyugar a todos los grupos e individuos que no gozan de los privilegios de quienes poseen mayor cercanía al ideal masculino, incluidos los propios hombres (Facio, 2002).

Fuente: Elaboración propia

MATERIALES Y MÉTODOS

Alcance descriptivo: se detallaron características y propiedades del fenómeno.

Enfoque cualitativo: recolección de datos con finalidad interpretativa sin medición de variables numéricas con estudio de documentos, consulta del caso y artículos periodísticos. Se entrevistó a expertos investigadores de las fuerzas de seguridad y a autoridades judiciales que por su labor solicitaron anonimato.

Investigación de tipo no experimental transversal: no se manipularon variables, delimitada a un momento y espacio determinados.

Unidades de análisis: muestra de tipo no probabilístico intencional por seleccionar casos representativos del fenómeno, dos hechos de homicidio ocurridos en la Provincia de Santa Cruz, con víctimas varones, cometidos en ambos casos por perpetradores varones. Uno es el “caso B.”, 2017, víctima JCB de 42 años, asesinado por un compañero de trabajo y un cómplice: CM (26) y MS (33). Los homicidas sabían que B vivía solo y que tenía dinero de un préstamo, fueron a su vivienda y le exigieron la entrega, y ante su negativa, lo golpearon hasta provocarle la muerte, y sin haber hallado el dinero, se llevaron su vehículo. Resultaron condenados a 18 años de prisión por Homicidio en ocasión de Robo (Art. 165 del C.P.) (Cámara en lo Criminal de Santa Cruz, 2019; 18 años de cárcel para M. y S. por asesinar a B., 2019). Y el restante es el “caso G.”, de 2019, víctima PG (55), con problemas de adicción, cuya muerte fue provocada por un allegado con quien consumía estupefacientes, CS (28), G vivía solo, era propietario y había permitido al causante alojarse en su vivienda ya que estaba en situación de calle. Este lo atacó y con la cinta de un llavero colgante lo estranguló. Durante la admisión de su delito en juicio abreviado, para explicar su accionar relató que la víctima se había referido con insultos a su pequeña hija, además de su situación de consumo. Fue condenado a 8 años de prisión por Homicidio Simple (Art. 79 del C.P.) (Cámara en lo Criminal de Santa Cruz, 2021; Homicidio de P.G. Condenado a 8 años, 2021).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se detectó en la muestra la presencia de elementos patriarcales en la competitividad de las edades entre víctimas y victimarios más jóvenes del mismo género: conexidad con el paradigma de juventud masculina como un valor en sí mismo; también en la comparación del poder adquisitivo de víctimas respecto a sus victimarios, vinculándose con el arquetipo del hombre rico visto como superior, conectándose ambos aspectos con el machismo en su faceta de rivalidad permanente; en la dominación del cuerpo del otro hasta ser absoluta (decidir sobre el alcance de otra vida): componente del dominio masculino pleno. En el caso G se detectó, además, en el argumento de la ofensa del honor de la descendencia femenina del atacante, la presencia del machismo en forma de paternalismo y de asignación de roles de género.

Puede advertirse una influencia patriarcal en el comportamiento de los perpetradores de ambos crímenes, respaldada en las teorías multicausales de la conducta criminal, particularmente en los enfoques integrados. Se tomó el modelo de Elliott et al. (1985), que integra las siguientes teorías: del control social (Hirschi, 1969) como mecanismo para evitar la comisión de actos delictivos y antisociales compuesto de normas sociales, de la anomia (Merton, 1980) entendida como la discordancia entre las expectativas culturales y las vías ofrecidas por la sociedad para satisfacerlas, y del aprendizaje (Akers, 1972) en cuanto

localización diferencial del individuo en la estructura social: clase, género, edad, etc., junto con la teoría de la tensión-frustración (Agnew, 1992) en el aspecto de la tensión como el fracaso anticipado de lograr objetivos valorados.

Así, se observa que el patriarcado propone una sociedad con metas cuyo logro no facilita, y una de las reacciones posibles es la de la conducta desviada. Los exigentes ideales del modelo patriarcal no sólo resultan imposibles de alcanzar para la mayoría de los hombres, sino que además aparecen, si logrados, como sumamente arduos de mantener. Ello puede provocar frustración y por lo tanto, desencadenar comportamientos antisociales.

REFERENCIAS

Abidin, C. (2004). La Imagen del Delincuente en la Escuela Clásica y en la Escuela Positiva. Cartapacio.

Agnew, R. (1992). Foundation for a general strain theory of crime and delinquency. *Criminology*, 30(1), 47-87. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1992.tb01093.x>

Akers, R. L. (1973). *Deviant Behavior: A Social Learning Approach*. Wadsworth Publishing.

Baratta, A. (1986). *Criminología crítica y Crítica del derecho penal*. Siglo XXI.

Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Anagrama.

Cayetano Rodríguez, M. (2009). *Breve introducción a las teorías criminológicas*. Reus.

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2018). Brechas de Género. Recuperado de https://crpd.cepal.org/3/sites/crpd3/files/presentations/panel2_marcelaeternod.pdf

Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2nd ed.). University of California Press.

Douglas, J. E., Burgess, A. W., & Ressler, R. K. (2006). *Crime Classification Manual*. Jossey-Bass.

Elliott, D. S., Huizinga, D., & Ageton, S. S. (1985). *Explaining delinquency and drug use*. Sage Publications.

Facio, A. (2002). *Engenerando Nuestras Perspectivas. Otras Miradas*.

Figari, R. (2019). El rol de la víctima en el proceso penal con especial referencia al nuevo C.P.P.F. IJ Editores. <https://ijeditores.com/pop.php?option=articulo&Hash=c748d6986c2c5acbdba4d60dfafc752ca>

Fortete, C. (2012). El AOC como técnica de investigación criminal. En J. R. Bertone & P. E. Fenoll (Comps.), *Criminalística y Criminología* (pp. 1-27). Advocatus.

Gauna, B., Comba, S., Chilo, J., Homenuc, G., Quiroz, V., & Rosa, P. (2022). Inventario de estereotipos de género y ejercicio de violencia en varones denunciados por sus parejas. *Revista de Psicología*, 40(3), 22-26. <https://doi.org/10.35622/j.rep.2022.03.002>

Herrero Herrero, C. (2007). *Criminología: parte general y especial*. Dykinson.

Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*. University of California Press.

Keijzer, B. & Cuellar, A. (2022). Masculinidades y salud de los hombres en la Región de las Américas. Organización Panamericana de la Salud. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.93>

La Opinión Austral. (2019, 11 de septiembre). 18 años de cárcel para M. y S. por asesinar a B. La Opinión Austral. <https://laopinionaustral.com.ar/policiales/18-anos-de-carcel-para-marshall-y-saldivia-por-asesinar-a-bautista-121934.html>

Lagarde, M. (1998). *Identidad de Género y Derechos Humanos: La construcción de las humanas*. Varitec.

Lerner, G. (1986). *The Creation of Patriarchy*. Oxford University Press.

Marchiori, H. (1998). *Criminología: La víctima del delito*. Porrúa.

Merton, R. (1980). *Teoría y estructura sociales*. Fondo de Cultura Económica.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2019). *Global Study on Homicide 2019*. [Estudio de la ONU].

Schu, M. & Witt, R. (2004). *Ablauf eines Sexualdelikts*. BKA.

Spaventa, V. (2002). *Género y control social*. Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/lye/revistas/77/genero-y-control-social.pdf>

Tiempo Sur. (2021, 19 de junio). Homicidio de P.G. Condenado a 8 años. Tiempo Sur. <https://www.tiemposur.com.ar/policiales/condenado-a-ocho-anos>

Villada, P. (2006). *Análisis de la conducta criminal*. Editorial La Ley.



Análisis psicosocial del pederasta El abuso sexual o “chineo” en culturas aborígenes

AUTOR

Chocobar Martínez, José Ignacio
jose_humanidades@hotmail.com.ar

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

El abuso y maltrato psicofísico contra los niños, niñas y adolescentes (de aquí en más NNyA), es un fenómeno que en los últimos años ascendió de manera estrepitosa a nivel mundial, siendo así uno de los delitos con mayor implicancia en las encuestas y denuncias delictivas. Dicha problemática no solo se produce en el ámbito privado de la víctima, sino que la búsqueda de material pornográfico por parte de quienes consumen ese contenido, provocó la incursión de imágenes y videos explícitos en el mercado negro mediante la Deep web, despertando así un interés cada vez mayor en los estados, en el ámbito jurídico e investigativo, buscando mediante la implementación de métodos preventivos y disuasivos evitar su exponencial avance.

El objetivo de la presente investigación consiste en la descripción y estudio pormenorizado sobre la problemática de la pedofilia y pederastia mediante la recopilación de información, cuyo contenido se basa en el análisis del perfil psicosocial de los actores involucrados, consecuencias y métodos utilizados para desplegar su ardid delictivo.

Dicho análisis ya enraizado en el ámbito local (Argentina), y en específico en el norte argentino se enfoca sobre la problemática del fenómeno del “chineo”, definición usada para referirse a la práctica vejatoria de abuso sexual de NNyA, disfrazada bajo una máscara de tradición cultural la cual atropella la integridad psicofísica de las víctimas.

Un análisis riguroso y analítico sobre la temática, cobra importancia a la hora de analizar las bases de las conductas desplegadas. Descubrir los porque es necesario a fin de aplicar políticas eficaces a este mal acuciante.

PALABRAS CLAVE

Abuso y maltrato psicofísico; pedofilia y pederastia; perfil psicosocial; chineo.

INTRODUCCIÓN

El ser humano es un ser biopsicosocial, cuyo comportamiento es multicausal y su posterior estudio debe ser enfocado de manera multidisciplinaria concentrando el foco en los aspectos biológicos, psicológicos y sociales.

A lo largo de la historia, en el entramado de los componentes que presentan los seres humanos, una característica base en el análisis comportamental es la lucha del ser humano por imponer su liderazgo o supremacía sobre las capas sociales más vulnerables.

Las infancias compuestas por los NNyA integran el eslabón más frágil y débil de la sociedad, y es allí en donde determinados actores despliegan conductas con la finalidad de imponer coerción sobre dicho estrato, afectándolas de manera física, emocional y psíquica dominando así el contexto en que se desenvuelven las interacciones.

Según la guía UNICEF “abuso sexual contra NNyA : una guía para tomar acciones y proteger sus derechos” (2017) define al abuso sexual como toda interacción sexual en la que el consentimiento no existe o no puede ser dado, independientemente de si el niño entiende la naturaleza sexual de la actividad e incluso cuando no muestre signos de rechazo.

Estas prácticas sexuales se encuadran en las parafilias, cuya acepción es:

“la presencia de repetidas e intensas fantasías, impulsos o comportamientos sexuales que, por lo general, engloban algunas o varias de las siguientes características: objetos de deseo consistentes en el sufrimiento o humillación de uno mismo o de la pareja, o bien exige la participación de niños, ancianos o personas que no consienten o con los que no existe apenas comunicación” (Trabazo Arias y Lafarga ,2009).

Asimismo, es importante marcar diferencias entre dos terminologías y utilizadas en este campo investigativo, las cuales por su similitud sintáctica se prestan a la confusión: pedofilia y pederastia. Mientras que en la pedofilia radica el deseo, la excitación que produce la figura de un menor en el imaginario, dicha perturbación no es exteriorizada (en el contexto

de la consumación del acto sexual), mientras que, en el pederasta, sus impulsos internos lo llevan a materializar al abuso sexual.

Teniendo un panorama clarificado sobre las terminologías, podríamos preguntarnos ¿Cuáles son las características principales que identifican a un pederasta? Según Ayram Mareco (2019), se formularon una batería de teorías psicológicas, a fin de descubrir el origen del trastorno de la pedofilia y su naturaleza psicopatológica, llegando a la conclusión que las mismas compartían puntos en común:

- Presencia de distorsiones cognitivas.
- Impulso sexual desviado.
- Déficit relacionado a las habilidades sociales.
- Déficit relacionado al control de las emociones.

Para poder aproximarnos un poco más al diagnóstico, mediante recopilación de información desde el aspecto de síntomas y signos que alerten una anomalía en el comportamiento, es conveniente distinguir las 3 áreas básicas de la Psiquis: el pensamiento (¿qué piensa?) la conducta (¿qué hace?) y la afectividad (¿Qué siente?)

Una vez asentadas las bases y definiciones generales, es de suma importancia poder plasmar como este mal acuciante afecta a la totalidad de la población, sin distinción de raza, religión o color. Es así como este fenómeno se representa bajo la figura del “chineo” en específico en el norte argentino, integrada por las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca y Chaco en cuya región se ubica la mayor densidad poblacional aborigen del país.

El constante avasallamiento hacia la integridad física de los menores pertenecientes a etnias aborígenes como los Qom, wichis, por parte de hombres criollos (acepción otorgada a los hombres ajenos a las comunidades aborígenes) pone en riesgo el normal desarrollo psicofísico de las víctimas.

Basada en una profunda investigación, Flores (2021) sostiene que las prácticas violatorias de la intimidad de los menores aborígenes se hallan naturalizadas, y cuya característica principal es que la misma se encuentra ligada multidimensionalmente a la opresión de sus víctimas. Articulando a esta postura, Gómez (2008) remarca que dicha naturalización de la imposición del hombre hacia la mujer es “una práctica aparentemente extendida antes de la colonización y fomentada por las guerras interétnicas: la forma de cortejo violentas donde la mujer era raptada por un hombre”, cuya acción era tomada como normal.

Flores Rodríguez (2021) remarca que en la práctica cultural del chineo confluyen dos órdenes sociales: de género y de contexto racial, los cuales conllevaron a construir conceptos errados sobre la sexualidad de las jóvenes, avasallando la totalidad de los derechos instituidos, estableciendo una violencia en todo aspecto, tanto humana como constitu-

cional, trayendo consigo una serie de consecuencias que repercuten en la psiquis de las víctimas.

Dicha práctica, rompe con las conductas normales (en el contexto sexual), encontrándose enraizadas y camufladas bajo la máscara de tradiciones ancestrales propias de las etnias originarias. Se observa un aprovechamiento de la inmadurez sexual de las niñas aborígenes, haciéndole vivenciar una multiplicidad de actos traumáticos, de los que se pueden mencionar:

- Matrimonio infantil y otras formas convivenciales con niñas menores de edad. Se resalta que las víctimas en lo general poseen 14 años a la hora de contraer matrimonio, marcando así una distorsión cognitiva de la víctima con respecto a esta práctica.
- Iniciación precoz de la maternidad, sumado a los efectos sobre los niños recién nacidos, provocados por las condiciones precarias en el que la madre se encuentra sumergida. A su vez se detectó una alta tasa de mortalidad de las niñas madre debido a la falta de desarrollo físico para afrontar el embarazo.

Observando lo anteriormente expuesto, se puede resaltar que esta práctica vejatoria trascendió la barrera temporal, instaurándose en las comunidades aborígenes como una tradición ancestral y milenaria, arrastrada desde la época de la colonización. Son diversos los factores que hacen que el chineo sea una problemática realmente apremiante: faltas de políticas de carácter estatal hasta distorsiones cognitivas por parte de los miembros de la comunidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación presenta un alcance descriptivo/explicativo, especificando desde el aspecto científico las diversas acepciones que toma la problemática de la pedofilia, desde la víctima hasta el victimario. A su vez se expone las características principales que van desde el encuadre psíquico del victimario, mediante métodos de análisis y herramientas de corte conceptual para llegar a un psicodiagnóstico. Se analiza el origen de la práctica del chineo en el norte argentino y bajo las condiciones en la que se manifiesta.

Se procedió al análisis, recopilación y uso de fuentes documentales (libros, papers, notas periodísticas) con especial enfoque en la temática del chineo. A su vez, para lograr la construcción de un perfil, se basó principalmente en la consideración, empleo y desarrollo de clasificaciones propias de la psiquiatría.

El análisis criminal implica un análisis metódico de la información, determinando condiciones sociopolíticas, demográficas y delictivas (Fortete 2012). El hombre es un ser biopsicosocial, y por lo tanto no se debe centra en un solo aspecto de su personalidad, sino en un conjunto de factores que pueden influir en su comportamiento.

RESULTADOS

Si bien la conducta sexual parafílica, correspondiente a la pederastia no es específica a un género, se puede observar la predominancia del género masculino cuya amplitud varía entre el 75 al 90%. En lo que respecta al rango etario del victimario, corresponde a varones jóvenes cuya edad ronda de los 20 a los 35 años, aunque desde etapas tempranas aparecen conductas asociadas a la psicopatología estudiada.

En lo concerniente a la víctima, las mismas tienen desde 0 a 17 años. Se estudia dicho rango etario, debido a que la temática del presente informe trata sobre el abuso sexual contra los NNyA. Asimismo, se registra un mayor número de casos sobre mujeres, en predominancia sobre el género masculino sobre el total de los casos registrados.

Figura 1. Tabla estadística sobre las características de las víctimas en edad y género.



Fuente: Programa nacional de víctimas contra la violencia. Ministerio de justicia de la nación

Vínculos con las víctimas:

En general suelen ser personas que poseen una alta interactividad con sus víctimas, invirtiendo en muchos casos una gran cantidad de tiempo, a fin de crear un vínculo afectivo, una máscara de confianza con la víctima como así también para las demás personas creando una imagen de persona respetable. Se llegan a instancias de manipulación psicológica a punto tal de hacerle creer a la víctima que dicha conducta sexual es normal. Buscan adentrarse en ámbitos que les permiten involucrarse de manera directa con sus víctimas, llegando inclusive a profesionalizarse en labores que les permitan incrementar el vínculo.

Chineo, un mal acuciante.

Las estadísticas marcan un promedio de fecundidad adolescente superior al promedio nacional, es decir, en comparativa con la media nacional cuya marca es de 1,6%, en las comunidades aborígenes logra llegar al 3,8% en adolescentes menores de 15 años, a un promedio de 2500 nacimientos por año.

El 30% de los nacimientos producto de abuso sexual en la provincia de Salta (con una población aborígena del 6,6% del total de los habitantes) se registraron en la región con amplio espectro de etnias originarias. A su vez la falta de políticas sanitarias en la región implica un riesgo mayor para la salud de las niñas gestantes, ya sea debido a enfermedades de transmisión sexual como el HIV, hepatitis y gonorrea o por el riesgo de la concepción a corta edad debido al producto de abusos o la explotación sexual.

Se presentan factores múltiples que propician e incentivan la acción, actuando sobre los aspectos cognitivos y decisionales de las víctimas, ya sea mediante el consumo de bebidas alcohólicas y drogas, como así también coerción física y psicológica mediante ofrecimientos de carácter pecunario y amenazas de índole violenta.

DISCUSIÓN

Es notable como las diversas necesidades que padecen las comunidades aborígenes, que van desde carácter económico, sanitario, habitacional, educativo, de infraestructura acrecientan el riesgo de sufrir ataques y perturbaciones en su normal desarrollo.

Las etnias aborígenes históricamente fueron relegadas e invisibilizadas del ámbito social debido a la poca relevancia que le otorgaba los estratos centralistas, su lejanía geográfica y la poca importancia prestada por los medios de comunicación, siendo además objeto del abandono estatal en una amplia gama de factores:

- **Aspecto económico:** falta de partidas presupuestarias para la realización de infraestructura habitacional, sumado a la falta de servicios básicos (agua, cloacas, electricidad, etc.). A su vez la falta de oportunidades laborales incrementa el sometimiento proveniente de

los varones criollos y dueños de tierras aprovechando dicha situación para sacar rédito.

- **Escasa atención sanitaria:** Incluye la ausencia de políticas de educación sexual integral a fin de evitar embarazos tempraneros y el contagio de enfermedades venéreas. Esto se ve reflejado en los altos números de natalidad en niñas menores de 15 años, doblando el promedio nacional.

- **Aspecto educativo:** la falta de escuelas, sumado a la escasez de docentes provocan un índice de analfabetismo mayor a la media nacional. Esto también provoca la internalización y normalización de prácticas que son contrarias al normal ejercicio de los derechos inherentes al humano.

- **En el ámbito jurídico:** el proceso de revictimización que sufre la víctima al concurrir a realizar una denuncia, sumado a la falta de conocimiento e impericia en su accionar del personal policial. Asimismo, en multiplicidad de casos, la falta de médico legista que pueda verificar las lesiones que posee la víctima impide un rápido accionar policial y jurídico contra el victimario. Es menester exponer la falta de personal traductor de lenguas originarias al castellano, impidiendo ello la expresión de la aflicción de quien padece el abuso.

Un factor importante que fabrica las oportunidades de desigualdad y los hechos de coerción contra las niñas aborígenes es lo que se denomina interseccionalidad. Dicho término marca “la existencia de una matriz multidimensional de poder que produce desigualdades. Lo que intentar señalar es de qué manera el entrecruzamiento de distintos factores de opresión producen que algunos grupos sociales experimenten condiciones específicas de exclusión sistemática” (ministerio de las mujeres, género y diversidad de la nación, 2022)

En conclusión, es imperiosa la necesidad de profundizar el interés desde el estado, mejorando el control en los ámbitos judiciales, sanitarios, educativos, sumado a la profesionalización de los agentes estatales y la creación de leyes de protección enfocándose en el aspecto humano, con la implicancia de visibilizar y desnaturalizar determinadas prácticas culturales, evitando así que el ejercicio de las mismas avasalle derechos fundamentales de cada integrante de la comunidad aborígen.

El ejercicio del chineo quita libertad, poder de decisión, incrementa la brecha de desigualdad, cosifica y sobre todo destruye.

REFERENCIAS

Ayram Mareco, K. (2019). Psicopatología y tratamiento cognitivo-conductual del Trastorno de Pedofilia: Alcances y limitaciones. <https://www.aacademica.org/000-111/617>

Fortete, C. (2012). Análisis criminal.

Gómez, M. (2008). El cuerpo por asalto: la amenaza de la violencia sexual en el monte entre las mujeres tobas del oeste de Formosa. En S. Hirsch (coord.), *Mujeres indígenas en la Argentina. Cuerpo, trabajo y poder*. Editorial Biblos.

Lafarga, F., & Trabazo Arias, V. (2009). La pedofilia: un problema clínico, legal y social. Universidad Camilo José Cela, Centro de Psiquiatría y Psicología Clínica y Jurídica.

Ministerio de Justicia de la Nación Argentina. (2021). Programa nacional de las víctimas contra la violencia.

Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad de la Nación. (2022). Interseccionalidad y otras formas de opresión para el abordaje integral en dispositivos territoriales de protección.

Rodríguez Flores, A. (2018). El Chineo...o la Violación como Costumbre: Violencia Sexual de Varones Criollos hacia Mujeres Indígenas en el Chaco Argentino. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

UNICEF. (2017). Abuso sexual contra niños, niñas y adolescentes: Una guía para tomar acciones y proteger sus derechos.



Análisis de comportamiento criminal en Abuso Sexual Intrafamiliar contra Niños, Niñas y Adolescentes en la provincia de Misiones

AUTORA

Gauto, Eliana Paz
elianagauto2025@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

El presente manuscrito científico contempló el análisis del comportamiento criminal en los delitos de abuso sexual intrafamiliar contra niños, niñas y adolescentes, registrados en la Provincia de Misiones, Argentina. Para el desarrollo se recolectó información de investigaciones científicas de manera no aleatoria, y se utilizó un muestreo no probabilístico del fenómeno en el territorio sujeto a estudio, con enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Se emplearon técnicas de perfilación criminológica mediante la metodología inductiva de agresores sexuales conocidos. La contribución de la ciencia criminológica operó un rol fundamental para comprender la multicausalidad del fenómeno, en valoración que el agresor sexual mantuvo necesidades no específicamente sexuales, sino de reafirmación de poder, basadas en fantasías insatisfechas, que no logró suplir en su cotidianidad. A su vez, se infirieron los principales factores comunes del delito: ocurrieron en silencio y en ausencia de un guardián capaz de impedirlo, sujeto a un vínculo de consanguinidad y una subordinación desigual de poder existente entre el autor y la víctima. Se abordó

sobre victimarios organizados del delito, que fueron pedófilos en sentido estricto o pedófilos meramente ocasionales, no obstante, no refirió de manera sistemática a autores con rasgos antisociales de la personalidad. Se abordó un fenómeno delictivo multifactorial y multifacético, por ende; se concluyó que no existe un único perfil criminológico. Conforme a la Teoría del Control Social, se estableció que el ofensor sexual consumó el abuso en virtud a la composición de una predisposición genética del autor a delinquir y un ambiente facilitador a su desarrollo.

PALABRAS CLAVE

Abuso sexual intrafamiliar; Ofensores sexuales; Pedofilia; Perfil criminológico.

INTRODUCCIÓN

Conforme lo establecido por las Naciones Unidas para la Infancia en el año 2028, la violencia más degradante e indigna hacia una persona es aquella de naturaleza sexual. No obstante, no siempre es manifiesta, puesto que no evidencia indicios físicos que puedan observarse a prima facie,

La problemática sujeta a estudio constituye un fenómeno objeto de preocupación sanitaria a nivel internacional, particularmente en los países de América Latina, comprendida entre ellos la Argentina, más precisamente en las provincias o localidades subdesarrolladas con respecto a cuestiones culturales y educacionales, donde predominan las colectividades segregadas de la sociedad. (Organización Mundial de la Salud, 2001).

El abuso sexual a niños, niñas y adolescentes (NNyA) constituye en nuestro país un delito penado por ley, comprendido en por el Código Penal de la Nación, bajo la normativa penal N° 27352.

De acuerdo con el Informe del Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC) realizado en el año 2023 dependientes del Ministerio de Seguridad de la Nación y el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC), en la Provincia de Misiones se ha registrado un aumento significativo de víctimas de delitos contra la integridad sexual, de un 9,3% en relación al año 2022, correspondiente a 1.440 casos en 2023.

La Secretaria de Acceso a la Justicia de la Provincia de Misiones precisó que, durante el año 2023, en las primeras cuatro circunscripciones de dicho territorio se han registrado 100 casos de asistencia a niños, niñas y adolescentes víctimas de abuso sexual, cometidos por personas de su núcleo familiar. La problemática se intensifica en el territorio norte de la provincia.

Conforme a lo establecido por el Sistema Nacional de Estadística sobre Ejecución de la Pena (SNEEP) efectuada en el año 2022, se ha registrado que los abusadores sexuales re-

presentan la principal población penitenciaria en la Provincia de Misiones, con la totalidad de 780 personas privadas de su libertad.

El objetivo general de la investigación procura analizar el comportamiento criminal de los ofensores sexuales intrafamiliares de niños, niñas y adolescentes de la Provincia de Misiones. Para ello se emplearon técnicas de perfilación criminológica, las mismas presentan origen en el Federal Bureau of Investigation (FBI) en la década de 1970 en los Estados Unidos. Permiten analizar las huellas psicológicas y de comportamiento del autor de un delito, y se desarrolla mediante el respectivo análisis de la evidencia física de la escena, del modus operandi, la firma del autor, y la perfilación geográfica del hecho.

En virtud de los objetivos específicos, se pretende establecer las motivaciones del ofensor sexual intrafamiliar, determinar las principales características psicológicas del autor, describir las principales dinámicas del hecho, e identificar los factores de riesgo de las potenciales víctimas de abuso sexual intrafamiliar.

MATERIALES Y MÉTODOS

La muestra se efectuó por medio de un muestreo no probabilístico. La misma se compone sobre la unidad de análisis de los delitos de abuso sexual intrafamiliar contra NNyA, comprendidos desde el mes de enero hasta el mes diciembre del año 2023, que han sido denunciados a los órganos de la justicia en la provincia de Misiones.

Se empleó metodología empírica e inductiva de agresores sexuales conocidos.

La investigación se auxilió del empleo de métodos cualitativos, de alcance descriptivo de la población sujeta a estudio perteneciente de las cuatro circunscripciones de la provincia de Misiones.

Se analizó el material en formato texto e imágenes de gráficos para la recopilación de material científico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la tipología establecida por el FBI (1990), la clasificación de los ofensores sexuales se dirigió a la potencial motivación delictiva del autor:

- Por reaseguro de poder: La motivación es el reaseguro de una identidad sexual no muy firme desde la perspectiva del autor del delito.
- Por afirmación de poder: Su propósito es la expresión de su masculinidad y la búsqueda de su reconocimiento.
- Por furia vengativa: Su motivación es desquitarse o compensar su accionar por injusticias e injurias que ha recibido o que ha imaginado recibir durante su vida, violentando sexualmente a sus víctimas con la finalidad de castigarlas

- Por excitación mediante la furia: El propósito principal es causar dolor físico y emocional a las víctimas. El autor es caracterizado por el sadismo sexual.
- En situaciones grupales: Se presenta en contextos donde un líder convoca al acto de agresión sexual como espectáculo o prueba para obtener desde el ingreso, la aprobación o validación del grupo.

Las principales características psicológicas en cuanto al delincuente sexual intrafamiliar son: Que manifiesta una atracción sexual reiterada e intensa por menores de edad; vive el acto delictual sexual como una adicción; presenta incapacidad de sentir empatía o remordimiento por el perjuicio ocasionado; adquiere del acto sexual una satisfacción única, insuperable con otros eventos; presenta una distorsión en la percepción que tiene sobre las víctimas y la sexualidad; dispone de un reconocimiento inexistente o atenuado de su responsabilidad. (Federal Bureau of Investigation, 1990).

La dinámica del abuso sexual intrafamiliar contra NNyA inicia con un proceso de persuasión a la víctima, seguido de la sexualización del vínculo y en el modo en que ambos sujetos se relacionan, seguido de la exposición de los órganos de naturaleza sexual, culminado con el acceso carnal a la víctima. (Villanueva, 2013).

Las características operacionales del hecho refieren a un autor organizado del delito, que efectúa la comisión de una acción planificada, mediante el abordaje de una víctima sumisa, con una conversación controlada a su propósito y el potencial uso de medios de sujeción. (Picozzi y Zappalá, 2002).

En ocasiones, el agresor sexual ha mantenido necesidades no específicamente sexuales, sino necesidades de reafirmación de poder, basadas en sus fantasías y/o necesidades históricas que no logró complacer en su vida cotidiana. En consecuencia, el ofensor no agredió por ausencia de actividad sexual, puesto que, posiblemente sostuvo relaciones sexuales habituales u ordinarias, donde prevaleció el consentimiento entre los participantes del hecho, por ende, carentes de dominación y poder sobre, no pudiendo suplir su satisfacción. (Laplanche y Pontalis, 2013; International Association for the Treatment of Sexual Offenders, 2014).

La fantasía insatisfecha del autor potencialmente condujo a la planificación de una conducta organizada y al posterior abordaje de su víctima, en función de la accesibilidad y vulnerabilidad de la misma. La consumación del hecho abastece el deseo por un tiempo determinado, por este motivo el ofensor puede haber agredido en reiteradas ocasiones. (Freud, 1992; International Association for the Treatment of Sexual Offenders, 2014).

Los ofensores pueden ser pedófilos en sentido estricto o pedófilos meramente ocasionales. No se refirió sistemáticamente a autores con rasgos antisociales de la personalidad.

Los NNyA con mayor riesgo de victimización fueron aquellos que presentaron una ca-

pacidad reducida o nula para resistirse al abuso o exponerlo, por ejemplo, los infantes que aún no estaban capacitados para comunicarse debido a la madurez prematura, los que manifestaron dificultades en el desarrollo y aquellos que padecieron de discapacidades físicas y/o psíquicas. (UNICEF, 2018).

Resulta verosímil establecer un principal perfil criminológico: El ofensor sexual intrafamiliar de NNyA, es un autor organizado del delito, es decir que estructura el hecho en una premeditación previa. Las características psicosociales responden a un autor con inteligencia media o superior; socialmente competente; que se desempeña preferentemente en trabajos calificados; sexualmente competente; hijo único o mayor de varios; que presenta una relación de pareja estable, posiblemente convivencia en pareja; de empleo parental estable; con educación familiar o académica fallida; presenta control emocional durante el delito; emplea ocasionalmente sustancias psicoactivas durante el delito; y la situación crítica personal puede precipitar el acto.

Los resultados del manuscrito se vinculan con la “Teoría Criminológica del Control Social” (Travis Hirschi, 1969), la misma establece que el individuo que presenta tendencia biológica a delinquir consumará el delito salvo que exista algún motivo que lo impida, y en la “Teoría Criminológica Multifactorial” (William Healy, 1915), la cual comprende a la desviación de la conducta como resultado de múltiples factores.

En síntesis, se puede concluir que el victimario abusó sexualmente en función de una predisposición genética del autor a delinquir y un ambiente facilitador al desarrollo del delito.

REFERENCIAS

Federal Bureau of Investigation. (1990). Classification of sexual offenders. Washington, DC.

Freud, S. (1992). Psicopatologías.

Healy, W. (1915). The individual delinquent: A textbook of diagnosis and prognosis for all concerned in understanding offenders. Little, Brown.

Hirschi, T. (1969). Causes of delinquency. University of California Press.

International Association for the Treatment of Sexual Offenders. (2014). University of Porto in Porto, Portugal.

Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (2013). Diccionario de Psicoanálisis: Los Fantasmas.

Ministerio de Seguridad de la Nación. (2023). Informe del Sistema Nacional de Información Criminal (SNIC).

Organización Mundial de la Salud. (2001). World report on violence and health.

Picozzi, M., & Zappalá, C. (2002). Perfiles criminales: Del análisis de la escena del crimen al perfil psicológico del criminal. Milán.

UNICEF. (2018). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

Villanueva, S. (2013). Abuso sexual intrafamiliar: Un enfoque desde la criminología.

Análisis de las motivaciones que se consideran violentas en el consumo de prostitución

AUTORA
Macovaz, Constanza
cocomacovaz1@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las motivaciones que se consideran violentas en el consumo de prostitución. Para ello se buscó indagar sobre las razones que llevan a los usuarios a consumir, diferenciar dentro de estas razones cuales son violentas y cuáles no, ahondar en las que se consideran agresivas y finalmente abordar toda esta información desde la perspectiva de género. Para alcanzar esta meta, el manuscrito poseyó un alcance descriptivo y exploratorio, un enfoque cualitativo y diseño no experimental del tipo transversal. La muestra seleccionada constó de fuentes escritas; y su muestreo fue no probabilístico-intencional. Además, los instrumentos y el proceso de análisis de datos fueron cualitativos. El apartado de resultados indico que las ideas principales fueron acertadas, se encontró evidencia de violencia sexual en el consumo, razones por las cuales esta situación podría suceder y se investigó en el origen de esta problemática desde los roles de género. En conclusión, las estructuras patriarcales provocaron una jerarquización de géneros que desembocó en una sexualidad masculina preponderante; donde ser

PALABRAS CLAVE

Prostitución, Consumo, Violencia, Rol de Género.

INTRODUCCIÓN

Con la intención de generar un perfil criminal que pueda ayudar a prevenir situaciones de delincuencia se busca aplicar el análisis de comportamiento en el consumo de prostitución. Para ello la tarea inicial que se cumple es tener un primer acercamiento con la temática.

En Argentina, el ejercicio de este acto no es ilegal en sí; sino, como menciona el Código Penal de la Nación en su artículo 125 bis el hecho que atenta contra la ley es el de facilitar o promover la prostitución de otro/a. Además, en el Libro Segundo Título III del Código Penal, se sancionan aquellos delitos contra la integridad sexual, como también los citados en el Artículo 126, entre los que se encuentran el uso de violencia, amenazas y coerción, y abuso de autoridad o de una situación de vulnerabilidad, entre otros. Entonces podemos entender que la práctica no es lo ilegal, sino el lucrar con la actividad ajena y también el ejercicio de violencia sobre la voluntad y libertad sexual de una persona.

Para discernir mejor de lo que se está hablando, se propone el entendimiento de “Prostitución” que plantea el autor Díez Gutiérrez; que comprende a la actividad como el intercambio entre, el cuerpo y la genitalidad de quien ejerce, y el dinero o forma de pago de quien “compra” el servicio, con el objetivo de brindar placer sexual al usuario y obtener una ganancia.

Debido a la falta de leyes y acompañamiento estatal que poseen las trabajadoras sexuales es difícil encontrar estadísticas actuales que reflejen la realidad de este empleo. Sin embargo, se plantea la creación de la Asociación de Mujeres Meretrices de Argentina (s.f) como antecedente. La misma surge a fines de 1994 y principios de 1995 pero hasta el día de hoy sigue luchando para defender los derechos humanos y laborales de las Trabajadoras Sexuales de la Argentina. Su creación brota como respuesta a la constante violencia y ataque al que se encuentran expuestas.

Siguiendo la línea de las dificultades, la mayor a la que este trabajo se enfrente fue la carencia de investigaciones sobre el rol del hombre, en general, y como principal consumidor. Tal como explica Santoro (2022) existe poca certeza, por no decir nula, sobre lo que sucede en este intercambio sexual; sumado a que está explícitamente sesgado de prejuicios.

Por todo esto, y con la intención de corromper con este silencio y falta de información, esta investigación tiene como objetivo principal analizar las motivaciones, que se consi-

deran violentas, de los consumidores de prostitución en Argentina. Y, por lo tanto, con el propósito de cumplirlo, se plantean cuatro objetivos específicos, los cuales son: explorar las principales causas del consumo de la prostitución; distinguir entre, el consumo con acciones que atentan a la integridad sexual de aquel que no lo hace; analizar el rol del hombre en la prostitución, basado en aportes de la perspectiva de género y finalmente relacionar la violencia sexual con el consumo de prostitución.

MATERIALES Y MÉTODOS

El alcance que se buscó en este trabajo es descriptivo, pero también es exploratorio ya que se propuso investigar una temática poco inspeccionada desde una perspectiva novedosa, como se menciona previamente. Además, posee un enfoque cualitativo pues se recolectaron datos que no ameritaban medición numérica, que asimismo fueron posteriormente analizados. Esto quiere decir que tiene un diseño no experimental, que a su vez es de carácter transversal puesto que no se manipularon variables, y no se involucró el tiempo como variante.

La muestra utilizada constó de diarios, documentos, papers científicos, libros, estudios, entrevistas y normas que se vincularon con el tema estudiado. Y fue de tipo no probabilística e intencional, dado que los elementos muestrales fueron seleccionados en forma no aleatoria, por uno o varios propósitos. Los instrumentos de análisis de esta investigación fueron cualitativos y se utilizaron fuentes escritas.

El análisis de datos fue de carácter cualitativo y constó de tres partes. La primera etapa consistió en un análisis bibliográfico para la elaboración y construcción del marco teórico. En la segunda, se planteó un relevamiento de datos de tipo documental con una recolección, selección y análisis de fuentes documentales. La tercera etapa se centró en el análisis de los datos obtenidos, su sistematización de acuerdo con los objetivos planteados y el análisis de la información relevada desde el marco de referencia elaborado. Finalmente, se establecieron las siguientes categorías: PROSTITUCION, RELACIÓN SEXUAL y VIOLENCIA.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El primer paso fue analizar el rol del hombre en la prostitución, basado en aportes de la perspectiva de género. Durante décadas los varones ocuparon una posición de hegemonía y por consecuencia las mujeres una posición de subordinación; por ello difícilmente podría pensarse a la prostitución como concepto distanciado de la relación de poder desigual entre géneros. El rol del hombre atravesado por el machismo es lo que lleva a pensar que la condición de ser varón es aquello que los predispone a ocupar el rol de consumidor.

Luego, se debió explorar las principales causas del consumo de esta actividad. Algunos autores consideran que para los consumidores elegirla significaba una opción fácil y eficaz esquivando la posibilidad de que “al final de la noche la mujer se niegue”. En investigaciones de índole más moderna no es la comodidad lo que se plantea como disparador o como causa principal del consumo; sino que se habla de una pluralidad de causas por la que una persona recurriría a este servicio.

Después de haber observado que espacio ocupa el hombre en esta situación y cómo surge o de donde proviene el deseo de obtenerla, se relacionó la violencia sexual con el consumo de prostitución. Afirmando mis propias hipótesis previas a la investigación propiamente dicha, se encontraron múltiples evidencias de violencia sexual relacionada al ejercicio (para las víctimas) y al usuario (en caso de los victimarios).

Finalmente, se intentó distinguir entre, el consumo con acciones que atentan a la integridad sexual de aquel que no lo hace. De la misma manera que se encontró evidencia de violencia sexual, se encontró evidencia de consumo responsable, en contra de la precarización del servicio y de la situación laboral y humana a la que se someten las trabajadoras sexuales.

En base a los resultados obtenidos, podemos decir que años y años de patriarcado y machismo han marcado y encasillado no solo las acciones sino también la concepción de aspectos como la sexualidad, el amor y la pasión. Difícilmente se pueda separar la prostitución como constructo social si no se coloca en el centro de su análisis a las estructuras patriarcales. Por suerte en el presente ya se habla de una pluralidad de perfiles de consumidores que acceden a la prostitución por razones variadas y dependientes de muchísimos factores. Lo que es importante para nosotros como criminólogos son aquellos usuarios que lo hacen de manera maliciosa.

REFERENCIAS

Asociación de Mujeres Meretrices de Argentina. (s.f.). Quienes somos.

Bruckner, P., & Finkelkraut, A. (1979). El nuevo desorden amoroso. Anagrama.

Cobo Bedia, R. (2016). Un ensayo sociológico sobre la prostitución. *Política y Sociedad*, 53(3), 897-914.

Código Penal de la Nación Argentina, Ley 11.179 de 1984 (T.O. actualizado). Art. 125 bis.

Código Penal de la Nación Argentina, Ley 11.179 de 1984 (T.O. actualizado). Art. 126.

Díaz Gutiérrez, E. J. (2012). El Papel del Hombre en la Prostitución. *Nuestra Bandera*, 232, 39-54.

Martín Martín, P. (2020, 14 de julio). El rostro del 'putero'. *The Conversation*.

Santoro, S. (2022, 31 de enero). Los que pagan por sexo: cómo se ven a sí mismos los clientes de la prostitución. Página 12.

Volnovich, J. (2006, 2 de marzo). Hombre que va de putas. Página 12.



Análisis del comportamiento criminal de casos de homicidios cuyos autores fueron declarados inimputables por enfermedad mental

AUTORA

Melego, Ana Clara
acmelego@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

Este trabajo aborda casos de crímenes con características violentas perpetrados por individuos que han sido declarados inimputables por razones psiquiátricas. A través del análisis forense, criminológico y penal, se examinan las implicancias legales y médicas de la inimputabilidad, la peligrosidad criminal y las medidas de seguridad aplicables. Además, se explora el concepto de perfilación criminal para determinar patrones de conducta que puedan ser útiles en la prevención e investigación de delitos de esta naturaleza. Se utilizan fuentes teóricas, jurisprudencia argentina y marcos legales para construir un análisis integral que permita comprender los vínculos entre enfermedad mental, capacidad de culpabilidad y tratamiento penal de estos casos. Este informe busca contribuir a una reflexión crítica sobre los límites de la imputabilidad penal, los mecanismos de seguridad curativa y el rol de las ciencias forenses en estos procesos.

PALABRAS CLAVE

Análisis criminal; inimputabilidad; enfermedad mental; responsabilidad penal; homicidios.

INTRODUCCIÓN

La figura de la inimputabilidad ha sido históricamente debatida tanto en el ámbito jurídico como en el médico-psiquiátrico. En el derecho penal argentino, el artículo 34, inciso 1 del Código Penal establece que no es punible quien, en el momento del hecho, no pudo comprender la criminalidad de su acto o dirigir sus acciones. Esta categoría legal intenta contemplar situaciones en las que la salud mental del imputado elimina o disminuye su capacidad de culpabilidad. Sin embargo, este diagnóstico conlleva interrogantes tanto legales como sociales, especialmente cuando se trata de crímenes de gran violencia o impacto público.

El presente trabajo se centra en homicidios con características sumamente violentas cometidos en la Argentina, donde los autores fueron declarados inimputables. A partir de estos casos, se analizan conceptos como imputabilidad, peligrosidad, medidas de seguridad curativa, perfilación criminal y abordajes desde la criminología y la medicina legal.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se basa en un enfoque cualitativo, descriptivo y documental. Se realizó una revisión bibliográfica de textos especializados en derecho penal, psiquiatría forense, criminología y medicina legal. Se trabajó con los aportes teóricos de autores como Coveilli (2009, 2016), Calabuig (2004), Fortete (2006), Holmes y Holmes (2009), y Chilo (2006), entre otros. Asimismo, se analizaron los marcos normativos pertinentes, principalmente el Código Penal Argentino (artículo 34), y se incorporaron teorías criminológicas de las escuelas clásica y positivista, además de criterios clínicos establecidos en el Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-IV, 1995).

El abordaje metodológico incluyó el uso del modelo de análisis operativo de casos, propuesto por Fortete, como herramienta para interpretar los factores estructurales, psicológicos y situacionales de los crímenes cometidos por personas declaradas inimputables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Imputabilidad e Inimputabilidad

La imputabilidad constituye un elemento esencial de la responsabilidad penal, pues garantiza que solo se sancione a quien haya actuado con plena capacidad de comprender la

criminalidad de sus actos y de dirigir su conducta en consecuencia. En los casos de personas con padecimientos mentales graves, esta capacidad puede verse anulada o significativamente reducida, dando lugar a la figura jurídica de la inimputabilidad (Zaffaroni, 1998).

El artículo 34, inciso 1, del Código Penal argentino establece la eximición de pena cuando el autor del hecho no pudo comprender la criminalidad del acto ni dirigir sus acciones. Sin embargo, este artículo no detalla con precisión cómo evaluar esa capacidad, ni qué consecuencias prácticas trae aparejada su aplicación. En la práctica, la inimputabilidad se determina mediante pericias psiquiátricas y psicológicas, y su reconocimiento suele conducir a medidas de seguridad sustitutivas de la pena (Covelli, 2009).

En este contexto, la inimputabilidad no implica impunidad, sino una respuesta penal alternativa, que reconoce la necesidad de protección tanto para el sujeto como para la sociedad. No obstante, este abordaje genera tensiones cuando los hechos delictivos presentan un grado elevado de violencia, lo que puede suscitar demandas sociales de castigo más allá del marco legal vigente.

2. Medidas de seguridad y peligrosidad

Frente a un imputado declarado inimputable, el sistema penal suele disponer medidas de seguridad curativas, como la internación en instituciones psiquiátricas. A diferencia de la pena, estas medidas no tienen una duración determinada, sino que se extienden mientras persista el estado de peligrosidad del sujeto.

El concepto de peligrosidad ha sido cuestionado por el derecho penal garantista y los enfoques basados en derechos humanos. La falta de criterios objetivos para establecer su existencia o desaparición puede derivar en situaciones de privación de libertad indefinida. Harbottle Quirós (2017) advierte que esto puede convertirse en una forma de punición encubierta, especialmente si el tratamiento no está debidamente supervisado ni orientado a la reintegración social.

Asimismo, en algunos casos se ha observado la existencia de una “etiqueta psiquiátrica perpetua”, en la cual, pese a mejoras clínicas, las personas permanecen internadas durante largos períodos por temor a una eventual reincidencia. Esto plantea interrogantes éticos y jurídicos acerca de la proporcionalidad y necesidad de las medidas aplicadas.

3. Perfilación criminal y análisis de la conducta

La criminología moderna, y en particular la técnica de perfilación criminal ofrece herramientas para comprender mejor las motivaciones, características y patrones de conducta de autores de delitos violentos, especialmente cuando presentan trastornos mentales. A través del análisis del lugar del hecho, la elección de la víctima, el nivel de violencia y la

organización del acto, es posible identificar elementos que orientan la evaluación clínica y jurídica del imputado.

Según Holmes y Holmes (2009), los crímenes cometidos por sujetos con trastornos psicóticos suelen caracterizarse por una ejecución desorganizada, sin ocultamiento de pruebas, con violencia desmedida y sin una motivación racional clara. Este tipo de análisis puede ser útil tanto para la prevención como para la toma de decisiones sobre medidas de seguridad.

Fortete (2006) y Chilo (2006) proponen el análisis operativo de casos como una metodología útil para desentrañar la lógica interna del hecho delictivo y anticipar factores de riesgo en contextos clínico-legales. Este enfoque no solo contribuye al entendimiento del acto, sino también al diseño de estrategias de intervención.

4. Salud mental y derecho penal

El diagnóstico de enfermedades mentales en el ámbito penal requiere de una evaluación rigurosa y contextualizada. No todo padecimiento mental implica necesariamente inimputabilidad. La esquizofrenia paranoide, por ejemplo, puede en ciertos casos anular la comprensión de la realidad, pero también puede coexistir con momentos de lucidez o control parcial.

El DSM-IV (1995) identifica en la esquizofrenia síntomas como alucinaciones, delirios y trastornos del pensamiento, que pueden interferir en la capacidad de tomar decisiones racionales. Sin embargo, autores como Lloret Rodes (2006) y Covelli (2016) subrayan la importancia de evitar simplificaciones: no toda persona con esquizofrenia es inimputable, ni todos los actos violentos pueden ser atribuidos a una patología.

La psiquiatría forense, en este sentido, cumple un rol crucial al articular el conocimiento médico con las exigencias jurídicas del proceso penal. Su intervención debe respetar tanto los derechos del imputado como las garantías del debido proceso.

5. Abordaje criminológico

Desde la criminología clásica, el delito se interpreta como una elección racional basada en el libre albedrío; desde la escuela positivista, se considera el producto de factores internos o externos que condicionan la conducta. En los casos de inimputabilidad por trastorno mental, prevalece este último enfoque, al situar la enfermedad como causa relevante del acto delictivo (Álvarez Díaz de León, 2012).

Sin embargo, tal como advierten Marchiori (2007) y Serrano Maíllo (2009), un enfoque exclusivamente biologicista puede resultar reduccionista. El análisis criminológico actual propone una visión más integradora, que contemple tanto los condicionamientos internos

del sujeto como los factores sociales, familiares y estructurales que inciden en su comportamiento.

En este sentido, la intervención del Estado no debería limitarse a la punición o al encierro, sino también garantizar dispositivos adecuados de atención, tratamiento y seguimiento para evitar la cronificación del problema o la reiteración delictiva.

REFERENCIAS

Álvarez Díaz de León, G. (2012). Apuntes acerca de dos escuelas criminológicas: Clásica y Positivista. UNAM.

American Psychiatric Association. (1995). Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-IV) (4.ª ed.).

Calabuig, G. (2004). Medicina legal y toxicología. Elsevier.

Chilo, J. (2006). La investigación de los delitos sexuales seriales. En J. Villada (Comp.), Delitos sexuales (pp. 205–220). Fundación Konrad Adenauer.

Covelli, J. (2009). Imputabilidad y capacidad de culpabilidad. Dosyuna.

Covelli, J. (2016). Manual de psiquiatría forense. Dosyuna.

Fortete, C. (2006). El análisis operativo de casos. En J. Villada (Comp.), Delitos sexuales (pp. 221–234). Fundación Konrad Adenauer.

Harbottle Quirós, F. (2017). Inimputabilidad, peligrosidad criminal y medidas de seguridad curativa. Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad de Costa Rica, (15), 135–157. <https://doi.org/10.22187/rfd201715>

Holmes, R., & Holmes, S. (2009). Profiling violent crimes: An investigative tool (4.ª ed.). SAGE.

Lloret Rodes, F. (2006). Enfermedad mental y derecho penal. Díaz de Santos.

Marchiori, H. (2007). Psicología criminal. Porrúa.

Serrano Maíllo, A. (2009). Introducción a la criminología. Dykinson.

Zaffaroni, E. R. (1998). Manual de derecho penal. Parte general (2.ª ed.). Cárdenas.

Análisis del Comportamiento Criminal

AUTORA

Francesca Oderda Subrini
lic.francescaoderda@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Criminología y Seguridad

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito analizar la génesis del comportamiento delictivo, poniendo especial énfasis en los factores de riesgo que inciden en su desarrollo. Asimismo, se recurre al paradigma positivista para explicar fenómenos como la reincidencia. El estudio adopta un diseño mixto, de tipo descriptivo y explicativo, integrando fuentes estadísticas, bibliográficas y audiovisuales. Se argumenta que las condiciones de marginalidad, ausencia de contención familiar y contextos sociales adversos predisponen a ciertos individuos al delito. No obstante, también se reconocen excepciones a este patrón. El análisis revela que el comportamiento criminal no puede atribuirse a una sola causa, sino que resulta de la interacción compleja de factores biológicos, sociales, económicos y psicológicos.

PALABRAS CLAVE

Teorías criminológicas, factores de riesgo, reincidencia, marginalidad, excepciones.

INTRODUCCIÓN

Comprender el delito implica, en primera instancia, definirlo dentro del marco legal. Conforme al Código Penal argentino, el delito se configura como toda acción u omisión contraria a la ley que afecta bienes jurídicos protegidos como la vida, la libertad o la propiedad (Gobierno de Argentina, 2019). En este marco, conceptos fundamentales como el dolo y la culpa permiten analizar la intencionalidad del comportamiento delictivo. El dolo implica conocimiento y voluntad de cometer un acto ilícito (Lascano, 2005), mientras que la culpa se vincula con acciones negligentes o imprudentes sin intención de dañar.

La hipótesis que guía este análisis sostiene que la conducta delictiva surge como consecuencia de una combinación de factores de riesgo que se desarrollan de forma progresiva en la vida del individuo. No solo se plantea la posibilidad de una predisposición heredada hacia el delito, sino también un proceso de aprendizaje condicionado por el entorno. Este trabajo busca examinar cómo la marginalidad, la ausencia de contención familiar y las condiciones sociales adversas inciden en la adopción de conductas criminales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio adopta una metodología de tipo descriptivo y explicativo. Desde un enfoque descriptivo, se identifican y detallan los factores sociales, económicos y familiares que se vinculan con el comportamiento delictivo. Por otra parte, el enfoque explicativo permite establecer relaciones causales entre dichos factores y la conducta delictiva. Se recurrió a fuentes bibliográficas especializadas, estadísticas y material audiovisual, principalmente entrevistas y reportajes disponibles en medios nacionales, para sustentar las hipótesis propuestas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del presente análisis evidencian que los factores de riesgo socioeconómicos y familiares son determinantes en la adopción de conductas delictivas. Las condiciones de vida caracterizadas por pobreza estructural, hacinamiento, desempleo y falta de acceso a servicios básicos generan frustración crónica en los individuos, situación coherente con lo planteado por la teoría de la frustración (Mustaca, 2017), la cual describe cómo la privación de metas esperadas activa respuestas conductuales negativas como la agresividad o la delincuencia.

Otro aspecto central es la ausencia de estructura familiar sólida. La familia, entendida desde Durkheim como el principal agente de socialización primaria, es el primer espacio donde se internalizan normas, valores y límites. Cuando esta se encuentra desorganizada, ausente o violenta, los individuos quedan expuestos a influencias externas —en muchos

casos, delictivos— que ocupan ese lugar formativo.

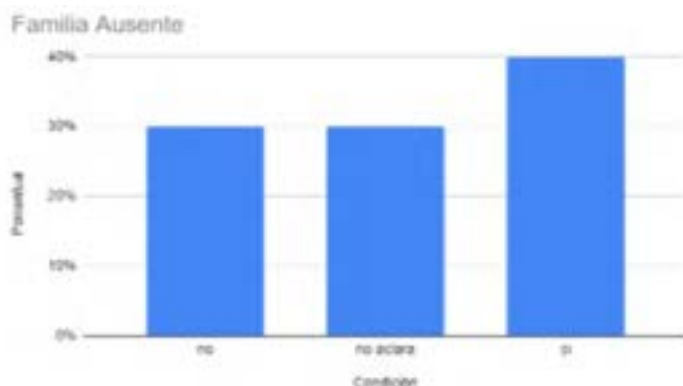
La observación de entrevistas realizadas a personas privadas de su libertad refuerza esta perspectiva. Por ejemplo, José Antonio Robles, quien se define como “chorro de sangre”, atribuye su conducta delictiva a una historia familiar atravesada por el delito. Otro caso es el de Mauro Alejandro Vitta Depretta Luque, quien declara que su accionar está motivado por el odio y la frustración generados por una infancia signada por la pobreza extrema y la falta de afecto.

No obstante, también se identifican excepciones criminológicas que contradicen esta lógica. Individuos como Ricardo Barreda, Yíya Murano o Robledo Puch contaban con condiciones económicas estables, educación y redes familiares, pero aun así perpetraron delitos de extrema gravedad. Estos casos permiten visibilizar la existencia de variables individuales, como la impulsividad, la psicopatía o rasgos antisociales, que también deben ser considerados.

Surge entonces una pregunta fundamental: ¿la delincuencia se hereda o se aprende? La respuesta parece no ser absoluta. Si bien existen componentes biológicos y patrones de comportamiento replicados en contextos vulnerables, también hay elementos sociales, afectivos y ambientales que configuran el perfil delictivo. Por lo tanto, la conducta criminal no puede reducirse a una causa única, sino que resulta del entrecruzamiento de múltiples dimensiones que se potencian mutuamente.

(Referencia al gráfico 1: “Factores familiares en la génesis del comportamiento criminal”)

Gráfica 1. Familia Ausente



Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

Argentina Gobierno. Ley simple: Código Penal de la Nación- Parte especial. (2019)

Lascano, C. J. (h) y otros. (2005). Derecho Penal parte general.

Alba Elisabeth Mustaca. Frustración y conductas sociales (2017). Universidad Abierta Interamericana. (pp. 65-81).

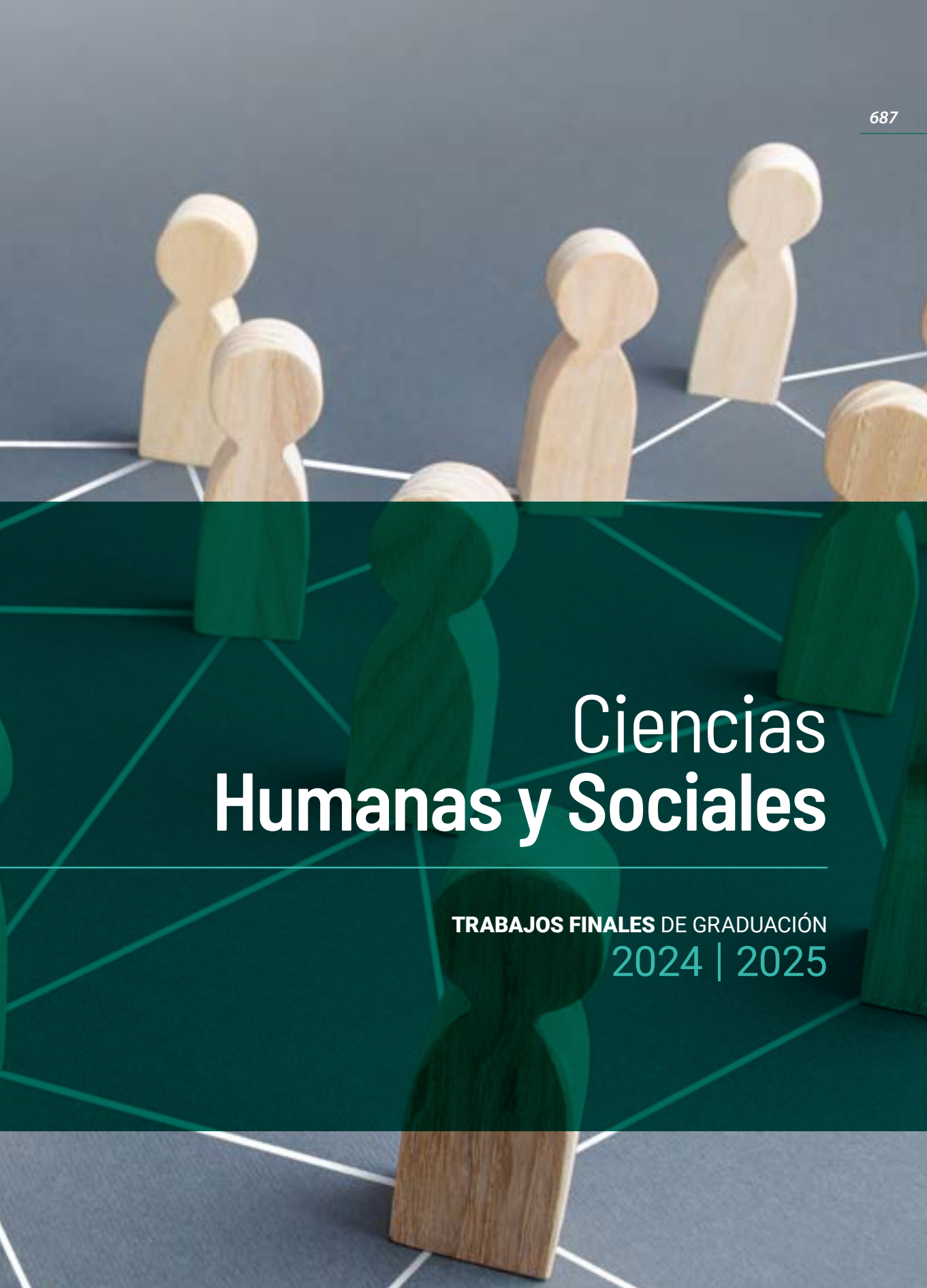
[Telefe Noticias]. (2019, mayo 9). Yo soy un chorro de sangre [Video]

[Telefe Noticias]. (2019, junio 5) Yo robo por odio [Video]



The image features a network of white lines on a dark grey background, forming a series of interconnected triangles. Several wooden figures, shaped like stylized human silhouettes, are placed at various points along these lines. The figures are light-colored wood, and their arrangement suggests a network or a path. A horizontal band of dark green color runs across the middle of the image, partially obscuring the figures and lines.

UNIVERSIDAD
SIGLO **21**

The background of the entire page is a photograph of several light-colored wooden human figures standing on a dark grey surface. These figures are interconnected by a network of thin white lines, creating a web-like structure that symbolizes social connections or a network. A semi-transparent dark green rectangular overlay covers the lower half of the image, providing a background for the text.

Ciencias Humanas y Sociales

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025



Prefacio Decanato de Ciencias Humanas y Sociales

Contar con un Anuario de Trabajos Finales de Graduación se convierte en un espacio de aprendizajes significativos para toda la comunidad educativa. Las producciones que se comparten son hitos en el trayecto de formación de cada uno de los estudiantes, ya egresados, que dan génesis a nuevos saberes, interrogantes alternativos y proyectan diversos verticales en el ejercicio profesional. Como Universidad celebramos los logros, las transformaciones, la construcción académica de calidad.

La agenda de la ciencia se enriquece ante nuevas formulaciones, diseños, proyectos, análisis, reflexiones e ideas que nutren el campo de las disciplinas humanas y sociales.

Encontraremos a continuación constructos que responden a la complejidad humana en diferentes dimensiones siempre haciendo foco en ecosistemas de bienestar integrales e integrados.

La justicia curricular en el ámbito educativo se muestra en propuestas atravesadas por la innovación pedagógica, tecnológica, el desarrollo sostenible, la inclusión y la educación emocional, poniendo en el centro la atención de las necesidades diversas de las comunidades implicadas.

La interseccionalidad articula con narrativas rizomáticas en los espacios de las comunicaciones responsables ante nuevos formatos que exigen dinámicas de revisión, innovación y construcción de intervención ética.

La globalidad sigue extendiendo fronteras y así Córdoba se vincula de manera directa en proyectos con Curitiba, Barcelona, desde los corredores verdes hasta la inclusión en la alfabetización digital.

¡Felicitaciones autores! Comunidad académica los invito a recorrer y disfrutar cada línea para juntos seguir encontrándonos en espacios de aprendizajes diversos.

Especialista Maria Eugenia Scocco
Decana de Ciencias Humanas y Sociales

El trabajo intersectorial, integral e interdisciplinar como forma de abordar la problemática en la prestación de salud mental deficiente

AUTORA

Picatto, Sofía Belén
sofiabpicatto@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Administración Pública

RESUMEN

El reporte de caso describe la implementación de un plan integral en el área de salud mental del hospital de Río Cuarto San Antonio de Padua, con el objetivo de abordar las deficiencias en recursos humanos y físicos que afectan la calidad del servicio. La propuesta se basa en un enfoque interdisciplinario, intersectorial e integral, que articula la contratación de profesionales, la adecuación de espacios físicos, la implementación de programas de prevención y promoción de la salud mental, y el establecimiento de alianzas con otras instituciones. El plan busca mejorar la calidad de atención y el abordaje integral de los pacientes con trastornos mentales, así como promover la sensibilización, desestigmatización y prevención en la comunidad.

PALABRAS CLAVE

Salud mental; interdisciplinaria; intersectorial; integral; profesionales de la salud.

INTRODUCCIÓN

La salud mental es un derecho humano fundamental y un componente esencial del bienestar general. En Argentina, la Ley 26.657 la concibe como un proceso determinado por múltiples factores sociales, económicos y culturales. A nivel mundial, organismos como la OMS y la OPS destacan la necesidad de integrar la salud mental en los sistemas generales de atención y en el ámbito comunitario.

El Hospital de Río Cuarto San Antonio de Padua cuenta con una larga trayectoria en salud mental, pero en los últimos años ha enfrentado una crisis creciente: aumento de la demanda, escasez de profesionales, deterioro de espacios físicos y discontinuidad de actividades terapéuticas. Esta situación perjudica tanto a los pacientes como al personal.

Frente a este panorama, se propone un plan de acción con un abordaje interdisciplinario e intersectorial, que busca articular esfuerzos entre salud, educación, sociedad civil y gobierno, para brindar una atención integral al paciente además de mejorar la calidad del servicio, ampliar el acceso a la atención y favorecer la reintegración social de los usuarios.

MATERIALES Y MÉTODOS

La salud mental es reconocida como un derecho humano y social, determinado por factores históricos, socioeconómicos, culturales, biológicos y psicológicos (Ley 26.657). El hospital cuenta con una rica historia en el desarrollo de servicios en esta área, incluyendo un Hospital de Día (HD) y dispositivos de intervención comunitaria. Sin embargo, actualmente enfrenta dificultades estructurales que limitan su funcionamiento efectivo: escasez de recursos humanos, infraestructura insuficiente y falta de articulación interinstitucional estable.

Las consecuencias de esta situación incluyen la sobrecarga laboral de los profesionales, discontinuidad en talleres terapéuticos y la dificultad para brindar atención integral, personalizada y sostenida. A su vez, esto afecta la recuperación y reinserción de los pacientes en la comunidad.

Mediante la propuesta de un plan de acción integral, interdisciplinario e intersectorial se busca mejorar la calidad y accesibilidad del servicio de salud mental del NHRCSAP a través de la incorporación de profesionales, optimización de espacios físicos y articulación con otros actores sociales.

Objetivos específicos:

- Sensibilizar a la comunidad sobre salud mental.
- Formar y capacitar al personal.
- Incorporar recursos humanos de distintas disciplinas.

- Establecer convenios con instituciones educativas, sociales y gubernamentales.
- Adecuar y ampliar el espacio físico disponible.

El plan se estructura en tres etapas durante el año 2024:

Etapas 1 – Mesa de trabajo

- Diagnóstico situacional.
- Reuniones con personal de salud mental y otros sectores.
- Generación de una red de trabajo intersectorial.
- Identificación de necesidades y recursos disponibles.

Etapas 2 – Implementación

- Contratación y capacitación de profesionales.
- Articulación con universidades (pasantías, formaciones).
- Coordinación con organizaciones sociales (clubes, centros culturales) para talleres externos.
- Incentivos laborales para profesionales.
- Inclusión de programas de inserción social post externación.

Etapas 3 – Evaluación y monitoreo

- Establecimiento de indicadores.
- Encuestas de satisfacción y desempeño.
- Reuniones mensuales de seguimiento.
- Ajustes continuos del plan en base a los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se espera que la implementación del plan:

- Aumente un 35% la cantidad de profesionales.
- Amplíe en un 20% el espacio físico del HD.
- Fortalezca la atención interdisciplinaria e intersectorial.
- Favorezca la reinserción social de los pacientes.
- Reduzca la estigmatización social de las enfermedades mentales.

La sostenibilidad del proyecto dependerá del compromiso institucional, la cooperación intersectorial y la evaluación constante de los avances. Se destaca que, para mejorar la atención en salud mental, es clave salir del modelo manicomial y trabajar en comunidad, con una mirada centrada en los derechos, la inclusión y la corresponsabilidad.

Alba Llop-Gironés, G., Tarafa, J., & Benach, J. (2015). Personal de enfermería, condiciones de trabajo y su impacto en la salud. *Gaceta Sanitaria*, 29(1), 16–22. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.10.003>

Castell-Florit Serrate, P., & Gispert Abreu, E. de los Á. (2009). La intersectorialidad y el desarrollo de la Salud Pública en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(1), 1-13. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000100004&lng=es&tlng=es

Cunill-Grau, N. (2014). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y Política Pública*, 23(1), 77–102. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000100001&lng=es&tlng=es

Evaristo, P. (2011). La reforma psiquiátrica hoy día en Trieste e Italia. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 31(110), 209-221. <https://doi.org/10.4321/S0211-57352011000200011>

Farías, M., Sánchez, J. M., Astegiano, C., Buffa, G., Álvarez, G., Demaria, M. J., Acevedo, E., & Fernandez, A. (2013). Condiciones y medio ambiente de trabajo en hospitales públicos provinciales de la ciudad de Córdoba. Argentina. *Salud Pública*, 17, 8–20.

Ley N.º 26657. (2010). Ley Nacional de Salud Mental. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26657-175977/texto>

Ley N.º 8948. (2010). Régimen de la protección de la salud mental en la provincia de Córdoba. Recuperado de https://www.justiciacordoba.gob.ar/Estatico/justiciaCordoba/files/TSJ/intervenciones_voluntarias/1%20Ley%209848%20de%20Salud%20Mental%20Provincial.pdf

Luengo-Martínez, C., & Montoya-Cáceres, P. (2020). Condiciones de Trabajo en profesionales sanitarios de hospitales públicos en Chile. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 66(263), 118-129. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2020000200002>

Nuevo Hospital Río Cuarto “San Antonio de Padua”. (2023). [Material bibliográfico, materia Seminario Final de Administración Pública].

Organización Mundial de la Salud. (2022, 17 de junio). La OMS subraya la urgencia de transformar la salud mental y los cuidados conexos [Comunicado de prensa]. <https://www.who.int/es/news/item/17-06-2022-who-highlights-urgent-need-to-transform-mental-health-and-mental-health-care>

Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). Salud Mental en Atención Primaria. Recuperado de <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental-atencion-primaria>

Organización Panamericana de la Salud. (2020). Las funciones esenciales de la salud pública en las Américas. Una renovación para el siglo XXI. Marco conceptual y descripción (p. 17). https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53125/9789275322659_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez Costa, L. (s.f.). Breve historia de la RiSaM en el plano nacional y provincial. Recuperado de <https://risamheep.com.ar/la-residencia/historia>



Aportes para promover el asociativismo intermunicipal en la Patagonia: estrategias para el desarrollo territorial sostenible

AUTORA
Ramírez, Natalia Lorena
naty33ar@yahoo.com

CARRERA
Licenciatura en Administración Pública

RESUMEN

En este trabajo, se aborda la problemática de la macrocefalia urbana en Argentina y se propone el asociativismo intermunicipal como estrategia para lograr un desarrollo territorial sostenible. Se destaca el rol de la Red de Innovación Local (RIL), una organización del tercer sector, en la promoción de esta estrategia, especialmente en la región patagónica, la cual se encuentra subrepresentada en la RIL a pesar de ser una de las más despobladas y con mayores índices de subdesarrollo del país.

PALABRAS CLAVE

Macrocefalia urbana. Tercer sector. Asociativismo intermunicipal. Gobierno abierto. Globalización.

INTRODUCCIÓN

La población mundial ha experimentado un crecimiento exponencial, alcanzando los 8.000 millones de habitantes en noviembre de 2022, con una creciente concentración en áreas urbanas, que representan el 55% de la población mundial y se proyecta que lleguen al 70% para 2050. América Latina y el Caribe es la región en desarrollo más urbanizada, con aproximadamente el 80% de su población viviendo en ciudades. Sin embargo, a diferencia de las ciudades en regiones más desarrolladas, las ciudades latinoamericanas generan solo el 65% del PIB, debido a la falta de infraestructura básica, equipamientos sociales, servicios de salud y educación, problemas de accesibilidad y acceso inequitativo a los beneficios, así como dificultades de financiamiento estatal.

Argentina, con un 94% de población urbana, es uno de los países más urbanizados de la región, superando a Europa (73%) y Estados Unidos (81%), pero comparte con otros países latinoamericanos un bajo desarrollo y prosperidad. El país padece una “macrocefalia” urbana, que se manifiesta en el crecimiento desordenado y no planificado de las ciudades, lo que conlleva a la centralidad económica, fragmentación socio-espacial e impactos ambientales. Esto también resulta en un alto costo de vida, segregación urbana, vulnerabilidad social y ambiental, contaminación y escasez de espacios verdes.

En este contexto, el “tercer sector”, a través de organizaciones de la sociedad civil como la Red de Innovación Local (RIL), busca generar políticas públicas innovadoras y colaborar con los gobiernos locales para contrarrestar los efectos de la macrocefalia.

La Red de Innovación Local (RIL) es una asociación sin fines de lucro fundada en 2014, tiene como misión acompañar a los equipos de gobiernos municipales para que se conviertan en líderes en el desarrollo de sus comunidades, mejorando su capacidad de gestión y potenciando la transformación de las ciudades a través de políticas públicas innovadoras. Su metodología promueve el aprendizaje entre pares y la colaboración, inspirándose en el modelo de los Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (CREA) de Francia, adaptando este modelo al ámbito público al convocar intendentes y funcionarios municipales. La RIL promueve la gobernanza multinivel y los principios del gobierno abierto, como la participación ciudadana, el acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas. Actualmente, la RIL colabora con 260 municipios y más de 1200 funcionarios, agrupados en 10 comunidades virtuales temáticas: hacienda, salud, desarrollo humano, hábitat y vivienda, movilidad, modernización, gobierno y coordinación, desarrollo económico, ambiente y servicios públicos. También participan referentes de empresas, organizaciones de la sociedad civil y miembros de la academia.

A pesar de su alcance nacional, la RIL enfrenta dificultades para incorporar localidades de la región patagónica, la cual es la más despoblada de Argentina (5,65% de la población

total en casi el 30% del territorio nacional, con una densidad poblacional inferior a 4 habitantes por km²) y presenta los mayores índices de subdesarrollo. En 2020, solo el 8% de los municipios miembros de la RIL pertenecían a la Patagonia. Esta situación plantea preguntas sobre las características de los municipios argentinos que obstaculizan el desarrollo territorial, la influencia de estos rasgos en la predisposición de los funcionarios patagónicos hacia el trabajo mancomunado, y la capacidad de la RIL para adaptar sus recursos y estrategias para incorporar más gobiernos locales patagónicos.

Este trabajo propone analizar las características del régimen municipal argentino y los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades de la globalización, enfocando las estrategias hacia la innovación con el apoyo de organizaciones del tercer sector como la RIL, con el objetivo de lograr un desarrollo territorial sostenible y equilibrado, especialmente en la región patagónica. Se plantea un plan estratégico concurrente para once municipios de Río Negro y Chubut, que busca integrar metas socioeconómicas y socioambientales. Asimismo, se pretende ampliar la segmentación de las políticas públicas mediante la articulación entre distintas áreas y niveles gubernamentales, promoviendo la participación y la diversidad de visiones sobre el territorio.

METODOLOGÍA

La investigación utiliza un enfoque cualitativo y cuantitativo, analizando entrevistas, trabajos de investigación relacionados, datos estadísticos censales y la información proporcionada por la RIL.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El desorden territorial en Argentina, o macrocefalia, amenaza con acentuar el subdesarrollo y la exclusión. La población argentina alcanzó los 46.061.673 habitantes en 2023, con una densidad media de 16,6 habitantes por km², y ha crecido un 21,28% en los últimos 22 años. Las regiones Metropolitana y Pampeana concentran el 65% de la población en el 30% de la superficie del país, mientras que la Patagonia, con una superficie similar, solo alberga el 5,65% de la población, habiendo aumentado apenas un 0,85% desde el censo de 2001.

Este desequilibrio territorial persiste debido, en gran parte, a la brecha entre el federalismo normado y el aplicado. A pesar de la descentralización de competencias establecida en la reforma constitucional de 1994, la distribución de recursos no ha sido suficiente para que los municipios respondan a las demandas ciudadanas, lo que perpetúa prácticas obsoletas que impiden la equidad. El “inframunicipalismo” se caracteriza por grandes extensiones territoriales despobladas, escaso desarrollo local, falta de profesionalización de

funcionarios y administrativos, y apego a prácticas conservadoras que llevan a soluciones parciales y arbitrarias de los problemas.

El asociativismo intermunicipal es considerado la solución más adecuada para abordar el inframunicipalismo. Sin embargo, el Estado nacional no ha proporcionado las herramientas o gestiones necesarias para fomentar estos vínculos. Solo Córdoba (1987) y San Juan (1986) incorporaron el asociativismo en sus reformas constitucionales, y únicamente 8 constituciones provinciales (Buenos Aires, Corrientes, Río Negro, Chubut, La Rioja, Córdoba, Entre Ríos y Neuquén) habilitan expresamente la conformación de organismos intermunicipales.

El aporte de la RIL es crucial para revertir el desequilibrio territorial a través del fortalecimiento de los vínculos intermunicipales en la Patagonia, mediante políticas de innovación y el fomento de los pilares del gobierno abierto. El afianzamiento de las microrregiones patagónicas existentes permitiría el acceso a equipamiento costoso, evitaría la duplicación de esfuerzos, potenciaría su capacidad de negociación con los niveles de gobierno nacional y subnacionales, y generaría actividades económicas de mayor impacto social.

La Patagonia, con sus invaluable recursos naturales y extensas superficies, puede aprovechar los avances tecnológicos para superar la barrera de la distancia con los centros urbanos. Sin embargo, requiere capital humano para su desarrollo, el cual necesita una óptima calidad de vida en condiciones climáticas adversas. Este desarrollo debe ser sostenible, fomentando el sentido de pertenencia de sus habitantes para que defiendan su espacio y participen en las decisiones públicas. A pesar del protagonismo del sector primario (extracción minera e hidrocarburos), la región posee un invaluable potencial turístico, evidenciado por sus áreas protegidas.

Por ello, este trabajo propone centrarse en el Corredor Turístico de los Andes, gestado en 2004, que ya combina esfuerzos público-privados de localidades de Río Negro y Chubut, demostrando un mecanismo asociativista para su progreso. Dado que la RIL busca municipios proactivos, una estrategia efectiva sería acercarse a los directores y secretarios de turismo, quienes han participado activamente en esta microrregión durante casi 19 años, sin olvidar la influencia de los actores del sector privado en su creación. Las problemáticas actuales del corredor pueden ser abordadas con los recursos de la RIL y sus políticas de innovación aplicadas al asociativismo intermunicipal.

La RIL se enfoca en el desarrollo territorial de Argentina mediante el asociativismo intermunicipal y la gobernanza multinivel, promoviendo la participación ciudadana, el acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas para revertir la macrocefalia urbana. Sin embargo, su capacidad para incorporar gobiernos locales de la Patagonia es limitada. La propuesta de este trabajo, basada en la tesis de Nadia Yanina Pacheco Insfrán

(2022), busca incorporar más localidades patagónicas al esquema territorial de la RIL.

Se espera incorporar 11 gobiernos locales adicionales: El Bolsón y El Manso en Río Negro, y Corcovado, Trevelin, Esquel, Gualjaina, Cholila, Epuyén, El Hoyo, Lago Puelo y El Matén en Chubut. Esto representaría un aumento de 227 a 238 municipios miembros de la RIL, incrementando el número de municipios en Río Negro de 6 a 8, y en Chubut de 4 a 13. La cantidad de funcionarios pasaría de 1078 a 1089, y la población representada aumentaría en aproximadamente 116.095 habitantes, pasando de 23.654.221 a 23.770.316, un 0,5% más.

El objetivo general de la propuesta es optimizar las líneas de trabajo de la RIL hacia secretarios y directores de turismo del Corredor Turístico de los Andes, con el fin último de incorporar sus gobiernos locales como municipios miembros.

Los objetivos específicos son:

- Gerenciar el grupo de funcionarios de turismo municipales del corredor turístico para motivarlos a cooperar armónicamente.
- Articular políticas públicas con autoridades de aplicación de áreas protegidas nacionales, provinciales y locales, en armonía con los proyectos y programas de uso público de cada plan de gestión.
- Trabajar colaborativamente con otras organizaciones de la sociedad civil de las localidades del corredor turístico en temas relacionados con las desventajas del turismo.

Las acciones concretas a desarrollar se enmarcan en los objetivos específicos:

- **Objetivo 1:** Convocatoria a una reunión de presentación y evaluación de viabilidad de reuniones mensuales, organización de reuniones en las 11 ciudades, organización de un taller para capacitar personal en turismo y gestión de áreas protegidas, y designación de un/a Facilitador/a RIL.
- **Objetivo 2:** Organización de un Taller de gestión de Áreas Protegidas con representantes de autoridades de aplicación nacionales, provinciales y municipales.
- **Objetivo 3:** Convocatoria de representantes de gobiernos locales de los 11 municipios y organización de reuniones mensuales.

A pesar de estos obstáculos, la región patagónica cuenta con experiencias exitosas de asociativismo intermunicipal en el sector turístico, como el Corredor Turístico de los Andes. Este corredor, impulsado por actores privados y con la colaboración de secretarios y directores de turismo, presenta problemas que la RIL podría resolver con sus recursos. Además, las provincias de Chubut y Río Negro, a las que pertenecen los municipios del corredor, permiten expresamente la creación de organismos intermunicipales. En síntesis, esta propuesta busca ayudar a la RIL a incorporar más municipios de la Patagonia, una región subrepresentada en su membresía, al mismo tiempo que ofrece una solución po-

tencial a los desafíos de gestión del Corredor de los Andes. Esto contribuirá a afianzar el federalismo y el sistema democrático argentino.

REFERENCIAS

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Publicaciones de las Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Observatorio Demográfico de América Latina y el Caribe: Tendencias de la población de América Latina y el Caribe: Efectos demográficos de la pandemia de COVID-19. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48360-observatorio-demografico-america-latina-caribe-tendencias-la-poblacion-america>

Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. (2018). Plan Estratégico Territorial Argentina: Avance 2018. Presidencia de la Nación, Secretaría de Planificación Territorial y Coordinación de Obra Pública.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023, 11 de julio). Población. <https://www.un.org/es/global-issues/population>

Pacheco Insfrán, N. Y. (2022). El asociativismo intermunicipal como una estrategia de desarrollo turístico: Caso de Estudio Corredor de los Andes [Tesis de grado, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/137101>

Red de Innovación Local. (s.f.). Herramientas de Gestión. <https://www.redinnovacionlocal.org/herramientas-de-gestion.php>

Red de Innovación Local. (s.f.). Innovación Pública. <https://www.redinnovacionlocal.org/innovacionpublica.php>

Red de Innovación Local. (s.f.). Trabajo en Red. <https://www.redinnovacionlocal.org/trabajo-en-red.php>

Red de Innovación Local. (2020). Memoria 2020. https://www.redinnovacionlocal.org/contenido/docs/Memoria_2020.pdf

Unidad Educativa Maryland. Gobiernos Educativos y Planeamiento

AUTORA

Ávila Florencia Elizabeth
florencia.e.avila@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El objetivo principal de este plan de intervención es “Fortalecer la articulación institucional entre el nivel inicial y primario de la Unidad Educativa Maryland mediante capacitaciones sobre alfabetización inicial a través de las TIC destinada a docentes de ambos niveles durante el mes de febrero 2024”. Esto surge debido que en la institución mencionada no se observan proyectos de articulación entre niveles y se da por sentado que, al estar en el mismo edificio educativo se está articulando. Ahora bien, para lograr el objetivo presentado se requiere de una serie de pasos o actividades que permitan fortalecer los saberes a los docentes, como así también, poder establecer líneas de acción, contenidos y actividades para abordar la articulación institucional. Por lo tanto, se propone la realización de cuatro actividades, las cuales se realizarán de manera intensiva para que los docentes adquieran herramientas, articulen a la propuesta el uso de las TIC y la alfabetización, puedan construir secuencias didácticas y finalmente puedan construir un proyecto de articulación entre niveles institucional. Como recomendación es que las propuestas de articulación sean

diversificadas. Si bien en este plan se propone abordar la articulación en relación con la alfabetización y las TIC no es la única propuesta, los docentes pueden seguir fortaleciendo la articulación a partir de otras estrategias didácticas como el uso del ABP, proyecto de laboratorio, actividades de educación física, entre otras.

PALABRAS CLAVE

Articulación, Alfabetización, TIC, Secuencia didáctica, Proyecto institucional.

INTRODUCCIÓN

La articulación institucional es un componente esencial en el ámbito educativo que busca establecer conexiones sólidas y coherentes entre los distintos niveles, promoviendo una transición fluida y efectiva para los estudiantes. En este contexto, la articulación entre los niveles inicial y primario adquiere una importancia especial, ya que sienta las bases para un proceso educativo continuo y completo.

La integración entre el nivel inicial y primario no solo implica la transferencia de conocimientos, sino también la convergencia de enfoques pedagógicos y la comprensión de las necesidades específicas de cada etapa del desarrollo y de cada nivel. En este sentido, el uso de la tecnología emerge como una herramienta que puede facilitar la conexión entre ambos niveles ya que despierta el interés de los más pequeños.

Otro de los puntos que se desarrollan en este plan es la alfabetización inicial, la cual desempeña un papel importante en este proceso de articulación porque constituye el cimiento sobre el cual se construyen las habilidades de lectura y escritura. La implementación de estrategias pedagógicas que promuevan la alfabetización desde el nivel inicial y que se articulen con las prácticas del nivel primario contribuye a un aprendizaje más coherente y progresivo.

Por lo tanto, desde este plan se impulsa la colaboración entre docentes de ambos niveles, para la planificación conjunta de contenidos y la creación de proyectos educativos para garantizar una transición armoniosa y eficiente. El tránsito de un nivel a otro se convierte en un proceso más fluido cuando se establecen puentes sólidos entre las etapas educativas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La integración de las TIC en la educación es una tarea fundamental en la formación de los estudiantes de la era digital. La evaluación proporciona información clave sobre el progreso y el logro de los objetivos de aprendizaje y permite a los docentes identificar si los estudiantes han adquirido las habilidades y conocimientos previstos a través de la

implementación de las TIC y las secuencias didácticas.

La evaluación brinda a los estudiantes retroalimentación inmediata sobre su desempeño, lo que les permite comprender sus fortalezas y debilidades. Esto les permite tomar medidas correctivas y mejorar su aprendizaje. A propósito de este enfoque, la evaluación formativa

Posibilita la doble realimentación, por un lado, le indica al estudiante su situación respecto al nivel de logro de las habilidades, destrezas o competencias que se espera alcance en el proceso de aprendizaje y por otro, le permite al docente reflexionar en torno a su mediación pedagógica, los logros y dificultades de los estudiantes (Torres, 2012, p.3).

Por lo tanto, el objetivo de la evaluación desde este enfoque es recopilar retroalimentación de los participantes para identificar áreas de mejora. En el plan se utilizó la tarjeta de salida (Anexo 3) por ser un instrumento simple y sencillo que permite obtener información y ofrecer retroalimentación.

Por último se realiza un informe final que documente el proceso, resultados y lecciones aprendidas. Ese documento se va a utilizar para mejorar futuros proyectos y compartir buenas prácticas con otras instituciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Por medio del presente plan de intervención se espera fortalecer la articulación entre niveles, inicial y primario para que el tránsito entre uno y otro nivel sea exitoso para los más pequeños. Es por eso que se espera que los docentes aborden la articulación desde la alfabetización y las TIC y de esa manera trabajar colaborativamente.

Asimismo se espera que los docentes del nivel inicial y primario junto con sus directivos puedan establecer líneas de acción sobre cómo abordarán la articulación entre niveles y puedan elaborar didácticas que apunten a la alfabetización inicial teniendo en cuenta la unidad pedagógica entre sala de 5 y primer año.

Por último, se espera que los docentes juntos con sus directivos reformulen el proyecto institucional incluyendo un proyecto de articulación entre ambos niveles elaborado por los docentes.

REFERENCIAS

Aguerrondo, I. (2007). Innovación, escuela y sistema educativo: el reto de la articulación entre niveles. Recuperado de: <https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Facultad%20de%20Ciencias%20Sociales/PDF/educacion/articulos-aguerrondo-ciclos-el-reto-de-la-articulacion.pdf>

Azzerboni, D. (2005). Articulación entre niveles. De la educación infantil a la escuela primaria. (60) (Vol. 60). Noveduc Libros.

Harf, R. (2014). Articulando lo articulable ¿Utopía o realidad. Revista Laberintos, (23), 10-13. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Ruth-Harf/publication/302599816_ARTICULANDO_LO_ARTICULABLE_UTOPIA_O_REALIDAD/links/5731ecc308aea45ee8363897/ARTICULANDO-LO-ARTICULABLE-UTOPIA-O-REALIDAD.pdf

Oviedo, I. (2017). La micropolítica escolar y el poder1. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina., 21. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Hugo-Armando-Brito-Rivera/publication/345342258_Implicaciones_metodologicas_del_shadowing_en_la_investigacion_organizacional/links/5fa438c9458515157bec9100/Implicaciones-metodologicas-del-shadowing-en-la-investigacion-organizacional.pdf#page=21

Rugiero, J., y Guevara, Y. (2015). Alfabetización inicial y su desarrollo desde la educación infantil. Revisión del concepto e investigaciones aplicadas. Ocnos: Revista de estudios sobre lectura, (13), 25-42. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2591/259138240002.pdf>

Stagnaro, M. (2020). Propuesta de evaluación formativa en el marco de la unidad pedagógica en el nivel primario (Tesis. Universidad Católica de Córdoba). Recuperado de: http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2462/1/TF_Stagnaro.pdf

Innovación tecnológica en la enseñanza del inglés en la unidad educativa Maryland

AUTORA

Britos Yamila Gisela

yamibritos46@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente plan de intervención tiene como propósito implementar un programa de capacitación destinado a los docentes de inglés del ciclo básico del nivel medio de la Unidad Educativa Maryland, durante el segundo semestre de 2024. La propuesta se centra en la integración de herramientas pedagógicas basadas en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), específicamente Blooket, Classtime, Kahoot! y Quizizz, con el objetivo de promover la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje del idioma inglés.

El plan se organiza en dos etapas. La primera contempla tres reuniones preparatorias con directivos, personal del área de informática y docentes, destinadas a presentar la estructura del programa, garantizar la disponibilidad de recursos y coordinar aspectos técnicos. La segunda etapa incluye cinco encuentros temáticos, con una duración total de 13 horas, en los que se desarrollarán actividades teórico-prácticas para fortalecer las competencias tecnológicas de los docentes y repensar las estrategias didácticas tradicionales.

Cada encuentro integra presentaciones, talleres colaborativos, diseño de propuestas pe-

dagógicas y espacios de reflexión. La evaluación se realizará mediante cuestionarios y rúbricas. Se espera que los docentes, al concluir la capacitación, apliquen los conocimientos adquiridos en sus prácticas áulicas, favoreciendo entornos de aprendizaje más dinámicos e innovadores.

PALABRAS CLAVE

Innovación; Herramientas pedagógicas; Competencias tecnológicas; TIC; Lengua inglesa

INTRODUCCIÓN

La enseñanza del inglés como lengua extranjera enfrenta el constante desafío de adaptarse a las transformaciones tecnológicas y a las necesidades emergentes del estudiantado. En este escenario, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se constituyen como herramientas clave para dinamizar las prácticas pedagógicas e incrementar la motivación y participación de los estudiantes.

¡Con base en esta perspectiva, se diseña un plan de capacitación dirigido a los docentes de inglés de la Unidad Educativa Maryland (UEM), con el objetivo de integrar aplicaciones como Blooket, Classtime, Kahoot! y Quizizz en sus prácticas docentes. Estas herramientas, ampliamente reconocidas por su carácter lúdico e interactivo, permiten enriquecer la enseñanza y facilitar aprendizajes significativos.

El plan se estructura en cuatro capítulos: el primero contextualiza la institución, la necesidad identificada y la línea temática; el segundo aborda los objetivos, la justificación y el marco conceptual; el tercero detalla las actividades de formación y la metodología empleada; y el cuarto presenta los resultados esperados, un análisis crítico y las recomendaciones de mejora.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la puesta en marcha de este programa de capacitación, se han identificado y categorizado los siguientes recursos esenciales:

- Humanos: Docentes del área de inglés y Licenciada en Educación (Asesora Pedagógica).
- Tecnológicos: Proyector, notebooks/netbooks, celulares/tablets.
- Materiales: Salón de Usos Múltiples (SUM), mesas y sillas.
- Contenido: ¡Plataformas interactivas Kahoot!, Quizizz, Classtime y Blooket.

Estos recursos permitirán el desarrollo de encuentros formativos con un enfoque teóri-

co-práctico, en un entorno propicio para el aprendizaje colaborativo y el uso real de TIC.

El plan se implementará en dos etapas. La primera consiste en tres reuniones iniciales: una con el equipo directivo para socializar la estructura y objetivos del plan; otra con el personal de informática, para coordinar aspectos técnicos y de conectividad; y una tercera con los docentes del área de inglés, donde se presentará formalmente la propuesta.

La segunda etapa se centra en el desarrollo de cinco encuentros presenciales de capacitación, con una duración total de 13 horas distribuidas en sesiones de 90 a 220 minutos. Cada encuentro abordará una temática específica relacionada con el uso pedagógico de las TIC y combinará instancias de reflexión, práctica y diseño de propuestas didácticas.

El programa se llevará a cabo entre los meses de junio y noviembre. Se propone una modalidad participativa, con énfasis en la transferencia de lo aprendido al contexto áulico real.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se espera que, al finalizar la capacitación, los docentes estén en condiciones de utilizar de forma autónoma y crítica las plataformas trabajadas, incorporándolas a sus clases de inglés de manera planificada, intencionada y alineada con los objetivos curriculares.

Asimismo, se busca que los docentes desarrollen propuestas didácticas innovadoras basadas en TIC, capaces de generar entornos de aprendizaje más dinámicos, inclusivos y motivadores. Esto permitirá una mejora en la enseñanza de competencias lingüísticas clave como gramática, vocabulario, comprensión auditiva y expresión oral.

Otro resultado esperado es la consolidación de una cultura institucional orientada a la innovación pedagógica, en la que los docentes actúen como agentes de cambio capaces de liderar procesos de transformación educativa. Finalmente, se prevé una instancia de evaluación que permita analizar el impacto del plan mediante instrumentos cuantitativos y cualitativos (encuestas, observaciones, análisis de desempeño estudiantil), lo que servirá de base para su ajuste y continuidad.

El plan de intervención representa una oportunidad estratégica para el fortalecimiento profesional docente en la UEM. Su principal fortaleza radica en la selección de herramientas digitales actualizadas y pertinentes, que no solo promueven la participación activa de los estudiantes, sino que también permiten diversificar las estrategias de enseñanza y evaluación.

Además, el diseño metodológico en dos etapas —preparatoria y práctica— asegura una implementación organizada y articulada entre los distintos actores institucionales. La modalidad participativa y la alternancia entre teoría y práctica favorecen la apropiación significativa de las TIC por parte del cuerpo docente.

No obstante, también se identifican algunas limitaciones. La dependencia de recursos tecnológicos (dispositivos, conectividad, funcionamiento del proyector, etc.) puede dificultar el desarrollo de las actividades previstas si surgen fallas técnicas. A su vez, algunas funcionalidades de las plataformas utilizadas requieren suscripciones pagas, lo que podría restringir su aprovechamiento completo.

Otra dificultad potencial es la extensión de algunos encuentros, especialmente el cuarto, cuya duración (220 minutos) puede resultar excesiva y afectar la concentración y participación de los asistentes. En función de ello, se recomienda considerar la división de encuentros prolongados en sesiones más breves o alternar instancias presenciales con encuentros virtuales.

El presente plan de capacitación constituye una propuesta viable, pertinente y transformadora en el marco de la formación docente continua. Su enfoque en la integración de TIC en la enseñanza del inglés no solo mejora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también fortalece la autonomía profesional de los docentes y posiciona a la Unidad Educativa Maryland como una institución comprometida con la innovación educativa.

La implementación efectiva de este plan puede generar un impacto positivo en los aprendizajes del estudiantado, al ofrecer experiencias más interactivas, motivadoras y adaptadas a los nuevos desafíos del siglo XXI. Asimismo, contribuye a repensar el rol del docente como diseñador de experiencias educativas significativas, apoyadas en tecnologías accesibles y con un propósito pedagógico claro.

REFERENCIAS

Ángeles-Lucas, M., Luque-Alcívar, K., Lucas-Zambrano, A., & Zambrano-Álava, P. (2020). La gamificación: herramientas innovadoras para promover el aprendizaje autorregulado. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 349–369. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1402/2501>

Casaus, F., Muñoz, J., Sánchez, J., & Muñoz, M. (2020). La gamificación en el proceso de enseñanza-aprendizaje: Una aproximación teórica. *Logía, Educación Física y Deporte: Revista Digital de Investigación en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 1(1), 16–24. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7643607.pdf>

García, J., Martínez, G., & González, J. (2014). Competencias para el uso de tecnologías de la información y la comunicación en docentes de una escuela normal privada. *Virtualis*, 5(9), 21–33. <https://www.revistavirtualis.mx/index.php/virtualis/article/download/91/79>

Islas, M., Melchor, V., & Vélez, D. (2023). Medición del efecto de la aplicación Duolingo: Una perspectiva crítica de la tecnología educativa en inglés básico del nivel pregrado. *Revista Electrónica sobre Educación Media y Superior*, 10(19). <https://cemys.org.mx/index.php/CEMYS/article/view/331/392>

Llerena, E., & Rodríguez, C. (2017). Kahoot! A digital tool for learning vocabulary in a language classroom. *Revista Publicando*, 4(12), 441–449. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/673/pdf_478

Reyes-Mendoza, W. (2021). Kahoot como herramienta para potenciar el aprendizaje del idioma inglés en los estudiantes de octavo grado 8° de la Institución Educativa San Juan Bautista del Municipio de Chinú [Tesis de licenciatura, CECAR]. <https://repositorio.cecar.edu.co/bitstream/handle/cecar/2470/KAHOOT%20COMO%20HERRAMIENTA%20PARA%20POTENCIAR%20EL%20APRENDIZAJE%20DEL%20IDIOMA%20INGL%c3%89S.pdf>

Universidad Siglo 21. (2019). Módulo 0. Plan de Intervención “Unidad Educativa Maryland”. Lecciones 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10 y 13. Recuperado en abril 2024 de: <https://siglo21.instructure.com/courses/32794/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org3>.

Universidad Siglo 21. (2019). Módulo 0. Plan de Intervención “Unidad Educativa Maryland”. Programa de capacitación docente. Recuperado de: https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/unidadeducativamaryland/assets/pdnK9NtPlokAZHc4_upZUF62P1eyZldBy-programa-20-de-20-capacitaci-c-3-b-3-n-20-docente.pdf



Aportes de la Educación Emocional, para la renovación de los acuerdos escolares de convivencia en la Unidad Educativa Maryland

AUTORA

Brugnoni Lorena Andrea
lorenabrugnoni5@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en educación

RESUMEN

Este plan de intervención surge de la necesidad de renovar los Acuerdos Escolares de Convivencia en el nivel primario de la Unidad Educativa Maryland. Para su elaboración, se considera necesario enfocarlos desde la mirada de la Educación Emocional. Para esto se realizarán capacitaciones y actividades donde se brindará información que beneficiará la convivencia escolar entre los integrantes de la comunidad educativa, favoreciendo un clima donde se promueva el diálogo y respeto. El objetivo general del plan es organizar jornadas de capacitación y participación durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2024, dirigidas a docentes del nivel primario de la Unidad Educativa Maryland, para abordar la renovación de los Acuerdos Escolares de Convivencia a través de la Educación Emocional. El plan de trabajo consta de tres etapas, la primera es la organizativa, la segunda es la etapa de acción, y la última la evaluación. Las actividades se llevarán a cabo, en algunos casos, mediante la utilización de recursos en TIC. Las mismas, permitirán conocer y reflexionar sobre educación emocional, para abordar los AEC desde una nueva mirada, que favorezca

el reconocimiento de las emociones para mejorar la convivencia dentro de la institución. Para la implementación de este plan se utilizarán recursos materiales, humanos, de contenido y tecnológicos. Todo el trabajo se abordará desde un enfoque constructivista, donde las personas que intervienen serán parte activa de la construcción de los conocimientos.

PALABRAS CLAVE

Convivencia escolar, acuerdos de convivencia, educación emocional

INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de intervención se desarrolla con motivo del trabajo final de grado para la carrera de Licenciatura en Educación. Consta de distintas etapas, donde se presentará primero la línea temática abordada: Gobiernos educativos y planeamiento. Luego se realizará una síntesis de la institución seleccionada que es la Unidad Educativa Maryland, donde se detallan datos generales, el organigrama, la historia, misión, visión y valores.

Se procede a delimitar el problema o necesidad que será motivo del plan de trabajo, el mismo es la renovación los Acuerdos Escolares de Convivencia desde el enfoque de la Educación Emocional en el nivel primario de dicha escuela. Para ello, es importante abordar la convivencia desde una mirada donde se ponga el foco de atención en la gestión de las emociones, promoviendo un clima de respeto, donde se priorice la palabra, la tolerancia. Esto permitirá enfrentar los problemas que surjan en la institución a través del consenso y el diálogo, favoreciendo la convivencia escolar.

Este plan de intervención tiene como objetivo general: organizar jornadas de capacitación y participación durante el primer cuatrimestre del ciclo lectivo 2024, dirigidas a docentes del nivel primario de la Unidad Educativa Maryland, para abordar la renovación de los Acuerdos Escolares de Convivencia a través de la Educación Emocional.

De este objetivo, se desprenden los específicos, que orientan y dan sentido a las actividades. También se elaborará la justificación, donde se exponen las razones por las que se realiza este plan y el marco teórico que permite abordar los principales conceptos que dan cuerpo y sustentan este trabajo.

Luego comienza a desarrollarse el plan de intervención, que está dividido en tres etapas, una primera de organización, donde se acuerdan espacios, tiempos y se presenta el plan de trabajo. La segunda etapa, de acción, donde se llevarán a cabo las actividades, las cuales están planificadas en cinco encuentros. Aquí se realizarán capacitaciones sobre Educación Emocional, destinadas a los directivos y docentes de la institución, que servirán como referente para la renovación de los AEC. La tercera etapa, que es la evaluativa, se realizará mediante una evaluación formativa.

Para la organización del plan de trabajo se elaborará un cronograma, en el cual se detallan las fechas de los encuentros. También se mencionan los recursos empleados para llevar a cabo el trabajo y el presupuesto, donde se calculan los costos de los materiales utilizados y el honorario de la Licenciada en Educación.

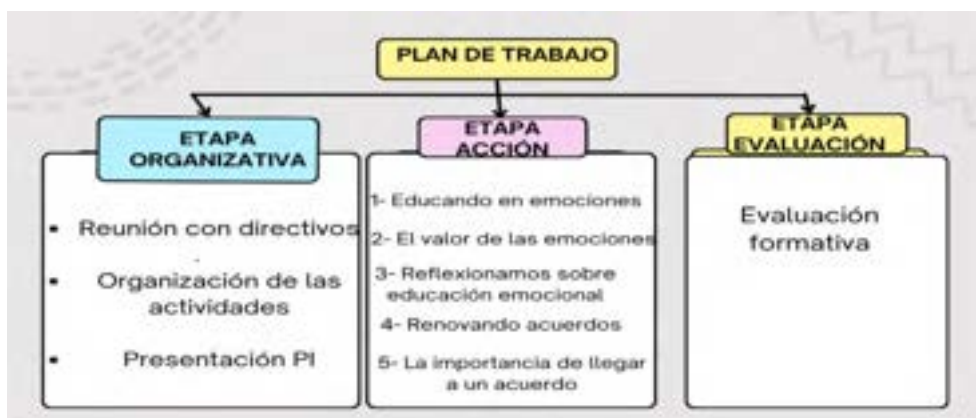
Una vez finalizado el plan de trabajo se realizará la evaluación de tipo formativa. Por último, se detallan los resultados esperados de dicho plan y la conclusión a la que se arribará con la implementación de este.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Lo que se espera con la concreción de este plan de intervención, es que tanto los directivos y docentes del nivel primario de la Unidad Maryland, logren incorporar herramientas que le permitan comprender y gestionar sus emociones y las de los demás. Esto contribuirá al bienestar tanto a nivel personal como social. Al abordar la educación emocional en la escuela, permitirá favorecer un ambiente escolar donde se resuelvan los conflictos mediante recursos que propicien una buena convivencia.

Se pretende que los docentes, empleen los conocimientos adquiridos sobre educación emocional, para renovar los Acuerdos Escolares de Convivencia del nivel primario, junto a los alumnos y sus familias. Esto ayudará a que cuenten con recursos para canalizar las frustraciones, aumentar la autoestima, contribuir a la resolución pacífica de conflictos y mejorar la conducta. Es fundamental que, desde la escuela, no solo se le preste atención a la parte cognitiva, sino también a lo emocional y social.

Este plan aportará beneficios en las relaciones interpersonales, valiéndose de la gestión de las emociones. Propiciando un ambiente educativo donde prevalezca el respeto, la tolerancia, favoreciendo la convivencia entre los integrantes de la comunidad escolar.



Fuente: Elaboración propia

Alterman, N. (2015). Disciplina y convivencia en la escuela media. Aportes desde la investigación educativa. Repositorio digital UNC.

Alterman, N. (2017). Repensar la convivencia en la escuela primaria. Un estudio de caso de Acuerdos Escolares de Convivencia en Córdoba. Cuadernos de educación, 15(15)

Angarita, C. J. R., & Puentes, W. T. (2014). ¿Comunidad educativa o sociedad educativa? Educación y ciudad, (27), 139-146.

Anijovich, R. (2017). La evaluación formativa en la enseñanza superior. Voces de la educación, 2(3), 31-31

Argentina. Ministerio de Educación. Consejo Federal de Educación. Resolución CFE Nro.239/14. Anexo I: Pautas y criterios federales para la elaboración de acuerdos de convivencia para el nivel inicial y primario. Anexo II: Pautas federales para el acompañamiento y la intervención de los equipos de apoyo y orientación escolar que trabajan en el ámbito educativo. Buenos Aires.

Ariza, M. H. R., Bonilla, N. M. C., León, J. C. O., & Vaca, P. V. (2017). Convivencia escolar y cotidianidad: una mirada desde la inteligencia emocional. Revista Educación y Desarrollo Social, 11(1), 24-47.

Berardo, M. S., González, A. S., Kohan, M. L., Dalmasso, M. C., & Daniele, M. A. (2017). Los Acuerdos Escolares de Convivencia, en tanto dispositivo de construcción colectiva en el marco de una política de derechos: su impacto subjetivo. Debates Actuales En Psicología Y Sociedad, 1, p. 79 – 83. Recuperado a partir de <https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/DPS/article/view/1469>



Aprendizaje en servicio: juntos al servicio del bien común

AUTORA

Bruno Agustina

Agustinabruno18@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente plan de intervención se enmarca dentro de la línea temática Gobiernos Educativos y planeamiento, relacionada con los Acuerdos Escolares de Convivencia, diseñando un proyecto específico para todos los miembros del Instituto Santa Ana profundizando el trabajo con los alumnos del secundario. Luego de pesquisar en los acuerdos la presencia de valores ligados al individualismo y a la falta de solidaridad, se promueve afianzar tanto en alumnos como en familias y docentes de la comunidad, el valor del trabajo solidario promoviendo el Aprendizaje-Servicio como un proceso formativo e integral mediante un proyecto sociocomunitario que disminuya el individualismo en el grupo estudiantil.

Esta metodología del aprendizaje en servicio es la que inspira la propuesta del Plan de Intervención. La misma tendrá una duración de cuatro meses, dividiendo el trabajo en cinco etapas: presentación y capacitación, encuentros con todos los miembros de la comunidad educativa, elaboración de cada actividad a realizar, encuentro con la comunidad asistida y una posterior reunión de testimonio sobre lo vivido.

Las actividades tendrán el objetivo de trabajar con las problemáticas detectadas y se espera que favorezcan procesos colaborativos y cooperativos mediante reflexiones, debates y autoevaluación, buscando así, que el aprendizaje en servicio se convierta en un recurso pedagógico para el proceso de enseñanza–aprendizaje.

En todo el transcurso será primordial que la evaluación sea pensada de un modo integral, procesual, continua y formativa permitiendo realizar la retroalimentación para sostener en el tiempo la intervención realizada.

PALABRAS CLAVE

Aprendizaje-servicio, acuerdos escolares, proyecto sociocomunitario

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la problemática que plantea la institución en su acuerdo escolar de convivencia, donde manifiestan una preocupación ligada al individualismo y a la ausencia de solidaridad, podemos identificar una escasez de actividades para la resolución de la misma. En este trabajo final de grado direccionaremos las necesidades delimitadas en el plan de intervención a través de un proyecto que perdure en el tiempo, con la finalidad de disminuir el individualismo detectado en los jóvenes.

Sobre ello, Hofstede (1980), dirá que el individualismo puede ser resultado de una cultura que enfatiza el éxito personal sobre el bienestar colectivo, mientras que la falta de solidaridad puede surgir de una limitada conciencia sobre las necesidades de los demás y la importancia del trabajo en equipo.

Para abordar estos tópicos, es fundamental fomentar una cultura de colaboración y empatía desde una edad temprana. La escuela, como agente social por excelencia, puede diseñar actividades que promuevan el trabajo en equipo y la reflexión sobre las necesidades de la comunidad. Además, es importante proporcionar oportunidades para que los estudiantes desarrollen habilidades sociales y emocionales, como la empatía y la resolución de conflictos, que son fundamentales para cultivar la solidaridad y el sentido de comunidad.

Centran la importancia aquí los acuerdos escolares de convivencia, los cuales serán claves para el desarrollo de una buena práctica educativa. Si partimos de estos pretendiendo revalorizarlos y reflexionarlos, abriendo la propuesta a toda la comunidad educativa del Instituto Santa Ana, resultará beneficiosa la implementación de un proyecto educativo sociocomunitario que aborde el aprendizaje en servicio.

El Aprendizaje-Servicio es una metodología poderosa para formar ciudadanos activos, responsables y comprometidos con su comunidad y sociedad. Al crear las condiciones adecuadas y promover su implementación en la escuela, se puede contribuir significativa-

mente a la responsabilidad social entre los estudiantes.

Educar la solidaridad requiere de una predisposición para aprender de la experiencia, nos invita a hacernos preguntas, ponerle palabras a lo que se vive. El aprendizaje en servicio es entonces poder aplicar conocimientos y competencias al servicio de los demás.

El presente proyecto tendrá las características fundamentales en las actividades de servicio solidario destinadas a atender necesidades reales con un protagonismo activo de los estudiantes y una articulación con los contenidos curriculares.

En el mismo se encontrará una breve síntesis del Instituto Santa Ana: su historia, su misión, visión y valores. También una delimitación de la necesidad que lleva consigo los objetivos que se anhelan alcanzar a través de la propuesta. Seguido de la justificación, donde encontraremos el por qué y para qué se llevará a cabo el plan de intervención, las razones que impulsan el planteamiento de la propuesta y su realización como una alternativa eficaz y adecuada con respecto a la necesidad identificada. Continuando con el marco teórico, en donde a partir de teorías y evidencias sustentables, precisaremos las causas y propósitos del mismo.

A modo de organización de la propuesta, se realiza un cronograma de actividades pensado en etapas con el objeto de obtener mayor viabilidad y éxito en la implementación del proyecto de Aprendizaje-Servicio estipulando los recursos necesarios, el presupuesto y la evaluación correspondiente para llevar adelante el plan.

Llegando al final, el foco estará puesto en los resultados esperados, analizando de manera crítica aquello que se prevé lograr o conseguir. A modo de cierre, se presenta la conclusión, considerando las fortalezas y debilidades de la propuesta, recomendando nuevas estrategias de intervención con relación a la necesidad identificada.

Con el siguiente plan de intervención, se espera contribuir a reforzar los valores solidarios en la currícula a través de actividades, proyectos y materiales educativos que mermen el individualismo detectado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados esperados

Con el plan de acción presentado en este trabajo se espera implementar de manera efectiva el aprendizaje-servicio a las propuestas áulicas como contenido de currícula, siendo abordado interdisciplinariamente con los docentes para incorporar esta modalidad en las tareas cotidianas asumiendo un rol primordial enseñando a los estudiantes ejes centrales de la propuesta para la adquisición intrínseca de la solidaridad, la empatía, el trabajo colaborativo y cooperativo, el compromiso con las necesidades reales de su entorno y la visualización de oportunidades para transformarlo.

Conjuntamente, hacer partícipe del proyecto a toda la comunidad educativa, deseando que pueda ser implementado en los siguientes años comprendiendo los beneficios de esta forma de trabajo, fomentando activamente el aprendizaje cooperativo, solidario, participativo y organizado, logrando la disminución del individualismo a partir de actividades concretas que atiendan las necesidades de las comunidades con la que la Institución colabore.

Los resultados esperados, apuntarán a subrayar tangiblemente la importancia del aprendizaje en servicio como una herramienta poderosa para el desarrollo comunitario. Además, buscarán dar cuenta de lecciones valiosas sobre la planificación estratégica, la gestión de recursos y la adaptabilidad en entornos dinámicos y diversificados.

CONCLUSIÓN

Una vez determinada la necesidad analizada en el Instituto Santa Anta con respecto al notorio individualismo percibido en los alumnos y la falta de solidaridad de los mismos, esta iniciación a la escritura académica pretende que el Aprendizaje-Servicio se establezca como un objeto clave en la gestión escolar. El encuentro con directivos y docentes, tendrá un rol central para el logro de proyectos dado que, en estos espacios, se adquieren diversos modos de mirar y atender a un mismo tema, incorporando así actitudes, herramientas y habilidades que ayudarán al momento de transponerlo didácticamente a los alumnos para la propuesta que se les fue encomendada.

El planeamiento del proyecto se llevará adelante en un ambiente que promueva la comunicación, mirada y escucha atenta, promoviendo valores como solidaridad y trabajo en equipo. Esto aumentará las posibilidades de consumir los objetivos planteados.

No se pensaría construir una casa sin plano o escribir un libro sin antes haber hecho un borrador. Planear y determinar lo que se debe hacer y cómo en un proyecto de manera anticipada, implica el desarrollo de actividades, recursos, presupuestos y evaluación para lograrlos.

Transitando la elaboración, ejecución y evaluación del presente plan de intervención, se destacan como fortalezas los recursos para llevar adelante el proyecto y su cronograma con el minucioso detalle de cada una de las actividades. Por esto se espera que se trabaje a partir de proyectos de aprendizaje en servicio colocando a los alumnos como protagonistas activos, críticos y reflexivos sobre sus quehaceres. Por otra parte, podemos encontrar el tiempo de las actividades como una debilidad teniendo en cuenta la carga horaria de los docentes, en cuanto a reorganizar sus clases y/o evaluarlas. También los costos para solventar el proyecto.

Durante este trabajo, se experimentará cómo la colaboración entre todos los miembros

de la comunidad educativa, puede generar cambios significativos y sostenibles. No solo se fortalecen los lazos entre los estudiantes, los docentes y los miembros de la comunidad, sino que también se expondrá la efectividad de aplicar conocimientos académicos en contextos reales para abordar problemas sociales concretos. A través de estas acciones, se promoverá la conciencia reflexiva, el compromiso y el sentido de responsabilidad hacia el bienestar colectivo.

Al haber finalizado el trabajo, sostengo que será de vital importancia profundizar en otras propuestas sobre el aprendizaje en servicio, por ejemplo, la invitación a los ex alumnos a que sean parte del proyecto, ya que expandiría el sentido de pertenencia y, contar con mayor participación de todos, los convertirá también en difusores de los nuevos aprendizajes. Para ampliar el horizonte, como sugerencia se podrían pensar nuevas estrategias a través de la incorporación de lecturas, películas o debates en clase que aborden temas relacionados con la solidaridad, la cooperación y el trabajo en equipo.

Mirando hacia el futuro, aspiramos a continuar construyendo sobre estos cimientos, expandiendo nuestro impacto a través de nuevas iniciativas y colaboraciones. Nuestro compromiso con la comunidad y el servicio seguirá guiándonos hacia un camino de crecimiento colectivo y transformación social duradera.

REFERENCIAS

Algara Barrera, A. (2016). Los acuerdos del aula una estrategia de convivencia para fortalecer la democracia en la escuela primaria. *Ra Ximhai*, 12, (3), 207-213. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46146811013>

Anijovich R., C. G. (2017). La evaluación como oportunidad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A group of people, mostly women wearing green shirts, are dancing in a circle on a paved area in front of a school building. The building is a long, single-story structure with a yellowish-tan facade and green window frames. A flagpole with a flag is visible in the background to the left, and a large tree stands behind the dancers. The sky is clear and blue.

Estrategias innovadoras en el IPEM N°193: de la Imaginación a la Acción

AUTORA
Domínguez Ana Débora
anart78@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente trabajo final propone un plan de intervención institucional orientado a mejorar las trayectorias escolares en el Ciclo Orientado del IPEM N.º 193 “José María Paz”, ubicado en la localidad de Saldán, provincia de Córdoba. A partir del diagnóstico institucional, se identificaron problemáticas vinculadas con la fragmentación educativa, el abandono escolar y la falta de continuidad pedagógica entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado. El plan se estructura en siete encuentros con distintos actores escolares y promueve estrategias integrales basadas en la inclusión, la innovación pedagógica y la integración significativa de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El abordaje se sustenta en el paradigma ecológico de los ecosistemas educativos, con el propósito de fortalecer la permanencia escolar y promover el desarrollo de una comunidad educativa más justa, equitativa e inclusiva.

PALABRAS CLAVE

Trayectorias escolares, Inclusión, Articulación entre Ciclos, Tutorías, TIC.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la educación secundaria argentina, una de las problemáticas recurrentes es la interrupción de las trayectorias escolares, particularmente en el pasaje entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado. La deserción escolar y la repitencia son manifestaciones visibles de un sistema que necesita adaptarse a las demandas de estudiantes con contextos sociales y económicos diversos. En este marco, la escuela IPEM N.º 193 José María Paz, ubicada en Saldán (Córdoba), afronta una pérdida significativa de matrícula en el Ciclo Orientado. Diversas causas como el escaso acompañamiento familiar, la necesidad de trabajo infantil, la falta de adaptación del formato escolar y la discontinuidad entre ciclos han sido identificadas como factores incidentes.

Numerosas investigaciones (Terigi, 2009; Canturelli-Kurán y Fontana, 2019) plantean la necesidad de rediseñar los formatos escolares para responder a trayectorias heterogéneas, incorporando nuevas tecnologías, metodologías flexibles y mayor articulación institucional. Desde esta perspectiva, la presente intervención propone un plan de acción inclusivo y contextualizado que hace uso pedagógico de las TIC para promover el ingreso, la permanencia y el egreso efectivo de los estudiantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo adoptó un enfoque cualitativo, cuasi experimental, desarrollado durante el ciclo lectivo 2024 en el IPEM N.º 193. La población destinataria estuvo conformada por docentes y estudiantes de tercer y cuarto año del Ciclo Orientado. Se llevaron a cabo siete encuentros planificados, distribuidos en diferentes etapas: diagnóstico institucional, capacitación docente, planificación conjunta, implementación de estrategias y evaluación del proceso.

Las actividades incluyeron reuniones con el equipo directivo, talleres de formación docente en herramientas TIC, espacios de articulación curricular entre ciclos, diseño e implementación de tutorías virtuales, rediseño colaborativo de la Expo-Feria institucional y jornadas de reflexión final. Cada etapa fue documentada mediante registros escritos y audiovisuales compartidos en plataformas digitales.

Para la recolección de datos se utilizaron encuestas de satisfacción docente, cuestionarios autoadministrados para estudiantes, observación participante durante los encuentros y un portafolio digital compartido en Google Drive. El análisis se basó en categorías emergentes, codificadas manualmente, que permitieron triangular la información obtenida.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación del plan permite detectar cambios significativos en el abordaje institucional de las trayectorias escolares. Entre los principales resultados se destacan:

1. Reducción en la pérdida de matrícula: logrando un impacto positivo en la permanencia de estudiantes, particularmente en los cursos de ingreso al Ciclo Orientado.
2. Fortalecimiento de la articulación pedagógica: A través de talleres, jornadas y tutorías, se consolidaron estrategias de continuidad curricular entre ciclos.
3. Integración progresiva de las TIC: Se incrementa el uso pedagógico de herramientas digitales por parte de los docentes, favoreciendo así la inclusión de estudiantes con trayectorias intermitentes.
4. Transformación institucional de la Expo-Feria: Este evento se rediseñó como una instancia integradora, interdisciplinaria e inclusiva, con amplia participación de la comunidad educativa.

El plan evidencia fortalezas como la apropiación docente de las herramientas digitales, el trabajo colaborativo y la diversificación de estrategias pedagógicas. Entre las dificultades se identificaron resistencias al cambio, falta de tiempo institucional y desigualdad en el acceso a dispositivos por parte del estudiantado.

Frente a estos desafíos, se recomienda consolidar redes institucionales de acompañamiento, garantizar el acceso equitativo a las TIC y continuar con la formación permanente docente.

REFERENCIAS

Anijovich, R. (2014) Gestionar una escuela con aulas heterogéneas: enseñar y aprender en la diversidad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Paidós. Recuperado de: <https://www.educarchile.cl/node/49950>

Caturelli-Kuran, M. y Fontana, M. (2019). Trayectorias escolares. Anuario Digital De Investigación Educativa, (26). Recuperado de: <http://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/view/4004>

Dubet, F. (2006). El declive de la institución: profesiones, sujetos e individuos ante la reforma del Estado. Punto crítico. Editor Gedisa Editorial. Disponible en https://books.google.com.ar/books/about/El_declive_de_la_instituci%C3%B3n.html?id=o2uxPAAACAAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y

Larrauri, R. (2009). Ecosistema educativo y fracaso escolar. Revista Iberoamericana de educación, 49(4), 1-9. Recuperado de: <https://rieoei.org/RIE/article/view/2086>

Ley 26.206 (2006). Ley de Educación Nacional. Publicada en el Boletín Oficial, 28 de diciembre de 2006. Argentina. Recuperado de: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/Narrativas2009/Convivencia.pdf>

Ley 9.870 (2010) Ley de Educación Provincial. Publicada en el Boletín Provincial, 6 de enero de 2011. Córdoba. Recuperado de: https://dges-cba.infed.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf

Terigi, F. (2009) Las trayectorias escolares: del problema individual al desafío de la política educativa. En Marchesi, A., Blanco, R., & Hernández, L. (Coords.), Avances y desafíos de la educación inclusiva en Iberoamérica. Metas Educativas 2021. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004307.pdf>

Terigi, F. (2015) La inclusión en la escuela media ante la persistencia del modelo escolar tradicional. SITEAL. Serie Diálogos del SITEAL. Recuperado de: <https://docplayer.es/14913859-La-inclusion-en-la-escuela-media-ante-la-persistencia-del-modelo-escolar-tradicional.html>

Terigi, F., y Briscioli, B. (2020) Investigaciones producidas sobre “trayectorias escolares” en educación secundaria (Argentina, 2003-2016). Pinkasz D. y Montes, N. (Comp.) Estados del arte sobre educación secundaria. La producción académica de los últimos, 15, 119-162. Recuperado de: http://baseres.flacso.org.ar/uploads/productos/1583_05.pdf

Universidad Siglo 21, (2019b). I.P.E.M. N°193 José María Paz. S.F Módulo 0. Plan de Intervención. Lecciones 1, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 13. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/26462/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org1>

El estudiante: clave en la actualización de los Acuerdos Escolares de Convivencia

AUTOR

Fraga, Leonardo

csleofraga@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El documento presenta un plan de intervención educativa centrado en los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) en el Instituto Provincial de Enseñanza Media N°193, José María Paz, en Saldán, Córdoba. Enmarcado en la línea estratégica de “Gobiernos educativos y planeamiento”, sigue la Ley de Educación de Córdoba n°9870 y la RES N°149 del 2010, que promueven la formación integral y la convivencia democrática.

El plan resalta la necesidad de reconstruir relaciones institucionales desde una perspectiva cooperativa que involucre a toda la comunidad educativa y, sobre todo, garantice la voz y palabras de sus estudiantes. Se enfatiza en la revisión y actualización de los acuerdos de convivencia para que sean efectivos y relevantes, alineados con la Ley Nacional n° 26892 (2013).

El abordaje del plan se propone desde tres etapas: análisis y revisión, enmiendas y corrección, y difusión y comunicación, el plan incluye talleres y encuentros con familias, docentes y estudiantes para asegurar una participación genuina.

La descripción institucional abarca la historia, misión, visión y valores del I.P.E.M N°193. La institución enfrenta desafíos significativos debido a la diversidad socioeconómica y cultural de su comunidad, donde la mayoría de las familias carecen de empleo estable y un alto porcentaje de padres no completaron la educación secundaria.

El documento aboga por un enfoque educativo que promueva la paz y la participación comunitaria, resaltando la importancia del compromiso de todos los miembros de la institución para lograr una convivencia escolar efectiva y duradera.

PALABRAS CLAVE

Convivencia escolar, acuerdos, construcción, estudiante, democracia.

INTRODUCCIÓN

El presente plan de intervención se desarrolla en el marco de la línea temática estratégica “Gobiernos educativos y planeamiento”, con un enfoque particular en los “Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC)”. Estos acuerdos representan una construcción institucional colectiva destinada a fomentar la convivencia democrática y los valores éticos en el ámbito escolar, según lo estipulado por la Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N°9870 y la RES N°149 del 2010. Dichas normativas establecen la necesidad de que cada institución educativa secundaria elabore sus propios AEC para contribuir a la formación integral de los adolescentes y jóvenes como sujetos conscientes de sus derechos y obligaciones.

La institución sobre la que se pretende aplicar el plan enfrenta desafíos significativos debido a la heterogeneidad socioeconómica y cultural de su comunidad educativa. La mayoría de las familias carecen de empleo estable y un alto porcentaje de los padres no han completado la educación secundaria, lo cual podría impactar en el desempeño y la integración escolar de los estudiantes.

La necesidad delimitada en este trabajo se centra en la actualización y revisión de los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC) del I.P.E.M n°193. Aunque se han implementado desde 2014, estos acuerdos no han logrado una participación autónoma y activa de los estudiantes. Este plan de intervención busca fortalecer la participación de todos los actores institucionales – estudiantes, docentes y familias – en la construcción y sostenimiento de los AEC, con el fin de mejorar las trayectorias escolares y promover un ambiente educativo más inclusivo y democrático.

MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales:

El trabajo se desarrolló en el I.P.E.M. N°193 “José María Paz”, ubicado en Saldán, Cór-

do. El documento base fue un plan de intervención educativa orientado a actualizar los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC), tomando como eje la participación activa de estudiantes, docentes y familias. Se utilizaron:

- El Acuerdo Escolar de Convivencia vigente en la institución.
- Encuestas digitales a docentes.
- Talleres participativos (familias, docentes, estudiantes).
- Documentación institucional (PEI, normativas vigentes, datos estadísticos).
- Recursos tecnológicos (PCs, proyectores, plataformas digitales).
- Acompañamiento de un profesional externo especializado en mediación y resolución de conflictos.

Métodos:

Se empleó una metodología cualitativa, participativa y por etapas, desarrollada a lo largo de tres fases:

a. Análisis y revisión:

Se organizaron talleres separados con familias, docentes y estudiantes, en los cuales se compartió el AEC actual, se reflexionó colectivamente y se recolectaron propuestas de mejora.

Se aplicaron encuestas a docentes para conocer percepciones sobre el AEC.

b. Enmiendas y corrección:

A partir de los insumos recolectados, se elaboró un borrador que fue devuelto a cada actor institucional para ser revisado. Esta etapa incluyó la elección de delegados/as estudiantiles como representantes para validar los cambios.

c. Difusión y comunicación:

El documento final, ya consensuado, fue socializado con toda la comunidad educativa. Se planificó una instancia de evaluación participativa mediante encuestas, asistencia registrada y un informe profesional externo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados

- Se lograría una participación efectiva de los tres grupos convocados: familias, docentes y estudiantes.
- El 100% de los estudiantes participantes elegirían delegados/as por curso, lo que fortalecería la noción de representación y compromiso democrático.
- El borrador final del AEC incluyó propuestas provenientes de todos los sectores, generando un documento más representativo y adaptado a las necesidades actuales.
- Se obtendrían datos significativos sobre la percepción docente del AEC, especialmente

sobre su utilidad, límites y el valor de la participación estudiantil.

- El informe del profesional externo resaltaría el fortalecimiento del clima institucional y la apropiación simbólica de los acuerdos por parte de los estudiantes.

DISCUSIÓN

El proceso de revisión de los Acuerdos Escolares de Convivencia demostró que la participación genuina de estudiantes, docentes y familias no solo es posible, sino que es necesaria para construir normas significativas y duraderas. El enfoque participativo propuso un cambio de paradigma, pasando de acuerdos impuestos a acuerdos contruidos colectivamente.

La metodología permitió detectar tensiones existentes —como la resistencia adulta a ceder espacios de poder simbólico— y al mismo tiempo habilitó caminos de diálogo, escucha y consenso. Los espacios compartidos funcionaron como instancias de revalorización del vínculo escuela-comunidad.

Este tipo de experiencia señala que cuando se les otorga palabra y responsabilidad a los estudiantes, su compromiso aumenta y el sentido de pertenencia se fortalece. Así, los AEC dejan de ser un documento formal para convertirse en un instrumento vivo de cultura institucional.

REFERENCIAS

Banz, C., (2008). Convivencia escolar. Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), Documento VALORAS UC, pp.1-8. <https://centroderecursos.educarchile.cl/bitstream/handle/20.500.12246/55810/Clima%2005.pdf>

Baudaco, S., (2019), I.P.E.M N°193, José María Paz, [Archivo de video]. UES21. <https://siglo21.instructure.com/courses/32794/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org1>

Blejmar, B. (2014), Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Noveduc.

Consejo General de Educación de Entre Ríos. (2016). EnREDarse: Programa para la convivencia educativa (Cuadernillo teórico n°2). <https://aprender.entrerios.edu.ar/wp-content/uploads/2022/06/Cuadernillo-Teorico-N-2-Resolucion-Pacifica-de-Conflictos.pdf>

Delors, J. (1996.): La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, Santillana/UNESCO. pp. 91-103.

Díaz-Aguado, M.J., (2006). Convivencia escolar y prevención de la violencia. Publicaciones Ministerio de Educación e Instituto de Tecnologías Educativas de Madrid, pp.4-175. https://www.researchgate.net/profile/Dr-Professor-Maria-Jose-Diaz-Aguado/publication/299741297_Convivencia_escolar_y_prevenccion_de_la_violencia/links/5704c3a108ae13eb88b692ba/Convivencia-escolar-y-prevenccion-de-la-violencia.pdf

Fierro-Evans, C., Carbajal-Padilla, C., (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, vol.18 (1), https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242019000100009&script=sci_arttext&lng=en

Gorgal, A. y Ferrando, A., (2018), Crecer con buen trato. Gram Editora.

Harf, R., Azzerboni, S., Sánchez, S. y Zorzoli, N. (2021), 50 iniciativas. Nuevos escenarios educativos. Noveduc.

Indec. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censo. https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135



Capacitación docente en el Diseño Universal para el Aprendizaje con mirada inclusiva

AUTORA

García Marina Guillermina
marinagar3@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente trabajo final de grado refiere a la necesidad de intervenir en las prácticas de enseñanza llevadas a cabo por los profesores, en la escuela José María Paz I.P.E.M N°193, las cuales resultan homogeneizadoras. El objetivo general, es promover un paradigma inclusivo en las prácticas de enseñanza llevadas a cabo por los docentes, para mejorar los procesos de aprendizaje en los estudiantes, garantizando el derecho de recibir una educación de calidad y en igualdad de oportunidades. En este sentido y con posición en el constructivismo, se desarrolla un trabajo de capacitación sobre el enfoque de diseño universal para el aprendizaje (DUA); el cual concentra su mirada en la diversidad de accesos al aprendizaje, considerando las personalidades.

El desarrollo del plan se organiza en tres etapas: la primera, refiere a la gestión de la presentación y permisos a la dirección de la escuela; la segunda, a talleres de capacitación (seis talleres, a realizarse uno por mes); y la tercera, a la elaboración y entrega de un informe evaluativo a la dirección de la escuela. Se prevé como resultado que los profesores

logren mejorar los procesos de aprendizaje en los estudiantes a partir de la promoción de un paradigma inclusivo, gestionando para ello, uso del enfoque DUA. Su implementación beneficia una mirada heterogénea en la práctica, favoreciendo una educación inclusiva. Se sugiere así, estar en contacto permanente con los ajustes y actos pertinentes, con relación al presente plan, para continuar su ejecución y crecer en su desarrollo.

PALABRAS CLAVE

Inclusión, diseño universal para el aprendizaje, calidad, igualdad de oportunidades, constructivismo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo final de grado se basa en el análisis del I.P.E.M. N°193 “José María Paz”, focalizándose en la línea temática ecosistemas educativos e inclusión, desde un enfoque constructivista. Se identifica que, aunque los docentes reconocen la diversidad en el aula, presentan dificultades para abordarla pedagógicamente. Por ello, se diseña un plan de intervención para superar prácticas homogeneizadoras y promover una educación inclusiva.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos:

1. Se presenta la línea temática, una síntesis institucional (historia, misión, visión, valores) y la necesidad de la intervención.
2. Se plantean un objetivo general (fomentar un paradigma inclusivo en la enseñanza) y objetivos específicos. Se propone una capacitación docente sobre el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), con justificación y marco teórico.
3. Se desarrolla el plan de intervención en tres etapas: gestión de permisos, seis talleres formativos (introducción, principios de DUA, diseño de clases y evaluación) y entrega de informe final. Se incluye cronograma, recursos, presupuesto y modelo de evaluación formativa con instrumentos (cuestionario, mapa conceptual, diario de campo, lista de cotejo).
4. Se exponen los resultados esperados y las conclusiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se desarrolla bajo un enfoque pedagógico inclusivo, enmarcado en el paradigma constructivista y sustentado en los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA). A partir de datos previamente relevados sobre el I.P.E.M. N°193 “José María Paz”, se elabora un plan de intervención educativa orientado a mejorar las prácticas docentes frente a la diversidad en el aula.

La intervención contempla el uso de evaluación formativa con instrumentos como cuestionarios, listas de cotejo, mapas conceptuales y diarios de campo.

Para llevar a cabo el plan fue necesario el uso de materiales diversos, entre ellos: humanos, técnicos, de contenido y espaciales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación del plan favorece prácticas docentes más inclusivas, mejora el aprendizaje y la participación estudiantil. También, fortalece el vínculo con las familias. Aunque enfrenta limitaciones como la resistencia docente, falta de recursos y tiempos acotados, se visualiza un avance significativo en la formación profesional y en la construcción de una escuela más equitativa.

REFERENCIAS

Alba Pastor, C. (2019). Diseño Universal para el Aprendizaje: un modelo teórico-práctico para una educación inclusiva de calidad. Participación educativa. Recuperado de: <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:c8e7d35c-c3aa-483d-ba2e-68c22fad7e42/pe-n9-art04-carmen-alba.pdf>

Blanco, R. (1999). Hacia una escuela para todos y con todos. Boletín del proyecto principal de educación para América Latina y el Caribe, 48(1), 55-72. Recuperado de: https://www.academia.edu/download/43270127/hacia_una_escuela.pdf

Booth, T., & Ainscow, M. (2015). Guía para la Educación Inclusiva: Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros escolares. España - América Latina: FUHEM - OEI. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/15049>

CAST (2.018). Diseño Universal para el Aprendizaje Versión 2.2. Recuperado de: <https://www.implica.mx/product-page/dise%C3%B1o-universal-para-el-aprendizaje-versi%C3%B3n-2-2>

Pastor, C. (2012). Aportaciones del Diseño Universal para el Aprendizaje y de los materiales digitales en el logro de una enseñanza accesible. Recuperado de: <https://web.ua.es/va/accesibilidad/documentos/cursos/ice/dua-y-materiales-digitales.pdf>

Repensar computacionalmente el universo áulico

AUTORA

Godoy Del Castillo Fernanda Gabriela
fernandagodydelcastillo@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente plan de intervención “Repensar computacionalmente el universo áulico” se centra en implementar un plan de acción en la Unidad Educativa Maryland para integrar el pensamiento computacional en el aula. El objetivo general del mismo es proveer al cuerpo docente de recursos y habilidades para fomentar la formación integral de los alumnos como agentes de cambio comprometidos con la sostenibilidad.

Las principales actividades abarcan la identificación de los principios del pensamiento computacional, la elaboración de propuestas de integración con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el emprendedurismo; y la aplicación de metodologías centradas en el espíritu creativo.

Su implementación se llevará a cabo durante seis encuentros presenciales de 120 minutos cada uno, con dinámicas que van desde la introducción al pensamiento computacional hasta la creación de prototipos tecnológicos. Para ello, se utilizarán computadoras con acceso a internet, materiales electrónicos y de construcción, bibliografía para el docente

y actividades sugeridas.

Se espera que el presente plan promueva la innovación educativa en los planes de clase a través del uso de la tecnología como herramienta facilitadora de aprendizajes para preparar alumnos con un futuro tecnológico y sostenible. Además, busca demostrar los beneficios de integrar pensamiento computacional en las diferentes áreas fomentando la capacidad de descomponer problemas complejos en partes más manejables, diseñar soluciones eficientes y enfrentar los desafíos tecnológicos y científicos del futuro, promoviendo una educación más completa y relevante.

PALABRAS CLAVE

Pensamiento computacional, Objetivos de Desarrollo Sostenible, formación docente, emprendurismo, tecnología educativa

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la integración de modelos de aprendizaje innovadores se ha vuelto esencial para preparar a los estudiantes no solo en términos de conocimientos académicos, sino también en habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos del mundo contemporáneo.

El presente plan, se enfoca en la Unidad Educativa Maryland con el propósito de abordar la necesidad identificada de la falta de capacitación docente en materia de tecnologías educativas para la incorporación de las mismas en el aula. Esta necesidad surge de la demanda de nuevas prácticas pedagógicas que incluyan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), reconociendo la habilidad innata de los alumnos como “nativos digitales”.

Tiene como iniciativa capacitar a los docentes de la institución sobre Pensamiento Computacional para que puedan formar alumnos como agentes de cambio, fomentando su compromiso con la sostenibilidad y potenciando su capacidad para generar soluciones creativas a los desafíos actuales. Al integrar este enfoque en el proceso educativo, se busca promover el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas, aspectos fundamentales para una educación relevante y de calidad.

El plan de intervención se estructura en tres (3) capítulos. En el primero de ellos, se introducirá a los conceptos de Modelos Innovadores de Aprendizaje, Pensamiento computacional y su aplicación en el aula en un marco de sustentabilidad y creatividad. A su vez, se realizará un análisis de la Unidad Educativa Maryland del cual se obtendrá la delimitación del objeto de necesidad planteado.

Durante el capítulo 2, a partir de la necesidad identificada, se detallarán el objetivo gene-

ral y los objetivos específicos del plan, destacando la importancia de proveer al cuerpo docente de la Unidad Educativa Maryland, los recursos y habilidades necesarias para integrar el pensamiento computacional en el aula. A su vez, se explorarán los fundamentos de este enfoque, su importancia en el contexto educativo actual y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se analizarán también las metodologías innovadoras centradas en el espíritu emprendedor y la resolución de problemas.

El capítulo 3, se desarrollará el plan de trabajo pensado para lograr los objetivos propuestos. Se describirá la metodología utilizada para implementar el plan de intervención, incluyendo la planificación de talleres presenciales, la selección de dinámicas y actividades, y la evaluación con indicadores de avances.

Finalmente se extraerán las conclusiones derivadas del análisis de caso en la Unidad Educativa Maryland, resaltando la importancia de la capacitación docente en habilidades de pensamiento computacional y su integración en las prácticas pedagógicas. Por último, en el anexo, se encontrará el material proporcionado al cuerpo docente para familiarizar a los educadores con los principios fundamentales del pensamiento computacional y su relevancia en la formación integral de los alumnos.

MATERIALES Y MÉTODOS

El Plan de Trabajo se estructura en torno a la implementación de un programa de capacitación dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Maryland, centrado en la integración del pensamiento computacional y metodologías innovadoras en el proceso educativo. Este plan tiene como finalidad no solo mejorar las habilidades pedagógicas del personal, sino también promover prácticas de enseñanza que respondan a las demandas de un mundo cada vez más tecnológico y sostenible.

La propuesta contempla un total de seis encuentros presenciales, cada uno de 120 minutos de duración, que se distribuyen en diversos momentos y actividades diseñadas para alcanzar los objetivos específicos del plan:

1. Inicio y sensibilización: Se realiza una bienvenida a los docentes, donde se presentan los objetivos del programa, se generan espacios de diálogo y se evalúa el nivel de conocimientos previos sobre pensamiento computacional y TICs. Es fundamental crear un ambiente de confianza y motivación para favorecer el aprendizaje.
2. Fundamentación teórica y metodológica: En esta fase, se abordan los principios del pensamiento computacional, sus beneficios y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se presentan metodologías innovadoras, centradas en el aprendizaje activo, la resolución de problemas y el desarrollo del espíritu emprendedor. También se fomenta la reflexión sobre cómo integrar estas ideas en distintas áreas curriculares.

3. **Práctica y construcción de propuestas:** Los docentes participan en actividades prácticas y talleres donde aplican conceptos, diseñan propuestas didácticas y experimentan con recursos tecnológicos y materiales de construcción. Aquí, se promueve la colaboración y el trabajo en equipo, esenciales para fortalecer la capacidad de innovación y creatividad.
4. **Desarrollo de prototipos y soluciones:** En esta etapa, los docentes trabajan en la creación de prototipos tecnológicos y soluciones a problemas planteados, vinculados a los retos actuales y a los ODS. Se fomenta la aplicación concreta del pensamiento computacional en contextos reales, motivando a los docentes a generar propuestas que puedan implementarse en sus aulas.
5. **Evaluación y retroalimentación:** Se realiza una evaluación del proceso a través de instrumentos específicos, con el fin de identificar avances y áreas de mejora. Los docentes también participan en actividades de autoevaluación, promoviendo la reflexión metacognitiva sobre su aprendizaje y prácticas pedagógicas.
6. **Planificación de futuras acciones:** Finalmente, se estimulan estrategias para la incorporación sostenida del pensamiento computacional y metodologías innovadoras en su enseñanza diaria. Se diseña un plan de seguimiento que incluye recursos, estrategias y metas a corto y largo plazo, además de promover el intercambio de buenas prácticas entre los docentes.

Figura 1. Flyer Taller de Pensamiento Computacional



Fuente: Elaboración propia

Este plan de trabajo está fundamentado en la innovación pedagógica, la participación activa y el uso de tecnología, buscando preparar a los docentes para que puedan convertirse en agentes de cambio en sus instituciones. La evaluación continua y el ajuste del proceso permiten asegurar que los objetivos se cumplan y que el impacto sea duradero, favoreciendo una educación más relevante, creativa y sostenible.

Figura 2. Pilares del Pensamiento Computacional



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Recursos y Materiales Necesarios para ejecutar Plan de Intervención

PRESUPUESTO TALLER DE PENSAMIENTO COMPUTACIONAL					
Concepto	Categoría	Cantidad	Precio por Unidad	Total	Observación
Horas Docente de la Institución	Recursos Humanos	12	\$ -	\$ -	
Honorarios Facilitadora		12	\$ 16.000,00	\$ 192.000,00	
Personal de Limpieza de la		5	-	\$ -	
Personal de Mantenimiento (limpieza)					*Servicio brindado por personal
Personal de Servicio Coffee Break				\$ -	*Servicio brindado por personal
Vasos descartables	Insumo	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00	
Rollo de Servilletas x 200 paños		2	\$ 1.700,00	\$ 3.400,00	
Paq. Cucharitas plásticas		2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	
Azúcar por kg		3	\$ 800,00	\$ 2.400,00	
Edulcorante x250cc		3	\$ 2.300,00	\$ 6.900,00	
Doc de medialunas		24	\$ 1.900,00	\$ 45.600,00	
Sobre de Jugos x 1L		24	\$ 200,00	\$ 4.800,00	
Pizarra Digital	Recursos Tecnológicos		\$ -	\$ -	
Proyector			\$ -	\$ -	
Celulares de docentes			\$ -	\$ -	
Servicio Banda Ancha			\$ -	\$ -	
Software Educativo			\$ -	\$ -	
Computadoras de Escritorio			\$ -	\$ -	
Material Reciclado: cintas, papel, lápices, palitos de helado, fósforos, cartón, tapitas de gaseosa, sorbetes	Recursos Materiales		\$ -	\$ -	Material Aportado por la institución
Paq. Cables		2	\$ 300,00	\$ 600,00	
Tira de Pilas CR2032		2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	
Batería 3v		10	\$2.600	\$ 26.000,00	
Motores DC		10	\$3.700	\$ 37.000,00	
Cinta Conductora		1	\$7.400	\$ 7.400,00	
Paq de Leds (30 unidades)		1	\$6.700	\$ 6.700,00	
Motor Dc 3v Auto		5	\$2.374	\$ 11.870,00	
TOTAL PRESUPUESTADO				\$ 351.470,00	

Fuente: Elaboración propia

La evaluación se realiza de manera continua y formativa, apoyándose en los modelos ASSURE y PERMA. Se consideran indicadores relacionados con las emociones positivas, compromiso, relaciones, sentido y logros de los docentes y participantes. La evaluación incluye el análisis de conocimientos previos, la participación activa en las actividades, la calidad de las interacciones, el nivel de motivación y gratitud, así como el progreso en habilidades y conocimientos. Además, se emplean instrumentos como rúbricas para autoevaluación y seguimiento, permitiendo ajustar y mejorar el plan de intervención de forma constante para garantizar su efectividad y sostenibilidad.

Finalmente se presenta una tabla con una rúbrica de evaluación basada en el Pensamiento Computacional para evaluar el desarrollo de habilidades en los educadores en el contexto del plan de intervención educativa en la Unidad Educativa Maryland. La rúbrica incluye indicadores para cada uno de los aspectos clave del Pensamiento Computacional y es compartida con los educadores para que puedan reutilizarla en sus clases

RÚBRICA PENSAMIENTO COMPUTACIONAL			
CRITERIO	INICIAL	INTERMEDIO	AVANZADO
ABSTRACCIÓN	Reconoce una situación problemática	Identifica un problema y la información clave	Identifica un problema y realiza una hipótesis
DESCOMPOSICIÓN	Descompone el problema en al menos dos subproblemas	Aborda una situación problemática a través de la descomposición criteriosa en subproblemas.	Analiza algunas variables involucradas en una situación problemática cercana y realiza una descomposición criteriosa en subproblemas.
ALGORITMO	Puede interpretar/leer los pasos	Aplica a nuevas situaciones pasos conocidos a partir de la resolución de problemas anteriores.	Prevee y pone a prueba secuencias de instrucciones en código de programación.
PATRONES	Identifica elementos o tareas repetidas	Reconoce que soluciones pueden ser aplicadas a problemas similares	Reconoce patrones y regularidades en producciones ajenas y puede integrarlas en proyectos propios para alcanzar soluciones innovadoras
DEPURACIÓN	Encuentra errores en soluciones propias o ajenas con ayuda del <u>pac</u> o docente	Detecta errores en soluciones propias o ajenas con creciente autonomía.	Coopera en la depuración de soluciones algorítmicas
COLABORACIÓN	Trabaja con otros/as	Trabaja con otros/as expresando su opinión y escuchando a los/as demás.	Participa en comunidades de aprendizaje compartiendo conocimientos y proyectos.
EVALUACIÓN	Reflexiona sobre el trabajo realizado guiado por el/la docente.	Reconoce que puede haber diferentes formas de resolución de un mismo problema.	Valora diferentes soluciones e identifica aquellas que utilizan menos recursos
REMIX	Utiliza proyectos de otros	Toma proyectos de otros/as para Modificarlos y personalizarlos	Tomar proyectos De otros, los modifica y crea nuevas ideas

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de este plan de intervención se espera que los docentes adquieran la capacidad de descomponer problemas, identificar patrones y crear algoritmos de manera efectiva, lo que les permitirá abordar situaciones complejas con un enfoque lógico y estructurado. A su vez, se busca que los docentes puedan incorporar el pensamiento computacional de

manera efectiva en sus estrategias educativas, creando propuestas que conecten este enfoque con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el emprendurismo, promoviendo así una educación más relevante y alineada con las necesidades actuales. En consecuencia, se pretende que los docentes sean capaces de aplicar en el aula metodologías innovadoras que fomenten el espíritu emprendedor entre los estudiantes, generando soluciones tecnológicas creativas para desafíos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, impulsando así la creatividad y la resolución de problemas. De esta manera, se espera que los docentes promuevan un ambiente educativo colaborativo, creativo y crítico, lo que enriquecerá la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y les permitirá desarrollar habilidades fundamentales para enfrentar los retos del siglo XXI, teniendo como fin, formar a los estudiantes como agentes de cambio comprometidos con la sostenibilidad, capaces de generar soluciones creativas y tecnológicas para los problemas actuales, preparándolos así para un futuro dinámico y competitivo.

Luego de haber realizado el análisis de caso en la Unidad Educativa Maryland, delimitando el objeto de necesidad y basándonos en los resultados esperados del plan de intervención “Repensar computacionalmente el universo áulico”, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La capacitación del cuerpo docente en habilidades de pensamiento computacional es fundamental para promover un enfoque estructurado y lógico en la resolución de problemas, lo que impacta directamente en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- La integración exitosa del pensamiento computacional en las prácticas pedagógicas no solo enriquece el proceso educativo, sino que también lo alinea con los desafíos globales actuales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, preparando a los estudiantes para ser agentes de cambio en un mundo en constante evolución.
- La implementación de metodologías innovadoras centradas en el espíritu emprendedor demuestra la importancia de fomentar la creatividad y la resolución de problemas entre los estudiantes, lo que les permite desarrollar habilidades clave para enfrentar los retos del siglo XXI.

Sintetizando, la integración del pensamiento computacional en el ámbito educativo no solo fortalece las habilidades de los estudiantes y docentes, sino que también promueve un enfoque holístico y proactivo hacia la educación, preparando a las generaciones futuras para un futuro más sostenible y equitativo.

Bordignon, F. R. (2020). Introducción al pensamiento computacional. Revista de Educación Computacional,, 10(2), 123-145.

Lewin, L. (2022). Las Sillas no son para sentarse son para Pensar. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana.

Maggio, M. (2016). Las tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas de la enseñanza: Hacia una tecnología educativa re-concebida.

Maggio, M. (2023). Híbrida: Enseñar en la universidad que no vimos venir. Tilde editora.

A young man with a backpack is walking away from the camera down a city street. He is wearing a white t-shirt and a dark camouflage backpack. His right hand is raised to his head. The street has cars parked on the sides and trees in the background.

Repitencia, abandono y riesgo de fracaso escolar latente: estrategia innovadora para acompañar y fortalecer las trayectorias escolares

AUTORA
González Irina Inés

CARRERA
Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente plan de intervención aborda la línea temática de los ecosistemas educativos y la inclusión escolar, a implementarse en la Institución IPEM N° 143 de la Localidad de Saldan en la Provincia de Córdoba, en la cual se determina la problemática de la discontinuidad de las trayectorias escolares en el ciclo básico, a partir del análisis del índice de abandono y repitencia escolar. Por lo cual se formula el objetivo de fortalecer las trayectorias escolares de los alumnos del ciclo básico en el presente ciclo lectivo mediante un plan de intervención estratégico y situacional que involucre a toda la comunidad educativa. Para llevar a cabo el plan se proponen diversas acciones, como capacitar al equipo docente y directivo mediante jornadas pedagógicas sobre estrategias de enseñanza y evaluación que promuevan la cultura inclusiva y la construcción de aprendizajes significativos, su implementación áulica y también orientar al equipo docente en la elaboración de acuerdos pedagógicos que posibiliten la mejora de las prácticas de enseñanza y el rendimiento escolar de los alumnos en riesgo pedagógico promoviendo el protagonismo de los mismos.

Para los estudiantes se brindan talleres motivacionales sobre inteligencia emocional, autoestima, autoconocimiento y resiliencia. Se espera contribuir a la formación profesional del equipo de gestión y docente desde una mirada sistémica e inclusiva que atienda a la diversidad del alumnado y ofrecer a los estudiantes un espacio para el desarrollo de habilidades socioemocionales fundamentales para su trayectoria educativa y proyecto de vida.

PALABRAS CLAVE

Ecosistema educativo- Inclusión escolar. Trayectorias escolares. Estrategias de enseñanza. Aprendizaje significativo. Habilidades socioemocionales.

INTRODUCCIÓN

La educación escolar desde un modelo inclusivo implica procesos para reducir los efectos de los factores internos y externos de un ecosistema educativo que dificultan la continuidad de las trayectorias escolares. El abandono y la repitencia escolar determinan la exclusión de los estudiantes del sistema educativo, dicha situación se acentúa más en las instituciones del nivel secundario.

El presente trabajo aborda la línea temática de los ecosistemas educativos y la inclusión escolar, mediante un análisis situacional de la Institución IPEM N° 143 de la Localidad de Saldán en la Provincia de Córdoba se determina la problemática de la discontinuidad de las trayectorias escolares en el ciclo básico, a partir de los indicadores como el alto índice de abandono y repitencia escolar.

Para cumplir con el objetivo estipulado se proponen diversas acciones, una de ellas es capacitar al equipo docente y directivo mediante jornadas pedagógicas sobre estrategias de enseñanza y evaluación que promuevan la cultura inclusiva y la construcción de aprendizajes significativos para su implementación en las aulas.

Dado a que el estudiante es el protagonista de este proceso hacia la mejora es relevante la acción de brindar talleres motivacionales a la población estudiantil del ciclo básico sobre inteligencia emocional, autoestima, autoconocimiento y resiliencia.

Las actividades se desarrollan en siete encuentros a cargo de la Lic. Irina Ines Gonzalez organizados en tres líneas de acción:

- Jornadas de capacitación docente en estrategias de enseñanza y evaluación que atiendan a la diversidad del alumnado y promuevan su inclusión educativa. (4 encuentros)
- Talleres motivacionales para estudiantes. (2 encuentros)
- Estrategias para el acompañamiento y orientación a los alumnos en riesgo de repitencia y abandono (1 encuentro).

Cabe aclarar que durante todas las instancias de ejecución se realiza una evaluación

formativa para orientar el desarrollo del plan hacia los objetivos y resultados esperados.

A partir de las acciones propuestas se espera contribuir a la formación profesional del equipo docente crear un espacio de escucha, comprensión y reflexión para los estudiantes del ciclo básico que les permitan movilizar las habilidades socioemocionales como la autoestima y resiliencia, las cuales son fundamentales para el desarrollo personal y el de las habilidades cognitivas, generando impacto positivo en su rendimiento académico.

La estructura de este plan de trabajo es:

MATERIALES Y MÉTODOS

Para trabajar la situación problemática planteada que consiste en la discontinuidad de las trayectorias escolares debido a la repitencia y abandono escolar de los alumnos del ciclo básico del IPEM N°193 José María Paz se diseña y ejecuta el presente plan de intervención, cuyo objetivo central es el fortalecimiento de las trayectorias escolares de los estudiantes de ciclo básico mediante acciones que promuevan el trabajo colaborativo, la reflexión, el compromiso y responsabilidad hacia la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, las cuales tengan su impacto en el proceso y en los resultados.

Las actividades se organizan en tres líneas de acción:

Línea de acción n° 1: Jornadas de capacitación docente para construir aulas inclusivas. (4 encuentros)

Línea de acción n° 2: Talleres motivacionales para estudiantes. (2 encuentros)

Línea de acción n° 3: Estrategias para el acompañamiento y orientación a los alumnos en riesgo de repitencia y abandono (1 encuentro).

Antes de implementar el plan de trabajo se realizará una mesa de trabajo con el equipo directivo para presentar la propuesta y a partir de la misma se realicen las adecuaciones necesarias. Como sostiene la autora Olga Nirenberg (2013), en referencia a la viabilidad de un plan, que tiene las siguientes aristas, como la viabilidad política, existe apoyo y acuerdos con los actores significativos, viabilidad social, porque es inclusivo y participativo respondiendo a los intereses y necesidades de la comunidad, viabilidad técnica, por lo cual se logra la pertinencia y coherencia entre los objetivos planteados y las acciones propuestas y Viabilidad de finalización, un tiempo de ejecución delimitado en 6 meses.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de haber desarrollado todas las etapas, líneas de acción y actividades del plan de intervención, trabajando en forma colaborativa con todos los actores educativos del IPEM N° 193 con el objetivo de fortalecer las trayectorias escolares del ciclo básico, se puede formular las siguientes inferencias:

Las fortalezas detectadas para llevar a cabo las acciones se relacionan principalmente con el recurso humano, el personal del establecimiento en su mayoría posee una arraigada identidad institucional lo que se evidencia en su compromiso con la gestión escolar, también se reconoce la problemática planteada como los distintos factores que inciden en forma positiva o negativa.

Cabe aclarar que estas fortalezas se contraponen con la debilidad o limitación que representa el posicionamiento desde un modelo conductista y positivista de un grupo de docentes, el cual se refleja en sus prácticas de enseñanza y evaluación, desde dicha mirada se interpreta en forma errónea toda propuesta innovadora para la mejora. Para trabajar dicha resistencia se potencia la formación del equipo docente, para que los profesores motivados y comprometidos con las actividades promuevan cambios significativos y originen un efecto multiplicador con sus colegas para avanzar hacia la mejora institucional.

Otro factor potencial positivo es que dicha institución cuenta con profesionales en psicología, personal de preceptoría, tutores de los diferentes programas nacionales y provinciales como el CAJ y PMI, los cuales participan con responsabilidad de las actividades, llevando a cabo un trabajo mancomunado y organizado con el equipo directivo, equipo docente y la asesora Lic. Irina Ines Gonzalez.

En cuanto a los alumnos han demostrado interés y motivación en las actividades propuestas, en las entrevistas y observaciones en su mayoría valoran los cambios o ajustes realizados para adecuar la enseñanza a las distintas formas de aprendizaje y también el protagonismo y participación en la toma de decisiones que les permite la inclusión en su proceso de aprendizaje, autonomía y responsabilidad en mejorar sus resultados académicos. En la contracara es un desafío lograr la participación de los padres o tutores en el acompañamiento escolar.

Una gran fortaleza es la incorporación del desarrollo de la inteligencia emocional en el plan como uno de los pilares fundamentales de la educación inclusiva, en el desarrollo de cada actividad los alumnos tuvieron momentos de autorreflexión, de compartir y conocer al otro desde una mirada más cercana y empática, de sentir que son capaces de lograr metas y construir un proyecto de vida.

Como limitación o debilidad es el corto periodo de tiempo que se desarrolló esta línea de acción, por lo cual se intensificaron las actividades y surgió una nueva propuesta innovadora por parte de los profesionales de psicología, la cual es dar continuidad a estas acciones durante todo el ciclo lectivo reforzando dicha propuesta con el trabajo áulico, incorporando de manera institucionalizada dichos saberes en las planificaciones de las áreas de Ciencias sociales y Formación ética y ciudadana.

Como se hizo referencia anteriormente, el tiempo programado se encuentra muy acota-

do para todas las actividades propuestas en las distintas líneas de acción, lo cual constituye una barrera que se debe trabajar para dar curso a todas las acciones y que se concreten los objetivos planteados.

Una limitación que se debe mencionar la constituye los recursos financieros, dado a que la institución escolar es de gestión estatal y solo dispone de fondos de cooperadora para poder afrontar el presupuesto presentado, el cual fue aprobado por dicha comisión y se acordó con la asesora llevar un seguimiento durante todo el año para orientar al equipo de gestión en la continuidad del plan luego de cumplimentar el periodo previsto, asimismo maximizar todos los recursos disponibles en la institución como los fondos de los diferentes programas en pos del fortalecimiento de las trayectorias escolares de los estudiantes.

A pesar de que dicho plan se diseña y ejecuta con los docentes y estudiantes del ciclo básico ha generado un efecto dominó y un proceso de cambios en los cursos superiores por lo que se percibe un clima institucional de respeto, de compañerismo y trabajo colaborativo.

Se sugiere fortalecer las líneas de capacitación incluyendo a todo el personal docente, desarrollar con más profundidad los temas planteados y abordar nuevos saberes imprescindibles para la profesión de enseñar.

En el asesoramiento dado al equipo directivo se recomienda trabajar la articulación con los proyectos institucionales de Convivencia escolar y los talleres de Inteligencia emocional, dicha gestión escolar pedagógica será exitosa mientras las acciones sean sostenidas por un trabajo colaborativo y responsable de toda la comunidad educativa.

REFERENCIAS

Ames, P. (2004). La escuela multigrado en el contexto educativo actual: desafíos y posibilidades. Perú. GTZ-PROEDUCA

Ausubel (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Buenos Aires. Paidós.

Bauman, Zygmunt (2002). Modernidad líquida, Fondo de la cultura económica. México

Borsani María José (2011). Construir un aula inclusiva, estrategias e intervenciones. Buenos Aires. Paidós.

Bragagnolo, F., Grimaldi, V., & Lorenzo, J. (2015). ¿Qué nos pasa cuando cambiamos de lugar? Construyendo inclusión en un aula de matemática. In IV Jornadas de Enseñanza e Investigación Educativa en el campo de las Ciencias Exactas y Naturales 28-30 de octubre de 2015 Ensenada, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Ciencias Exactas y Naturales. Obtenido de: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8053/ev.8053.pdf

Bronfenbrenner, U. (1977). Hacia una ecología experimental del desarrollo humano. Psicólogo estadounidense, 32 (7), 513. Obtenido de: <https://www.ncj.nl/wp-content/uploads/media-import/docs/6a45c1a4-82ad-4f69-957e-1c76966678e2.pdf>

Propuesta de Capacitación Docente en ABP

AUTORA

González Rita Gabriela
gabygonzalez891@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

La propuesta está dirigida al IPEM N° 193 “José María Paz” de Saldán, Córdoba, y busca mejorar el acompañamiento a las trayectorias escolares mediante la formación docente en Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). El objetivo principal es fomentar la inclusión educativa y aumentar los índices de aprobación.

El plan contempla talleres donde los docentes se capacitan en ABP, diseñan proyectos colaborativos y luego los implementan con estudiantes de 1° y 2° año. Se prevé un seguimiento individualizado para evaluar avances, especialmente en los casos con mayores dificultades.

Se concluye que el enfoque ABP, al centrarse en el estudiante y promover el trabajo práctico y colaborativo, puede fortalecer el aprendizaje, reducir la repitencia y favorecer la inclusión escolar.

PALABRAS CLAVE

ABP, capacitación docente, inclusión educativa, trabajo colaborativo.

INTRODUCCIÓN

La repitencia se identifica como uno de los factores claves que contribuyen a la deserción escolar. Este fenómeno conlleva a que el estudiante vea interrumpido su progreso académico, lo cual afecta su acceso a la educación y a su inclusión social. Por ende, es fundamental que se brinde un adecuado acompañamiento a los recorridos educativos de los alumnos, siendo responsabilidad del docente en la institución escolar velar por ello. Es crucial involucrar a las familias y a toda la comunidad educativa en este proceso, a fin de garantizar que se lleve a cabo de forma efectiva.

En el IPEM N° 193 se ha identificado un elevado porcentaje de estudiantes con materias pendientes, lo cual está contribuyendo a altos índices de repitencia y, en consecuencia, de deserción escolar. Para abordar esta problemática, se propone implementar una intervención basada en el enfoque del Ecosistema Educativo e Inclusión, con el objetivo de promover un aprendizaje más integral y equitativo entre la población estudiantil de la presente institución educativa.

Para abordar esta problemática, se plantea la implementación de un plan de intervención fundamentado en el enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP). Este plan se diseñó con el objetivo de involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa a través de talleres y actividades colaborativas con los estudiantes. Está organizado en cuatro capítulos fundamentales que resultan esenciales para afrontar efectivamente el problema, ya que se basa en soluciones concebidas desde la raíz del inconveniente, con la intención de generar impactos a largo plazo y garantizar el acompañamiento de todos los alumnos en su trayectoria académica.

En el primer capítulo se establece la temática central que trata el desafío del ecosistema educativo y la inclusión. Se analizan las dificultades identificadas y se define el contexto de la institución escolar a intervenir.

El segundo capítulo cubre los objetivos planteados, uno general y cuatro específicos que delinean el presente plan de acción. Se incluye una justificación respaldada por antecedentes que evidencian la efectividad de intervenciones similares en distintas regiones a nivel mundial. Asimismo, se desarrolla un marco teórico fundamentado en la contribución de autores relevantes que avalan y sustentan la teoría aplicada en el plan de intervención.

El tercer capítulo presenta un cronograma de actividades que incluye siete talleres evidenciando el progreso antes y después de cada taller sugerido, así como la evaluación en cada etapa. Además, se incluye un diagrama de Gantt detallando los plazos, presupuesto

y recursos requeridos para la implementación del proyecto.

El cuarto capítulo, define los resultados esperados y las conclusiones a las que se pretende arribar con sus recomendaciones, ajustes necesarios, fortalezas y debilidades.

MATERIALES Y MÉTODOS

El I.P.E.M. N°193 “José María Paz” enfrenta serias dificultades en las trayectorias escolares de sus estudiantes, reflejadas en altos niveles de abandono, repitencia y materias pendientes, especialmente en Lengua y Matemática. Esta situación afecta la continuidad educativa y disminuye la matrícula en el Ciclo Orientado.

Frente a este contexto, se propone un plan de intervención focalizado en docentes y alumnos de 1° y 2° año, con el objetivo de fortalecer el acompañamiento pedagógico y mejorar la acreditación de asignaturas. La iniciativa busca promover la equidad, la inclusión y elevar la calidad educativa de la institución.

El presente plan de trabajo se desarrollará a través de siete encuentros presenciales dirigidos a docentes de 1° y 2° año del Ciclo Básico. Su objetivo es introducirlos en el enfoque de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), con el fin de fortalecer las trayectorias escolares, promover la inclusión educativa y mejorar los índices de aprobación en el segundo semestre del ciclo lectivo 2024. La implementación se organizará en encuentros quincenales, precedidos por una reunión de coordinación con el equipo directivo.

En las reuniones, el profesorado podrá desarrollar actividades de manera colaborativa con sus pares o bien, en las últimas instancias, de manera individual. Se trabajará con las TIC's y actividades lúdicas para ampliar el bagaje de recursos didácticos que utilizan los docentes en su día a día.

En los talleres no solo se trabajará con el marco teórico del ABP, sino que también se les pedirá a los profesores que realicen una introspección a sus propias planificaciones para detectar qué cambios serían necesarios implementar para poder introducir el ABP en sus clases. Los docentes crearán sus propios proyectos que finalmente pondrán en práctica en la etapa de recuperatorios. Finalmente se hará una estadística con los resultados obtenidos en donde se analizará el impacto que tuvo esta metodología en el alumnado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La intervención propuesta, basada en el enfoque de Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), se presenta como una estrategia pedagógica altamente eficaz para generar aprendizajes significativos en los estudiantes de 1° y 2° año del IPEM N.º 193. La misma se implementará entre los meses de julio a diciembre, en donde se capacitará a los docentes de 1° y 2° año del instituto en el enfoque pedagógico antes mencionado promoviendo prácti-

cas inclusivas que mejoren el rendimiento académico y reduzcan los índices de repitencia.

El plan de acción, estructurado en siete encuentros, está diseñado para capacitar a los docentes en el enfoque ABP, promover la generación de proyectos pertinentes, y acompañar las trayectorias escolares incompletas mediante la implementación práctica de lo aprendido. Esta fase de aplicación con estudiantes en situación de riesgo escolar permite observar y evaluar el impacto del enfoque en su desempeño académico.

Entre las fortalezas destacadas de la propuesta se encuentran su capacidad para fomentar la curiosidad, la creatividad y el trabajo colaborativo, así como para impulsar aulas más interactivas y centradas en la resolución de problemas complejos. No obstante, se identifican también debilidades, como el tiempo limitado entre la capacitación docente y su aplicación en el aula. En este sentido, se recomienda iniciar la implementación desde el mes de marzo y extenderla a lo largo del ciclo lectivo completo, además de ampliar la capacitación al resto del equipo docente para su aplicación en los años superiores del ciclo orientado.

REFERENCIAS

Ayerbe López, J. y Perales Palacios, F. J. (2020). «Reinventar tu ciudad»: aprendizaje basado en proyectos para la mejora de la conciencia ambiental en estudiantes de Secundaria. *Enseñanza de las Ciencias*, 38(2), 181. Pp. 203-204. Recuperado en mayo del año 2024 de: <https://ensciencias.uab.cat/article/view/v38-n2-ayerbe-perales/2812-pdf-es>

Causil V., L. A. y Rodríguez B., A. E. (2021). Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP): experimentación en laboratorio, una metodología de enseñanza de las Ciencias Naturales. *Plumilla Educativa*, Recuperado en mayo del año 2024 de: <file:///D:/Descargas/Dialnet-AprendizajeBasadoEnProyectosABP-7911728.pdf>

Terigi, F. (2021). Avances y Desafíos de la Educación Inclusiva en Iberoamericana. Buenos Aires, Argentina: OEI.

Trujillo Sáez, F. (2015). Aprendizaje basado en proyectos. Infantil, Primaria y Secundaria. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Vizcarro, C., & Juárez, E. (2008). ¿Qué es y cómo funciona el aprendizaje basado en problemas? En J. García Sevilla (Ed.), *La metodología del Aprendizaje Basado en Problemas* (pp. 9–32). Barcelona: Dikasteia Universidad de Barcelona. Recuperado en mayo del año 2024 de: http://www.ub.edu/dikasteia/LIBRO_MURCIA.pdf

Inteligencia emocional para la inclusión en trayectorias incompletas

AUTORA

Martini Ramona Noemí
martininoemi93@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente plan de intervención surge como propuesta a las trayectorias incompletas del I.P.E.M N°193, tiene como objetivo trabajar el ABJ (Aprendizaje basado en juego) proponiendo talleres para lograr la motivación y la inclusión. Las charlas estarán enfocadas en la inteligencia emocional para docentes, alumnos y familiares con el fin de mejorar las trayectorias incompletas. Presenta un marco teórico que enriquece el concepto de aprender jugando, reconocimiento de conflictos que se nos presentan a diario en nuestra cotidianeidad y que en muchos casos si no son resueltos lleva a la desmotivación, la importancia de la socialización y los cambios que sufren los adolescentes. Frente a todos estos factores buscar la motivación y una comunicación efectiva a través del ABJ, propone nueva implementación en la práctica de enseñanza de los docentes y el acompañamiento emocional de las familias en el trayecto educativo de los estudiantes. Llevando hacia un trabajo colaborativo y en equipo para lograr la inclusión y con ella el mejoramiento en el rendimiento académico.

PALABRAS CLAVE

Inclusión-inteligencia emocional-ABJ- trayectorias incompletas.

INTRODUCCIÓN

En el plan de intervención, se escogió como línea temática los ecosistemas educativos e inclusión, la intervención se realizará en el I.P.E.M N°139, quién presenta como problemática las trayectorias incompletas de los estudiantes debido a varios factores; como el escaso acompañamiento familiar, trabajo a temprana edad, el cuidado de los hermanos, entre otros. El plan tiene como objetivo desarrollar una secuencia de acciones con formato taller para docentes, alumnos y familiares que impulsen hacia una mejor calidad educativa en referencia a las trayectorias incompletas, a través del método de ABJ (aprendizaje basado en juegos) que incentiven a la participación e integración de los estudiantes a la vida educativa, mediante la inteligencia emocional, lograr la integración y reconocimiento de emociones en todos los niveles para obtener una mejor convivencia y mejoría en las trayectorias.

En los alumnos; a través de metodologías lúdicas lograr el desarrollo de habilidades sociales, trabajo en equipo y la empatía. Mediante el juego lograr la inclusión y motivación en los estudiantes que se encuentren desmotivados frente a la educación escolar y que puedan encontrar el sentido de pertenencia mejorando la comunicación con sus pares. En los docentes incentivar a la utilización de metodologías lúdicas para una propuesta divertida en la incorporación de conocimientos. En las familias para que puedan acompañar en las trayectorias educativas de los adolescentes siendo soportes emocionales y principales guías en el proceso de aprendizajes; Llevando hacia un trabajo colaborativo y en equipo para lograr la inclusión y con ella el mejoramiento en el rendimiento académico.

Todos aprendemos jugando y es una metodología que activa todos nuestros sensores y nos desconecta de lo cotidiano, estimulando la diversión y la comunicación, el presente plan se desarrollará en 10 encuentros, enfocados en una primera instancia en reunión con el equipo directivo y charlas destinadas a docentes, en segunda instancia charlas destinadas a los estudiantes y en tercer instancia charlas destinadas a las familias, cerrando con el último encuentro en una integración entre docentes y estudiantes. La implementación del ABJ tiene como finalidad lograr la motivación en los estudiantes a través de metodologías lúdicas que logren la integración y oriente a mejorar las trayectorias incompletas mediante la inteligencia emocional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La institución cuenta con Doce aulas, están distribuidas en las dos alas principales de

la escuela, cuenta con mesas y sillas para aproximadamente 30 personas, las cuales se orientan a un pizarrón que está instalado en cercanía de la puerta, cada aula cuenta con iluminación eléctrica e iluminación natural, algunas aulas poseen ventiladores y calefactores. Dos baterías de baños para estudiantes que se dividen para varones y mujeres, cuatro sanitarios, dos lavatorios de mano y espejo en cada batería, dos baños para el personal docente y no docente, un baño para discapacitados, una sala dividida para dirección, vicedirección, secretaría, archivo y recepción, una sala multimedia, sala de laboratorio y ciencias naturales, una biblioteca, oficina para coordinador de curso, sala de profesores y comedor, cocina, sala de preceptores, sala de depósito, patio y dos playones deportivos. (Universidad Siglo 21, 1019b).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Mediante el trabajo de intervención se pretende alcanzar el conocimiento de inteligencia emocional a través del aprendizaje basado en juegos para lograr una comunicación y relación más efectiva entre los docentes y alumnos del I.P.E.M. Con los talleres lograr que los docentes incorporen en sus prácticas nuevas metodologías para que las clases no estén enfocadas solo a una modalidad tradicional, a su vez, logren identificar los cambios emocionales en los estudiantes y puedan brindar un apoyo frente a la situación que presentan; en relación a las familias, que puedan participar de las charlas para reconocer la importancia de las emociones en nuestras vidas y cómo influyen en el rendimiento académico de los estudiantes, siendo ellos un gran soporte para que puedan remontar y motivar en las trayectorias. Lograr a través del ABJ y la inteligencia emocional las habilidades sociales, siendo empáticos con ellos mismos y los demás. A través del juego que vuelvan a la motivación, así logren integrarse al sistema educativo y se dé, de manera espontánea el aprendizaje autónomo. Se pretende que cada uno pueda reconocer su función dentro del ámbito educativo para el funcionamiento eficaz en la educación, mejorando las trayectorias inconclusas de los estudiantes, llevando a un trabajo trabajando en equipo y colaborativo.

REFERENCIAS

Alcira Orsini, Leticia Bossellini, (2013). Psicología una introducción. (5° ed). Buenos Aires. Az.

Arancibia Verónica, C. Herrera Paulina, P. Strasser Katherine, S. (2008). Teorías cognitivas del aprendizaje. Manual de psicología educacional (6° ed). (pp.92-93). Santiago de Chile. Ediciones suc.

Arancibia Verónica, C. Herrera Paulina, P. Strasser Katherine, S. (2008). Teoría humanista. Manual de psicología educacional (6° ed). (pp.175-175). Santiago de Chile. Ediciones suc.

Balbiano et al., (2012). Ciudadanía I. (1° ed). Buenos Aires. Santillana.

Larrauri Choque, C. (2009). Ecosistemas educativos y fracaso escolar. Revista latinoamericana de educación 49 (4), 2-3. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2967.pdf>.

Ministerio de la educación, cultura, ciencia y tecnología. (2019). Educación inclusiva: fundamentos y prácticas para la inclusión (1° ed). Buenos Aires. Unicef-Argentina

La prevención como forma de disminuir el consumo de sustancias nocivas en adolescentes

AUTORA

Raffo Silvia Elizabeth

raffo.silvia22@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente es un plan de intervención, desarrollado para el Instituto Nuestra Señora de las Mercedes (INSM), institución de gestión privada, de Unquillo, provincia de Córdoba. Está enmarcado en la línea temática Gobiernos Educativos y Planeación ya que la misma es un proceso en el que se toman decisiones para, entre otras cosas, dar respuesta a las necesidades del contexto. Con respecto al objetivo general del mismo, se plantea diseñar un plan integral de prevención temprana del consumo de sustancias nocivas con el fin contribuir a la reducción de la problemática social y escolar, como así también mitigar y reducir los riesgos asociados a ella. Para llevarlo a cabo, se planifican acciones que están destinadas a los alumnos de primero y segundo año del nivel secundario. Su diseño, en formato taller, incluye en el plan de trabajo tanto a los alumnos, como a docentes y familias de los mismos. Las actividades serán quincenales y se trabajarán en forma paralela con todos los participantes con el fin de que, en espacios comunes, compartan y se desarrollen momentos de diálogo y perspectivas de la temática abordada.

Por otra parte, la evaluación se realizará tanto formativa, con el objetivo de monitorear el proceso; como así también sumativa, para medir el impacto de lo trabajado y el nivel de aplicación obtenido en los adolescentes.

PALABRAS CLAVE

Intervención, prevención, adicciones, adolescentes, trabajo conjunto.

INTRODUCCIÓN

Recientemente, en nuestro país y en diferentes partes del mundo, se ha visto como el consumo de sustancias nocivas toma fuerza y gana terreno exponencialmente. Varias son las razones que los estudios han descripto, destacándose el desempleo creciente, las crisis de valores y de instituciones como la familia, entre muchos otros. Teniendo en cuenta que la adolescencia se entiende como un periodo de consolidación de personalidad, autoestima, identidad, pertenencia, etc. y que la influencia del grupo de iguales juega un rol clave es que se toma a esta etapa como crítica frente a la problemática. Además, este periodo toma vital importancia a la hora de generar acciones de prevención, definiendo este término como la generación de estrategias concretas y pertinentes con el fin de mitigar el impacto del consumo de sustancias nocivas. En este aspecto, la escuela cumple un rol fundamental y es el lugar privilegiado para la toma de decisiones y la gesta de acciones debido a su carácter socializador y generador de pertenencia.

El INSM, de la localidad de Unquillo, Córdoba; se encuentra inserto en esta realidad, un amplio sector de la comunidad se encuentra vulnerable ante el notable aumento de consumo de drogas a edades tempranas. Por eso se desarrolla el presente plan cuyo objetivo general es diseñar una intervención integral de prevención temprana del consumo de sustancias nocivas, para los alumnos de 1° y 2° año del nivel secundario con el fin de contribuir a la reducción de la problemática social y escolar. Dicho plan se encuentra enmarcado en la línea temática Gobierno escolar y Planeación.

En el desarrollo del plan se encuentran diferentes apartados, como la descripción de la institución, donde se da un panorama de ella, de su contexto y de la incidencia del INSM en él. También se desarrolla una vasta justificación del plan, donde se detallan distintas acciones similares, a nivel nacional e internacional, dando cuenta de los muy buenos resultados obtenidos en su implementación. Por otro lado, se observará el marco teórico, donde se exponen diferentes secciones desarrolladas para lograr el entendimiento de la problemática y donde autores tanto recientes como los clásicos Bandura, Piaget, Vygotsky, Erikson, entre otros, dan sustento al presente trabajo. Luego se desarrollará en forma clara, precisa y coherente el plan de trabajo que será en formato taller, dividido en tres mó-

dulos. Se puede observar también los tiempos planificados, mediante un diagrama de Gantt como así también los recursos y presupuesto necesarios para llevar a cabo el mismo.

Para finalizar esta introducción destacaremos que el plan de intervención tiene un carácter preventivo, o sea que se busca elevar los factores de protección como así también reducir al mínimo posible los de riesgo, con el fin de intervenir positivamente en el desarrollo de la problemática trabajada. Dentro de los resultados esperados destacamos el desarrollar en la comunidad, tanto en alumnos como así también docentes y familias, conocimientos y estrategias para enfrentar y abordar en forma positiva la problemática.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y PLAN DE TRABAJO

En el último tiempo se ha visto aumentado, en gran magnitud, el consumo de sustancias nocivas por razones sociales como el desempleo, la crisis de la institución familiar y el creciente cambio en la escala de valores, entre otros. Al respecto, se sabe que mundialmente casi un 6% de la población consumen o consumieron alguna sustancia nociva y que casi la mitad de esa cifra son adolescentes que no superan los 17 años de edad. La Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el Delito (ONUDD, 2019) informó que el consumo aumentó alrededor de un 30% en comparación con 2009. Además, estimó que casi 600.000 perdieron la vida, en el mundo, a causa de esta problemática, siendo solo 1 de cada 7 personas las que poseen acceso a un tratamiento.

En cuanto al rango etario y contemplando que la adolescencia es un periodo de grandes cambios, que genera incertidumbre, pero a la vez se consolida la personalidad, la autoestima y la identidad. También que es allí donde se hace más importante la pertenencia al grupo de pares y la influencia de los mismos, es que se entiende a este periodo como crítico para la adquisición de conductas nocivas.

Con respecto al momento más propicio para la prevención y promoción de las adicciones, varios estudios han señalado que es clave la intervención entre los 13 y 15 años ya que mientras más tardía es la experimentación, menos probabilidad de que se desarrolle una adicción habrá. Es importante destacar que, el consumo de sustancias nocivas lleva a una pérdida del asertividad, lo que lleva al deterioro de los vínculos inmediatos.

En este punto es de suma importancia tener en cuenta que las adicciones alteran el normal desempeño de la vida cotidiana, cambiando estados de ánimo, de pensamiento y de conciencia, conllevando al bajo rendimiento escolar, la deserción como así también, la violencia familiar y escolar. De esta manera se ve afectado tanto el ámbito personal, como el social de quien consume conllevando, también, el deterioro de la sociedad en la que está inserto.

Argentina, no está en una situación distinta al resto del mundo y sus escuelas así lo reflejan, según las conclusiones publicadas por la Revista de Salud Pública (2019), extraídas del estudio realizado en una población basal de 33 escuelas, en 3 provincias argentinas (incluida la provincia de Córdoba), son factores de riesgo: el bajo control y soporte parental, el nivel socio económico y la influencia de familia y pares; siendo la edad promedio de adquisición de esta conducta los 14 años. Además, marcó la importancia de la detección temprana y de la prevención para prevenir el inicio de consumo. Desde una mirada global la escuela es un excelente ámbito de implementación de estrategias y recursos variados de política públicas, ya que llega de forma sistemática a niños y jóvenes. La escuela no puede ser ajena a la realidad social, ya que ésta se constituye como un gran agente socializador, con sentido de pertenencia y comunidad. A su vez, es reflejo y gestora del contexto en el que está inserta.

En esta realidad se encuentra el INSM, teniendo en cuenta la preocupación manifiesta por el representante legal en una entrevista, al remarcar que un sector de la comunidad se encuentra vulnerable ante el notable aumento de consumo de drogas a edades tempranas. Se concluye como necesario y factible un abordaje de la problemática de consumo de sustancias nocivas en los estudiantes de los primeros dos años del nivel secundario, como una manera temprana de prevención y acción.

En cuanto al plan de trabajo, se desarrollará en formato taller, dividido en tres módulos, que no serán consecutivos, sino que se irán trabajando en forma paralela con la finalidad de dar tiempo para que lo abordado por cada grupo se encuentre, en espacios como el colegio y el hogar, y genere diálogos con el fin de ir formando miradas, perspectivas e ir madurando colectivamente lo trabajado.

El módulo I será el encuentro con el equipo directivo y responsables de la Institución con el fin, en primera instancia, de dialogar sobre la metodología de trabajo y resultados esperados en la intervención. Luego, al finalizar los talleres, compartir resultados de evaluaciones e impacto observado. El módulo II será abordado con los alumnos y consta de cuatro encuentros. En tanto en el módulo III se trabajará con docentes y familias de los alumnos participantes, constituido también por cuatro talleres, uno exclusivo de familias, otro de docentes y dos que serán compartidos. En cuanto a su formato, cada encuentro será de participación activa de los participantes, y tendrán, según la temática, la participación de profesionales de la salud tanto clínica como mental.

Los talleres están planificados con uso de TICS, actividades lúdicas y de participación activa de los participantes y tendrán, según la temática, la intervención de profesionales de la salud tanto clínica como mental. Los encuentros se realizarán durante un periodo de nueve semanas, con encuentros quincenales en los módulos II y III, mientras que el mó-

dulo I será trabajado al inicio y al final del cronograma. Los alumnos participarán los días viernes dentro del horario escolar, con una duración de 80 minutos o un módulo escolar. En el caso de los talleres con docentes y familia serán los días sábado, durante 2 h cada uno.

RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

El plan de intervención tuvo un carácter preventivo, por lo que se esperaba desarrollar, en la comunidad, conocimientos y estrategias para enfrentar situaciones adversas como lo es el consumo de sustancias nocivas. En cuanto a las familias y los docentes se tenía como fin la adquisición de conocimientos de pautas de alarma y de estrategias de abordaje, obteniéndose un 70% de docentes capacitados y un 65% de familias que ya cuentan con estos conocimientos para ser implementados.

En cuanto a los alumnos, se esperaba brindar herramientas en la toma de decisiones y desarrollo de habilidades sociales, con el fin de formar una postura clara frente a la problemática. Este objetivo se vio logrado en un 70%, mientras que el objetivo de lograr la efectiva gestión de emociones y la tolerancia a la frustración se logró en un 60%.

En resumen, se esperaba dotar a la comunidad del INSM con herramientas y conocimientos pertinentes, con el fin de contribuir a la disminución del riesgo de consumo de sustancias nocivas en los adolescentes de primer y segundo año del nivel secundario de dicha institución, lo que en promedio se logró en más del 66% de la población con la que se implementó el presente plan.

Llegando al final del trabajo, se propone delimitar y fundamentar las debilidades y fortalezas observadas en la realización del presente plan de acción. Se comenzará delimitando y detallando algunas cuestiones que se consideran importantes. Por un lado, la debilidad relacionada con la disponibilidad del tiempo, ya que para los docentes y padres de familia implica cambiar su rutina, y muchas veces tiene un costo económico que algunas familias no están en condiciones de afrontar. En contraposición se observa la fortaleza de que, según lo recabado de la información institucional, son familias participativas por lo que se presume que tomarán como una posibilidad y no como estorbo la implementación del presente plan.

Por otro lado, también como debilidad, podría ser la posible predisposición negativa que pudieran tener los alumnos en cuanto a la participación en los talleres propuestos. Como fortaleza ante esta situación se encuentran que son dictados en horario escolar, lo que le da la posibilidad a la coordinadora de mostrar actitud de escucha y comprensión generando un vínculo de empatía que permita la apertura y participación de los alumnos.

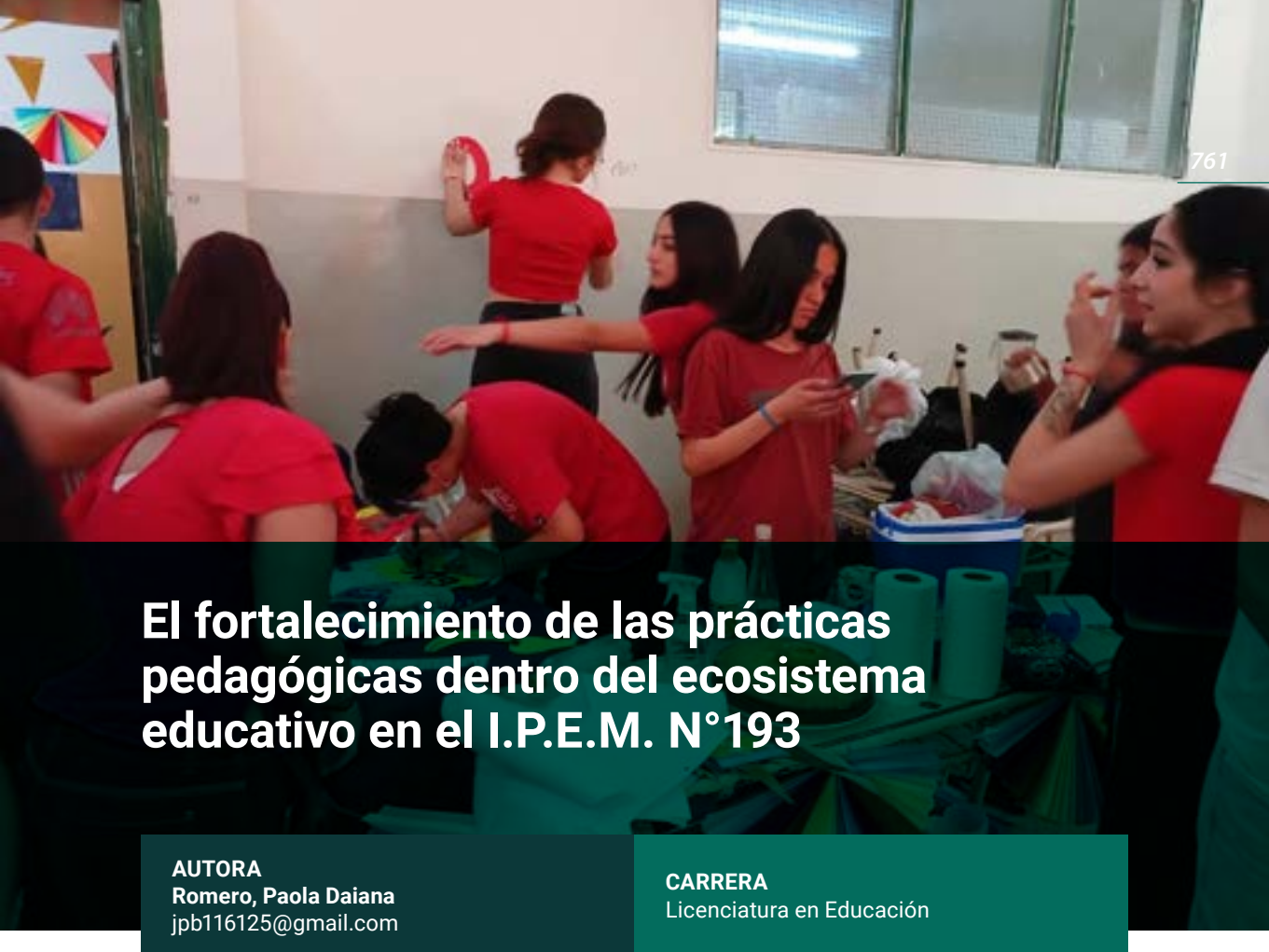
Para finalizar se destaca como gran fortaleza la participación de agentes de la salud tanto clínica como mental en esta propuesta, lo cual es una gran oportunidad de resolver

dudas, de desmitificar supuestos sobre la problemática y de exponer casos personales o conocidos para buscar pautas de abordaje.

REFERENCIAS

Oficina de las Naciones Unidas contra el Delito y las Drogas, (2019), Word Drug Report
Recuperado de: https://wdr.unodc.org/wdr2019/prelaunch/WDR2019_B1_S.pdf

Morello, Paola, Pérez, Adriana, Pena, Lorena, Braun, Sandra Noemi, Thrasher, James F, & Mejía, Raul. (2019). Predictive Factors of Substance Use among Adolescents in Argentina: A Longitudinal Study. *Revista Argentina de Salud Pública*, 10(40), 32-38. Recuperado en 14 de mayo de 2024, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-810X2019000300032&lng=es&tlng=en.



El fortalecimiento de las prácticas pedagógicas dentro del ecosistema educativo en el I.P.E.M. N°193

AUTORA
Romero, Paola Daiana
jpb116125@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Educación

RESUMEN

Este Trabajo Final de Grado, de la Licenciatura en Educación correspondiente a la Universidad Siglo 21, aborda el núcleo de intervención: “Ecosistemas Educativos e Inclusión” desde el estudio del Instituto Provincial de Educación Media (I.P.E.M.) N°193 José María Paz, provincia de Córdoba. Luego del análisis, surge la necesidad de incorporar nuevas herramientas teórico-prácticas debido a la influencia de una cultura caracterizada por constantes cambios donde las configuraciones sociales y subjetividades nos presentan nuevos escenarios.

La actualización de derechos y la naturaleza de los procesos contemporáneos conducen a revisar la institucionalidad heredada, las estrategias docentes y las concepciones sobre inclusión, haciendo de la educación un derecho social irrenunciable. El desafío invita a reflexionar sobre la posibilidad transformadora de la acción pedagógica, conformando un ecosistema educativo inclusivo que parta del acompañamiento, el asesoramiento, el trabajo en red, la promoción de la innovación y la corresponsabilidad desde la interdiscipli-

nariedad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La finalidad es colaborar en la conformación de un sistema flexible, capaz de adaptarse a diferentes situaciones y coordinar prácticas educativas donde se fortalezca el trabajo en equipo y las relaciones con el medio, para enseñar más y mejor en contextos de gran incertidumbre y dinamismo constante. Favorecer un liderazgo pedagógico que haga posible quebrantar los destinos inexorables, confiando en que, en la singularidad de la escuela, están también sus posibilidades siendo punto de sostén y puente en este proceso de mejora.

PALABRAS CLAVE

Prácticas docentes, innovación, trabajo colaborativo, inclusión, calidad.

INTRODUCCIÓN

La educación de un estudiante no sólo depende de la institución educativa sino de varios agentes que intervienen en esta acción, estos conforman los ecosistemas educativos que deben garantizar a la sociedad, la inclusión y acceso al sistema, brindando igualdad de oportunidad para todos. Implica interactuar con el medio y desarrollar propuestas novedosas que motiven y no excluyan a los jóvenes. A toda la comunidad educativa, se la estimula a ser parte de este compromiso con la educación, que hoy los interpela y convoca.

El presente Plan de Intervención, propone a través de cuatro etapas establecidas en su construcción, fortalecer la gestión de las prácticas áulicas para lograr una mediación pedagógica que evidencie estrategias alternativas, variadas e innovadoras que respondan al sujeto de aprendizaje del Siglo XXI. Es fundamental cautivar el interés de los estudiantes para evitar el fracaso en las trayectorias escolares, a través del análisis reflexivo, la optimización de los recursos, la flexibilización de tiempos, espacios y agrupamientos, la evaluación formativa, el acercamiento de las familias y el trabajo en red con otras instituciones del medio.

Por lo antes expuesto, esta propuesta desarrolla acciones que implican la formación profesional docente con el objeto de incorporar metodologías activas en un proceso de retroalimentación continua, promoviendo verdaderas comunidades de aprendizaje y práctica. El propósito es brindar a los estudiantes las condiciones necesarias para el logro de capacidades que les permitan desenvolverse en la vida, a fin de que todos puedan formarse como personas críticas, creativas, capaces de generar nuevos conocimientos y disponer de ellos para actuar en diferentes contextos, sumado al compromiso de los que intervienen en el proceso de enseñar y de aprender.

Por medio de la reflexión-acción y la integración teoría-práctica, se lleva adelante el abordaje de la realidad presentada por la escuela. A partir de la lectura, análisis y triangulación

de la información, se pueden observar las debilidades que expone como: abandono escolar, extraedad, desinterés, insuficiente participación de las familias, naturalización del contexto, profesionalización limitada, prácticas fragmentadas, deficiente trabajo en equipo, debilitamiento de las relaciones interinstitucionales, otros.

En palabras de sus actores, se destaca como fortaleza el reconocimiento de las problemáticas que presenta la realidad contextual, donde al priorizar algunos de sus objetivos para el próximo ciclo lectivo, establecen: necesidad de profundizar el seguimiento de los recorridos, propiciar el mejoramiento de las estrategias pedagógicas, la capacitación de los docentes, reforzar el trabajo en equipo, lograr mayor acercamiento de las familias y de otros sectores del medio. De igual modo, la información denota que existe un alto sentido de pertenencia de sus integrantes, valorización en la comunidad, buen clima institucional, compromiso de los profesores, gestión que promueve una escuela abierta, oferta educativa con orientación técnica, proyectos, entre otros (Universidad Siglo 21, 2019a).

Es menester, entonces, sostener que una institución pensada como ecosistema inclusivo, representa una ocasión extraordinaria que invita a la construcción colectiva para repensar la organización y los sujetos, lo que involucra el reconocimiento de la diversidad, complejidad, pluralidad, singularidad y diferencia, desde una perspectiva integradora; donde las partes forman un todo y el contexto adquiere fuerza determinante.

En consecuencia, con el compromiso compartido de los actores involucrados, se pretende trabajar en la construcción colaborativa de un proceso cíclico de planificación, ejecución, revisión y acción, siempre con el objetivo constante de alcanzar una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes.

MATERIALES Y MÉTODOS:

1. Presentación de la Línea Temática:

La educación de un estudiante depende de un entramado de agentes que intervienen en dicha acción. Los ecosistemas educativos se fundamentan en el paradigma ecológico integrado por un medio de vida que implica a organismos vivos y objetos que se influyen entre ellos y en el que existe un carácter dinámico en donde cada elemento es a la vez origen y objeto de influencia por vía de reciprocidad (Tessier, 1994, p.5). Dichos ecosistemas, deben garantizar la inclusión y el acceso al Sistema Educativo de todos los estudiantes. Desde el enfoque ecológico sustentado por Bronfenbrenner (1987, p.41), comprende el comportamiento definiéndolo como la resultante de un intercambio mutuo y recíproco entre organismos y el medio. Lo concibe como un conjunto de estructuras seriadas y estructuradas en diferentes niveles, donde cada uno de ellos contiene al otro.

De esta manera, a partir del trabajo colaborativo, es necesario consolidar procesos que

brinden oportunidades cada vez más equitativas para el aprendizaje significativo en los distintos espacios curriculares. Se requiere de ciudadanos críticos y que se adapten a una sociedad vertiginosamente cambiante, por ello, como educadores resulta necesario redoblar esfuerzos para brindarles la educación que se merecen respetando su diversidad.

En este sentido, la UNESCO (2008, p.11), define a la inclusión como una estrategia dinámica para responder en forma proactiva a la diversidad de los estudiantes y concebir las diferencias individuales no como problemas sino como oportunidades para enriquecer el aprendizaje. En consecuencia, agrega que la iniciativa en pro de la inclusión no representa simplemente la incorporación de cambios de carácter técnico u organizativo, sino que implica, además, la adopción de un claro principio filosófico. Los principios de inclusión postulados en las diferentes declaraciones internacionales pueden servir de base para interpretarlos y adaptarlos al contexto de cada país.

En función de lo planteado, una educación inclusiva garantiza que todos sus estudiantes aprendan juntos, lo que requiere de una mediación de la enseñanza que brinde múltiples formas de representación y una gestión situacional estratégica que les posibilite aprender a aprender, a hacer y a vivir juntos. Utiliza las buenas prácticas existentes y es en esa misma diversidad, la que derivará en un esfuerzo que mejore los logros académicos y enriquezca las actuaciones docentes, adaptándose la escuela a las características de la población atendida con un activo trabajo en red. Esto demanda criterios sólidos de cambio, innovación, un nuevo estilo de gestión que estimule la transformación y democratización de las prácticas institucionales cotidianas, respondiendo a los lineamientos de la Ley N°26.206 (2.006) de Educación Nacional, que promueve una educación integral, permanente y de calidad, basada en la gratuidad, equidad e igualdad.

2. Plan de Trabajo

Analizar la realidad del I.P.E.M. N°193 José María Paz, permite nutrir el proceso de toma de decisiones en función del crecimiento y la mejora, teniendo en cuenta los procesos transitados y los desafíos pendientes. El acompañamiento de la gestión directiva en forma conjunta con la asesora pedagógica será un factor clave para la orientación y el monitoreo institucional, y en especial, para la viabilidad de la propuesta.

Emerge así la necesidad de elaborar un plan de trabajo, que en el marco de los lineamientos de la política educativa vigente y teniendo como base el Proyecto Educativo Institucional, exprese acuerdos y decisiones tomadas por la comunidad escolar tendientes a mejorar las condiciones, los procesos y los rendimientos, conformando de esta manera, un ecosistema educativo inclusivo.

Actividades a Desarrollar en la Intervención:

Primera Etapa: Motivación, sensibilización y justificación.

Inicio:

- Dialogar con las autoridades educativas del I.P.E.M N°193 José María Paz, socializando la propuesta a través de una presentación digital.

Desarrollo:

- Generar encuentros con los ayudantes técnicos y coordinadores de curso quienes colaborarán en la intervención.
- Recorrer la institución promoviendo la interacción con los profesores e identificando espacios y recursos materiales disponibles.
- Comunicar a la comunidad escolar el proyecto de intervención.

Cierre:

- Identificar las necesidades detectadas, su relevancia, nombrarlas y priorizarlas realizando ajustes que quedarán escritos en el diario de trabajo.

Segunda Etapa: Planificación.

Inicio:

- Realizar un monitoreo institucional por medio de indicadores de gestión elaborados a partir de rúbricas y cuestionarios, que permitan evidenciar el estado de situación vinculado a los procesos de enseñanza y aprendizaje, por medio de la observación directa, el análisis documental y los intercambios orales.

Desarrollo:

Jornada Institucional: “Repensar las prácticas pedagógicas en los tiempos actuales”. Objetivos: Promover espacios de reflexión sobre el rol docente frente a la diversidad de estudiantes que habitan las aulas. Construir consensos a partir del análisis conjunto. Compartir estrategias que favorezcan la innovación en la gestión de la enseñanza

Cierre:

- Elaboración de un informe cualitativo sistematizando lo producido en esta etapa y realizando ajustes pertinentes de las actuaciones. Registro de datos y completamiento de instrumentos de evaluación procesual establecidos para el seguimiento del P.I.

Tercera Etapa: Implementación anual, ajustes y seguimiento.

Inicio:

- Organizar y calendarizar el acompañamiento pedagógico al equipo docente con la colaboración de la conducción institucional. Lo pactado quedará registrado en la Agenda Pedagógica de la Asesoría.

Desarrollo:

- Ofrecer a los profesores asesoramiento, orientación y entrega de material de estudio digital, relacionado a estrategias pedagógicas que involucren acciones de mejora e innovación. Se tendrán en cuenta las necesidades presentadas abordándose temáticas relacionadas a: metodologías globalizadas y activas, evaluación formativa e integral, propuestas pedagógicas diversificadas, implementación del Diseño Universal de Aprendizaje (D.U.A.), planificación interdisciplinar: Aprendizaje Basado en Proyecto (ABP), comunidad de práctica, redes de tutoría, debate como herramienta pedagógica, capacitación sobre el uso de sistemas de información y comunicación actualizados a cargo de los Ayudantes Técnicos: plataformas de gestión escolar y aprendizaje en línea, aplicaciones móviles, redes sociales, herramientas de presentación, sistemas de videoconferencias, software de evaluación y cuestionarios, software de colaboración, bibliotecas virtuales y recursos digitales.
- Generar encuentros interinstitucionales e intersectoriales en forma conjunta con los profesores y autoridades educativas, con el propósito de establecer acuerdos, elaborar proyectos, realizar seguimientos de recorridos y optimizar recursos fortaleciendo la interconexión entre sistemas.
- Fomentar a través de distintos medios de comunicación la importancia de la implicación y participación de las familias en los procesos de enseñanza y aprendizaje como facilitadores, tutores y expertos, resignificando la relación familia-escuela.

Cierre:

- Realizar seguimiento y registro de avances y retrocesos, reconociendo el proceso de retroalimentación continua del plan de intervención.
- Revisión y actualización del Drive Institucional.

Cuarta Etapa: Conducción, monitoreo, evaluación.**Inicio:**

- Instalar capacidades de evaluación, autoevaluación y regulación interna en la institución, que le permita ordenar sus prácticas adaptándose a los cambios.

Desarrollo:

- Realizar el seguimiento y acompañamiento en la implementación de la propuesta.
- Organizar espacios de trabajo con el equipo de conducción y los docentes para ajustar actuaciones y proyectar metas incentivando el uso de datos estadísticos.
- Monitorear la aplicación de estrategias diversificadas, metodologías activas e innovadoras a través de la observación directa y el registro de datos.
- Utilizar los resultados de las evaluaciones procesuales y finales, en sus distintos tipos y dimensiones, para fortalecer la práctica de la enseñanza.

Cierre:

- Comunicar la evolución de la propuesta por medio de informes digitales y encuentros.
- Asumir la corresponsabilidad por los resultados obtenidos impulsando cambios y/o sosteniendo acciones desde una postura crítica y reflexiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al analizar críticamente los resultados esperados luego de la puesta en marcha del Plan de Intervención, se prevé lograr un mejoramiento de las propuestas pedagógicas para fortalecer y potenciar las trayectorias de los estudiantes, por medio de la intensificación del trabajo colaborativo tanto dentro como fuera de la institución. A continuación, se efectúa el siguiente cuadro para brindar más detalles de las expectativas según los objetivos trazados.

En la actualidad, la educación enfrenta el desafío de transformar sus entornos de aprendizaje para reflejar y respetar la diversidad. La conformación de un ecosistema educativo inclusivo invita a la creación de un ambiente en donde cada estudiante pueda potenciarse académica y personalmente. Este trabajo tiene el propósito de delinear estrategias y prácticas, donde se resignifiquen visiones invisibilizadas, convirtiendo la institución como espacio de lo posible.

El cambio requiere solvencia técnica y confianza en la mejora, entendiendo que todos integran el sistema educativo. Es fundamental crear equipos sólidos, compartir aprendizajes, enriquecer la labor pedagógica y reflexionar sobre las prácticas para responder a aulas diversas, permitiendo espacios inclusivos ante la incertidumbre.

Durante el proceso pueden surgir obstáculos como resistencia al cambio, grupos de poder, falta de organización, desinterés o baja motivación. En estos casos, la asesora debe actuar con determinación para evitar el desánimo, trabajar con los docentes que ven viable la propuesta y fomentar el compromiso colectivo. Una buena comunicación, respuestas claras ante dudas, motivación constante y acción conjunta permitirán consolidar una cultura de mejora continua.

En conclusión, el fortalecimiento de las prácticas y el trabajo en red son pilares fundamentales para promover un ecosistema educativo inclusivo que satisfaga las necesidades de todos los estudiantes, independientemente de sus habilidades o características individuales. Este enfoque no sólo mejora la calidad de la educación, sino que también fomenta la diversidad, la equidad y el sentido de comunidad en las instituciones educativas.

Bronfenbrenner, U. (1987). La ecología del desarrollo humano. (pp. 25-28-41). Buenos Aires: Paidós. Recuperado de <https://archive.org/details/bronfenbrenner-u.-la-ecologia-del-desarrollo-humano/mode/2up>

Ley N°26.206. (2006). El Congreso de la Nación aprueba la Ley de Educación Nacional que regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender en la República Argentina. 14 de diciembre de 2006. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>

Tessier, R. (1994). Dimensiones ecológicas de la familia: la situación social de los niños. Revista PUCP 12, (1) 5-6. doi:10.18800/psico.199401.00. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4086>

Universidad Siglo 21. (2019 a-k). I.P.E.M José María Paz. Lección 1-16. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/32794/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org1>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2008). Educación inclusiva: el camino hacia el futuro. En K. Matsuura (Director). Conferencia Internacional de Educación (CIE). Conferencia llevada a cabo en el Centro Internacional de Conferencias Presentación General de la Cuadragésima octava reunión. Ginebra. (p.11) doi: 10.22235/pe.v2i1.706. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161565_spa#:~:text=En%20esta%20perspectiva%2C%20%22la%20UNESCO,oportunidades%20para%20enriquecer%20el%20aprendizaje%E2%80%9D



Educación emocional como herramienta pedagógica para una convivencia saludable

AUTORA**Saibiene, Silvana**

silvanasolangesaibiene@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El presente trabajo final de grado desarrolla un Plan de Intervención implementado en el Instituto Provincial de Enseñanza Media N° 193 "José María Paz", en la localidad de Saldán, Córdoba. El propósito fue capacitar al equipo docente del ciclo básico para fortalecer habilidades emocionales que permitan mejorar el clima institucional, promover la convivencia saludable y prevenir situaciones de violencia. El plan se estructuró en cinco encuentros formativos, integrando dinámicas participativas, trabajo colaborativo y recursos digitales, con foco en la regulación emocional, el trabajo en equipo y la resolución pacífica de conflictos. Los resultados obtenidos reflejan una transformación positiva en la percepción docente sobre el rol de las emociones en la escuela, así como avances en la reformulación de los Acuerdos Escolares de Convivencia.

PALABRAS CLAVE

Educación emocional; convivencia escolar; habilidades socioemocionales; formación docente; intervención pedagógica.

INTRODUCCIÓN

El escenario escolar actual demanda estrategias pedagógicas que aborden el componente emocional como parte fundamental del aprendizaje y la convivencia. La violencia, los vínculos deteriorados, las reacciones impulsivas y la escasa gestión emocional condicionan la calidad de los procesos educativos. En este contexto, se diseñó e implementó un plan de intervención centrado en la educación emocional como herramienta de mejora institucional. El proyecto se desarrolló en el I.P.E.M N. ° 193 “José María Paz”, ante la preocupación por el debilitamiento del clima escolar y el escaso uso reflexivo de los Acuerdos Escolares de Convivencia. Desde una mirada constructivista y situada, se propuso un ciclo de encuentros formativos con docentes del nivel medio, orientados a resignificar la convivencia a partir del reconocimiento y la gestión emocional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La propuesta metodológica incluyó cinco encuentros formativos dirigidos al equipo docente del nivel medio. Se trabajó con dinámicas vivenciales, análisis de casos, recursos digitales y trabajo colaborativo. Cada encuentro abordó un eje específico: conceptualización de la educación emocional, identificación de emociones, habilidades para el trabajo en equipo, estrategias de resolución de conflictos y reformulación de los AEC. Las actividades se planificaron entre abril y octubre de 2023 según el siguiente cronograma:

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El plan de intervención permitió instalar la temática emocional en la agenda institucional. Se observó un cambio significativo en la actitud del cuerpo docente, mayor apertura al trabajo grupal y al uso de los AEC con una mirada más humana y reflexiva. Las estrategias fueron valoradas por su aplicabilidad y pertinencia, y se evidenciaron mejoras en la resolución de conflictos entre los estudiantes. Entre los desafíos pendientes se encuentra la necesidad de continuidad en la formación y la inclusión de familias como agentes clave de la convivencia.

REFERENCIAS

Bisquerra, R. (2009). Psicopedagogía de las emociones. Síntesis.

Casassus, J. (2008). La educación del futuro. UNESCO.

Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Editorial Kairós.

Ministerio de Educación de la Nación. (2014). Acuerdos escolares de convivencia.

Avanzando niveles en educación. Gamificar y ludificar la actividad áulica

AUTORA

Santucci Gómez, María Emilia
esantucci@mendoza.edu.ar

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

El siguiente plan de intervención surge como respuesta a la necesidad de un instituto educativo de incorporar una integración auténtica de las tecnologías de la información y comunicación a través de aprendizajes innovadores en sus prácticas áulicas, que permita a los docentes restaurar un rol protagónico en el desafío que presentan las prácticas de enseñanza a los estudiantes digitales. Se ha desarrollado una propuesta de intervención cuyo objetivo es incorporar estrategias de gamificación y ludificación en el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la realización de seis talleres vivenciales preparando a los educadores de áreas específicas y de materias especiales del nivel primario en modelos de aprendizajes innovadores con un enfoque centrado en la gamificación y la ludificación. La propuesta introduce el desarrollo de habilidades básicas como aprender a aprender fomentando la capacidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos de manera autónoma, educación personal basada en necesidades individuales adaptando el proceso a sus fortalezas y puntos de mejora, la gestión asertiva de la comunicación, trabajo del error

como oportunidad de crecimiento, creatividad y pensamiento crítico entre otras.

PALABRAS CLAVE

Gamificación. Ludificación. Innovación. Inclusión. Estudiantes digitales.

INTRODUCCIÓN

La educación necesita un cambio, el método tradicional de enseñanza, que se caracteriza por ser un método memorístico, está ocasionando que muchos estudiantes presenten dificultades. Utilizar material concreto, juegos o problemas de la vida real, son herramientas que pueden ayudar a cambiar la perspectiva educativa y permitir que los estudiantes se adapten respetando sus ritmos de aprendizaje, con características personales e individuales.

Dentro de este contexto, surge la necesidad de elaborar diferentes actividades que se lleven a cabo a través de talleres presenciales incorporando aprendizajes innovadores como la gamificación y la ludificación en las prácticas educativas, proporcionando al equipo docente estrategias prácticas y metodológicas para integrar en la enseñanza diaria logrando un ambiente educativo, interactivo y colaborativo. Este enfoque permite que los estudiantes aprendan en contextos enriquecidos, lo cual beneficia la motivación y el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales.

El objetivo principal del empleo de los juegos en educación es modificar ciertas actitudes y reducir la probabilidad de sentimiento de frustración o aburrimiento durante el proceso de aprendizaje. El objetivo particular para este caso, es el uso y aprovechamiento de todos los recursos tecnológicos que dispone la institución.

Varios autores que se mencionan a lo largo del trabajo han profundizado sobre este tema y han concluido que estas metodologías favorecen a los estudiantes al modificar su comportamiento, ya que dejan de ser simples espectadores pasivos para convertirse en participantes activos, lo que aumenta su participación, fomentando un mayor compromiso y logran aprendizajes más significativos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta propuesta de intervención se utilizó una metodología cualitativa con enfoque participativo, orientada a la mejora de las prácticas pedagógicas a través de la implementación de estrategias de gamificación y ludificación en el aula.

Se diseñaron seis talleres presenciales vivenciales, con una duración de dos horas cada uno, organizados en módulos temáticos que abordaron los siguientes ejes:

- Misión posible. Gamificación en el aula.

Objetivos de trabajo: Vivenciar una clase gamificada para luego aplicarla en el aula.

Generar entornos de trabajo colaborativo y cooperativo entre los profesionales.

- Entre planetas jugamos. Ludificación en el aula.

Objetivos de trabajo:

Vivenciar una clase ludificada para luego aplicarla en el aula.

- Revisamos la teoría. Enmarcar lo vivido en los talleres dentro de un contexto teórico.

Objetivos de trabajo: Analizar las teorías educativas que sustentan la ludificación y la gamificación como herramienta pedagógica para luego ser aplicadas en el aula.

- Trabajando para lograr objetivos. Crear para luego poder llevar al aula una propuesta de trabajo.

Objetivos de trabajo: Crear y desarrollar propuestas pedagógicas, por parte de los profesores, que puedan ser aplicadas en el aula.

- Investigar para aprender más. Uso de plataformas para crear una secuencia áulica. (Continuación del taller 4).

Objetivos de trabajo: Conocer plataformas para gamificar el aula.

- Manos a la obra. Crear una secuencia gamificada. (Continuación del taller 5)

Objetivos de trabajo: Desarrollar propuestas pedagógicas gamificadas, por parte de los profesores, que puedan ser aplicadas en el aula.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La implementación de talleres en el nivel primario tiene como objetivo principal que la comunidad educativa no sea la misma, que los profesionales sean capaces de gamificar la tarea e incorporar la innovación en diferentes etapas del proceso educativo, adaptándose a las necesidades y características de los estudiantes digitales que actualmente atraviesan las aulas, aumentando la motivación y el compromiso de los niños y niñas, favoreciendo un aprendizaje dinámico, significativo e inclusivo.

Esperamos que los profesionales adquieran competencias tecnológicas avanzadas y metodológicas innovadoras que les permitan transformar sus prácticas pedagógicas. Incluyendo la habilidad de crear, apropiarse y utilizar recursos educativos digitales, plataformas interactivas y aplicaciones móviles que facilitan la enseñanza. Los talleres también buscan que los maestros desarrollen estrategias para personalizar la educación, adaptándose a diferentes ritmos y estilos de aprendizaje de sus estudiantes.

Entre los resultados esperados, también se pone especial atención, a que los profesionales al trabajar en forma colaborativa y cooperativa puedan recurrir a sus colegas cada vez que lo consideren para planificar juntos y en equipo. Este enfoque colaborativo permite a los docentes retroalimentarse mutuamente, compartiendo experiencias y buenas prác-

ticas educativas. La colaboración entre pares fomentará un ambiente de apoyo mutuo y aprendizaje continuo, donde el intercambio de ideas y recursos se convierta en una práctica habitual y beneficiosa para toda la comunidad.

REFERENCIAS

Balasubramanian, K., Jaykumar, V., & Fukey, L. N. (2014). A Study on "Student Preference towards the Use of Edmodo as a Learning Platform to Create a Learning Environment". *Procedia: Social & Behavioral Sciences*, 144, 416-422. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.311>

Baquero, R. (1997). Vigotsky y el aprendizaje escolar.

Bastida, A. (14 de diciembre de 2009). Los premios y recompensas pueden ser tan perjudiciales como los castigos. Bebés y más. <https://www.bebesymas.com/educacion-infantil/los-premios-y-recompensas-pueden-ser-tan-perjudiciales-como-los-castigos>

Devteam, E. (s. f.). Habilidades del siglo xxi. Cuando el futuro es hoy. XIII Foro Latinoamericano de Educación. 2018. Educ.ar. <https://www.educ.ar/recursos/152188/habilidades-del-siglo-xxi-cuando-el-futuro-es-hoy-xiii-foro-latinoamericano-de-educacion-2018>

Díaz Cruzado, J., & Troyano Rodríguez, Y. (2013). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. Obtenido de En III Jornadas de Innovación Docente. Innovación Educativa: respuesta en tiempos de incertidumbre: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/59067/EL%20POTENCIAL%20DE%20LA%20GAMIFICACION%20APLICADO%20AL%20AMBITO%20EDUCATIVO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eguía, J. L., Espinosa, R. S. C., Espinosa, R. C., Domínguez, F. I. R., Antequera, J. G., Rodríguez, M. I. P., Lago, B. L., Lugo, N., Alcántara, A., Méndez, M. R., De Paula, O., Baldeón, J., Rodríguez, I., Puig, A., López-Sánchez, M., & Moras, J. M. (2017). Experiencias de gamificación en aulas (pp. 7-8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=713370>

Enfoque pedagógico: la gamificación desde una perspectiva comparativa con las teorías del aprendizaje. (2019). Digital Publisher. <https://202-Artículo-2212-2-10-20200701.pdf>

Emprende Rapeando. (2023, 29 abril). RAP de LAS FRACCIONES | Aprende Rapeando Las Fracciones desde CERO | Rap Educativo para Niños [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=b9fPw5pxmPA>

Foncubierta, J.M. y Rodríguez, C. (2014). Didáctica de la gamificación en la clase de español. Edinumen. https://espanolparainmigrantes.files.wordpress.com/2016/04/didactica_gamificacion_ele.pdf

Gallardo-Echenique, E. (2013). Hablemos de estudiantes digitales y no de nativos digitales. UT. Revista De CièNcies De L'educació/UT. Revista De Ciències De L'educació, 1(1), 7. <https://doi.org/10.17345/ute.2012.1.595>

Hacer Escuela. (2023, 2 agosto). Conferencia a cargo de Rebeca Anijovich: «La evaluación de los aprendizajes para la mejora escolar». [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ny08Xt6alac>

Llorens, F., Gallego, F., Villagrà, C., Compañ, P., Satorre, R., y Molina, R. (2016). Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas. VAEP-RITA, 4(1), 25-32.

Maggio, M. (2012). Enriquecer la enseñanza: Los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad. Grupo Planeta Spain.

Maryland – Unidad educativa. (s. f.). <https://maryland.edu.ar/>

McGonigal, J. (s. f.). Jane McGonigal: Los juegos online pueden crear un mundo mejor [Vídeo]. TED Talks. https://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_gaming_can_make_a_better_world/t%20ranscript?language=es&subtitle=es

Navarro, M. R. (2000). Innovación educativa: teoría, procesos y estrategias.

OCDE (2015) “Innovando para crear entornos de aprendizajes del siglo XXI”, en escuelas para estudiantes del siglo XXI: líderes fuertes, docentes seguros, enfoque innovadores. Publicación de la OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264231191-6-es> .

Oblinger, D. (2004). The next generation of educational engagement. Journal of interactive media in education

Quintana, J. G., & Cabrera, R. M. O. (2018). Gamificación. Apostando por una comunicación interactiva y un modelo pedagógico participativo en educación.

Communication Papers, 7(14), 9. https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i14.22272

Revuelta Domínguez, F.I., Guerra Antequera, J. y Pedrera Rodríguez, M.I. (2017).

Gamificación con pbl para una asignatura del grado de maestro de educación infantil. En Contreras Espinosa, R. S. y Eguía, J. L. (Ed.), experiencias de gamificación en aulas. (pp. 21-32). InCom-UAB Publicaciones.
<https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2018/188188/ebook15.pdf>

Siemens G. Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. Traducción:

Diego E. Leal Fonseca. Febrero 7, 2007 Diciembre 12, 2023.

[www.diegoleal.org/docs/2007/Siemens\(2004\)-Conectivismo.doc](http://www.diegoleal.org/docs/2007/Siemens(2004)-Conectivismo.doc)

Sitman, R. (1998). Espéculo. Revista de estudios literarios, 2.

Universidad Siglo 21 (2019a). Módulo 0. Plan de intervención Unidad Educativa

Maryland. Lección 5 de 16. Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/32794/pages/plan-de-intervencionmodulo-0#org3>

Universidad Siglo 21 (2019b). Módulo 0. Plan de intervención Unidad Educativa

Maryland. Lección 8 de 16. Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/32794/pages/plan-de-intervencionmodulo-0#org3>

Universidad Siglo 21 (2019c). Módulo 0. Plan de intervención Unidad Educativa

Maryland. Lección 10 de 16. Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/32794/pages/plan-de-intervencionmodulo-0#org3>



El uso de las TIC como recurso de enseñanza en el campo de la práctica del ISFD “Teresa Caveró” de Chamental

AUTOR

Sosa Juan Marcelo
soyokasosa@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Educación

RESUMEN

Este trabajo tuvo por objeto conocer y analizar las estrategias didácticas que implican el uso de las TIC y que han sido implementadas por los docentes del Campo de la Práctica de los profesorados de Historia y Matemática del ISFD “Teresa Caveró” de la ciudad de Chamental, La Rioja. Se trató de un estudio que formó parte del Seminario Trabajo Final de la Licenciatura en Educación dictada por la Universidad Siglo 21. El abordaje metodológico fue mixto y de los resultados obtenidos, se pudo constatar que los docentes manejan estrategias usando las TIC como recursos de enseñanza, aunque con dispar dominio, variedad, frecuencia y ciertas contradicciones con respecto a algunos conceptos. Además, y a pesar de ser inmigrantes tecnológicos, se han encargado de alfabetizarse digitalmente a través de capacitaciones o de manera autodidacta, siendo la pandemia de Covid-19 un factor determinante que aceleró este proceso de alfabetización. Este estudio no fue definitivo ya que se pueden generar otras líneas de investigación que lo mejoren en términos de calidad y profundidad analítica.

PALABRAS CLAVE

TIC; estrategias; recursos; práctica; docente.

INTRODUCCIÓN

La tecnología, como toda creación humana, tiene un origen y luego una evolución. Hoy en día, se puede decir que esa evolución remite a lo que conocemos como nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Desde que aparecieron, su impacto en la humanidad ha sido innegable y si bien, ellas no han resuelto todos los problemas del hombre, sí han modificado profundamente todos los ámbitos de la vida en nuestra sociedad. María Florencia Ripani (2017), entiende a las TIC como formas culturales, como espacios en los cuales no solo circula información, sino también las distintas dimensiones que posibilitan configurar la subjetividad y construir conocimiento. Por otro lado, autores como Nicholas Burbules y Thomas Callister (2006), sostienen que las nuevas tecnologías no solo constituyen un conjunto de herramientas, sino un entorno- un espacio, un ciberespacio- en el cual se producen las interacciones humanas.

Sin nos circunscribimos en el Campo de la Práctica Profesional de las carreras docentes dependientes del Ministerio de Educación de la provincia de La Rioja, se puede afirmar que se concibe a la práctica docente como una actividad compleja, atravesada por múltiples dimensiones. Se configura como un espacio integrador en el currículo del profesorado, en el sentido que vincula los saberes del Campo de la Formación General y del Campo de la Formación Específica en la puesta en marcha de diversas tareas, intervenciones y situaciones en contextos reales de acción.

Entre los antecedentes revisados, destacamos a Nicholas Burbules y Thomas Callister, autores de “Educación: Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información”, quienes sostienen que:

Cuando se piensa en los beneficios y limitaciones potenciales de las nuevas tecnologías para la educación, se pone de relieve en qué forma las elecciones en materia de políticas públicas suelen requerir un nuevo encuadre de las cuestiones en juego. A nuestro modo de ver, los alcances que tienen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la educación brindan una mezcla de posibilidades transformadoras con otras muy inquietantes. (Burbules, Callister, 2006, pp 23-24)

Por su parte, los autores de la investigación “Aulas 2.0 y uso de las TIC en la práctica docente” afirman que: “Evidentemente, el uso de las TIC en la práctica docente conlleva aún algunos inconvenientes importantes (dedicar más tiempo para preparar docencia y problemas de conexión con Internet y ordenadores), pero existen muchas e importantes ventajas que el profesorado manifiesta casi por unanimidad.” (Domingo y Marqués, 2011, pp 174)

MATERIALES Y MÉTODOS

Con el propósito de acercarnos al conocimiento en relación a las estrategias de enseñanza implementadas por los docentes del Campo de la Práctica en las carreras de Historia y Matemática del I.S.F.D. Teresa Lucrecia Cavero de Chamical que implican el uso de las TIC como recursos didácticos, es que llevamos a cabo una investigación de tipo exploratorio y descriptivo. Lo primero responde a que se aproxima a un fenómeno de investigación poco conocido en instituciones del nivel superior tanto de Chamical como de la jurisdicción, aun cuando existe en internet una amplia literatura del tema. De ahí que se tenga pensado, extraer algunas variables relevantes para contrastarlas con indagaciones posteriores. Lo segundo remite al hecho de que la descripción del problema objeto de estudio permitirá conocer y analizar características del mismo. El abordaje metodológico, se realizará desde un enfoque cuantitativo-cualitativo, es decir, mixto, porque una parte incluye el uso de una encuesta de preguntas cerradas y luego de una entrevista semiestructurada. El estudio tomará como universo a ocho docentes, considerando como unidad de análisis a cada uno de ellos. Por esta razón, no se selecciona muestra, dado que el universo de participantes es pequeño y se aplicará el estudio a la totalidad de ellos. En un primer momento, se realizará una reunión informativa con los docentes participantes en esta investigación y se realizará la firma del consentimiento informado. Posteriormente, se les administrará una encuesta de preguntas cerradas sobre categorías de análisis como sexo, edad, título profesional, antigüedad en la docencia, antigüedad en la asignatura, carga horaria en materias del Campo de la Práctica, prioridades pedagógicas durante la virtualidad generada por la pandemia de covid-19, cantidad de contenidos dados de manera virtual, conocimiento y uso de recursos tecnológicos en sus clases diarias, finalidades de dicho uso, cantidad de cursos de capacitación realizados sobre el manejo de TIC, estrategias de enseñanza que implementa utilizando recursos y dispositivos tecnológicos. Luego, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas basadas en una guía. Cada docente participante deberá responder sobre aspectos que tienen que ver con sus experiencias en relación a su formación docente, a su labor virtual durante la pandemia, opiniones sobre la tecnología, el componente emocional que surge cuando se vincula con las TIC, fortalezas y debilidades que autopercibe en el dominio y uso de recursos provenientes de las TIC. Se espera que a partir del tratamiento, análisis y tabulación de los datos recabados surjan algunas conclusiones que sirvan para generar nuevos conocimientos que modifiquen el estado epistémico del tema objeto de estudio que existe en la institución y también, que sirvan para contrastarlas con futuras investigaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de la encuesta, podemos afirmar que:

Los participantes son docentes que tienen más de 41 años (62,5%), de género masculino (87,5%), que llevan insertos en el sistema educativo hace 1 y 10 años (50%) y cuentan con una carga horaria en las materias del Campo de la Práctica que van desde las 7 a las 12 horas cátedras (50%).

Todos los profesores afirman conocer el significado de la sigla TIC, consideran que es necesario usar los recursos tecnológicos como apoyo didáctico y que estos favorecen la adquisición de aprendizajes en el Campo de la Práctica. Sin embargo, se evidencia que no diferencian las tecnologías tradicionales de las nuevas tecnologías ya que consideran, por ejemplo, que usar un proyector para ver una película implica el uso de TIC. Con respecto a la enseñanza del uso adecuado de la tecnología y el manejo de la información que se encuentra en Internet, un 62,5 % de los docentes consigna que siempre enseña a sus estudiantes sobre estas cuestiones, mientras que un 37,5% señala que a veces. En este punto, no queda claro de qué manera los profesores enseñan o qué datos importantes manejan y que deberían transmitir a sus estudiantes. Esto podría subsanarse incluyendo en estudios posteriores preguntas que busquen respuestas más completas y determinantes al respecto.

Sobre la frecuencia de uso de los recursos tecnológicos, el 50% de los profesores los utilizan siempre, mientras que el 50% restante, a veces. Estas cifras se contraponen con los porcentajes que los mismos docentes estiman en cuanto al uso de las TIC, ya que la mayoría lo hace entre un 25% y un 75%, es decir, no existe paridad en este ítem. Algo similar se produce cuando se refieren al conocimiento y manejo de las TIC y la confianza que sienten al usarlas. En el primero, la mayoría indica el nivel suficiente (50%), el más bajo propuesto, quedando empatados con un 25% cada uno, los niveles bueno y excelente. Del segundo, un 87,5% señala una buena confianza y un 12,5% una confianza regular.

Respecto de la pregunta sobre qué recursos tecnológicos usan actualmente para dar clases en las materias del Campo de la Práctica, aparecen como los más usados el correo electrónico, google docs., drive, forms y WhatsApp con 6 menciones, seguidos por YouTube, indicado 4 veces, la plataforma virtual del ISFD, con tres, las videollamadas (Meet, Zoom, Skype) y el classroom nombrados en 2 oportunidades, mientras que ninguno de los docentes indicó que usa las redes sociales como recurso de enseñanza.

En cuanto a la pregunta sobre con qué finalidad los utilizan, los resultados fueron: comunicarse con los alumnos es la más señalada con 8 menciones, seguida por recibir consultas que obtuvo 6, enviar material y realizar devoluciones con 5 y ninguno de los docentes indicó la opción: otra/s.

Sobre los datos cualitativos obtenidos a partir de la entrevista, podemos decir que:

El uso de la tecnología en la vida diaria: salvo uno, los docentes son en su mayoría inmigrantes digitales. No solo su rango etario los condiciona, sino que así se autoperceben. Es decir, se trata de individuos a los que la tecnología los encontró ya escolarizados o insertados laboralmente y tuvieron que adecuarse con mayor o menor dificultad a los cambios tecnológicos que se han venido produciendo en la que muchos autores denominan como la sociedad de la información y del conocimiento.

Las estrategias didácticas que implican el uso de las TIC como recursos de enseñanza que utilizan en las clases: si bien algunos no diferencian entre tecnologías tradicionales y nuevas tecnologías, se puede decir que la mayoría de los docentes aplican varias estrategias provenientes de estas últimas con el objeto de difundir información, producirla y de esta manera generar conocimiento. Su abordaje, comprensión y aplicación implicó un proceso formativo que fue acelerándose a medida que ellos transitaron la pandemia. Aparecen como las más utilizadas las clases virtuales, el uso de dossiers digitalizados, de plataformas, wikis, foros, aplicaciones, secuencias didácticas, etcétera.

El papel que cumplió la pandemia de Covid-19 en el manejo actual de la tecnología: para todos los profesores este hecho fue capital que los obligó a vincularse con la tecnología digital. Todos manifiestan que tuvieron que realizar múltiples ajustes para adaptarse a la enseñanza remota, la comunicación virtual, la lectura no lineal, el uso del tiempo en aspectos sincrónicos y asincrónicos, entre otros.

Las estrategias didácticas implementadas durante la cuarentena y su impacto en el proceso de aprendizaje de los estudiantes tuvieron un efecto dispar. Fue un proceso en el cual debieron involucrarse con diferente grado de profundidad y de resultados obtenidos para dar respuestas inmediatas a una situación que no estaba prevista ni planeada.

Las fortalezas y debilidades en el uso de TIC: se relacionan directamente con sus experiencias digitales, es decir, en aquellas situaciones que han tenido que manipular recursos y dispositivos tecnológicos. La mayoría tuvo que adquirir, según sus aptitudes y posibilidades, habilidades propias de los nativos digitales para poder dar cuenta de su tarea docente en las aulas.

Las sensaciones y emociones al usar las TIC: están ligadas con la resolución o no de sus objetivos de enseñanza. Van desde el miedo hasta la satisfacción de haber logrado su cometido. Este ítem está fuertemente condicionado por los recursos tecnológicos con los que cuenta la institución, los estudiantes y docentes y el dominio de los mismos.

Por lo expuesto, podemos esbozar algunas conclusiones parciales:

1) Los docentes en cuestión forman parte del grupo de inmigrantes digitales separados de sus estudiantes a través de una brecha digital generacional. Aun así, han tenido que adap-

tarse, tecnológicamente hablando, para poder desempeñarse como profesores del nivel superior. Manejan las nuevas tecnologías según sus posibilidades, demandan instancias de capacitación, pero algunos se muestran como actualizados en materia tecnológica aun cuando no manejan algunos dispositivos o recursos.

2) Su alfabetización digital fue adquirida a partir de cursos de perfeccionamiento o de forma autodidacta. La pandemia aceleró este proceso.

3) Los datos obtenidos nos permiten afirmar que existe un uso regular de estrategias didácticas en las materias del Campo de la Práctica.

4) Esta investigación tiene sus limitaciones. La muestra es pequeña, por lo que se podría ampliar con otros docentes del Campo de la Práctica de otros profesorados de la Zona V. También, se podría diseñar una entrevista más extensa y profunda que permita el hallazgo de mejores datos cualitativos.

5) Este estudio no es definitivo porque se puede seguir explorando sobre el tema para generar nuevas categorías de investigación que aporten mejoras significativas y permitan conocer y analizar con mayor claridad y precisión, las estrategias didácticas llevadas a cabo por los docentes del Campo de la Práctica de los profesorados de Historia y Matemática del ISFD “Prof. Teresa Lucrecia Cavero” de la ciudad de Chamical, La Rioja.

REFERENCIAS

Bates, A. W. (2015). La enseñanza en la Era Digital. Una guía para la enseñanza y el aprendizaje. Asociación de Investigación Contact North. Disponible en: http://solr.bccampus.ca:8001/bcc/file/da50f5f1-bbc6-481e-a359-e73007c66932/1/La%20Ensen%CC%83anza%20en%20la%20Era%20Digital_vSP.pdf

Burbules, N.; Callister, T. (2006). Educación: Riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información. Granica. Disponible en: https://books.google.com.ar/books?id=Y31MX9xOtrgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Cukierman, U. (2009). Las TICs en la Educación de Ingeniería de las Nuevas Generaciones. Congreso: Información y Comunicación para la Sociedad del Conocimiento CNIT 2009. Córdoba, Argentina.

Domingo, M. y Marqués, P. (2011). Aulas 2.0 y uso de las TIC en la práctica docente. Revista Comunicar N°37. v. XIX. Pp 169-175. Disponible en: file: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3734127>

Dussel, I. y Quevedo L. (2010). Educación y nuevas tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital. VI Foro Latinoamericano de Educación. Santillana. Disponible en: <https://www.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/educacion-y-nuevas-tecnologias.-santillana-dussel-quevedo.pdf>

Feldman, D. (2011). Treinta y seis capacidades para la actividad docente en escuelas de educación básica. Documento INFoD. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

Marco referencial de capacidades profesionales de la formación docente inicial. Consejo Federal de Educación. Res. 338/18. Documento INFoD. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Disponible en: https://des-juj.infed.edu.ar/sitio/las-practicas-de-comunicacion-lectura-escritura-y-oralidad-en-la-formacion-docente/upload/Marco_referencial_de_capacidades.pdf
 Perrenoud, P. (2018). Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje. Editorial Grao.

Prensky, M. (2021). Nativos Digitales, Inmigrantes Digitales. Disponible en: <https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>

Ripani, M. F. (2017). Competencias de educación digital. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Disponible en: <https://www.educ.ar/recursos/132264/competencias-de-educacion-digital>



El femicidio de Florencia Romano. Análisis del abordaje del Diario Uno y el accionar de la Policía de Mendoza

AUTOR

Torres Javier Edgardo
mondra.torres@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Periodismo

RESUMEN

El propósito de este Manuscrito Científico es analizar el femicidio de Florencia Romano, centrándose en la cobertura realizada por el periódico “Uno” y en cómo las fuerzas policiales llevaron a cabo la búsqueda e investigación.

Se examinaron 55 artículos publicados entre el 12 y el 29 de diciembre de 2020. Se realizó un análisis de los contenidos considerando la frecuencia de aparición, las secciones en las que se presentaron, el período de cobertura y la extensión. Cada artículo fue evaluado según las directrices del decálogo sobre tratamiento mediático y los lineamientos propuestos por la Defensoría del Pueblo.

El caso estudiado puede servir como un ejemplo representativo de la problemática de los femicidios en el país y de las deficiencias en la capacitación policial y la celeridad judicial, siendo potencialmente un caso paradigmático para analizar a nivel nacional. Se empleó un enfoque mixto que combinó técnicas de análisis de contenido, integrando aspectos cualitativos y cuantitativos para determinar la cantidad de artículos publicados.

Entre los hallazgos destacados se encuentra que el periódico evitó estigmatizar a la víctima, abordando las noticias contextualizándolas y profundizando en la problemática de la violencia contra las mujeres. Otro resultado relevante fue la falta de preparación evidenciada por las fuerzas policiales en este caso, en cuanto a protocolos de actuación y en su abordaje general.

PALABRAS CLAVE

Femicidio- Policía de Mendoza – Ministerio Publico Fiscal - Florencia

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en la necesidad de realizar un análisis concreto del caso de femicidio de la menor Florencia Romano, ocurrido en diciembre de 2019 en la provincia de Mendoza, República Argentina. Como así la finalidad será también realizar un análisis del contexto actual de la problemática en el país dado el aumento de este flagelo en los últimos años.

Este caso puso en evidencia las graves falencias del sistema de protección a las mujeres en Argentina más allá del avance que se ha hecho en la normativa, que se encuentra entre las más modernas del mundo, pero que en la práctica no ha podido generar resultados en cuanto a los objetivos de esta que eran sin duda erradicar la violencia de género.

En el caso en particular que vamos a enfocar nuestro trabajo los hechos muestran que el imputado, Pablo Arancibia, había sido denunciado por violencia de género en dos ocasiones previas al femicidio. Esto muestra la inutilidad del sistema creado en cuanto a que las medidas cautelares se pueden aplicar por los tribunales acuerdo a la legislación, pero no se puede garantizar su cumplimiento efectivo porque no se cuentan con los recursos ni la capacitación para hacerlo.

Esto sumando a que dada la situación económica del país y de la dependencia económica que muchas mujeres tienen respecto de sus abusadores no permite que estas puedan alejarse de estos por no contar con ningún sitio donde ir ni recursos para hacerlo. Esto hace que las medidas que adopten los jueces ya sean restricciones, prohibiciones de acercamiento, hasta prisiones preventivas, causan un perjuicio directo en la víctima dada su dependencia económica y genera como consecuencia que estas no denuncien todos los hechos de violencia que sufren.

Además, se pone en foco la actuación de la policía de la provincia que no prestó atención a un llamado al 911 alertando sobre la situación de Florencia lo cual podría haber evitado la comisión del delito lo que muestra la negligencia y la falta de preparación de las fuerzas de seguridad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para lograr cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación, el método esencial de este trabajo consistió en analizar críticamente los artículos periodísticos publicados por el Diario Uno. Los pasos metodológicos seguidos son los siguientes:

Recopilación de artículos publicados en el medio entre el 12 y el 29 de diciembre de 2020.

Análisis de contenido de las notas sobre el caso: cantidad de apariciones, secciones en las que aparece, período de cobertura y extensión de las notas para determinar la relevancia con la que se trató el caso.

Contrastar cada nota con cada una de las pautas del decálogo sobre el tratamiento mediático en los casos de violencia contra la mujer.

Análisis de los artículos recopilados siguiendo la teoría y perspectiva de género escogida, buscando establecer si el tratamiento responde a una perspectiva de género siguiendo los lineamientos del decálogo propuesto por la Defensoría del Pueblo.

Comparación entre el tratamiento del femicidio de Florencia, considerando el rango etario de la víctima.

Realizar un recuento de cuántas periodistas mujeres realizaron notas sobre el femicidio de Florencia Romano.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este análisis mixto de las entrevistas relevadas, se hará un estudio cronológico detallado de las cincuenta y cinco notas publicadas en el medio digital del Diario Uno, abarcando del día 12 al 29 de diciembre de 2020. Este periodo es crucial para comprender el tratamiento mediático del femicidio de Florencia Romano y cómo se abordaron las diversas aristas de este trágico acontecimiento.

El análisis cronológico permite observar la evolución de la cobertura mediática, identificando patrones, cambios en el enfoque y la profundidad del contenido a medida que el caso avanzaba y nuevas informaciones salían a la luz. Se examinará cómo se desarrollaron las noticias día a día, destacando los momentos clave y las reacciones de diferentes actores involucrados, como la policía, el Ministerio Público Fiscal (MPF), los familiares de la víctima y la sociedad civil

Aparición de las noticias sobre cada Sección del Diario Uno

Caminando, la policía estaba a 4 minutos de salvar a Florencia Romano (29 de diciembre de 2020). <https://www.diariouno.com.ar/judiciales/el-cuerpo-es-el-florencia-romano-fue-golpeada-y-tenia-un-profundo-corte-n752847>

Caso Florencia Romano: ¿qué pasó con la adolescente de 14 años? (2020, 17 de noviembre). Diario Uno. <https://www.diariouno.com.ar/policiales/caso-florencia-romano-que-paso-la-adolescente-14-anos-n752503>

Caso Florencia Romano: Arancibia es un psicópata manipulador (23 de diciembre de 2020). <https://www.diariouno.com.ar/policiales/caso-florencia-romano-el-detenido-tiene-antecedentes-secuestro-n752534>



Fuerte impacto de las plataformas digitales sobre la industria tradicional del turismo

AUTOR

Pedone Raúl

raulpedone@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Periodismo

RESUMEN

Este trabajo apunta a demostrar el impacto de la tecnología y la pandemia de coronavirus sobre el negocio de las agencias de turismo tradicionales. Se toma el caso de Lozada Viajes, empresa de origen familiar, orientada a la calidad de sus servicios, la buena experiencia de usuario y el modelo de franquicias. Como marco teórico, se basa en bibliografía que demuestra cómo la fidelidad de una compañía a sus propios valores garantiza su vigencia en el tiempo y estudios que recomiendan la necesidad de las empresas de transformarse para adaptarse a las nuevas reglas de mercado, así como a las herramientas y procesos digitales. Para el diagnóstico, se consideran estadísticas y datos sobre las consecuencias de la pandemia de Covid-19. Como fuentes, se consultan a directivos de la compañía, funcionarios del sector y usuarios de distintas generaciones. También se incorpora al análisis del contexto político y económico. Y se recomienda a la familia Lozada alianzas externas y adecuarse a las demandas del mercado y la digitalización, sin perder la esencia que le dio nacimiento.

INTRODUCCIÓN

Lozada Viajes ha renovado su certificación ISO 9001:2015, lo que reafirma su compromiso con la excelencia y la calidad en sus servicios. Esta certificación valida su esfuerzo continuo por mejorar la experiencia de viaje, asegurando la satisfacción del cliente y contribuyendo al turismo responsable y sostenible. La empresa, con sede en Córdoba, destaca la dedicación de su equipo como clave para mantener sus altos estándares de calidad.

La filosofía de Lozada Viajes se refleja en la calidad, la mejora constante y la atención al cliente, con un fuerte enfoque en su equipo de colaboradores. Fundada en la década de 1980, la compañía ha crecido gracias a la profesionalización de su gestión y la aplicación de estrategias de mercado efectivas. El sistema de franquicias ha sido fundamental para su expansión, lo que le permite mantener un servicio de alta calidad y considerar a sus franquiciados como socios estratégicos.

Este informe investigará el impacto de las plataformas de autogestión en el negocio de Lozada Viajes. La creciente tendencia de comprar viajes y servicios turísticos en línea, acelerada por la pandemia de coronavirus, ha transformado la industria. Se analizará cómo plataformas como Despegar o Booking han afectado la contratación de servicios por parte de los clientes, tanto habituales como ocasionales, en un mercado cada vez más digitalizado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación no se apartó de la metodología periodística: rastreo general en los medios, para consultar notas ya publicadas, búsqueda en internet y redes sociales (sobre todo Instagram) para conocer mejor los verdaderos alcances de la gestión y resultados de Lozada Viajes en particular.

También se investigó el comportamiento general de la industria del turismo durante la pandemia de Coronavirus de 2020, que tuvo un impacto devastador en todo el sector, pero permitió a su vez que compañías como Lozada se aferraran de algún modo a su esencia (venta cara a cara, al principio, y desarrollo de franquicias, después) y les permitiera salir adelante.

Análisis FODA, Pestel sirvieron para analizar la empresa.

En tanto, hojas de ruta, definición de fuentes, estadísticas, evaluación exhaustiva de recursos y otras herramientas mediáticas sirvieron para conocer el verdadero alcance de la investigación para nuestra audiencia específica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El resultado de la investigación fue una “buena noticia”, por usar una expresión de la jerga periodística. Aunque en la mitad del camino surgieron discusiones -por ejemplo, si la empresa elegida reflejaba del todo la realidad del sector turístico- quedó claro que Lozada Viajes representa un modelo a seguir, no sólo por esta industria, sino por casi todas en general, en tiempos de “cisnes negros”, cambios y profundas transformaciones.

La imagen con la que comienza el Trabajo Final de Graduación muestra una selfie con rostros felices -postpandemia, por cierto- de una alta directiva de la empresa con todo su equipo atrás. Habían conseguido la certificación ISO 9001 y era un momento de orgullo para todos. Está en la foto porque participaron. Y participaron porque los logros, en estas empresas, se consideran un mérito colectivo. Otra parte, importantísima, de la transformación. Esta es cultural. interna, pero se centra en la gente, quizás el recurso más importante.

Por lo demás, si bien Lozada no se dedica a prestar directamente el servicio que ofrece (si no que es intermediario entre el que lo ofrece y quien lo necesita) no se visualizan quejas o la publicación de malas experiencias con la contratación de los servicios en las redes sociales, como si ocurre con otras plataformas digitales.

Figura 1.



Fuente: elaboración propia sobre la base de bibliografía, consultas publicaciones de IER y plataforma Canva.

Figura 2.

Pilares de transformación y crecimiento



Fuente: elaboración propia sobre la base de bibliografía y plataforma Canva.

Figura 3.

Análisis del contexto político, económico, social y ambiental



Fuente: elaboración propia sobre la base de la bibliografía y noticias de publicaciones actuales de economía y política. Modelo gráfico de plataforma Canva.

REFERENCIAS

Collins, J. (2007) Empresas que perduran. Barcelona. Editorial Norma.

Rozas, J.P. (2019) La transformación digital no es digital. Santiago de Chile. Edición independiente.

Cavanagh, B (2017) El impacto del e-commerce en la industria turística. Buenos Aires. Tesis de graduación de la Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés.



Cooperación entre Córdoba y Curitiba para la implementación de corredores verdes en el Área Metropolitana de Córdoba

AUTOR

Garbino Emilio Joaquín
emiliojgarbino@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Relaciones Internacionales

RESUMEN

Las estrategias de sostenibilidad ambiental son una herramienta cada vez más utilizada por los gobiernos municipales en todo el mundo. En consecuencia, el presente trabajo se propone la realización de un convenio de cooperación entre Córdoba y la ciudad brasileña de Curitiba. Por medio del mismo, se espera realizar un intercambio técnico y práctico para la construcción de corredores verdes en el área metropolitana de Córdoba, que servirán como medio para mejorar la calidad del aire de la región y para la preservación de la fauna y flora autóctona. Este convenio también busca ser la piedra angular de un plan integral que, con la ayuda de la paradiplomacia como herramienta de inserción, se buscará avanzar en el posicionamiento internacional de Córdoba como una metrópolis funcional.

PALABRAS CLAVE

Metrópolis, Sostenibilidad, Internacionalización, Cooperación, Paradiplomacia.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que vivimos se dan las condiciones necesarias para que el papel de las ciudades sea cada vez más importante en el sistema global, ante esto, es necesario comenzar a pensar cuestiones como su posicionamiento internacional, la manera en que enfrentan los desafíos actuales y los instrumentos con los que cuentan a la hora de imponer sus condiciones en un mundo con fronteras cada vez más difuminadas. Siguiendo esa lógica, la cooperación internacional emerge como una alternativa más que interesante para superar problemas comunes.

La presente propuesta consistirá en estudiar el estado actual del proceso de metropolización de la ciudad de Córdoba, indicar qué falencias presenta y buscar reestructurarlo de una manera más eficiente. Lo que se plantea es analizar cómo los ciudadanos cordobeses pueden llegar a disfrutar de las bondades de una metrópolis correctamente planificada. Para ello se trabajará a partir de la comparación con un caso de éxito a nivel mundial: el de la ciudad de Curitiba en Brasil.

Se buscará resaltar los beneficios y oportunidades que pueden significarle a Córdoba realizar un proceso de internacionalización con otra ciudad que ya haya trabajado sobre la metropolización en general, y utilizar como “prueba piloto” para esa titánica tarea, la implementación de corredores verdes. Desde una visión más utilitarista, acercarse a la vanguardia de las ciudades que avanzan sobre temas de sostenibilidad como lo ha hecho Curitiba, posicionaría a Córdoba como un actor con mayor peso en la gobernanza global y como una referencia internacional del desarrollo local.

Desde el punto de vista de las Relaciones Internacionales, es preciso mencionar que se partirá de los preceptos de la teoría del Institucionalismo Neoliberal, formulada por Robert Keohane y Joseph Nye. Se busca analizar la situación a partir del rol central que tendrá la cooperación internacional en este proyecto. Ante esta situación, se recupera la noción que posee esta teoría sobre la cooperación internacional como reductor de la incertidumbre, como medio para resolver problemas de la acción colectiva y, principalmente, como generador de beneficios racionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el análisis integral de las variantes que intervienen en la materialización de este acuerdo de cooperación se realizó, en un primer momento, un análisis de situación por medio del uso de matrices FODA y PESTEL, que permiten conocer todos los factores, tanto internos como externos, que pueden facilitar u obstaculizar la firma de ese acuerdo.

Una vez realizado el análisis situacional, se procede al plan estratégico para la puesta en práctica del proyecto. Para el abordaje de este trabajo se eligió la modalidad “reporte de

caso". Ante la elección de un eje temático tan amplio como lo es un proceso de metropolización, el reporte de caso centrado en la puesta en práctica de corredores verdes emerge como una medida empírica del avance hacia el objetivo final proyectado.

Otras cuestiones metodológicas a tener en cuenta son las fuentes bibliográficas e informativas, junto con las técnicas de recolección y análisis de datos. En el presente trabajo se han empleado tanto fuentes primarias como secundarias. La herramienta más utilizada ha sido el análisis documental. Se ha explorado una gran variedad de papers y artículos de revistas científicas, como así también notas periodísticas y documentación de páginas gubernamentales oficiales. También se realizó una "entrevista semiestructurada" con los directivos del Ente Metropolitano Córdoba.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A fin de aventurar las discusiones sobre el análisis realizado, se propone pensar dos preguntas claves ¿Por qué aún no se ha logrado el proceso de metropolización? y ¿Cómo hacer para lograrlo? La primera pregunta encuentra sus posibles respuestas en el apartado de "debilidades" del análisis de situación. En el mismo se habla de la dependencia del proyecto hacia la voluntad política y relaciones de afinidad entre los gobiernos municipal, provincial y nacional. A la vez que se describen las falencias del Ente Metropolitano Córdoba, quien debiera ser la institución encargada de llevar adelante este macro proyecto, pero cuyo accionar no ha sido deslumbrante hasta el momento.

Por su lado, la solución a la segunda pregunta responde a una lógica en la que, si con los recursos internos no se alcanzan las condiciones idóneas para llevar adelante un proyecto de sostenibilidad, emerge la posibilidad de cubrir esa falencia por medio de la cooperación internacional. De este modo, la deducción es la siguiente: en un mundo globalizado, y bajo los supuestos de la paradiplomacia, la ciudad de Córdoba tiene la capacidad de lograr un acuerdo de cooperación con otra entidad subnacional, sin depender en absoluto de la burocracia de nivel nacional. De este modo, la cooperación internacional aparece como herramienta para el desarrollo, como muy bien lo explican los conceptos de Cooperación Sur-Sur y Cooperación Descentralizada. A partir de lo analizado, se sugiere que la ciudad de Curitiba representa el mejor caso de análisis y el socio más factible para la implementación de proyectos tendientes a construir una metrópolis sostenible, comenzando por un proyecto de construcción de corredores verdes.

Para el mismo, se propone un plan de implementación a dos años que contempla desde visitas de estudio para la capacitación de funcionarios públicos, hasta el intercambio de profesionales en sostenibilidad ambiental que ayuden a dirigir el proceso de plantación y cuidado de la masa biológica que compone el corredor.

Entre las conclusiones a las que se llegaron con la presentación del presente reporte de caso se destacan la idea de que, si bien el estudio se volcó hacia la puesta en práctica de corredores verdes en el área metropolitana, en el horizonte aún persiste el ideal de lograr una Córdoba devenida en una metrópolis funcional. Durante este proceso, se observaron una serie de inconvenientes que interfieren en el concreto desarrollo de la metropolización, pero se sostiene una firme creencia en que, aunando esfuerzos políticos con una responsable administración de los recursos, es un camino pronto a ser recorrido.

La conclusión extraída del análisis situacional del que se parte indica que es menester una articulación de un gran número de áreas y dependencias municipales. Sobre este punto, se hace énfasis en una crítica fundada en la falta de comunicación intersectorial, que muchas veces termina dependiendo de las afinidades personales entre los funcionarios públicos, por lo que se recomienda eliminar el vicio del “individualismo institucional” previo a comenzar los trabajos para la firma del acuerdo.

El otro eje que ordena el reporte de caso hace referencia a las Relaciones Internacionales como vía para el logro de los objetivos planteados. Los gobiernos locales son un actor cada vez más influyente del escenario mundial, por esa razón, todas las estrategias que apunten a su inserción global son bienvenidas cuando se piensa en una lógica de aumentar su influencia. La conclusión que se deriva de esto, y que engloba el espíritu mismo del presente trabajo, es la noción de metrópolis como un estadio superior al de una ciudad. Metropolis lleva de manera intrínseca en su significado una serie de procesos y acciones que tienen como resultado una mejora significativa en la calidad de vida del ciudadano, y ese es el fin último al que se apela con la materialización de este acuerdo de cooperación internacional.

REFERENCIAS

Aguilar, A. G. (2002). Las mega-ciudades y las periferias expandidas. *EURE*, 28(85), 7-26.

Bakker, I. (2003). *Power, Production and Social Reproduction: Human In/security in the Global Political Economy*. Palgrave Macmillan.

Cornago, N. (2001). Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in foreign affairs. [Ponencia]. *Forum of Federations*.

Del Arenal, C. (2015). Teorías de las Relaciones Internacionales. TECNOS.

Hirsch, J. (1997). ¿Qué es la globalización? Realidad Económica, 147, 7-17.

Keohane, R. O. (1993). Instituciones internacionales y poder estatal: Ensayos sobre teoría de las relaciones internacionales. Grupo Editor Latinoamericano.

Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1988). Poder e interdependencia: La política mundial en transición. Grupo Editor Latinoamericano.

Lanfranchi, G., & Bidart, M. (2016). Gobernanza Metropolitana en América Latina y el Caribe. (Documento de Trabajo 151). CIPPEC.

Messner, D. (2001). Globalización y gobernabilidad global. Nueva Sociedad, 176, 48-66.

Oddone, N. (2016). La paradiplomacia desde cinco perspectivas: reflexiones teóricas para la construcción de una comunidad epistémica en América Latina. Relaciones Internacionales, 89(2), 47-82.

Sánchez, F., & Moura, R. (2005). Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional. EURE, 31(93), 21-36. <https://doi.org/10.4067/s0250-71612005009300002>

Vilas, C. M. (1999). El Estado en la globalización. Ciencia y sociedad, 24(2), 220-236.

Yaccuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications.

Zeraoui, Z. (2016). Para entender la paradiplomacia. Revista Desafíos, 28(1), 15-34.



Hermanamiento entre Guaymallén y Ortona: cooperación internacional descentralizada para el desarrollo vitivinícola y enoturístico

AUTORA**Ontivero, Azul**

azulontivero2@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Relaciones Internacionales

RESUMEN

La globalización ha fortalecido el rol de los gobiernos subnacionales en el ámbito internacional, promoviendo la cooperación descentralizada como herramienta para el desarrollo local y el fortalecimiento de identidades territoriales. En este contexto, se propone un hermanamiento entre Guaymallén (Argentina) y Ortona (Italia), dos territorios que comparten una tradición vitivinícola destacada, fuertes vínculos culturales e históricos y desafíos comunes vinculados a la innovación productiva y la promoción turística. El objetivo del presente trabajo es fomentar la innovación, sostenibilidad y visibilidad internacional del sector vitivinícola y enoturístico, mediante una agenda de cooperación que involucre actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil. El estudio, de tipo cualitativo-descriptivo, utiliza herramientas metodológicas como FODA, PESTEL, análisis documental y entrevistas exploratorias. Los resultados permiten concluir que el hermanamiento puede generar beneficios concretos en términos de posicionamiento territorial, fortalecimiento institucional, desarrollo económico y cooperación cultural, en línea con los Objetivos de

PALABRAS CLAVE

Cooperación internacional descentralizada; Paradiplomacia; Hermanamientos; Vitivinicultura; Enoturismo

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos locales se han convertido en actores cada vez más dinámicos en el sistema internacional. A través de la paradiplomacia y la cooperación internacional descentralizada, municipios y regiones pueden proyectar sus intereses, compartir experiencias, y ejecutar acciones multilaterales que antes solo eran posibles para los Estados-nación. Este fenómeno responde tanto a la globalización económica como a la necesidad de dar respuestas territoriales a desafíos compartidos, como el cambio climático, la desigualdad social y la transición hacia modelos de desarrollo sustentables.

La paradiplomacia permite que los gobiernos locales articulen redes internacionales y diseñen agendas de cooperación con objetivos específicos, lo que resulta especialmente valioso para sectores estratégicos como el turismo, la producción agroalimentaria y la cultura. Este tipo de relaciones se formaliza muchas veces a través de mecanismos como los hermanamientos, que implican acuerdos voluntarios entre dos ciudades o regiones para trabajar en conjunto sobre proyectos multidimensionales.

Guaymallén, ubicado en el Gran Mendoza, es un departamento con un perfil productivo diversificado, donde la vitivinicultura ocupa un rol central. Con más de 15 bodegas productoras de espumantes y una creciente infraestructura turística, el municipio ha sido declarado Capital del Vino Espumante en 2014. No obstante, persisten desafíos en términos de promoción internacional, acceso a financiamiento, innovación tecnológica y sostenibilidad ambiental. En paralelo, Ortona (Italia), localizada en la región de Abruzzo, representa un modelo exitoso de articulación entre producción vitivinícola, cooperativismo y turismo rural. Con Denominación de Origen Controlada y experiencias destacadas como la fuente de vino y el Camino de Tommaso, Ortona se presenta como un socio estratégico ideal.

Ambas ciudades comparten no solo un perfil productivo y turístico similar, sino también lazos culturales e históricos derivados de la inmigración italiana que ha marcado profundamente la identidad de Mendoza. La propuesta de hermanamiento parte de esta base común para desarrollar una agenda de cooperación descentralizada que beneficie a ambas comunidades mediante el intercambio de conocimientos, el fortalecimiento institucional y la promoción conjunta de productos y destinos. Además, esta iniciativa se inscribe dentro de los procesos de integración regional impulsados por el Mercosur y redes como

Mercociudades, que promueven la articulación entre gobiernos locales del Cono Sur para fortalecer capacidades y compartir modelos de gestión territorial. El hermanamiento entre Guaymallén y Ortona puede, en este sentido, funcionar como un piloto de internacionalización territorial con impacto real, medible y replicable.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada para este trabajo es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo-analítico. Se adoptaron herramientas como el análisis FODA y el marco PESTEL para diagnosticar tanto las capacidades internas del municipio de Guaymallén como el contexto externo que condiciona y posibilita su internacionalización. El análisis documental incluyó legislación nacional, planes estratégicos del sector vitivinícola, documentos institucionales locales y literatura académica en áreas como la cooperación descentralizada, la paradiplomacia y el desarrollo territorial.

También se realizaron entrevistas a funcionarios públicos, productores vitivinícolas, actores del sector turístico y referentes académicos, con el fin de captar percepciones, aspiraciones y niveles de preparación institucional para llevar adelante un hermanamiento internacional. La triangulación de estas fuentes permitió construir una propuesta viable, adaptada a las realidades locales y alineada con los marcos normativos existentes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico realizado reveló varios aspectos clave que fundamentan la viabilidad y pertinencia del hermanamiento propuesto:

1. Sinergias productivas y enoturísticas

Guaymallén y Ortona poseen fortalezas complementarias. Guaymallén se destaca por su capacidad de producción, sus tierras fértiles, su creciente ecosistema turístico y su cercanía al nodo logístico de Mendoza capital. Ortona, en cambio, tiene un mayor desarrollo en promoción internacional, diseño de experiencias turísticas y organización cooperativa. El intercambio de saberes y la posibilidad de generar productos en conjunto, como un vino blend Malbec–Montepulciano, potenciaría las economías locales y promovería la innovación.

2. Vínculos culturales e históricos

La inmigración italiana en Mendoza, especialmente la proveniente de regiones como Abruzzo, se refleja en el idioma, la gastronomía, la arquitectura y las prácticas agrícolas. Estas raíces compartidas facilitan la creación de proyectos culturales conjuntos (como intercambios entre escuelas, universidades o centros culturales), que además de fortalecer el hermanamiento, aportan a la cohesión social y la identidad comunitaria.

3. Oportunidad para institucionalizar la paradiplomacia

Actualmente Guaymallén no posee una estructura formal de relaciones internacionales, lo que constituye una debilidad. Sin embargo, el desarrollo de un hermanamiento puede ser el punto de partida para crear una oficina de cooperación internacional dentro del municipio, con personal capacitado, presupuesto y vinculación con agencias nacionales e internacionales de financiamiento.

4. Ecosistema favorable para la cooperación multiactoral

Guaymallén cuenta con instituciones como COVIAR, FeCoViTA, universidades nacionales y ONGs con trayectoria, que pueden actuar como socios estratégicos del proyecto. Del mismo modo, Ortona dispone de redes de cooperativas, entes regionales y asociaciones culturales con experiencia en cooperación internacional. La articulación de estos actores es clave para garantizar la sostenibilidad del hermanamiento.

5. Proyección dentro del Mercosur y redes internacionales

El hermanamiento podría inscribirse dentro de las líneas estratégicas de Mercociudades, el programa URBAL (de la UE) o iniciativas de ciudades hermanadas de la FAO o la UNESCO. Asimismo, el hermanamiento permitiría acceder a programas europeos como "EURO-social" o "AL-INVEST Verde", que financian proyectos sostenibles de desarrollo productivo e integración regional.

El análisis permite afirmar que el hermanamiento propuesto no solo es viable, sino también altamente estratégico. Las condiciones locales, la complementariedad de ambas ciudades y la existencia de marcos normativos favorables lo convierten en una oportunidad real de internacionalización efectiva. Desde el enfoque del desarrollo local, el hermanamiento no se limita a un intercambio simbólico, sino que propone una agenda concreta con impactos potenciales en cinco dimensiones: desarrollo económico, fortalecimiento institucional, cohesión cultural, sostenibilidad ambiental e integración regional. Esta agenda puede incluir la creación de un Observatorio Binacional de Vitivinicultura Sostenible, una Ruta Enoturística Compartida, programas de intercambio académico y una Marca Territorial conjunta.

Por otro lado, esta experiencia permitiría institucionalizar la paradiplomacia en Guaymallén, algo que no solo reforzaría su capacidad de gestión internacional, sino que abriría la puerta a futuros acuerdos con otras ciudades del mundo. La participación en redes internacionales de gobiernos locales fortalecería el posicionamiento de Guaymallén como un actor comprometido con la cooperación y la diplomacia local. Además, la articulación con Ortona puede funcionar como un modelo replicable para otros municipios vitivinícolas de Argentina, incentivando la creación de una red de ciudades del vino del Cono Sur, en diálogo con regiones vitivinícolas europeas. Esta red permitiría compartir prácticas sobre

sostenibilidad, innovación, resiliencia climática y comercialización internacional.

La diplomacia de ciudades, lejos de ser marginal, se convierte así en una herramienta concreta para avanzar hacia un desarrollo territorial inclusivo, con identidad, equidad de género, resiliencia ambiental y base en la economía social. El hermanamiento Guaymallén–Ortona puede ser un primer paso hacia esa construcción colectiva y multiactoral del futuro.

REFERENCIAS

Arancibia Obrador, F. (2016). La importancia de las denominaciones de origen e indicaciones geográficas para la identidad país. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, (8), 267-283.

COVIAR (2020). Actualización del PEVI 2030. <https://pevi2030.com.ar>

Enríquez Bermeo, F. (2019). Paradiplomacia y desarrollo territorial. Ediciones Abya-Yala.

Keohane, R. & Nye, J. (1977). *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Little, Brown.

Lombard, C. (2020). Turismo del vino: Patrimonio, cultura e identidad. Organización Mundial del Turismo.

Zapata Garesché, R. (2016). La cooperación internacional descentralizada y los gobiernos locales. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (108), 85-104.



Barcelona-Córdoba: un acuerdo marco de cooperación por la inclusión digital de las personas en edad avanzada

AUTORA

Zárate Pilar

pilarzarate37@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Relaciones Internacionales

RESUMEN

En el presente trabajo se propuso un plan de internacionalización para la ciudad de Córdoba, mediante un acuerdo marco de cooperación con la ciudad de Barcelona. El objetivo principal consiste en abordar la falta de iniciativas dirigidas a la inclusión de los adultos mayores en el proceso de transformación tecnológica dentro de la ciudad de Córdoba. Este análisis integral tiene la finalidad de fortalecer el rol de esta entidad subnacional en la arena internacional y promover la implementación de políticas públicas sostenibles que aborden la brecha digital generacional desde una perspectiva de vulnerabilidad.

Desde la paradiplomacia y en base a los aportes realizados por Keohane y Nye, se busca posicionar a Córdoba como referente en materia de inclusión digital y envejecimiento activo, en consonancia con los principios plasmados dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La vinculación de la ciudad de Córdoba con Barcelona, a partir de un acuerdo marco de cooperación, permitiría la eficiente implementación de una planificación estratégica que promueva el intercambio de conocimientos y experiencias de acuerdo al ámbito

de la alfabetización e inclusión digital.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización; brecha digital generacional; paradiplomacia; planificación estratégica; políticas públicas sostenibles.

INTRODUCCIÓN

La Cuarta Revolución Industrial ha profundizado la exclusión digital de las personas en edad avanzada, limitando su plena participación cívica y acceso a servicios básicos esenciales. En particular, la pandemia de COVID-19 ha profundizado las desventajas de los sectores vulnerables, que hizo de las habilidades digitales un recurso indispensable para la participación en la vida social. Esta etapa puso en evidencia la problematización de conceptos como equidad y gobernanza dentro de la ciudadanía a la vez que se evidenció la necesidad de promover la inclusión digital de la población marginada.

Frente a esta problemática, la iniciativa de “Ciudades y comunidades amigables con las personas mayores”, promovida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), ofrece una guía para que las urbanizaciones recepten de manera inclusiva las necesidades de las personas en edad avanzada. Se tomó este programa para evidenciar que los núcleos urbanos se encuentran en el epicentro de la transformación y son actores claves en la implementación de medidas conjuntas para afrontar las problemáticas que influyen en la calidad de vida de la población más vulnerable. La ciudad de Barcelona, siendo miembro de la Red Internacional de Ciudades Amigables con las personas Mayores desde 2011, emerge como una entidad subnacional crucial con la que la ciudad de Córdoba pueda llevar adelante una estrategia de cooperación internacional e implementar el intercambio de conocimientos mediante un enfoque colaborativo.

A pesar de la existencia de iniciativas aisladas en Córdoba, como el programa “Menos Brecha, Más Comunidad”, la ciudad carece de una estrategia integral que aborde la problemática de la brecha digital a nivel institucional y normativo⁹. Para superar esta deficiencia, se propone el desarrollo de un equipo multiareal que integre las áreas clave del gobierno local, involucrando a las personas destinatarias en la creación de iniciativas y desarrollando estrategias de difusión efectivas. Dada la insuficiente formación de los recursos humanos y sectores gubernamentales específicos en Córdoba, se plantea la necesidad de recurrir a las ventajas que ofrecen las relaciones internacionales. La transferencia de saberes, experiencias y la cooperación internacional permitirían aprovechar las trayectorias exitosas y los aprendizajes de otros gobiernos provinciales y regionales a nivel mundial.

La paradiplomacia y los acuerdos de cooperación internacional con otras ciudades, en

línea con la perspectiva del Institucionalismo Neoliberal de Nye y Keohane, son herramientas esenciales para la inserción de las entidades subnacionales en el ámbito internacional. Establecer alianzas estratégicas fortalecerá el posicionamiento de Córdoba en las redes globales de colaboración, facilitando la gestión y el intercambio eficaz de conocimientos y recursos. Esto permitiría integrar las innovaciones tecnológicas de la Cuarta Revolución Industrial dentro de un sistema internacional pluralista y, al abordar problemáticas comunes como el acceso a nuevas tecnologías con una perspectiva inclusiva, se posibilitaría la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible a nivel local.

MATERIALES Y MÉTODOS

En este trabajo se utiliza el reporte de caso para analizar la brecha digital generacional en la ciudad de Córdoba, lo que permite la comprensión teórica y abordaje práctico de la problemática dentro del contexto que la rodea. Se analizaron las prácticas implementadas tanto por Barcelona como por Córdoba en torno a la inclusión digital de personas en edad avanzada, tomando diversas fuentes de información y estadísticas locales e internacionales sobre el uso de las tecnologías por parte de esta población. Complementariamente, se llevaron a cabo entrevistas a representantes de la administración pública local, una especialista en Derecho de la Vejez y Derecho Previsional y un juez de la Cámara Federal de Córdoba con el fin de obtener una visión clarificadora sobre las oportunidades y desafíos que se presentan.

El análisis documental es un factor clave en este trabajo ya que permitió estudiar las políticas municipales, programas de inclusión social y estrategias de desarrollo tecnológico. Como se mencionó, para llevar a cabo este trabajo se ha recurrido a una diversidad de fuentes de información para realizar un análisis integral de la problemática como leyes y normativas locales, nacionales e internacionales como los ODS, la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, la Ley Argentina Digital (Ley N.º 27.078), aprobada en 2014 y las ordenanzas N°12803 y N° 13024 pertenecientes al marco regulatorio en Córdoba, entre otras.

Se utilizaron relevamientos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) a nivel nacional y local para demostrar el incremento porcentual del envejecimiento poblacional⁴. Este fenómeno se extrapola a nivel regional e internacional, como lo evidencian los informes de la ONU y la CEPAL, que confirman una tendencia demográfica hacia el envejecimiento que requiere acciones concretas para la inclusión y mejora de la calidad de vida de las personas mayores¹⁵. Además, se consultaron estudios de CABASE, el INDEC y el CIICTI para contextualizar las limitaciones económicas que afectan a Córdoba a nivel local, atribuidas a un gran ajuste fiscal y la reducción de la inversión en Ciencia y Tecnología.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A lo largo de este trabajo, se han identificado de manera exhaustiva los factores que definen la problemática actual de la brecha digital generacional en la ciudad de Córdoba. Un análisis de contexto detallado permitió realizar un abordaje integral de las diversas dimensiones que rodean esta coyuntura, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) que caracterizan el escenario actual. El análisis reveló una deficiente comunicación y coordinación entre las distintas áreas gubernamentales de la municipalidad de Córdoba. Esta falta de articulación obstaculiza un abordaje coherente y efectivo de la hipervulnerabilidad que experimentan los adultos mayores frente a los rápidos avances tecnológicos.

Otro impedimento significativo para la gestión integral y eficaz de las necesidades de la población de edad avanzada es la comunicación deficiente entre el municipio y la ciudadanía. Esta brecha comunicativa crea una barrera sustancial entre ambos actores, limitando la participación ciudadana y la retroalimentación. El diagnóstico también visibilizó la falta de inserción activa de la ciudad de Córdoba en iniciativas internacionales relacionadas con la sostenibilidad y la inclusión tecnológica. A esto se suma la carencia de un marco normativo sólido a nivel municipal que impulse la implementación de políticas públicas inclusivas y que brinde un sustento legal a estas acciones. Además, se identificó la insuficiencia de recursos financieros, humanos y tecnológicos, lo que dificulta seriamente la ejecución de iniciativas inclusivas. Este panorama se agrava aún más por la falta de formación y capacitación adecuada de los funcionarios locales, lo que denota una ausencia de recepción legislativa efectiva en el diseño y la implementación de políticas públicas orientadas a la inclusión digital y el envejecimiento activo.

Para superar estas barreras identificadas, se propone una planificación estratégica que se centre en las herramientas que brinda la internacionalización como método fundamental para implementar medidas inclusivas en materia tecnológica para los adultos mayores en Córdoba. El objetivo es transformar a Córdoba en una entidad subnacional más sostenible y resiliente frente a los desafíos digitales. En este sentido, un acuerdo marco de cooperación con Barcelona se presenta como un aspecto clave y estratégico para abordar la problemática, facilitando un valioso intercambio de saberes teóricos y prácticos entre ambas ciudades. La internacionalización de los gobiernos locales resalta el alto grado de cooperación y solidaridad necesario entre ellos para generar una respuesta unificada frente a intereses comunes. En consonancia con las teorías expuestas, el creciente protagonismo de los actores subnacionales en el ámbito internacional representa una oportunidad estratégica para utilizar las herramientas de la internacionalización, como los acuerdos de cooperación marco.

Desde la perspectiva de la paradiplomacia, se asigna un rol fundamental a los actores locales en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto se debe a su cercanía directa con las sociedades, lo que les permite diseñar e implementar políticas públicas sostenibles que están directamente relacionadas con las necesidades y realidades locales. Los aportes teóricos de Keohane y Nye, al cuestionar el paradigma del actor unitario propio del realismo político, centran su análisis en la aparición de nuevos temas y actores en la arena internacional. Esta perspectiva subraya la proliferación de canales de interacción a nivel global, lo que complejiza la agenda internacional y requiere una acción decidida y coordinada a nivel subestatal para abordar eficazmente los desafíos contemporáneos.

Desde esta perspectiva de la paradiplomacia y la internacionalización, las relaciones internacionales proporcionan una herramienta fundamental y transformadora para la evolución de Córdoba hacia una urbanización más sostenible e inclusiva. La vinculación estratégica de unidades subnacionales a nivel internacional potencia significativamente el intercambio de experiencias y conocimientos. Esto, a su vez, permite a los actores locales impulsar su protagonismo en la esfera mundial y ofrecer soluciones locales innovadoras a problemáticas globales compartidas. Al aprovechar los saberes teóricos y prácticos provenientes del contexto exterior, Córdoba tiene la invaluable posibilidad de potenciar su desarrollo, adaptando esos elementos a su contexto local específico. Finalmente, la cooperación y la solidaridad internacional no solo abordan necesidades internas, como la democratización de la alfabetización digital para las personas mayores, sino que también contribuyen a la dignificación de un sector de la sociedad particularmente vulnerable a la acelerada transformación tecnológica.

REFERENCIAS

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Serie manuales N 69. CEPAL. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dfa8d5f1-7315-4f10-9824-8fa5b005cc1b/content>

Moravcsik, A. (1997). Taking Preferences Seriously: A Liberal Theory of International Politics. *International Organization* 51(4), 513–553.

Oddone, N.; Rubiolo, F. y Calvento, M. (2020). Paradiplomacia y relaciones internacionales: de la práctica hacia su curricularización en Argentina. *oasis*, 32, pp. 63-84. Recuperado de: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/162877/CONICET_Digital_Nro.af9a290c-c882-4ef9-a04b-8ab361723342_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Rosenau, J. (1997). Along the domestic-foreign frontier Exploring governance in a turbulent world. New York: Cambridge University Press.



Davoo Xeneize: estrategias de posicionamiento y su impacto en las audiencias jóvenes en el Streaming Deportivo

AUTOR

Dubersarsky David
davidduber9@gmail.com

CARRERA

Licenciatura en Relaciones Públicas
e Institucionales

RESUMEN

El presente artículo analiza el posicionamiento del streamer argentino Davoo Xeneize como figura destacada en el streaming deportivo entre jóvenes de 16 a 35 años. En un contexto donde plataformas como YouTube, Kick y Twitch transforman los hábitos de consumo deportivo, Davoo se destaca por su cercanía, espontaneidad y diversidad de formatos. La investigación se realizó con enfoque mixto, diseño no experimental y técnica de muestreo intencional. Se utilizaron encuestas y grillas de observación para relevar datos de una muestra de 125 personas. Los resultados muestran una fuerte preferencia por el contenido de entretenimiento y humor, además de la alta valoración de la interacción en tiempo real. Se concluye que la autenticidad, el dinamismo y la participación activa de la audiencia son elementos claves que explican su éxito frente a medios tradicionales como ESPN y TyC Sports.

PALABRAS CLAVE

Davoo Xeneize, Streaming deportivo, Audiencias jóvenes, Influencers, Posicionamiento

INTRODUCCIÓN

En la era digital, el consumo de contenido deportivo ha migrado desde los medios tradicionales hacia plataformas digitales. Este cambio ha sido impulsado por la popularidad de streamers e influencers que se comunican directamente con su audiencia. Davoo Xeneize se ha consolidado como referente en el ámbito del streaming deportivo en Argentina. Su estilo espontáneo, combinado con la cercanía emocional que genera con sus seguidores, lo posiciona como un caso de estudio relevante. Las nuevas generaciones priorizan el entretenimiento, la participación y el acceso flexible, en contraposición a la rigidez de la televisión convencional. El presente estudio analiza los elementos que explican su posicionamiento entre jóvenes argentinos de 16 a 35 años.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una investigación de enfoque mixto y diseño no experimental, con un alcance descriptivo. El muestreo fue no probabilístico e intencional. La muestra estuvo compuesta por 125 personas residentes en Argentina, de entre 16 y 35 años, consumidores activos del contenido de Davoo Xeneize en YouTube, Kick o Twitch. Se emplearon dos instrumentos: un cuestionario (Google Forms) con preguntas abiertas y cerradas, y una grilla de análisis para comparar a Davoo con otros streamers y medios tradicionales. La recolección de datos se enfocó en percepciones, frecuencia de consumo, afinidad y preferencias de contenido.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis reveló que el 49,2% de los encuestados tienen entre 21 y 25 años. Las plataformas más utilizadas para ver a Davoo son YouTube (47,2%) y TikTok (46,4%). Respecto a los contenidos más atractivos, el 33,6% eligió el entretenimiento y el humor, y un 22,4% los análisis de partidos.

La diferencia principal destacada por el público respecto a otros creadores es el estilo personal y humorístico (45,6%), seguido por la cercanía comunicacional (24%). El nivel de involucramiento activo en vivo es bajo, aunque se reconoce un alto grado de afinidad emocional: un 33,6% puntuó esa afinidad con 4 sobre 5.

En cuanto a la plataforma elegida para consumir contenido deportivo, el 41,6% prefirió las plataformas de streaming, frente a un 26,4% que eligió la televisión. La principal razón fue la flexibilidad horaria.

El análisis comparativo mostró que Davoo se diferencia por su interacción en tiempo real, contenidos editados para redes sociales y estilo visual dinámico. Mientras ESPN y TyC Sports presentan formatos profesionales, su interacción con la audiencia es limitada y no inmediata.

Los resultados reflejan que el posicionamiento de Davoo Xeneize se sustenta en factores emocionales y comunicacionales, más que en la profesionalización técnica. La autenticidad, el humor y la interacción son elementos que construyen una relación cercana y sostenida con su audiencia. Según Mora y Schupnik (2001), el posicionamiento por usuario y por diferenciación del producto explican la manera en que Davoo se inserta en la mente del público joven.

La comparación con medios tradicionales y otros influencers demuestra que Davoo combina múltiples estrategias: transmisiones en vivo, videos editados, entrevistas, participación activa de los usuarios y uso eficaz de redes sociales. Esta diversidad amplía su alcance y fidelización.

Pese a las limitaciones del estudio —como el enfoque geográfico restringido y el tamaño de muestra— los hallazgos permiten concluir que Davoo representa una alternativa sólida frente a los medios deportivos tradicionales, siendo pionero en un modelo comunicacional más horizontal, participativo y adaptado a las nuevas generaciones.

REFERENCIAS

Abuin-Penas, J., & Maiz-Bar, C. (2022). Los influencers y las relaciones públicas en la industria deportiva. Redmarka.

Apablaza-Campos, A., & Codina, L. (2021). Social Media Live Streaming y su impacto en los medios de Comunicación. Revista Pensamiento Académico.

Broch Monfort, M. (2023). La profesionalización del contenido en directo en streaming. Universitat Jaume I.

Fundación Colsecoar (2023). Los consumos digitales en Argentina.

Infobae (2024). La televisión ha cambiado: el consumo tradicional baja un 30%.

Mora, F., & Schupnik, W. (2001). El posicionamiento. La guerra por un lugar en la mente del consumidor. Lima: Amex.

NINCH Communication Company y OH! Panel (2020). Estudio sobre influencers y redes sociales.

Prado, E. (2017). El audiovisual on line over the top. Fundación Alternativas.

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.



Influencers y su huella digital: opiniones, imagen y expectativas de las audiencias.

AUTORA
Majeras Quaglia, Merlina
merlina.mq@gmail.com

CARRERA
Licenciatura en Relaciones Públicas
e Institucionales

RESUMEN

En la sociedad hiperconectada actual, las redes sociales influyen constantemente en el comportamiento humano, permitiendo que cualquier persona con acceso a una plataforma afecte el discurso público. Este manuscrito analizó cómo las posturas públicas de los influencers en TikTok y X (anteriormente Twitter) impactan en las expectativas y fidelidad de audiencias jóvenes de entre 17 y 30 años. Exploró el rol de los influencers en la construcción de opinión pública y examinó los temas más relevantes, las expectativas de los usuarios y las implicaciones en su lealtad hacia estas figuras mediáticas. El estudio adoptó un diseño no experimental de alcance exploratorio-descriptivo, con un enfoque cuantitativo. Se encuestó a usuarios de TikTok y X para analizar su interacción con estas plataformas y sus reacciones ante los posicionamientos de los influencers. Se destacaron conceptos como las relaciones parasociales y la espiral del silencio, subrayando cómo las expectativas de autenticidad y representación afectan la conexión emocional entre influencers y sus audiencias. Aunque las posturas públicas generan impacto, las audiencias

priorizan el entretenimiento sobre el compromiso con debates ideológicos. Finalmente, el estudio planteó interrogantes sobre la responsabilidad de los influencers y las dinámicas de consumo digital en redes sociales.

PALABRAS CLAVE

redes sociales; audiencia; opinión pública; influencers

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar cómo las posturas públicas de los influencers influyen en audiencias de TikTok y X, entre 17 y 30 años. En la era digital, la información circula casi instantáneamente (Universidad Siglo 21, 2024), y las redes sociales han transformado la forma de compartir opiniones. Hay diferentes definiciones sobre las redes sociales, pero según Orihuela (2008), son “servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto” (p.2).

Para comprender el fenómeno de los influencers, se remite al Two Step Flow de Katz y Lazarsfeld (Gallo, 2021), quienes identificaron a los líderes de opinión como intermediarios entre medios y audiencias. Ramos (2019, pp. 7-8 citado en Gallo, 2021) los describe como figuras que comunican con cercanía y naturalidad en redes sociales.

Una de las redes que se analiza en esta investigación es TikTok, originada en China en 2016 y fusionada con Musically en 2018 (Del Alcazar, 2022, citado en Godoy Suazo & Espinoza Maldonado, 2023), es popular por sus videos cortos y personalizados (Carrasco Huerta & Rivera Hidalgo, 2024). En 2021 fue la cuarta red más popular y mantiene influencia cultural en jóvenes (Reyes & Benisoli, 2024 citado en Carrasco Huerta & Rivera Hidalgo, 2024). El formato vertical facilita el uso (Vallés Pardo, 2022) y su alto engagement se debe a contenidos moldeables a los gustos del usuario. Por su parte, X (antes Twitter) comenzó como un espacio espontáneo y fue transformado por campañas políticas y operadores organizados (Universidad Siglo 21, 2024; Castells, 2009). En ocasiones, actuaron de manera transparente y legítima, pero en otras, emplearon fraudes y engaños con el propósito de alterar el debate. “El objetivo: ganar espacio como sea.” (Universidad Siglo 21, 2024).

Algunas de las preguntas que guiaron esta investigación son: ¿cómo impacta la imagen pública de un influencer en su audiencia? ¿afecta el posicionamiento sobre temas de opinión pública en la imagen deseada? La imagen que percibe la audiencia luego de expresar una postura, ¿influye en la fidelidad y conexión emocional para con el influencer? Estas preguntas conducen a la cuestión central de esta investigación: ¿Cómo influyen las posturas públicas de los influencers en las audiencias de TikTok y X de 17 a 30 años?

Esta investigación es relevante principalmente por la actualidad del tema abordado. A pesar de la existencia de teorías aplicables, aún hay escasa producción académica sobre este tema específico. La investigación ofrece una perspectiva contemporánea sobre el comportamiento de las audiencias frente a las posturas públicas de los influencers, contribuyendo al campo de las Relaciones Públicas. Permite identificar patrones de interacción y expectativas, lo que puede servir para diseñar estrategias de comunicación eficaces. Además, ayuda a evaluar cómo los valores y opiniones de una figura pública afectan su imagen y la fidelidad del público.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para responder la pregunta de investigación, se utilizó un enfoque no experimental, transversal, exploratorio-descriptivo y cuantitativo. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el diseño no experimental fue adecuado porque no se manipularon variables, sino que se observaron las posturas públicas de los influencers y sus efectos en las audiencias.

El diseño exploratorio permitió abordar un fenómeno poco estudiado y el descriptivo detalló percepciones y reacciones sin buscar un diagnóstico (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Se eligió el enfoque cuantitativo para medir tendencias mediante cuestionarios estructurados (Hernández Sampieri et al., 2014). Se aplicó un diseño transversal, recogiendo datos en un solo momento, lo que ofreció una "fotografía" de la situación (Hernández Sampieri et al., 2014).

La población objetivo fueron usuarios de TikTok y X de 17 a 30 años, con muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández Sampieri et al., 2014). Los datos se recolectaron con cuestionarios y se analizaron con estadística descriptiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación fue analizar cómo el posicionamiento de los influencers afecta a sus audiencias y su fidelidad. Para contextualizar, se preguntó a los 129 encuestados sobre los temas más discutidos en X y TikTok en los dos meses previos a la recolección de datos. Según los resultados, los temas principales fueron política, cultura pop y entretenimiento, y salud mental. Google Trends refuerza esta tendencia, destacando deportes (60%), cultura pop y entretenimiento (16%) y política (8%) como los más buscados, aunque con diferentes porcentajes.

Más del 50% de los encuestados espera un posicionamiento por parte de los influencers, aunque esto depende del tema. El 27% no lo espera, y para el 21.7% no es importante. Linn (2015) argumenta que ciertos sectores del público ignoran información que contradice su ideología. Esto se refleja en que el 75.2% de la muestra se manifiesta indiferente cuando

el posicionamiento del influencer no coincide con el propio, lo cual sugiere una actitud pasiva ante el contenido discordante. Sin embargo, el 19.4% opta por dejar de seguir al influencer, mientras que el 9.3% manifiesta su disconformidad activamente. Estos últimos grupos representan una actitud más activa, incluso de rechazo, y apoyan la teoría de Linn respecto a cómo se reacciona ante discursos que no coinciden con las creencias personales. Sería interesante explorar con qué criterios los influencers deciden comunicar o no sus posturas. Linn (2015) plantea que las figuras públicas, como los gobiernos (o en este caso, los influencers), construyen sus mensajes estratégicamente para mantener su imagen y satisfacer a sus audiencias.

La investigación también se apoya en la teoría de la relación parasocial, descrita por González-Larrea, Hernández-Serrano y Renés-Arellano (2020), una conexión unilateral donde el público siente cercanía con una figura pública. En este contexto, el 75.2% no reacciona cuando hay una discrepancia de opinión con el influencer, posiblemente por la necesidad de representación. Esta tolerancia puede atribuirse a que los seguidores ven al influencer como un “amigo”, tolerando diferencias. Sin embargo, el 19.4% que deja de seguir al influencer podría estar experimentando una ruptura emocional, al no sentirse ya representado. Cuando hay coincidencia ideológica, el 62% se siente más atraído por el influencer, aunque solo el 19.4% comienza a seguirlo por esa razón, lo que refuerza la idea de que la afinidad ideológica potencia la conexión emocional.

Nöelle-Neumann (1955) propuso la teoría de la “espiral del silencio”, según la cual los medios determinan qué opiniones son aceptables, lo que puede silenciar posturas disidentes. Esto se observa en los datos de la investigación: solo el 9.3% expresa activamente su desacuerdo con un influencer, mientras que el resto prefiere callar. El 19.4% lo deja de seguir sin expresarlo. Este silencio puede ser interpretado como un inicio de la espiral del silencio, donde individuos evitan expresar opiniones contrarias por temor al rechazo. Además, esta teoría podría aplicarse a los influencers, quienes podrían evitar posicionarse por miedo a perder seguidores. Si se manifiestan y son rechazados, ¿estarían dispuestos a repetir ese riesgo? Esto plantea interrogantes sobre las motivaciones detrás del silencio o del posicionamiento, y sobre si actúan por conveniencia o convicción.

A partir de los datos obtenidos, se concluye que, si bien los posicionamientos públicos de los influencers influyen en sus audiencias, la influencia es menor a la esperada. A pesar del auge de la cultura de la cancelación en plataformas como X y TikTok, los resultados no reflejan una reacción masiva ante posicionamientos discordantes. Esto lleva a cuestionar si las audiencias realmente se implican en la virtualidad o si existe una disociación entre el comportamiento digital y el real.

El predominio del consumo de contenido de entretenimiento sugiere que las redes so-

ciales son vistas más como espacios de distracción que de debate ideológico. Esto puede explicar la indiferencia ante los posicionamientos: no es que no importen, sino que no encajan con la función que el usuario asigna a la plataforma. Esta actitud puede estar vinculada con una lógica de consumo actual que prioriza la gratificación instantánea por sobre el compromiso social.

También se plantea el debate sobre la responsabilidad de los influencers respecto a sus seguidores. Aunque tienen derecho a mantener su pensamiento en el ámbito privado, su rol como figuras públicas los coloca en una posición de influencia. Algunos esperan que utilicen esa posición para promover valores, mientras que otros no. Esto abre un debate ético y profesional sobre los límites entre la autenticidad, la libertad de expresión y la responsabilidad social, y si ser figura pública implica una obligación de tomar postura.

Entre las limitaciones del estudio se destaca principalmente el tamaño de la muestra. Si bien fue significativa dentro de los recursos disponibles, una muestra más amplia brindaría resultados más generalizables. Además, el estudio se centró solo en TikTok y X (Twitter), plataformas con dinámicas distintas. Ampliar la investigación a otras redes como Instagram o Facebook, con un público más adulto, permitiría observar diferencias según plataforma y grupo etario.

Existen preguntas que la investigación no pudo responder por su enfoque y que se considera que podrían continuar nutriendo esta línea de trabajo: ¿Son conscientes los influencers de su impacto? ¿lo usan a su favor? ¿les afectan las relaciones parasociales? ¿se autocensuran? Sería relevante realizar entrevistas a influencers para conocer sus criterios al tomar postura o mantenerse en silencio.

Se considera que, en el futuro, esta base podría usarse en estudios longitudinales que analicen cambios en la relación parasocial y su impacto en la reputación y autenticidad de influencers y figuras públicas.

REFERENCIAS

Carrasco Huerta, M. I., & Rivera Hidalgo, D. B. (2024). La relación de los Influencers y la posición digital de Bim en las redes sociales de Instagram y Tik Tok. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/675556>

Castillo, A. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Gallo, D. A. (2021). Líderes de opinión contemporáneos: los influencers. Zárate, Buenos Aires: Universidad Siglo 21. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24764/TFG%20-%20Gallo%20Delfina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González-Larrea, B., Hernández-Serrano, M.-J., & Renés-Arellano, P. (2020). Los influencers: Líderes de las nuevas relaciones parasociales en la sociedad hiperconectada. En *Redes sociales y ciudadanía: hacia un mundo ciberconectado y empoderado*. (págs. 97 - 102). España: Grupo Comunicar Ediciones.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Linn, T. (2015). Cuando el público prefiere no saber ni que se sepa. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay. Obtenido de <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/686/674>

Martín, M., & Fior, A. (2021). Figuras del destinatario en la era de la información: la digitalización de la opinión pública. *Federación Latinoamericana de Semiótica (FELS)*, 141 - 150. doi:<http://dx.doi.org/10.35659/designis.i37p141-150>

Noëlle-Neumann, E. (1955). La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social. Barcelona, España: Paidós.

Orihuela, J. L. (2008). Internet: la hora de las redes sociales. *Nueva Revista de política, cultura y arte*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/39419890_Internet_la_hora_de_las_redes_sociales

Ramonet, I. (2011). Medios de Comunicación. ¿Un poder al servicio de intereses privados? Obtenido de https://www.fdacomin.org/media/20110801120606_IgnacioRamonet_cast.pdf

Universidad Siglo 21. (12 de septiembre de 2024). Canvas Instructure Siglo 21. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/32950/pages/modulos#lectura1m4>

Vallés Pardo, S. R. (2022). Análisis de la cultura de TikTok y su influencia en otras redes sociales. Gandía, España: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/189160/Valles%20-%20Analisis%20de%20las%20interacciones%20en%20Tik%20Tok%20Influencias%20en%20la%20cultura%20popular.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



El rol de la comunicación responsable en la prevención de crisis organizacional

AUTORA**Ravasio Josefina**

josefinaravasio@gmail.com

CARRERALicenciatura en Relaciones Públicas
e Institucionales**RESUMEN**

Con el objetivo de indagar en las estrategias de comunicación responsable que contribuyen a prevenir crisis organizacionales, se llevó a cabo una investigación exploratoria, seleccionando una muestra no probabilística intencional de tres empresas argentinas: SanCor, SanCor Seguros y Aguas Cordobesas. Utilizando un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semi estructuradas complementadas con un análisis textual de los sitios web corporativos. Los resultados obtenidos permitieron responder al objetivo central, destacando que en el marco de la implementación de una estrategia integral de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se deben tener en cuenta ciertos ejes fundamentales para lograr una comunicación responsable hacia dentro y fuera de la organización. Entre ellos, la transparencia, veracidad y accesibilidad de la información transmitida; junto con la utilización de diversos canales y la importancia de escuchar activamente las necesidades de sus grupos de interés. Además, los entrevistados coincidieron en que la comunicación responsable incide de manera positiva en la prevención de posibles crisis en las empresas.

PALABRAS CLAVE

Comunicación Corporativa; Responsabilidad Social Empresarial; Prevención de Crisis; Gestión de Riesgos; Reputación Organizacional.

INTRODUCCIÓN

En el entorno mediático contemporáneo actual, donde la información circula de forma acelerada y transversal, la reputación se consolida como uno de los activos intangibles más valiosos para las organizaciones. Su fragilidad, sin embargo, requiere una gestión inteligente en todos los ámbitos de acción (Túñez López & Costa-Sánchez, 2017). Frente a esta realidad, la comunicación responsable emerge como una herramienta estratégica clave para fortalecer los vínculos con los públicos y anticipar posibles situaciones de crisis.

A diferencia de una visión reactiva, centrada en la recuperación de la imagen; este estudio propone analizar el rol preventivo de la comunicación cuando se ejerce desde una lógica ética, transparente y coherente. La articulación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la gestión de riesgos y las Relaciones Públicas permite construir relaciones sólidas con los grupos de interés, promover el diálogo y detectar tempranamente tensiones latentes (Ruiz-Mora, n.d.; Freeman et al., 2010), repercutiendo así de forma positiva en la prevención de posibles crisis organizacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio empleó un diseño cualitativo de tipo exploratorio, dado el carácter novedoso y poco estudiado de la problemática abordada. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando tres empresas argentinas con reconocidas prácticas de RSE: SanCor, SanCor Seguros y Aguas Cordobesas. La recolección de datos se realizó mediante dos técnicas: entrevistas semi-estructuradas a responsables del área de comunicación institucional, y análisis textual de sus sitios web oficiales.

Las entrevistas abordaron temáticas como: definición de comunicación responsable, gestión de crisis, participación del área de comunicación en estas temáticas, programas de RSE que implementa la organización, y su incidencia en la prevención de posibles crisis futuras. A su vez, el análisis textual permitió contrastar la coherencia entre el discurso y la práctica en sus plataformas digitales. Las variables analizadas fueron: transparencia, veracidad, accesibilidad, canales y escucha activa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo evidencian que las tres organi-

zaciones analizadas —Aguas Cordobesas, SanCor y SanCor Seguros— comparten una concepción integral de la comunicación responsable, entendida no solo como una herramienta táctica para transmitir mensajes, sino como un eje transversal que atraviesa toda la estructura organizacional. Esta concepción se vincula directamente con una mirada preventiva, donde la gestión de la comunicación está articulada con la identificación anticipada de riesgos, la construcción de relaciones sólidas con los grupos de interés y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

A través del análisis textual de los sitios web institucionales y de las entrevistas realizadas a los responsables de comunicación de cada empresa, se identificaron elementos en común que dan cuenta de prácticas sistemáticas de comunicación responsable. Entre ellos, se destacan: la transparencia en la información brindada, la veracidad y coherencia del discurso institucional, la accesibilidad de los contenidos en términos de lenguaje y formato, y la existencia de múltiples canales de diálogo diseñados específicamente según el tipo de público.

Los entrevistados coincidieron en que la comunicación responsable no se limita a emitir mensajes correctos desde el punto de vista ético, sino que implica una escucha activa y continua, capaz de captar las inquietudes y expectativas de sus públicos antes de que estas se conviertan en conflictos o tensiones. En ese sentido, las empresas analizadas priorizan una relación cercana, fluida y bidireccional con sus stakeholders, lo cual constituye un factor determinante para la prevención de crisis organizacionales.

Desde una perspectiva estratégica, las tres empresas afirmaron contar con mecanismos formales de gestión del riesgo, como matrices de riesgo, manuales de crisis y comités especializados. Sin embargo, lo que diferencia sus modelos de actuación es el enfoque anticipatorio adoptado, donde la planificación comunicacional no es reactiva ni aislada, sino que se integra dentro de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) mucho más amplia. Dicha integración permite que las acciones comunicativas estén alineadas con los principios y valores de la organización, lo cual refuerza la coherencia entre lo que la empresa hace, lo que dice y lo que muestra públicamente.

Uno de los casos más significativos fue el de SanCor Seguros, que cuenta con una estrategia de sustentabilidad en la que la escucha y el diálogo con sus públicos son pilares fundamentales. Esta empresa realiza procesos regulares de consulta con sus grupos de interés —clientes, empleados, proveedores, comunidad—, lo que le permite anticipar situaciones de riesgo, adaptar sus políticas internas y mejorar su posicionamiento institucional. La inclusión de herramientas como encuestas, entrevistas, focus group y análisis de materialidad refuerza este enfoque, generando un proceso dinámico de retroalimentación continua que fortalece la legitimidad social de la organización.

Por su parte, Aguas Cordobesas manifestó que la comunicación con la ciudadanía, los organismos estatales y los clientes no solo se basa en la obligación de informar sobre el servicio, sino que busca fortalecer la confianza a través de mensajes claros, accesibles y acompañados de evidencia. El desafío, en este caso, se encuentra en mantener una comunicación eficaz frente a eventos externos, como situaciones climáticas extremas, que puedan afectar el servicio. La organización destacó que, en esos momentos, la credibilidad construida previamente a través de una comunicación responsable cobra valor estratégico.

Los testimonios recogidos remarcan el rol del área de comunicación como agente de gobernanza, es decir, como un actor clave en la toma de decisiones y en el diseño de las estrategias institucionales. Lejos de ser considerada una función operativa, la comunicación se posiciona como un componente estructural del modelo de gestión organizacional. Esto implica reconocer al comunicador institucional como un profesional con visión sistémica, capaz de conectar lo interno con lo externo, lo operativo con lo simbólico y lo técnico con lo ético.

En términos teóricos, estos hallazgos confirman lo planteado por Ruiz Mora (n.d), quien sostiene que la gestión de la comunicación responsable en las organizaciones está directamente vinculada con una gestión proactiva del riesgo, en la que el diálogo transparente y el compromiso con los valores sociales permiten anticipar escenarios críticos. Asimismo, se reafirma lo expresado por Túñez López y Costa-Sánchez (2017), al considerar que la reputación y la imagen son construcciones sociales altamente sensibles, cuya estabilidad depende de la coherencia y honestidad del accionar institucional.

La evidencia recogida refuerza también la premisa de que la comunicación responsable debe ser considerada como una filosofía organizacional que atraviesa todos los niveles jerárquicos. Para que esta práctica tenga impacto real en la prevención de crisis, es necesario que esté integrada a los procesos de toma de decisiones, a la cultura interna de la organización y a su sistema de gestión de riesgos. En este sentido, cuando la responsabilidad y la transparencia se convierten en atributos permanentes —y no esporádicos—, las organizaciones logran consolidar una cultura preventiva, reduciendo así su exposición a potenciales escenarios críticos.

Finalmente, cabe destacar que, si bien cada empresa analizada posee sus particularidades sectoriales y contextuales, el denominador común fue la convicción de que la comunicación responsable, cuando se aplica de forma sostenida, consciente y estratégica, previene crisis y, al mismo tiempo, construye confianza. Este doble impacto —interno y externo— permite consolidar una identidad institucional sólida, coherente y legitimada por sus públicos clave.

De Andrés, S., & González, R. (2012). Responsabilidad social empresarial y comunicación corporativa. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

Losada Díaz, J. C. (2010). Gestión de comunicación en crisis: claves para comprender el nuevo escenario comunicativo. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Remund, D. L. (2015). La comunicación responsable como factor clave en las organizaciones. En Hernández Flores, M., Rivera Salas, M. A., & Navarro Sequeira, H. (Eds.), Gestión de la comunicación responsable (pp. 97-113). Universidad Autónoma de Nuevo León.

Ruiz-Mora, I. (n.d.). La responsabilidad social y la gestión proactiva de riesgos: un binomio para prevenir crisis. Universidad de Málaga. [Manuscrito no publicado].

Túñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (2017). Comunicación y reputación en las organizaciones: Claves para gestionar intangibles en la sociedad digital. McGraw-Hill.

Villafañe, J. (2001). La gestión de la reputación corporativa. Pearson Educación.

Weber Shandwick. (2020). The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now. <https://www.webershandwick.com/news/the-state-of-corporate-reputation-2020/>



El Discurso Presidencial en Argentina (1983-2023): cosmovisiones, rupturas y continuidades

AUTORA**Mentasti, Elena**

elenamentasti61@hotmail.com

CARRERA

Licenciatura en Sociología

RESUMEN

Esta investigación aborda aspectos de la relación entre política y discurso en los últimos cuarenta años de continuidad democrática en Argentina (1983- 2023). Para ello se analizan los discursos de asunción y apertura de sesiones legislativas de ocho presidentes, en base a cuatro categorías: cosmovisiones, significantes, especificidades léxicas y ethos presidencial, a fin de identificar cómo estos líderes políticos construyeron su imagen pública, proyectaron su visión del país, sus creencias y valores, o abordaron temas cruciales como la herencia recibida, el rol del Estado, la Democracia, en tanto indicadores de especificidades, rupturas, o continuidades en el discurso presidencial a lo largo de las cuatro décadas.

PALABRAS CLAVE

Lenguaje presidencial; cosmovisiones; discurso; política.

INTRODUCCIÓN

La relación entre política y discurso ha sido un campo de estudio de innegable trascendencia. En América Latina esta relación cobró relevancia a partir de la década de 1960. En el caso particular de Argentina, los estudios sistemáticos del discurso político experimentaron un crecimiento significativo a comienzos de la década de 1980. En tal sentido, la obra de Eliseo Verón ha sido crucial para el desarrollo de una perspectiva crítica sobre la comunicación política en el país y la región, además de fuente de inspiración para numerosos investigadores.

Mientras que Verón (1987) asocia el concepto de discurso político con “textos producidos por líderes o por partidos políticos” y con la “producción discursiva explícitamente articulada a las instituciones del Estado” (pp.13-14), Norman Fairclough (1992) asegura que el discurso político implica el uso estratégico del lenguaje para promover y mantener relaciones de poder, construir identidades políticas y legitimar acciones e instituciones. Estos conceptos: producción discursiva vinculada a la institucionalidad y uso estratégico del lenguaje, resaltan el papel de la palabra como herramienta esencial de la política. Como afirma Pierre Bourdieu (1982), “el trabajo político es, en lo esencial, un trabajo sobre las palabras, porque las palabras contribuyen a formar el mundo social” (p.28).

El presente trabajo tiene por objetivo general identificar especificidades, rupturas y continuidades en el discurso presidencial argentino a lo largo de cuarenta años de vida democrática (1983-2023) a partir del análisis de las siguientes categorías: cosmovisiones, significantes, especificidades léxicas y ethos presidencial. Para ello se analizan los discursos de asunción y de apertura de sesiones ordinarias del Congreso de la Nación de ocho mandatarios (Raúl Alfonsín, Carlos Menem, Fernando de la Rúa, Eduardo Duhalde, Néstor Kirchner, Cristina Fernández de Kirchner, Mauricio Macri y Alberto Fernández) a fin de identificar cómo estos líderes políticos construyeron su imagen pública, proyectaron su visión del país y abordaron temas cruciales como la herencia recibida, el rol asignado al Estado, la conceptualización de la democracia o el uso de determinados significantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se trata de una investigación cualitativa, con enfoque exploratorio-descriptivo de tipo longitudinal, basado en el análisis documental de discursos impresos. Se utilizó un muestreo intencional: los discursos presidenciales de asunción de mando y de inauguración de las sesiones ordinarias del Congreso de la Nación comprendidos entre el 10 de diciembre de 1983 y el 10 de diciembre de 2023. La codificación y sistematización de datos se realizó mediante los programas Atlas.Ti y Scrivener 3, priorizando el análisis de categorías abiertas y la identificación de patrones discursivos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis realizado se circunscribe a la gramática de producción del discurso, es decir, a las condiciones de generación, reconociendo que “es impensable un discurso que no esté sometido a determinadas condiciones de producción” (Verón, 1977). Además, se utiliza la categoría de “ethos presidencial” (Montero, 2022) para dar cuenta de la imagen que el locutor construye de sí en su discurso, para influir en su auditorio.

La Herencia Recibida

Un rasgo transversal en los discursos es la referencia crítica al pasado inmediato, utilizado como estrategia de distanciamiento y justificación del rumbo gubernamental, con la excepción del traspaso entre Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner quien señala: “usted pudo, junto a todos los argentinos, revertir aquella sensación de frustración, de fracaso, de no poder, que millones de argentinos sentíamos en esos días que corrían” (Fernández de K., 2007, p. 99).

El resto de los presidentes tematiza lo que el presidente Raúl Alfonsín denominó “herencia recibida” (Alfonsín, 1984, p.99) como una carga agobiante y negativa.

Alfonsín la califica de “trágica” (Alfonsín, 1985, p.162), Menem afirma recibir una Argentina que “está rota” (Menem, 1989, p.27), De la Rúa declara que “la situación es peor que la anunciada” y “más grave que la informada por el gobierno saliente” (De la Rúa, 1999, p.52), Duhalde denuncia: “La Argentina está quebrada, la Argentina está fundida” (Duhalde, 2002, p.73) Kirchner advierte que “venimos del infierno” (Kirchner, 2006, p.4), Macri asegura que recibe “un país lleno de deudas” (Macri, 2016, p.8) y Alberto Fernández alude a una “catástrofe social” (Fernández, 2019, p.138). Esta tendencia consolida un ethos fundacional recurrente, donde cada gestión se percibe como artífice de la refundación de la patria frente al deterioro precedente.

El Significante “Estado”

Las representaciones del Estado revelan inflexiones ideológicas profundas. Alfonsín propone un Estado garante de derechos humanos e institucionalidad. Menem lo concibe como un actor limitado, centrado en funciones estratégicas. De la Rúa busca recuperar su rol benefactor, mientras que Duhalde lo posiciona como escudo protector ante la crisis de 2001. Kirchner lo rehabilita en tanto agente activo de inclusión social y reactivación económica, visión sostenida también por Cristina Fernández. Macri retoma el discurso del Estado eficiente, bajo una lógica empresarial y Alberto Fernández reivindica el paradigma estatal intervencionista en el marco de la pandemia, apelando a la noción de Estado de Bienestar.

El Significante “Democracia”

El concepto de democracia evoluciona desde una idea fundacional hacia una noción am-

pliada. Alfonsín la vincula a la participación y la movilización popular; Menem la concibe como medio para hacer feliz a la gente; De la Rúa la refiere a valores cívicos como paz y respeto; Duhalde la conecta con el capital social y la revitalización de la conciencia cívica; Kirchner con su efectividad y calidad institucional; Cristina con su componente igualitario; Macri con su funcionalidad como espacio de deliberación y resolución de conflictos, y Fernández propone “ciudadanizar la democracia” (2019). La expansión semántica del término refleja su centralidad como eje de legitimación, aunque su sentido se adapta a las prioridades ideológicas de cada gestión.

Especificidades Léxicas: La Huella del Contexto y la Ideología

Las palabras escogidas por cada presidente reflejan las condiciones de producción del discurso y dejan huellas visibles en la superficie discursiva (Verón, 2004) en la medida en que son indicadores de ideología, prioridades y visión del mundo. Alfonsín privilegia términos como gobernabilidad, democracia y libertad. Menem combina el léxico político con el económico: unidad nacional, reconciliación, desarrollo. De la Rúa enfatiza lo ético: decencia, transparencia, nueva actitud. Duhalde apela al léxico de la emergencia: agonía, miseria, caos, paz social. Kirchner introduce una mayor desagregación léxica, al incorporar más vocabulario técnico y progresista: inclusión, movilidad social, sustentabilidad, default. Cristina Fernández reelabora ese campo con expresiones como: década ganada, sintonía fina, modelo de acumulación con inclusión. Macri incorpora términos del management: liderazgo, emprendedores, equipos y Fernández actualiza un discurso político moderado con expresiones como: nuevo contrato social, convivencia, unidad.

Cosmovisiones: Valores, Creencias y Prioridades Presidenciales

Las cosmovisiones presidenciales condensan valores y principios que orientan la acción gubernamental. Alfonsín se apoya en el estado de derecho, la pluralidad y la justicia. Menem en la reforma del Estado, la apertura económica y la reconciliación nacional. De la Rúa promueve la ética y la transparencia. Duhalde, la gobernabilidad y la paz social. Néstor Kirchner y Cristina Fernández, la justicia social y los derechos humanos. Macri enfatiza la eficiencia y la unidad. Fernández promueve la convivencia democrática y la moderación. A pesar de sus diferencias ideológicas, todos los presidentes comparten una visión de democracia como forma deseable de organización política.

El discurso presidencial argentino entre 1983 y 2023 revela una estructura narrativa constante: el uso de la herencia recibida como mecanismo de ruptura, el carácter fundacional de cada gestión y una marcada resistencia a la autocrítica. Si bien las cosmovisiones varían, todos los líderes reconocen la democracia como horizonte común. La expansión de lo económico por sobre lo político, la tendencia hacia una desagregación léxica a través de una mayor tecnificación del discurso y la fragmentación de las demandas sociales sugie-

ren un debilitamiento de las grandes narrativas articuladoras.

Sin embargo, cada mandatario posee una marca distintiva o *ethos*, que remite a valores y principios rectores con los que se propuso ser identificado: Alfonsín como el demócrata que buscó consolidar la institucionalidad y las libertades públicas, Menem como el hacedor de la reforma del Estado y la apertura económica, De la Rúa como el restaurador de la moral en la administración pública, Duhalde como el artífice de la paz social y la reactivación económica después del 2001, Néstor y Cristina Kirchner como quienes devolvieron protagonismo al Estado (reparador de desigualdades) y revitalizaron la agenda de Derechos Humanos, Macri como el nuevo modernizador del Estado y Fernández como el artífice de la revitalización del Estado de Bienestar y la promoción de una democracia más inclusiva.

Este estudio confirma que el discurso presidencial no es meramente una forma de comunicación, sino una práctica constitutiva de lo político que configura el sentido común y produce efectos de verdad (Bourdieu, 1982; Verón, 2004). En definitiva, como advierte Verón (1977), ningún discurso puede escapar a las marcas del contexto histórico y social en el que se inscribe.

REFERENCIAS

Alfonsín, R. (1984). Mensaje presidencial ante la Honorable Asamblea Legislativa. Congreso de la Nación. <https://www4.hcdn.gov.ar/dependencias/dip/congreso/mensajes/MENSAJE%20PRESIDENCIAL%201984.pdf>

Alfonsín, R. (1985). Mensaje presidencial ante la Honorable Asamblea Legislativa. Congreso de la Nación. <https://www4.hcdn.gov.ar/dependencias/dip/congreso/mensajes/MENSAJE%20PRESIDENCIAL%201985.pdf>

Bourdieu, P. (1982, 19 de octubre). [Entrevista con Didier Eribon]. *Libération*, 28.

De la Rúa, F. (1999). [Discurso de asunción]. En Biblioteca del Congreso de la Nación (Ed.), 40 años de democracia 1983-2023 (pp. 49-71). <https://digitales.bcn.gob.ar/files/textos/Publicacion-Discursos-presidenciales.pdf>

Duhalde, E. (2002). [Discurso de asunción]. En Biblioteca del Congreso de la Nación (Ed.), 40 años de democracia 1983-2023 (pp. 73-81). <https://digitales.bcn.gob.ar/files/textos/Publicacion-Discursos-presidenciales.pdf>

Fairclough, N. (1992). Discurso y cambio social. Cambridge University Press.

Fernández, A. (2019). [Discurso de asunción]. En Biblioteca del Congreso de la Nación (Ed.), 40 años de democracia 1983-2023 (pp. 138-147). <https://digitales.bcn.gob.ar/files/textos/Publicacion-Discursos-presidenciales.pdf>

Fernández de Kirchner, C. (2007). [Discurso de asunción]. En Biblioteca del Congreso de la Nación (Ed.), 40 años de democracia 1983-2023 (pp. 99-109). <https://digitales.bcn.gob.ar/files/textos/Publicacion-Discursos-presidenciales.pdf>

Kirchner, N. (2006, 1 de marzo). Mensaje presidencial ante la Honorable Asamblea Legislativa. Congreso de la Nación. https://www2.hcdn.gob.ar/export/hcdn/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/archivos/2006-03-01_Mensaje_Presidencial_Kirchner.pdf

Macri, M. (2016, 1 de marzo). Mensaje presidencial ante la Honorable Asamblea Legislativa. Congreso de la Nación. https://www2.hcdn.gob.ar/export/hcdn/secparl/dgral_info_parlamentaria/dip/archivos/2016-03-01_Asamblea_Legislativa-Macri.pdf

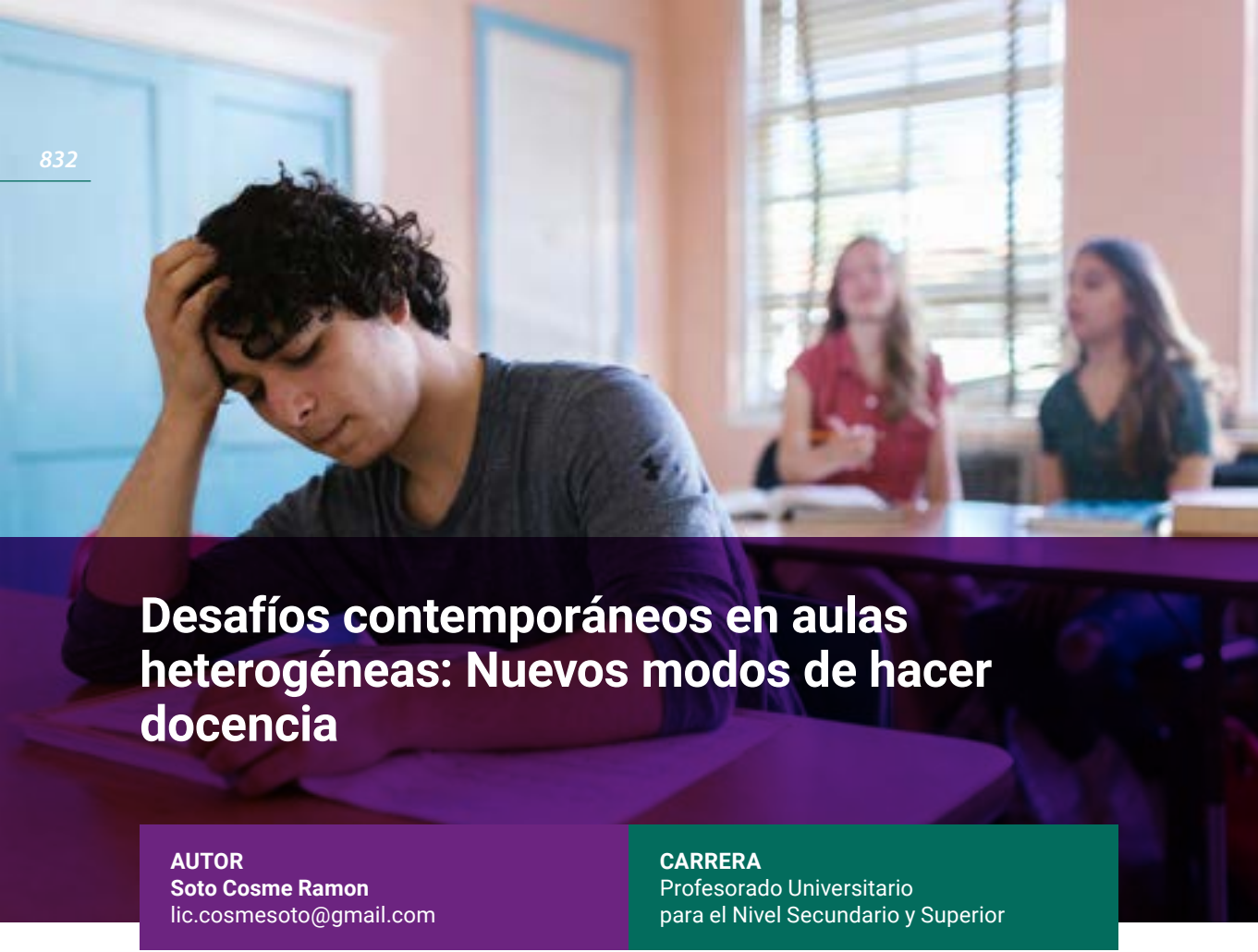
Menem, C. (1989). Discursos de asunción presidencial. En Biblioteca del Congreso de la Nación (Ed.), 40 años de democracia 1983-2023 (pp. 28-39). <https://digitales.bcn.gob.ar/files/textos/Publicacion-Discursos-presidenciales.pdf>

Montero, A. S. (2022). Los usos del ethos. Abordajes discursivos, sociológicos y políticos. *Rétor*, 2(2), 223-242. <https://www.aaretorica.org/revista/index.php/retor/article/view/100/102>

Verón, E. (1977). [Entrevista con Eliseo Verón]. Medios y Mensajes.

Verón, E. (1987). El discurso político: lenguajes y acontecimientos. Edicial.

Verón, E. (2004). Fragmentos de un tejido. Gedisa.



Desafíos contemporáneos en aulas heterogéneas: Nuevos modos de hacer docencia

AUTOR**Soto Cosme Ramon**

lic.cosmesoto@gmail.com

CARRERAProfesorado Universitario
para el Nivel Secundario y Superior**RESUMEN**

Este proyecto tiene como marco de referencia y base a la Línea Temática: “Inclusión y Aulas Heterogéneas”, y se propone construir un espacio áulico de intercambio y reflexión crítica que articule las asignaturas Psicología Evolutiva II (Adolescencia) y Actualización Psicológica I (Género), dentro del contexto de la carrera universitaria de Psicología. A partir de un enfoque inclusivo y multidimensional, se pretende promover la participación activa de estudiantes, garantizando el respeto a la diversidad de identidades de género, historias de vida, edades y contextos socioeconómicos presentes en el aula. Se entiende a la inclusión como un proceso pedagógico dinámico que va más allá de la discapacidad y abarca todas las formas de diversidad, siendo necesaria en entornos heterogéneos para garantizar el acceso equitativo a una educación significativa.

PALABRAS CLAVE

Adolescencia; Inclusión; Diversidad; Género;

INTRODUCCIÓN

Se pretende diseñar el presente proyecto bajo la Línea temática 3: “Inclusión y Aulas Heterogéneas”. Se sabe que el concepto de inclusión ha evolucionado significativamente a lo largo de las últimas décadas, expandiéndose más allá de su asociación inicial con la discapacidad llegando actualmente a abarcar una diversidad de realidades sociales y educativas. En el contexto actual, la inclusión es entendida como un enfoque integral que busca eliminar barreras y garantizar el acceso equitativo a una educación de calidad para todos los estudiantes, independientemente de sus características físicas, intelectuales, culturales o socioeconómicas (Ramírez Íñiguez, 2020). Este enfoque es especialmente necesario en las aulas heterogéneas, donde la diversidad es la norma y la inclusión debe ser una prioridad pedagógica para promover la justicia social y la equidad. Con un enfoque integral en la materia de Adolescencia, la inclusión adquiere un papel central al considerar los desafíos que enfrentan los adolescentes, quienes atraviesan por cambios físicos y psicológicos significativos. La Inclusión desde la Perspectiva de Género en “Actualización Psicológica: Género”. Esta asignatura ofrece un escenario ideal para explorar la intersección entre inclusión y género. Las desigualdades de género son una de las formas más persistentes de exclusión, que afectan no sólo el acceso a la educación, sino también las experiencias y resultados educativos de los estudiantes.

MATERIALES Y MÉTODOS

Objetivo General:

- Construir un espacio áulico de intercambio y diálogo, de comprensión y reflexión crítica sobre la identidad, la inclusión y género en estudiantes universitarios de las asignaturas Psicología Evolutiva II y Actualización Psicológica I, para fomentar la participación activa y el respeto por la diversidad.

Objetivos Específicos:

- Lograr en los estudiantes un pensamiento crítico sobre la realidad mediante el estudio de teorías psicológicas.
- Desarrollar habilidades de análisis crítico y resolución de problemas en torno a las cuestiones de género e identidad.
- Lograr que los estudiantes desarrollen una actitud de respeto hacia la diversidad sexogenérica en los espacios que habitan cotidianamente.

Secuencia Didáctica:

- Carrera: Lic. en Psicología
- Nombre de la asignatura o espacio curricular: “Psicología Evolutiva 2”

(Adolescencia) – “Actualización Psicológica 1 (Género)”

- Contenidos a trabajar: Módulo 3. Lecturas 2 y 3: “Identidad, adolescencia y proyecto de vida” e “Identidad, sexualidad y género” – “Género y cultura” y “La deconstrucción del género como un proceso de subversión cultural”
- Nivel: Primer año
- Duración: 1 clase (120 minutos)
- Modalidad de desarrollo de la práctica: Presencial (Campus)

Objetivos de aprendizajes:

- Comprender el proceso de construcción de la identidad en la adolescencia.
- Desarrollar un pensamiento crítico en relación a temas como sexualidad, género y proyecto de vida en la formación identitaria.
- Favorecer la metacognición y el aprendizaje activo a través de actividades gamificadas.

Presentación de las actividades:

NOTA: Todas las presentaciones en Power Point se incluyen en un enlace al final en “ANEXO” (PPT-ENLACES-RECURSOS PARA CLASES)

Clase 1. Identidad. Proyecto de vida.

Inicio: (5 minutos)

Para dar continuidad a la materia se realizará un Kahoot como medio para evaluación diagnóstica.

Objetivo: Identificar conocimientos previos y generar curiosidad sobre el tema.

El docente llevará en Kahoot una serie de preguntas sobre conceptos básicos relacionados con identidad, adolescencia, sexualidad y género.

Preguntas básicas: “¿Qué es la identidad?”, “¿Qué factores influyen en la construcción de la identidad?”, “¿Qué diferencia hay entre identidad de género y orientación sexual?”, etc.

Recurso: Proyector y teléfonos celulares.

Desarrollo:

Después del Kahoot, el docente explicará brevemente los conceptos claves como identidad, sexualidad y género en la adolescencia, utilizando ejemplos de la vida cotidiana y conectando con la teoría de Fernández Mouján y Erikson particularmente utilizando como medio de apoyo un power point (Identidad. Proyecto de vida). Y para cerrar la exposición, un video final para reforzar y aclarar las diferencias entre sexo y género y los estereotipos y roles asignados a cada uno. <https://youtu.be/QKCa8VCYbnA> (HABLEMOS DE SEXO Y GÉNERO | Emma y Yo - Educación Sexual Integral)

Tiempo: 15 minutos.

Actividad 2: Trabajo grupal con series/películas/videos.

Objetivo: Reflexionar sobre la identidad y el proyecto de vida en la adolescencia a través de medios audiovisuales. El docente dará la consigna completa dividiendo en primer lugar a los estudiantes en 4 grupos y asignándoles un recurso audiovisual (series/películas/videos). Cada 2 grupos

analizarán el mismo video, lo que permitirá en el intercambio generar debate o sumar más reflexiones sobre lo que aporte el primero de los grupos que toma el video.

VIDEO 1 (Para grupo 1 y 3): Serie: "Sex Education" (Temporada 1, Episodio 1) Reflexionar sobre la relación entre identidad sexual y social.

<https://www.youtube.com/watch?v=1iL1auS4GVA>

VIDEO 2 (Para grupo 2 y 4): Película Lady Bird (2017) Analizar cómo la protagonista busca su identidad y proyecto de vida. <https://youtu.be/G5kBKr2Dir8>

Indicaciones de la actividad:

Cada grupo verá un extracto (13 minutos) de su recurso audiovisual ya teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cómo se representa el proceso de búsqueda de identidad en este recurso?

¿Qué conflictos atraviesa el protagonista en relación con su sexualidad, género o proyecto de vida? ¿Qué enseñanzas se pueden extraer para comprender el proceso adolescente?

Discusión grupal:

Cierre:

Cada grupo tendrá 5 minutos para exponer sus conclusiones al resto de la clase.

Tiempo total: 20 minutos (13 minutos de visualización de videos y 7 de discusión por grupo).

Materiales didácticos

- Kahoot: Evaluación inicial interactiva. <https://create.kahoot.it/share/psico-evo-2/e06f5809-0199-4817-bdfb-27b9ece32708>

- Películas/series/documentales: Extractos audiovisuales de "Sex Education", Lady Bird, Emma y Yo - Educación Sexual Integral

- Pizarra, fibrones.

- Proyector y altavoces: Para visualizar los recursos audiovisuales. (power point)

- Dispositivos celulares y computadora: Para el Kahoot.

Evaluación:

¿Qué se tendrá en cuenta en la evaluación formativa y cuáles son los puntajes a tener en cuenta?

- Participación activa en las actividades. (30% Proporciona ideas, propuestas y opiniones, etc, en cómo realizar, presentar la tarea propuesta)
- Reflexión grupal durante el análisis de recursos audiovisuales. (30% Escuchó asertivamente (con atención y respetando el turno de palabra) las ideas, propuestas y opiniones de los demás, aportó las suyas)
- Comprensión global del tema y su aplicación en la vida cotidiana. (30% observación de su metacognición, cómo lleva a ejemplos propios/de otros, reales o supuestos)
- Participación en el debate final. (10% Aportes, su escucha atenta, su lenguaje no verbal)

REFLEXIÓN DOCENTE

Como profesional de la salud mental, me he encontrado con la responsabilidad de comenzar a reformular mis preguntas o a hacerme preguntas nuevas, más que buscar sólo respuestas. Si consideramos la cultura institucional, que se va a dar siempre dentro de toda institución, la primera definida como "...un conjunto de costumbres, normas y tradiciones de una institución. Se trata de un entramado complejo de relaciones, vínculos, propósitos y deseos que se agrupan a través de la historia escolar." (Canvas: El clima institucional y sus dimensiones, 2024). ¿La época anula toda expectativa de una evolución de nuestras prácticas? Para responder podría decir que, desde mi punto de vista, quien se ha dado a la tarea de enseñar, debe tener como misión en su vida enseñar a seres humanos, y ese "a seres humanos" agregado al verbo también suma un compromiso y responsabilidad con el semejante, ya no es sólo el contenido, ya es "hacia alguien, con alguien", un trabajo interpersonal. Una frase que me llevo de una de las lecturas de "Espacios de aprendizaje" es que "...la diversidad es la norma, no la excepción." (Castillo de León et al. 2018). Si lo esencial ahora no es lo homogéneo sino lo heterogéneo, lo diverso, entonces el contenido es una receta que cada estudiante va a preparar de acuerdo a los materiales con los que cuente, actualmente o en potencia de descubrirlos con ayuda de ese docente que posibilita la creación de sentidos, atrapa o trae a la superficie competencias.

No podemos negar que es un desafío hacer una planificación para la heterogeneidad, pero como vimos, no se trata de pensar 40 formas de hacer las cosas sino ¿Cómo acompañamos a los 40 modos en que vamos a recibir las experiencias de cada alumno? Tal vez hoy no se trate de llevar las respuestas, que tampoco sé si las tenemos, sino de cómo receptar las preguntas y ayudarlos a metabolizar eso que están pensando. Le ayudamos a reflexionar sobre su propio contenido mental, descubrir cómo puede conocer, cómo quiere ser y aprender a convivir con esos otros que cotidianamente ve sentados a su alrededor. ¿Cómo puedo pedirle que conviva con sus compañeros si ni siquiera lo hago sentir invitado a convivir con mi propia materia? Luego de esta introducción, considero necesario

destacar que a lo largo del año y medio que he habitado en el Profesorado Universitario, me ha llevado a reflexionar constantemente sobre mi rol como docente, por eso la palabra “habitar”, como si de un contexto particular se tratara, y así ha sido hasta el momento. He entendido que la enseñanza es una práctica compleja que requiere necesariamente la articulación entre una/s teoría/as y práctica/as.

Así nos hace pensar Gimeno Sacristán (1997), en que los docentes desarrollamos esquemas prácticos para trabajar en nuestras clases, pero es fundamental que éstos se complementen con una reflexión continua de cuál es el objetivo de nuestras decisiones pedagógicas. Hacer una reflexión acerca de la práctica docente, como nos indica Perrenoud (2010), implica no sólo preguntarse qué está pasando en las aulas, sino también analizar nuestro accionar y aquellas decisiones que hemos tomado. La formación recibida en el Profesorado Universitario me ha otorgado un baúl de herramientas transferibles, es decir, debo usarlas, y pasarlas de mano en mano y de mente en mente, teniendo el aula como el gran semillero para comenzar la actividad, pero con la expectativa de que las ramas lleguen fuera del aula. La evaluación hacia afuera es de gran importancia, así como la autoevaluación como un motor de mejora continua. La inclusión, en palabras de Ainscow (2008), ha de ser una prioridad en nuestras prácticas pedagógicas, ya que nuestros estudiantes provienen de los más diversos contextos que sin dudar tendrán que ser valorados y respetados.

Finalmente, hablar de mi experiencia como docente en formación y haciendo un recuento de lo trabajado hasta el momento, me hace comprender que no es posible un aprendizaje o una experiencia significativa sin un otro que acompañe, una de las enseñanzas de este tiempo es que el aprendizaje es un proceso colaborativo. Como nos invita a pensar Freire (1970), la educación ha de ser un diálogo interminable entre quien enseña y quien aprende, donde las dos partes se nutren y crecen. Esta manera de posicionarse ha sido fundamental en mi práctica, ya que me ha permitido construir un vínculo siempre pensando en dos partes generando confianza con mis estudiantes, en el respeto mutuo. Reflexionar es asumir el compromiso, la responsabilidad, es formación y capacitación integral no sólo en términos académicos, sino también en nuestro desarrollo personal cuidándonos y social cuidando a otros.

REFERENCIAS

Ainscow, M., & Miles, S. (2008). Por una educación para todos que sea inclusiva: ¿Hacia dónde vamos ahora? Recuperado el 18/08/2024 de https://sid-inico.usal.es/docs/F8/ART14013/por_una_educacion_inclusiva.pdf

Canvas (2024) Asignatura: CLIMA Y EDUCACIÓN EMOCIONAL. Módulo 1.
Lectura 1: El clima institucional y sus dimensiones. Universidad Siglo 21

Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Nueva Tierra

Perrenoud, P. (2010). Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Editorial Graó.

Sacristán, G. (1997). Docencia y cultura escolar. IDEAS.

Ramírez Íñiguez, A. (2020). Consideraciones conceptuales en investigación sobre inclusión educativa dentro del contexto latinoamericano. Revista

Internacional de Educación para la Justicia Social, (9) 1, 211- 230. Recuperado el 18/08/2024 de https://www.researchgate.net/profile/Alma-A-Ramirez-Iniguez/publication/341394622_Consideraciones_Conceptuales_en_la_Investigacion_sobre_Inclusion_Educativa_dentro_del_Contexto_Latinoamericano/links/6058c6ea92851cd8ce5e3a5d/Consideraciones-Conceptuales-en-la-Investigacion-sobre-Inclusion-Educativa-dentro-del-Contexto-Latinoamericano.pdf



UNIVERSIDAD
SIGLO **21**

Trabajos finales de Posgrado

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025

Prefacio

Especialización en Cibercrimen

En el ámbito de la ciberseguridad y el cibercrimen, los desafíos se renuevan con cada avance tecnológico. El Anuario 2024–2025 de la Especialización en Cibercrimen de la Universidad Siglo 21 constituye una plataforma para dar visibilidad al trabajo de nuestros egresados/as y consolidar el puente entre la formación académica y las demandas de la sociedad digital. Para quienes culminan su posgrado, este espacio no solo reconoce el esfuerzo individual, sino que también proyecta sus aportes como parte de una comunidad académica en crecimiento. En esta edición, la egresada Esp. Yanina Agusti nos presenta su investigación sobre “NNA en la red. La IA en la prevención del grooming y la explotación sexual”, un trabajo que combina análisis jurídico, perspectiva de derechos humanos y aplicación tecnológica. Su aporte refleja cómo la inteligencia artificial puede convertirse en un recurso valioso para detectar patrones, prevenir riesgos y proteger a los más vulnerables frente a amenazas en línea. La obra de la Especialista Agusti no solo invita a la reflexión sobre la urgencia de abordar delitos contra la infancia en entornos digitales, sino que también señala una tendencia central de nuestro tiempo: la convergencia entre tecnología avanzada y marcos normativos que buscan resguardar derechos fundamentales. Este Anuario, al reunir experiencias y miradas diversas, reafirma el compromiso de nuestra Especialización con la innovación, la ética y la formación de profesionales capaces de incidir en los debates y soluciones del presente y del futuro.

Mgter. Luciano Monchiero
Director Especialización en Cibercrimen

Esp. Agusti Perez, Yanina Paola
Coord. de la Especialización en Cibercrimen



Análisis comparativo de la tenencia simple y tenencia con fines inequívocos de distribución de material de abuso sexual infantil

AUTORA**Poblete, Natalia Andrea**

npoblete.criminologia@gmail.com

CARRERA

Especialización en Cibercrimen

RESUMEN

El presente trabajo aborda de forma crítica y exhaustiva la regulación penal argentina sobre los delitos vinculados a la tenencia de material de abuso sexual infantil (MASI), centrando el análisis en la distinción entre la tenencia simple y la tenencia con fines inequívocos de distribución o comercialización, conforme al artículo 128 del Código Penal. Se plantea como hipótesis que la finalidad “inequívoca” exigida por la norma para diferenciar estas conductas resulta ambigua y difícil de delimitar jurídicamente. A partir de un enfoque dogmático-descriptivo y cualitativo, se revisan los antecedentes normativos, las reformas legislativas, el bien jurídico protegido —la integridad y dignidad sexual de niños, niñas y adolescentes—, y se analiza la jurisprudencia nacional y provincial (principalmente de Río Negro) sobre el tema. También se incorpora el marco jurídico internacional aplicable, incluyendo la Convención de los Derechos del Niño, el Protocolo Facultativo sobre venta de niños, prostitución infantil y uso de menores en pornografía, y la Convención sobre Ciberdelincuencia de Budapest. Asimismo, se trata el cambio terminológico progresivo

de “pornografía infantil” por “material de abuso sexual infantil”, por considerarse una denominación más precisa y respetuosa con las víctimas. Entre los principales hallazgos, se destaca que la tenencia simple, a pesar de desarrollarse en el ámbito privado, ha sido penalizada por considerarse parte de la cadena de explotación sexual infantil. No obstante, la diferenciación entre esta y la tenencia con fines de distribución presenta importantes dificultades probatorias, especialmente por la vaguedad del término “fines inequívocos”. Para concluir, se sostiene que es imprescindible una mayor precisión legislativa, que permita delimitar con claridad las conductas punibles y resguardar principios básicos del derecho penal como la legalidad y la taxatividad.

PALABRAS CLAVE

pornografía infantil, material de abuso sexual infantil, fines inequívocos, tenencia, comercialización.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centrará principalmente en uno de los delitos que más auge tuvo con el devenir de las nuevas tecnologías, esto es, la pornografía infantil, que a lo largo del presente se lo denominará “material de abuso sexual infantil”.

El mismo estará focalizado en los delitos de tenencia con fines inequívocos de distribución o comercialización y la mera tenencia de dicho material.

La modernidad, la globalización de las telecomunicaciones, el avance de las nuevas tecnologías, han permitido y facilitado -entre otros delitos informáticos- la distribución de material de abuso sexual infantil, por la inmediata transferencia de archivos y el anonimato que posibilita internet. Por lo que, es innegable que el legislador consideró necesario incorporar nuevos tipos penales que traspasan las fronteras.

La existencia de material de abuso o explotación sexual infantil, existe desde antes de Internet, pero su surgimiento hizo que aumente en forma exponencial la producción, distribución y tenencia de este tipo de material.

Pues bien, se habla de una sociedad anónima, o como dice Bauman (2003) de una “modernidad fluida”, que fomenta la creación de perfiles o identidades falsas con el fin de deslindar cualquier responsabilidad, ya sea moral, civil o penal, incluido el tenor y sus representaciones visuales y auditivas.

La tecnología hoy está presente en todos y cada uno de nosotros, es muy frecuente ver a personas de todas las edades, utilizar equipos informáticos como celulares, tablets, computadoras, etc., por lo que cualquier persona podría acceder a material de abuso sexual infantil y también cualquier menor en el mundo podría ser víctima de este tipo de delitos.

Se debe decir que la relación de los menores con Internet ha cambiado con el tiempo, al principio era fácil alejar a los niños de los contenidos pornográficos que se distribuían de esta manera, porque Internet era limitado y solo se podía usar en computadoras como soporte; sin embargo, el posterior auge y la “democratización” de la tecnología ha hecho que el contenido pornográfico difundido a través de la web y las plataformas digitales sea de fácil acceso, por ejemplo, recibir imágenes o videos, a través de mensajes dentro de las distintas aplicaciones a través de Internet.

El tema escogido se considera que es de gran interés actual, ya que la afectación al bien jurídico protegido, puede darse en cualquier sociedad y a nivel mundial.

Entonces surge una pregunta, que plantea un interrogante ¿Es posible determinar la finalidad inequívoca de distribución o comercialización de la simple tenencia de material de abuso sexual infantil exigida por la norma?

Ahora bien, como hipótesis de este trabajo se plantea la siguiente afirmación: La finalidad inequívoca de distribución o comercialización de la tenencia de material de abuso sexual infantil exigida por el art. 128 del C.P., no es factible de determinar.

De esta manera, resulta posible indicar que el objetivo general de esta investigación consistirá en analizar la necesidad de delimitar los tipos penales de tenencia de material de abuso sexual infantil con fines comerciales de la simple tenencia. Sumado a lo dicho, representan objetivos específicos del presente trabajo, profundizar los aspectos conceptuales de cada tipo penal del art. 128 del C.P., establecer los requisitos de cada supuesto de cada uno, detallar la legislación internacional, definir los conceptos de tenencia y distribución, advertir la vaguedad y alcances del concepto “fines inequívocos” y examinar la jurisprudencia nacional al respecto.

Es decir, se buscará explorar estas modalidades y profundizar estos conceptos para conocer si efectivamente hay un límite entre ambas figuras penales y cómo es posible precisarlas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para poder llevar adelante este trabajo, cuya finalidad es una investigación, es fundamental realizar una revisión bibliográfica existente sobre el tema y aclarar conceptualmente los puntos relevantes.

Tendrá un enfoque cualitativo, ya que el mismo permite realizar múltiples interpretaciones a partir del estudio y recolección de los datos, por lo tanto, posibilitará un análisis más profundo, pormenorizado y delimitado del tipo penal.

Por otro lado, este trabajo está orientado a una clase de dogmática descriptiva, que tiene como objeto profundizar los aspectos conceptuales, abordar la cuestión problemática,

reunir información de distintas fuentes para dar una descripción lo más detallada posible sobre el tema y establecer los requisitos de cada presupuesto, para finalmente definir los alcances del concepto “fines inequívocos”.

Respecto a la técnica será la recopilación de datos y análisis documental, a través del estudio de distintos documentos como leyes, jurisprudencia y doctrina.

El presente trabajo se organiza en los siguientes acápites. En el Capítulo 1, se analizarán los tipos penales del art. 128 del CP, los antecedentes, la reforma del art., el bien jurídico protegido y el tipo. En el Capítulo 2, será detallada la legislación internacional, nacional y provincial; todas ellas respecto a la protección de niños y niñas. En el Capítulo 3, se abordarán conceptos claves tales como: tenencia y distribución; como así la vaguedad del término “fines equívocos”. En el Capítulo 4, se expondrá la jurisprudencia nacional y de la provincia de Río Negro.

Por último, en función de lo analizado a lo largo de los distintos capítulos, se hará una evaluación de la hipótesis planteada a fin de su confirmación o rectificación y así se arribará a las conclusiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para Ochoa (2020, pág. 10) en la actualidad, la terminología pornografía infantil es empleada cuando se habla de material de abuso sexual o explotación sexual en los que se vean involucrados niños, niñas y adolescentes.

A lo largo de este trabajo se han analizado los delitos de tenencia y tenencia con fines de distribución de material de abuso sexual infantil, estipulados en el art. 128, 2do y 3er párrafo del Código Penal.

Se llevó a cabo el análisis de distintos fallos, en donde se obtuvieron condenas por ambos delitos.

En primer lugar, con respecto a la tenencia simple de material de abuso sexual infantil puede afirmarse, que probatoriamente es un delito que no requiere de mayores medidas de prueba. Los casos analizados se dieron de la siguiente manera: se recibió un reporte de la NCMEC, se llevaron a cabo allanamientos en los domicilios de las Ips., se secuestran dispositivos electrónicos que puedan contener evidencia digital como teléfonos celulares, notebooks, tablets, CPU, pendrive, memorias externas, etc., posteriormente se realiza una pericia informática sobre los dispositivos, de dónde surgen el/los videos y/o la/las fotografías que contienen material de abuso sexual, y que los mismos no fueron compartidos sino que sólo estaban descargados en determinado lugar de los dispositivos. Adicionalmente, puede existir una pericia médica en donde se determine la edad aproximada de los menores involucrados, a los fines del agravante. Con este mínimo caudal probatorio, se lograron

obtener condenas en los casos analizados.

Ahora bien, la dificultad que se encontró es respecto a la tenencia con fines inequívocos de distribución o comercialización.

Los fines inequívocos, según los fallos analizados, se prueban cuando se cuenta con una prueba de evidencia digital, a través de una pericia informática en la que peritos expertos pueden determinar que ciertos los archivos se encuentran en carpetas utilizadas por programas como Emule, que funciona gracias a una red punto a punto o P2P (peer to peer, por sus siglas en inglés), para el intercambio de archivos.

La instalación de programas de este tipo, para compartir material de abuso sexual infantil permiten establecer la finalidad inequívoca de distribución, pero también permiten comprobar la distribución y divulgación del material, ya que cualquier persona que tiene este programa instalado, puede acceder al mismo.

Los pocos casos que se han calificado y probado como tenencia con fines inequívocos de distribución, son los que, previamente se probó su distribución, por lo que la tenencia de este material puede inferirse que es a los fines de “seguir” distribuyendo.

Asimismo, tal como se ha expuesto, la vaguedad del término “fines inequívocos”, que, si bien es definida como que no deja lugar a dudas, si resulta difícil en los hechos determinar esta finalidad exigida por la norma, que en gran medida dependerá -como ya se advirtió- de la valoración judicial respecto de cada caso particular.

Ahora bien, para recordar el problema de investigación que originó este trabajo de posgrado fue el siguiente interrogante ¿Es posible determinar la finalidad inequívoca de distribución o comercialización de la simple tenencia de material de abuso infantil exigida por la norma?

La respuesta es no. Como se ha desarrollado a lo largo del trabajo, el Legislador intentó una figura intermedia entre la tenencia simple y la distribución o comercialización, al crear la figura -hasta aquí analizada-, pero lo cierto es que los tribunales no suelen dictar condenas por esta figura como delito autónomo. Si lo concursan idealmente con el delito de distribución o divulgación, por lo cual se vuelve una norma ineficaz y esta figura pierde totalmente la intención para lo que fue creada, esto es, la sanción de los actos preparatorios de la distribución.

REFERENCIAS

Bauman, Z. (2003) Modernidad Líquida. México. Ed. Fondo de Cultura Económica.

Ochoa, C (2020). Distribución de material de abuso o explotación sexual en perjuicio de niños. Contacto telemático con menores de edad y fines sexuales (grooming). Río Cuarto : UniRío Editora.

Ley 27.436 modifica el art. 128 del CP- Fecha de sanción 21-03-2018 - Publicada en el Boletín Nacional del 23-Abr-2018. Recuperada de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27436-2018-309201>

Este anuario reúne una selección de trabajos destacados que reflejan las investigaciones y análisis de diversas problemáticas que se dan en el ámbito de las relaciones familiares y los derechos de niñas, niños y adolescentes. Las diferentes propuestas se presentan como muestra de la permanente preocupación de docentes, estudiantes e investigadores en la producción de conocimientos especializados en nuestro campo de estudio con un enfoque inter y multidisciplinario. Estas producciones marcan el cierre exitoso de una formación académica de posgrado y también el inicio de un nuevo camino donde las competencias adquiridas podrán acompañar desde la protección de derechos las distintas realidades sociales, familiares y de protección a los más vulnerables.

A través de estas páginas se busca contribuir al debate jurídico y social ofreciendo perspectivas informadas y propuestas de soluciones prácticas frente a los distintos desafíos que se presentan en la protección de los derechos familiares y de la infancia. Por ello, la Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia se vuelve cada vez más relevante

Dra. Adriana Maria Warde

Dra. en Derecho y Ciencias Sociales

Directora Especialización en Derecho de Familia

Dra. Sofia Jury

Coord. Especialización en Derecho de Familia,

Niñez y Adolescencia



Caducidad en la Compensación Económica: medidas de protección y cese del vínculo

AUTOR

Altamirano Lucas del Valle

lucasaltamiranoab@outlook.com.ar

CARRERA

Especialización en Derecho de Familia,
Niñez y Adolescencia

RESUMEN

El trabajo de investigación “Caducidad en la Compensación Económica: medidas de protección y cese del vínculo” aborda el estudio de la caducidad del derecho a solicitar una compensación económica en el marco del Código Civil y Comercial argentino (arts. 441 y 524). Mediante una investigación descriptiva con metodología cualitativa, se estudiaron fallos judiciales entre 2015 y 2021 para determinar el cómputo del plazo de seis meses desde el divorcio o cese de la unión convivencial. Se consideraron situaciones de violencia intrafamiliar y medidas de protección, con especial atención a su influencia en el inicio del plazo. El estudio profundiza en la distinción entre caducidad y prescripción, y en los valores jurídicos que predominan en cada caso.

PALABRAS CLAVE

Compensación Económica - Caducidad - Violencia Familiar - Uniones Convivenciales

INTRODUCCIÓN

Desde la incorporación de la Compensación Económica en el CCCN, uno de los primeros puntos litigiosos ha sido la caducidad del derecho a solicitarla. Este trabajo continúa una línea de investigación doctoral y se enfoca en cómo los tribunales han computado el plazo de caducidad, con especial énfasis en casos que involucraron violencia de género.

El artículo 441 (divorcio) y el 524 (unión convivencial) establecen un plazo de seis meses para ejercer este derecho. La forma de cómputo varía: para el matrimonio, se inicia con la firmeza de la sentencia; para las uniones convivenciales, desde el cese efectivo. El trabajo analiza esta diferencia desde una perspectiva trialista, considerando fuentes formales y materiales del derecho.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se adoptó un enfoque cualitativo con análisis de fallos de segunda instancia (2015–2021), recopilados de las bases Rubinzal-Culzoni y Microjuris. Se clasificaron los casos según el tipo de unión, la existencia de antecedentes de violencia intrafamiliar y las medidas judiciales dictadas. Se aplicaron métodos inductivo, deductivo e intuitivo conforme al trialismo de Ciuro Caldani.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación se propuso analizar cómo los tribunales argentinos de segunda instancia computaron el plazo de caducidad del derecho a solicitar una Compensación Económica, conforme a los artículos 441 y 524 del Código Civil y Comercial de la Nación. El estudio distingue entre uniones matrimoniales y convivenciales, con especial énfasis en los supuestos atravesados por situaciones de violencia de género, a fin de evaluar si dichas circunstancias inciden legítimamente en el inicio del plazo.

El fundamento de la Compensación Económica es la equidad: su finalidad es mitigar el desequilibrio económico que la vida en común pudo haber generado en uno de los integrantes al momento de la ruptura. Para su procedencia, deben cumplirse requisitos formales tales como vínculo previo, sentencia de divorcio o cese de la convivencia, y presentación dentro del plazo legal. También requisitos sustanciales como el desequilibrio y la causalidad adecuada.

El cómputo del plazo varía según el tipo de unión. En el matrimonio, se inicia con la firmeza de la sentencia de divorcio. En las uniones convivenciales, se exige determinar el momento efectivo del cese, que puede derivarse de distintas causas: fallecimiento, declaración de ausencia, nuevo vínculo, mutuo acuerdo, voluntad unilateral comunicada fehacientemente o cese fáctico de la convivencia (art. 523 CCCN). Esta diferencia revela una

matriz normativa diversa: mientras que el matrimonio opera sobre una fuente formal, la unión convivencial descansa en una fuente material.

Desde la óptica trialista, estas fuentes se ubican dentro de las dimensiones del derecho como hechos sociales (materiales) o decisiones regladas (formales). La determinación del inicio del plazo es esencial, dado que la caducidad opera como un efecto del tiempo que extingue el derecho mismo, no solo la acción.

El estudio de catorce fallos —ocho sobre matrimonio y seis sobre uniones convivenciales— mostró que, en estas últimas, cuatro registraban antecedentes de violencia intrafamiliar. En tales casos, la existencia de medidas de protección (como exclusión del hogar o prohibición de contacto) generó debate sobre si estas podían configurar por sí solas el hecho generador del cómputo.

En general, los tribunales han reconocido que la mediación obligatoria puede suspender el curso del plazo. En cambio, la imposibilidad de accionar por causas ajenas —como decisiones judiciales o situaciones excepcionales— no fue reconocida como suspensión válida, salvo en un fallo aislado.

Respecto a la violencia, algunos tribunales tomaron la fecha de la medida de protección como inicio del plazo. Esta interpretación resulta problemática, ya que una medida cautelar tiene fines exclusivamente preventivos y no refleja necesariamente la voluntad de cesar el vínculo. Ello puede derivar en consecuencias regresivas, al imponer el inicio del plazo sin que la víctima haya tenido margen real para demandar.

La caducidad, como instituto, debe interpretarse con cautela, especialmente cuando su aplicación puede afectar a personas en contextos de vulnerabilidad. No puede ser declarada de oficio y su cómputo exige certeza sobre el hecho que habilita el reclamo.

La investigación también relevó los valores subyacentes en las decisiones judiciales. En casos sin violencia, priman valores como la seguridad jurídica, la paz familiar, la celeridad procesal y la coherencia normativa. En cambio, cuando media violencia, cobran centralidad la fidelidad probatoria, la sinceridad del relato y la necesidad de priorizar la protección de derechos fundamentales.

El derecho, en su aplicación normativa, no puede permitir que las víctimas de violencia pierdan su derecho a una compensación por efecto del tiempo si no resulta cierta la finalización de la unión convivencial. La justicia exige interpretar el plazo de modo razonable, conforme a los principios de protección integral y perspectiva de género.

Finalmente, se sostiene que el Estado no puede equiparar las uniones convivenciales al matrimonio en términos de caducidad sin vulnerar la autonomía de la voluntad. Las personas que eligen convivir y no casarse ejercen un derecho legítimo a decidir sobre los efectos jurídicos de su unión. Imponer un criterio de cese fundado en decisiones estatales, como

medidas cautelares, sin considerar la voluntad de los convivientes, supone una injerencia indebida. La caducidad no debe ser un instrumento que aniquile derechos en lugar de protegerlos.

REFERENCIAS

Acevedo, S. A., Gorosito, M. S., & Herrán, M. (2020). Compensación económica: la necesidad de una mirada con perspectiva de género. En A. Rodríguez Saiach, M. R. Steckbaner (coords.), *Compensación económica: comentarios a los artículos 441, 442, 524 y 525 del CCyCN* (1ª ed., pp. 109-112). elDial.com.

Belluscio, C. A. (2020). *Compensaciones Económicas* (1ª ed.). García Alonso.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación.

Burgos, J. P. (2020). Enfoque en torno a la caducidad de la compensación económica en las uniones convivenciales. En A. Rodríguez Saiach, M. R. Steckbaner (coords.), *Compensación económica: comentarios a los artículos 441, 442, 524 y 525 del CCyCN* (1ª ed., pp. 118-120). elDial.com.

Chamale de Reina, I. (2020). Algo más sobre la naturaleza jurídica, la modalidad y el pago de la compensación económica. En A. Rodríguez Saiach, M. R. Steckbaner (coords.), *Compensación económica: comentarios a los artículos 441, 442, 524 y 525 del CCyCN* (1ª ed., pp. 41-44). elDial.com.

Ciuro Caldani, M. A. (2000). La conjetura del funcionamiento de las normas jurídicas. *Metodología Jurídica* (1ª ed.). Fundación para las Investigaciones Jurídicas.

Ciuro Caldani, M. A. (2020). *Una teoría trialista del derecho* (2ª ed.). Astrea.

Estévez, J. L. (1956). Sobre el concepto de 'naturaleza jurídica'. Anuario de Filosofía del Derecho, 4, 159-182.

Goldschmidt, W. (1987). Introducción filosófica al derecho (6ª ed.). Depalma.

Gozáini, O. (2002). Problemas actuales del derecho procesal. Fundap.

Gozáini, O. (2016). Garantías, principios y reglas del proceso civil. Eudeba.

Gozáini, O. (2020). Tratado de Derecho Procesal Civil (Vol. III). Jusbaire.

Guahnon, S. V. (2022). Procesos de divorcio y de compensación económica: medidas cautelares y provisionales (1ª ed.). Erreius.

Kemelmajer de Carlucci, A. (1999). Prescripción y caducidad en el derecho de familia. En H. E. Alegría & S. Lucero (dirs.), Revista de Derecho Privado y Comunitario: prescripción liberatoria. Rubinzal Culzoni.

Martinelli, F. I. (2015). Prescripción y caducidad. Comienzo del cómputo del plazo. En H. Alegría & J. Mosset Irruaspe (dirs.), Revista de Derecho Privado y Comunitario 2015-1: Prescripción. Aplicación del Código Civil y Comercial a las situaciones preexistentes (pp. 205-233). Rubinzal Culzoni.

Mizrahi, M. L. (2018). Divorcio, alimentos y compensación económica (1ª ed.). Astrea.

Molina de Juan, M. (2019). Compensación Económica: teoría y práctica (1ª ed.). Rubinzal-Culzoni.

Molina de Juan, M. (2023). Compensación Económica: teoría y práctica (2ª ed.). Rubinzal-Culzoni.

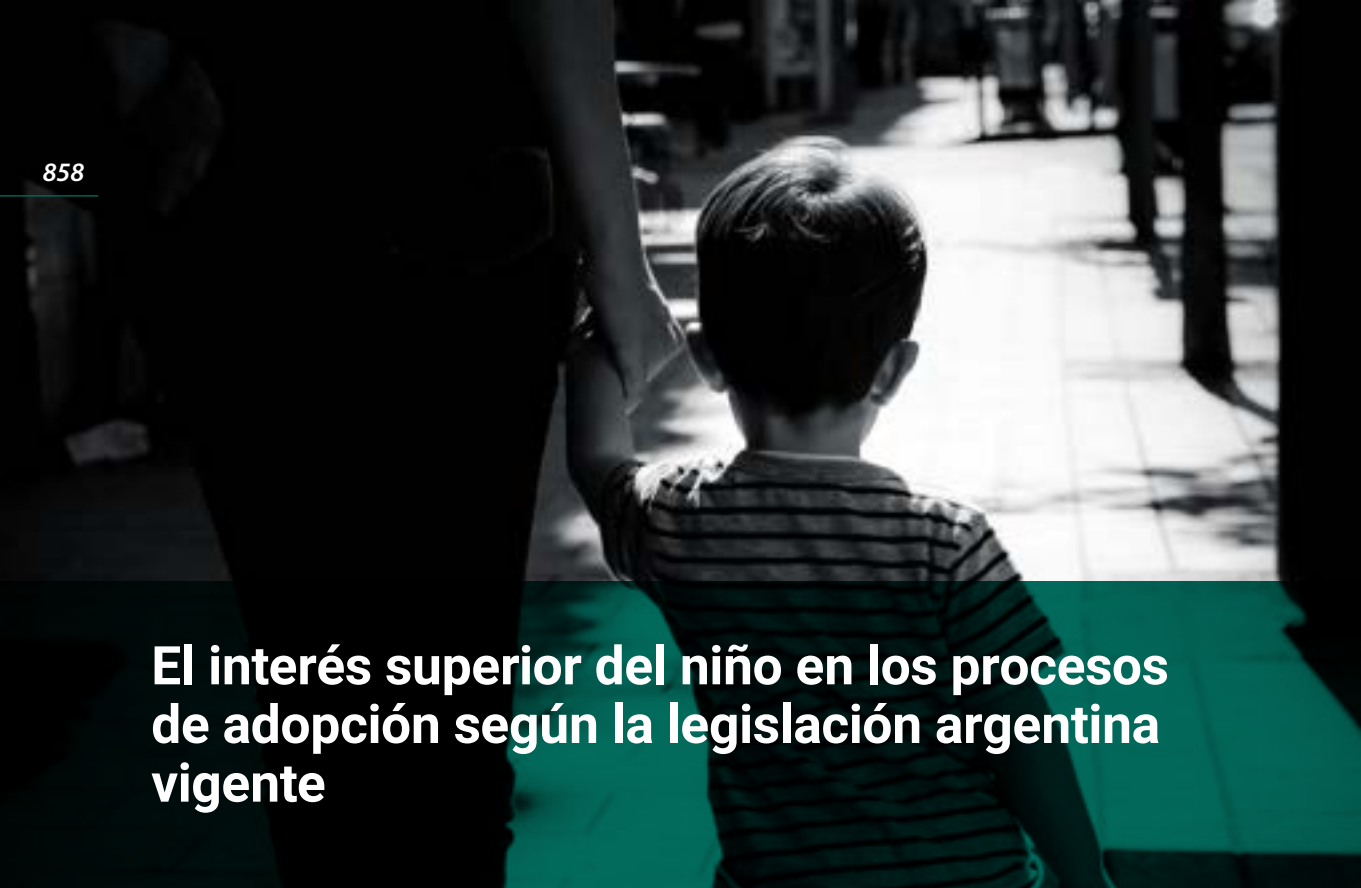
Rodríguez Saiach, L. A., & Alongi, F. D. (2020). Compensación económica como efecto del divorcio. Contenido, pautas y requisitos. En A. Rodríguez Saiach, M. R. Steckbaner (coords.), Compensación económica: comentarios a los artículos 441, 442, 524 y 525 del CCyCN (1ª ed., pp. 18-22). elDial.com.

Solari, N. E. (2023). Compensación Económica. DyD.

Vázquez, O. E. (2015). Vías procesales para la prescripción y la caducidad. En H. Alegría & J. Mosset Irruaspe (dirs.), Revista de Derecho Privado y Comunitario 2015-1: Prescripción. Aplicación del Código Civil y Comercial a las situaciones preexistentes (pp. 155-203). Rubinzal Culzoni.

Veloso, S. F. (2020). Medidas cautelares durante el proceso de compensación económica derivada del divorcio. En A. Rodríguez Saiach, M. R. Steckbaner (coords.), Compensación económica: comentarios a los artículos 441, 442, 524 y 525 del CCyCN (1ª ed., pp. 23-35). elDial.com.

Yuba, G. (2020). La compensación económica entre convivientes. En A. Rodríguez Saiach, M. R. Steckbaner (coords.), Compensación económica: comentarios a los artículos 441, 442, 524 y 525 del CCyCN (1ª ed., pp. 100-106). elDial.com.



El interés superior del niño en los procesos de adopción según la legislación argentina vigente

AUTORA**Cala Lesina Luciana**

calalesinaluciana@gmail.com

CARRERAEspecialización en Derecho de Familia,
Niñez y Adolescencia**RESUMEN**

A lo largo de la historia, la adopción, como institución jurídica, ha ido mutando en función del paradigma social instaurado respecto a la conformación de la familia. El cambio de paradigma permitió modificar la visión del niño o niña adoptado otorgándole un alcance distinto en relación con el reconocimiento de sus derechos. El eje central de este proyecto consistió en indagar si pese a la intencionalidad de ampliar derechos en la configuración de la figura de adopción, dentro del ordenamiento jurídico argentino actual, éstos eran efectivamente reconocidos en la práctica, tomando como parámetro fundamental la efectivización del interés superior del niño. Para ello, se realizó un recorrido por los antecedentes históricos, los aspectos positivos y negativos de la legislación vigente y los principios fundamentales que rigen la adopción contrastándolos con fallos y entrevistas a informantes claves, lo cual permitió un interjuego entre teoría y práctica. Si bien las reformas legislativas han constituido al niño o niña como sujeto de derecho con una participación central en el proceso de adopción, la realidad evidenció desafíos constantes que impulsaron al

ordenamiento jurídico, a las instituciones y a la sociedad, a continuar trabajando en la transformación del paradigma y adecuando la interpretación legal al caso a caso.

PALABRAS CLAVE

Adopción, Derecho de Familia Argentino, Código Civil y Comercial de la Nación, Ley 24.779, Interés superior del niño.

INTRODUCCIÓN

La adopción es una institución jurídica que tiene por objeto proteger el derecho de los niños, niñas y adolescentes a vivir y desarrollarse en el seno de una familia adoptiva, cuando sus necesidades afectivas y materiales no son satisfechas por su familia de origen, ya sea por fallecimiento de sus progenitores, por la ausencia de la familia de origen, por el rechazo o imposibilidad de los progenitores de llevar adelante su responsabilidad parental, o por vulneración de los derechos. Frente a ello, el Estado debe brindar mecanismos institucionales adecuados y eficientes que garanticen el desarrollo de las infancias y el acceso a la vida familiar.

Dentro de esta temática, este Proyecto se centró en el interés superior del niño en los procesos de Adopción según la legislación Argentina vigente, planteándose la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se efectiviza el Interés Superior del Niño en los procesos de Adopción según la legislación Argentina Vigente?

Como objetivo general, se propuso analizar acerca de la efectivización de dicho interés a fin de proponer futuras modificaciones en el procedimiento y como objetivos específicos describir la reglamentación vigente evaluando aspectos positivos y negativos en función del cumplimiento del interés superior del niño, indagar sobre los principios rectores de la figura de Adopción y contrastar la reglamentación vigente con fallos, notas periodísticas y entrevistas a idóneos con el fin de analizar su aplicación concreta.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se enmarcó desde un enfoque cualitativo e interpretativo, entendiendo que la realidad social se encuentra en constante construcción y que el investigador forma parte activa del proceso.

La construcción del conocimiento se realizó a partir de fuentes múltiples: doctrina, jurisprudencia y entrevistas a idóneos en la temática. El análisis adoptó un enfoque inductivo, organizando y categorizando la información desde casos concretos hacia conceptos más abstractos, en un movimiento dialéctico entre teoría y realidad. El diseño metodológico fue abierto y flexible, en consonancia con los objetivos de carácter descriptivos, relacionales

y explicativos.

El estudio contrastó la legislación vigente con casos reales, desarrollando una estrategia de análisis que permitiera verificar el cumplimiento del interés superior del niño en los procesos de adopción en Argentina.

El instrumento principal fue la entrevista semiestructurada. Se realizaron tres entrevistas a informantes calificados: una a una abogada de la ciudad de Neuquén con amplia trayectoria en procesos de adopción, otra a representantes del Registro Único de Adopción de Neuquén Capital; y una tercera a un padre adoptivo de una preadolescente. La selección de estos informantes respondió a su posición privilegiada para aportar datos relevantes sobre el fenómeno investigado.

La población de estudio fueron los niños en situación de adopción. La unidad de análisis estuvo conformada por aquellos niños en dicha situación en el territorio argentino, considerándose como variable principal la efectivización del interés superior del niño. Se trabajó con una muestra, analizando jurisprudencia, casos puntuales y categorías emergentes surgidas de las entrevistas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La normativa vigente vinculada al sistema de protección de la niñez y adolescencia pone el eje en el niño, niña y adolescente, en situación de adopción, como protagonista de su historia y como principal sujeto de derecho, brindándole una familia que satisfaga sus necesidades afectivas y materiales.

Los entrevistados coincidieron en que la apertura a distintas estructuras familiares resultó beneficiosa en términos de compatibilidad adoptiva. No existe una estructura ideal, sino que ésta debe ser acorde a las necesidades de las infancias. En ese marco, se destacó el derecho a ser oído y la necesidad de flexibilizar los procesos judiciales.

Uno de los principales obstáculos identificados fue la disponibilidad adoptiva limitada por la edad. Se advirtió que la mayoría de los pretensos adoptantes prefieren niños de entre cero y seis años, motivados por temores, prejuicios o fantasías respecto a niños mayores o adolescentes.

Ante esta situación, se remarcó la importancia de promover el acceso a información de calidad destacando el rol de los talleres de sensibilización dictados por el Registro Único de Adopción.

El procedimiento de adopción fue descrito como complejo y en permanente construcción. Se enfatizó en la progresividad, el diagnóstico de compatibilidad y la preservación de vínculos significativos del niño. Se aclaró que los obstáculos no residen tanto en los plazos legales, sino en las etapas previas, especialmente en las medidas excepcionales, donde

deben agotarse los intentos de revinculación familiar antes de declarar la adoptabilidad. No obstante, ello no implica que deban considerarse como procesos “eternos”.

El análisis fue complementado con ejemplos concretos. Uno de ellos fue el caso de Silvina Avellaneda, quien adoptó a un niño en terapia intensiva con un pronóstico de vida limitado. El caso difundido por Patagonia Nexa mostró cómo una disponibilidad amplia puede generar adopciones transformadoras. Asimismo, una perspectiva similar se reflejó en una nota publicada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos que arrojó que el 89 % de los aspirantes deseaba adoptar bebés, y menos del 1 % estaba dispuesto a adoptar niños de 12 años. El 84 % rechazaba adoptar niños con enfermedades o discapacidades. Estos datos reflejan un sesgo profundo en la disponibilidad adoptiva, incompatible con el principio del interés superior del niño.

También se analizaron fallos que consolidan este nuevo paradigma. En A. J. J. R. S/ Control de Legalidad (Salta, 2022), se priorizó el interés del niño frente a una familia de origen sin condiciones para ejercer la responsabilidad parental. En G. P. J. S/ Abrigo (Azul, 2016), se confirmó la adoptabilidad ante la inacción materna frente a situaciones de violencia.

La investigación evidenció que, si bien la institución de la adopción continúa en transformación, se avanza hacia una mayor efectivización del interés superior del niño. Aún persisten mitos y resistencias que requieren un trabajo institucional sostenido. Esta transformación implica romper con la fantasía del “niño ideal” e integrar al niño real, con su historia, sus tiempos y necesidades, garantizando, ante todo, su interés superior.

REFERENCIAS

Doctrina

De Souza Vieira, V. H. (2018). Régimen Jurídico de la Adopción en el Código Civil y Comercial, Teoría y Práctica. Ediciones Jurídicas.

Feldmann, C. K. (2021). La adopción en el siglo XXI: Análisis a la luz de la Convención de los Derechos del Niño. Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas, 21, 1-15. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfd/article/view/5005/4695>

Otero, M. F. (2018). Procesos de adopciones de niños, niñas y adolescentes, Los Desafíos para una adecuada integración familiar adoptiva. Ediciones Noveduc.

Jurisprudencia

Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Azul, Buenos Aires. Sala I. (2016, 27 de septiembre). G. P. J. s/ abrigo. [Sentencia]. Microjuris. <https://ar.microjuris.com/docDetail2?Idx=MJ-JU-M-101120-AR&links=null>

Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Salta. Sala IV. (2022, 21 de febrero). A. J. J. R. S/ CONTROL DE LEGALIDAD. [Sentencia]. Aldía Argentina. <https://aldiaargentina.microjuris.com/2022/05/11/fallos-interes-superior-del-ninopreadoptabilidad-de-un-adolescente-pese-a-que-su-abuela-pretende-hacerse-cargo-de-sucuidado/>

Notas Periodísticas

Dirección de Comunicación Audiovisual de Contenidos de Justicia. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019, 13 de marzo). Es importante cambiar el paradigma de la adopción. Sistema Argentino de Información Jurídica. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/NOTICIAS/ES-IMPORTANTE-CAMBIAR-EL-PARADIGMA-DE-LA-ADOPCION>

Patagonia Nexa. (2024, 16 de febrero). Adoptó a un bebé que estaba en terapia intensiva para que tuviera una mamá en el último segundo y sucedió el milagro. Patagonia Nexa. Recuperado de <https://patagonianexo.com.ar/adopto-un-bebe-que-estaba-en-terapia-intensiva-para-que-tuviera-una-mama-en-el-ultimo-segundo-y-sucedio-un-milagro/>



La delegación de la responsabilidad parental del CCCN, y su impacto en los niños, niñas y adolescentes

AUTORA

García O'Neill, Virginia
vgarciaoneill@hotmail.com

CARRERA

Especialización en Derecho de Familia,
Niñez y Adolescencia

RESUMEN

Resulta preciso considerar que la figura de la delegación de la responsabilidad parental –delegación de ejercicio y guarda judicial, agregados en los arts. 643 y 657 de CCC en el año 2015- no estuvo prevista en el Código Civil de Vélez Sarsfield. En la actualidad, luego de la modificación del CCC en el año 2015, estas figuras se encuentran incorporadas. Una de ellas es una delegación voluntaria de los progenitores del ejercicio de la responsabilidad parental en una tercera persona (art. 643 CCC), y otra verifica una situación de gravedad tal que importa un otorgamiento judicial de la guarda provisoria a un pariente con el consecuente traslado de dicho menor de edad de su centro de vida para proteger el interés superior de aquel niño, niña o adolescente (art. 657 CCC).

Esta investigación resulta de interés y conveniencia puesto que, con la inclusión de los artículos antes mencionados, se ha regularizado una situación que se daba frecuentemente en los hechos pero que no tenía un sustento legal.

PALABRAS CLAVE

Delegación, responsabilidad parental, guarda, jurisprudencia

INTRODUCCIÓN

Con la sanción del Código Civil y Comercial de la Nación en el año 2015, Ley N° 26994, le fue dado a las distintas formas de familias una regulación completa e integra. Fueron previstas obligaciones, derechos, y consecuencias respecto de las diferentes formas de familias con que contamos en la actualidad.

En ese marco y respecto de nuestro trabajo, se ha realizado la figura de los progenitores con sus obligaciones y derechos, así como también las obligaciones y derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Así entonces, tal como surge de nuestra normativa nacional, la responsabilidad parental prevista en el art. 638 de CCC es definida como el conjunto de derechos y deberes que corresponden a los progenitores sobre la persona y bienes de sus hijos. Como consecuencia de lo dicho, se desprende que la titularidad de la responsabilidad parental se encuentra en cabeza de ambos progenitores –salvo las excepciones previstas en art. 699 y 700 de CCC, cual es extinción y privación de ella.

Lo que dista en este caso es el ejercicio de esta responsabilidad, así como el cuidado personal, puesto que puede encontrarse en cabeza de uno, ambos progenitores, o como será nuestro eje en este trabajo, en cabeza de terceras personas.

Este ejercicio de la responsabilidad parental sobre niños, niñas y adolescentes puede ser también realizado por terceras personas, sean familiares o no, a los que la jurisprudencia considera como “adultos temporalmente responsables” de aquellos menores de edad.

Así debemos presentar a las figuras previstas en el art. 643 y 657 de CCC. La delegación del ejercicio (art. 643 CCC) prescribe una situación consensuada y pacífica en la que se acuerda voluntariamente entre el/los progenitor/es delegar el ejercicio de la responsabilidad parental de sus hijos a una tercera persona, con la consecuente necesidad de homologar dicho acuerdo por vía judicial, previo escuchar al Defensor Público y al niño, niña o adolescente. Se mantiene la titularidad de la responsabilidad parental en cabeza de los progenitores, quienes pueden supervisar la crianza y educación del menor de edad mientras dure esta delegación.

De otro costado, la guarda a un pariente (art. 657 CCC) se funda en motivos graves, excepcionales, situación que conlleva un control de legalidad –conforme prescribe art. 39 de Ley 26061 y su decreto reglamentario 415/2006-. En este caso, los adultos que se ocuparán del ejercicio de la responsabilidad parental de sus niños requieren al órgano judicial que se les otorgue la guarda provisoria de los mencionados a los fines de sortear

las necesidades diarias de los menores de edad frente a la ausencia de sus progenitores.

Estas medidas incorporadas en el CCC han sido fijadas por el plazo de un año con la posibilidad de que se prorroguen por un año más. Ello ha sido previsto con fundamento en que, si la situación de hecho se hubiera consolidado, se deberá mutar a otra figura tal como la adopción, la tutela, etc. Caso contrario, si la situación hubiera vuelto a su estado anterior, la figura de delegación del ejercicio y guarda quedaría sin vigencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como el presente trabajo tiene como fin el análisis de jurisprudencia para advertir si el impacto que tuvo en la sociedad la incorporación en el Código Civil y Comercial de la Nación de las figuras antes estudiadas resultó beneficioso y el esperado, la metodología que se utiliza es de tipo cualitativa, descriptiva.

Con relación a los métodos de recolección, se ha optado por el estudio de casos.

En consecuencia, se observaron y analizaron los procedimientos y las resoluciones que fueron dictadas por el Juzgado de Primera Instancia Civil, Comercial, Conciliación y Familia, de 1°, 2° y 3° Nominación de Bell Ville, Córdoba, entre los años 2020 a 2024. Esta selección de muestra se ha sintetizado y circunscripto a los procesos judiciales que se originaron en demandas impetradas en el marco del art. 643 y 657 de CCC. Se tiene en cuenta y se descifrá quienes son los actores de dichos procesos, los motivos por los que se inició la demanda impetrada, las opiniones que tiene el Defensor Público, las opiniones y voluntades referidas por el niño, niña o adolescente en cuestión, y finalmente lo resuelto por el juzgado antes mencionado. Asimismo, si segunda instancia ha intervenido, y si ha resuelto confirmando lo dicho por el aquo o lo ha modificado.

Se permitirá estudiar las realidades socioeconómicas de las familias que inician los procesos judiciales; también podremos estudiar si existen personas en condiciones de vulnerabilidad que motiven la aplicación del instituto en cuestión y si se protegen los derechos humanos respetados por nuestra Constitución Nacional y Tratados Internacionales ratificados por nuestro país (es decir, si se ha efectuado un debido control convencional y constitucional).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A lo largo de este trabajo hemos podido apreciar, desde su comienzo, como ha sido la evolución y empoderamiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en la historia mundial. Ello se ha visto reflejado en nuestro país y hemos podido advertir el cambio que se ha producido al respecto.

Las nuevas oleadas de derechos humanos, los Tratados Internacionales, Acuerdos, Re-

glamenciones y ratificaciones por parte de los países (y uniones de países tales como OEA) promovieron principios rectores –utilizados en su mayor medida en países occidentales- que mejoran los derechos y obligaciones de los niños como sujetos de derechos. Así, vimos en nuestro país y con la sanción del Código Civil y Comercial en el año 2015, la implementación de principios tales como el interés superior del niño, la necesidad de efectuar una escucha activa de sus pretensiones y voluntades, su autonomía progresiva, etc. los que se volvieron parámetros indispensables para nuestro quehacer diario en la justicia. A más de ello, el control de constitucionalidad y convencionalidad refuerzan esta imperiosa tarea y permean a las causas de nuevas miradas y objetivos, como es la protección de los más pequeños.

Este movimiento tuvo consecuencias también para los progenitores de los menores de edad. Generó nuevas obligaciones, deberes, y derechos con el fin de brindar una protección a las familias, independientemente del tipo de familia que se haya constituido.

Tal como vimos, la responsabilidad parental que ejercen los padres sobre los hijos se desmiembra en determinadas figuras jurídicas y que son, tal como lo expusimos antes, la titularidad y el ejercicio de la responsabilidad parental, el cuidado personal y la guarda judicial otorgada a una tercera persona (art. 640 CCC). Nuestro objeto de estudio ha sido el ejercicio de la responsabilidad parental, el cual puede ser realizado tanto por los progenitores como por terceras personas puesto que, tal como hemos analizado, el ejercicio es delegable y no así la titularidad de la responsabilidad parental. Ello puesto que la titularidad está en cabeza de sus progenitores, y allí está inmerso el orden público nacional. Asimismo, hemos examinado las nuevas figuras incluidas en el Código Civil y Comercial a partir del año 2015 enumeradas en los arts. 643 y 657 de CCC. La diferencia que hemos advertido surge palmariamente y los motivos que nos hacen inclinarse por una elección u otra tienen distinto sustento y tratamiento por vía judicial.

Como objetivo general hemos estimado analizar el impacto que tuvo la incorporación de las figuras previstas en el art. 643 y 657 de CCC en la sociedad, y a raíz de ello y el estudio realizado, podemos concluir satisfactoriamente con aquella tarea. Hemos podido concluir en que las situaciones previstas por estos artículos y que dan sustento legal a diversas situaciones, han sido usados para regularizar situaciones existentes que se producían –y se producen- en el seno de las familias. Las demandas que hemos leído dan cuenta que los motivos por los que se debieron judicializar tales peticiones devienen de larga data y lo que se necesita, es un acompañamiento judicial que les brinde protección y herramientas a los accionantes. Muchos de los terceros que han demandado –parientes y no parientes- han querido con estas presentaciones darle un nombre a la figura que ellos ejercen y obtener herramientas para promover derechos diarios a los niños, tales como la obtención de al-

gún beneficio asistencial, la obtención de planes de salud, la escolarización de ellos, entre otros. Además, también hemos visto que, según denuncia de los actores, en el seno íntimo de la familia se han producido situaciones de violencia familiar, razón por la cual tomar al niño y ubicarlo en otro contexto familiar surge como la opción más conveniente.

Dicho esto, debemos concluir en que resulta atinado lo expuesto por la comisión legislativa como así también lo dicho por la comisión del Anteproyecto del CCC, y en consecuencia la creación de estos artículos del Código Civil y Comercial.

Debemos decir que tanto los “parientes” como los “no parientes” que toman a su cargo a los niños para cuidarlos y brindarles protección necesitan herramientas para poder legalmente atender diariamente a sus niños. Hemos visto que ha sido admitido jurisprudencialmente que cualquier tercero (parientes y no parientes) sean los delegados y guardadores de los NNyA por lo que, se advierte que se prioriza el interés superior del menor de edad, así como también se inclina en dejarlo en un círculo familiar de protección en el cual sienta confianza y respeto.

También hemos advertido que en estos procesos no solo se ve una persona vulnerable –como es el niño, niña o adolescente- sino que también hemos encontrado que los progenitores muchas veces se encuentran en condiciones de vulnerabilidad y también necesitan sustento y protección. No obstante, también hemos visto que muchos de los actores han debido solicitar patrocinio gratuito al Defensor Público para intervenir ante la justicia para regularizar situaciones de hecho ya que, para estos, el acceso a justicia tiene una barrera económica a vencer. Lo cierto es que este auxiliar de justicia está previsto en nuestra legislación y que es él que, en situaciones como esta, promueve una justicia de acompañamiento para que dicha barrera no constituya una negativa de justicia.

REFERENCIAS

Alterini, J. H. (2016). Código Civil y Comercial comentado, Tratado exegético (2ª ed., Vol. I). La Ley.

Azpiri, J. (2016). Derecho de familia (2ª ed.). Hammurabi.

Bacigalupo de Girard, M. (2003). Acuerdos sobre delegación de la autoridad parental. Derecho de Familia, Revista Interdisciplinaria de Doctrina y Jurisprudencia, 26.

Bidart Campos, G. (2006). Manual de la Constitución Reformada. Astrea.

Burrows, D. (1994). "A child's understanding". *Law Family*, 24, 579. Citado en A. Kemelmajer de Carlucci (1994). El derecho constitucional del menor a ser oído. *Revista de Derecho Privado y Comunitario*, 7. Rubinzal-Culzoni.

Caramelo, G., Picasso, S., & Herrera, M. (2015). Código Civil y Comercial de la Nación comentado (1ª ed.). Infojus.

Convención sobre los Derechos del Niño. (2011). Observación general N° 13 sobre el derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia (CRC/C/GC/13).

Declaración de Santiago sobre Democracia y Confianza Pública: El nuevo compromiso de la buena gobernabilidad para las Américas. (2003, 10 de junio).

Del niño objeto al niño sujeto de derechos. (2016, 6 de abril). El Diario de Tandil. <https://eldiariodetandil.com/2016/04/06/del-nino-objeto-al-nino-sujeto-de-derechos>

Domínguez, G., Famá, A., & Herrera, M. (2006). Derecho constitucional de familia (Vol. I). Ediar.

Faraoni, F. E., Lloveras, N., & Orlandi, O. (2017). Código de Procedimiento de Familia de la Provincia de Córdoba (Tomo I). Mediterránea.

Gozaíni, O. A. (2017). Control de constitucionalidad y de convencionalidad. Nueva Jurídica.

Grosman, C., & Videtta, C. (2021). Responsabilidad Parental, Derecho y Realidad (1ª ed.). Rubinzal Culzoni Editores.

Herrera, M. (2014). Panorama general del Derecho de las Familias en el Código Civil y Comercial. Reformar para transformar. Suplemento Especial Nuevo Código Civil y Comercial. AR/DOC/3846/2014.

Iglesias, S., Villagra, H., & Barrios, L. (1998). Derecho a tener derecho. En *Infancia, Derecho y Políticas Sociales en América Latina, Derechos del Niño, Políticas de la Infancia* (Tomo I, Unidad II, "Un viaje a través de los espejos de los Congresos Panamericanos del Niño"). Unicef.

Jauregui, R. G. (2022). Responsabilidad Parental, Alimentos y Régimen de Comunicación (2ª ed.). Rubinzal Culzoni Editores.

Jornadas Nacionales de Derecho Civil de Bahía Blanca. (2015). Comisión N° 6 de Familia. Kemelmajer de Carlucci, A., Herrera, M., & Lloveras, N. (2015). Tratado de derecho de Familia (Tomo IV). Rubinzal Culzoni Editores.

Kemelmajer de Carlucci, A., & Herrera, M. (2023). Tratado de derecho de Familia. Actualización doctrinal y jurisprudencial (Tomo VI-A). Rubinzal Culzoni Editores.

Kuyundjian de Williams, P. (1998). El traslado del menor a otra provincia y los derechos del progenitor no conviviente. En C. Grosman (Ed.), *Los derechos del niño en la familia*. Ed. Universidad.

La Corte Suprema admite que los jueces puedan declarar de oficio la inconstitucionalidad de una ley. (2012, 27 de noviembre). Centro de Información Judicial. www.cij.gov.ar.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. (2012). Proyecto de Código Civil y Comercial de la Nación (1ª ed.). Infojus.

Resolución del IV Congreso Panamericano del Niño. (1924, Santiago de Chile).

Sajón, R., Achard, J. P., & Calvento, U. (1975). Menores en situación irregular. Aspectos sociolegales de su protección. En *Infancia, Derecho y Políticas Sociales en América Latina, Derechos del Niño, Políticas de la Infancia* (Tomo I, Unidad III). Unicef.



El comienzo de la existencia de la persona humana

AUTOR

García Rampellotto Fernando Daniel
fernandodgarcia@hotmail.com

CARRERA

Especialización en Derecho de Familia,
Niñez y Adolescencia

RESUMEN

Para poder analizar jurídicamente el comienzo de la existencia de la persona humana, el Derecho se basa en las distintas teorías de las ciencias biológicas.

Con los avances de la ciencia, se logró fecundar óvulos fuera del seno materno y el derecho argentino no había previsto ningún régimen de protección del embrión aparte del delito de aborto que tipifica el Código Penal.

En el año 2002 la Corte Suprema de Justicia de la Nación modifica la interpretación del término “concepción”.

Entonces ¿Existe un criterio claro a los fines de poder establecer cuando se produce el comienzo de la existencia de la persona humana de acuerdo con la legislación argentina actual, teniendo en cuenta lo establecido por la Constitución Nacional, los tratados internacionales y la jurisprudencia existente en la temática?

La reforma del Código Civil de 2015 reanudó esta controversia incorporando un rol protagónico a la voluntad procreacional y al consentimiento como sujetos y objeto de estudio

para un nuevo tipo filiatorio derivado de las técnicas de reproducción asistida algo que enmarcará la interpretación de los tribunales locales toda vez que existan controversias derivadas del comienzo de la persona humana siempre a la luz de nuestra Constitución Nacional y de los Tratados de Derechos Humanos que la Carta Magna ha incorporado.

PALABRAS CLAVE

Persona, Concepción, Aborto, Fertilización, Implantación, Constitución.

INTRODUCCIÓN

Para poder analizar jurídicamente el comienzo de la existencia de la persona, el Derecho se basa en las distintas teorías postuladas por las ciencias biológicas: teoría de la fecundación, teoría de la implantación y teoría de la formación del sistema nervioso central.

Con los avances de la ciencia, se logró fecundar óvulos fuera del seno materno para criopreservarlos durante muchos años previo a su implantación en el seno materno; tiempo durante el cual, el Derecho no había previsto ningún régimen de protección del embrión aparte del delito del aborto que tipifica el Código Penal.

Durante varios años, el derecho argentino mantuvo la interpretación de la palabra concepción como anidación conforme la actual teoría de la implantación y fue recién a partir del fallo “Portal de Belén” en 2002 cuando la Corte Suprema de Justicia de la Nación modifica la interpretación del término “concepción” asimilándolo con la palabra fecundación para a fin de cuentas volver a la teoría de la implantación en el año 2012 con el fallo “Artavia Murillo Vs. Costa Rica” dictado por la Corte Interamericana de Derechos Humanos; posición que se mantiene hasta la actualidad.

El proceso de reforma y unificación de los Códigos Civil y Comercial de la Nación desarrollado entre los años 2011 y 2015 reanudó la controversia llegando a la redacción final que incorpora a su letra nuevos actores y un rol protagónico a la voluntad procreacional, y al consentimiento como sujetos y objeto de estudio para un nuevo tipo filiatorio derivado de las técnicas de reproducción asistida.

En este contexto, la finalidad de este trabajo es profundizar sobre el comienzo de la persona humana en el Código Civil y Comercial a través de la interpretación constitucional y convencional arribando a una conclusión a la luz de los principales instrumentos normativos, doctrinarios y jurisprudenciales relativos al tema.

El presente trabajo busca dar respuesta al problema de investigación planteado:

¿Existe un criterio claro a los fines de poder establecer cuando se produce el comienzo de la existencia de la persona humana de acuerdo con la legislación argentina actual, teniendo en cuenta lo establecido por la Constitución Nacional, los tratados internacionales

y la jurisprudencia existente en la temática?

El objetivo general es analizar si existe un criterio claro a los fines de poder establecer cuando se produce el comienzo de la existencia de la persona humana de acuerdo con la legislación argentina actual, teniendo en cuenta lo establecido por la Constitución Nacional, los tratados internacionales y la jurisprudencia existente en la temática. Los Objetivos particulares o específicos serán describir el comienzo de la existencia de la persona como realidad biológica, identificar las técnicas de reproducción humana asistidas, analizar los derechos de la persona por nacer, examinar el comienzo de la existencia de la persona en las fuentes del derecho civil argentino, analizar la interpretación de la Corte Suprema de Justicia de la Nación sobre el comienzo de la persona humana

Con respecto a la hipótesis de investigación se sostiene que, si existe un criterio claro a los fines de poder establecer cuando se produce el comienzo de la existencia de la persona humana de acuerdo con la legislación argentina actual, teniendo en cuenta lo establecido por la Constitución Nacional, los tratados internacionales y la jurisprudencia existente en la temática debido a que nuestro ordenamiento jurídico ha sabido adecuarse a los avances de la ciencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente trabajo se utiliza el método descriptivo; éste consiste en seleccionar una cuestión o problemática, recoger información sobre ella y luego realizar una descripción sobre el tema

La estrategia metodológica por utilizar será la cualitativa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con respecto a los argumentos jurídicos, hemos visto que existe una categórica protección constitucional y convencional a la vida en nuestro país, considerando el comienzo de la existencia de la persona humana desde el momento de su concepción. La tutela del derecho a la vida es base fundamental en nuestra Constitución Nacional, ampliando sus alcances en la reforma de 1994 con la incorporación de los tratados internacionales establecidos en el art. 75 inc. 22 de la CN. Incluso, la Declaración Universal de Derechos Humanos, establece en su artículo 3 que todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona. Asimismo, la Convención Americana sobre Derechos Humanos establece en su artículo 4 que toda persona tiene derecho a que se respete su vida. Este derecho estará protegido por la ley y, en general, a partir del momento de la concepción y además la Convención sobre los Derechos del Niño en su artículo 6 hace alusión a que todo ser humano desde su concepción, dentro o fuera del seno de su madre, tiene derecho

a la vida y los estados la deben garantizar y proteger mediante acciones positivas.

Entiendo que el resultado de esta investigación permitirá encuadrar mejor cualquier situación o controversia que pueda presentarse en algún caso en particular, especialmente, si este fuera de compleja resolución.

Respecto a otros aportes que surgen de este estudio es posible que debamos concentrar nuevos esfuerzos para reformar nuevamente nuestro Código Civil y Comercial encuadrando mejor la filiación y la voluntad procreacional especialmente sobre el consentimiento respecto a lo que establece el artículo 562 del CCCN.

En síntesis, podemos afirmar que existe un criterio claro para establecer cuando se produce el comienzo de la existencia de la persona humana de acuerdo con la legislación argentina actual teniendo en cuenta lo establecido por la CN, los tratados internacionales y la jurisprudencia. Lo que sigue será adecuar siempre la protección de los derechos de la persona humana teniendo en cuenta los avances científicos garantizándole no solo su derecho esencial a la vida digna desde de la concepción, sino también mejorando su acceso a justicia tema más que interesante para abordar en un próximo trabajo.

REFERENCIAS

A continuación, se presenta la lista de referencias bibliográficas, organizada según las normas de la séptima edición de APA. Cada entrada ha sido formateada para incluir la información necesaria del autor, fecha, título y fuente.

Doctrina

Bidart Campos, G. (1995). El derecho de la constitución y su fuerza normativa. Ediar.

Bidart Campos, G. (2001). Tratado elemental de derecho constitucional argentino. Ediar.

Buompare, J. E. (2013). Código Penal Comentado. Asociación Pensamiento Penal.

Bueres, A., & Highton, E. (2003). Código Civil y leyes complementarias, análisis doctrinario y jurisprudencia. Hammurabi.

Kemelmajer de Carlucci, A. (2014). Tratado de Derecho de Familia. Rubinzal-Culzoni.

Lorenzetti, R. L. (2014). Código Civil y Comercial de la Nación Comentado. Rubinzal-Culzoni.

Orihuela, A. M. (2014). Constitución Nacional Comentada (7ª ed.). Editorial Estudio.

Jurisprudencia

C.A.C.C. Salta, Sala Tercera. (2013, 26 de febrero). P., A.Y. y F., S. c/ Instituto Provincial de Salud de Salta s/ acción de amparo. [Sentencia]. <https://docplayer.es/11565307-P-a-y-f-s-c-instituto-provincial-de-salud-de-salta-s-accion-de-amparo-cam-civ-y-com-salta.html>

C.I.D.H. (2012, 28 de noviembre). Artavia Murillo y otros. (fecundación in vitro) vs Costa Rica. [Sentencia]. http://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_257_esp.pdf

C.I.D.H. (1982, 24 de septiembre). Opinión Consultiva 2/82.

C.N.A.C. Sala J. (2011, 13 de septiembre). P., A. c. S., A. C. S/ medidas precautorias. [Sentencia].

C.N.A. Civil, Sala I. (1999, 3 de diciembre). R., R. D. s/ Guarda de embriones congelados. [Sentencia].

C.S.J.N. (2000, 1 de junio). Asociación Benghalensis y Otros v. Ministerio de Salud y Acción Social, Estado Nacional s/ Amparo. Fallos: 323:1339.

C.S.J.N. (2000). Campodónico de Beviacqua, Ana Carina c/ Ministerio de Salud y Acción Social - Secretaría de Programas de Salud y Banco de Drogas Neoplásicas. Fallos: 323:3229.

C.S.J.N. (1992, 7 de julio). Ekmekdjian, Miguel Angel c/ Sofovich, Gerardo s/ Amparo. Fallos: 315:1492.

C.S.J.N. (2012, 13 de marzo). F., A. L. S/Medida autosatisfactiva. F. 259. XLVI.

C.S.J.N. (1993, 7 de julio). Fibraca Constructora SCA c/ Comisión Mixta Técnica de Salto Grande. Fallos: 316:1669.

C.S.J.N. (1995, 7 de abril). Giroldi, Horacio David y otros/ recurso de casación. Fallos: 318:514.

C.S.J.N. (2007, 13 de julio). Mazzeo. Fallo: 330:3248.

C.S.J.N. (2002, 5 de marzo). Portal de Belén. Asoc. S. fines de lucro c/ Ministerio de salud y acción social s/ Amparo. Fallos: 325:292.

C.S.J.N. (1980, 6 de noviembre). Saguir y Dib, Claudia Graciela s/ autorización. Fallos: 302:1284.

C.S.J.N. (2007). Sánchez, Elvira Berta c/ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Legislación

Código Civil de la República Argentina (Ley n° 340).

Código Penal de la Nación Argentina (Ley n° 11.179).

Constitución de la Nación Argentina.

Convención Americana sobre Derechos Humanos ("Pacto de San José de Costa Rica").

Convención Internacional sobre los Derechos del Niño.

Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.

Declaración Universal de Derechos Humanos.

Ley n° 26.061, de Protección integral de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

Notas Periodísticas

Centro de Bioética. (2014). Freno judicial a la selección y descarte de embriones a través del diagnóstico genético. <http://www.centrodebioetica.org>

Colegio de Abogados de Rosario. (s.f.). La lógica del Código Civil y Comercial de la Nación en materia de familia. Reformar para transformar. <http://www.abogadosrosario.com/noticias>

Infobae. (2013, 21 de noviembre). En el nuevo Código, el inicio de la vida será "desde la concepción". <http://www.infobae.com/2013/11/21/1525316-en-el-nuevo-codigo-el-inicio-la-vida-sera-desde-la-concepcion>

Kemelmajer, A. (2014, 7 de octubre). Para Kemelmajer, el nuevo Código es un gran avance. Diario Los Andes. <https://www.losandes.com.ar>

Portal La Ley TR. (2014, 18 de abril). Modificaciones al CCCN sobre filiación y voluntad procreacional. <http://laley.thomsonreuters.com/nota/2014?cid=8f1c6ddc-cad5-4e6b-a27a-dfdc2f951d60>

Reátegui Hehn, E. (2019, 10 de abril). Se presentó el Proyecto de ley sobre embriones no implantados. <http://laley.thomsonreuters.com/nota/1989>

Telam. (2013, 21 de noviembre). En el nuevo Código, el inicio de la vida será "desde la concepción". <http://www.infobae.com/2013/11/21/1525316-en-el-nuevo-codigo-el-inicio-la-vida-sera-desde-la-concepcion>

Thomson Reuters. (2012, 11 de diciembre). El aborto eugenésico la constitución y el derecho internacional de los derechos-humanos. <http://thomsonreuterslatam.com/2012/12/11/doctrina-del-dia/>

Verbitsky, H. (2014, 5 de octubre). Sin fecha de vencimiento. Página 12. <https://www.pagina12.com.ar>

Zaffaroni, E. R. (1994). Inserción a la Convención Constituyente de 1994 como convencional por la Capital Federal. hcdn.gov.ar.

A photograph of a young boy with dark hair, seen from the side, looking out of a window. The window has sheer curtains, and the view outside shows a sunset or sunrise with warm light and clouds. The boy is wearing a dark blue shirt.

El derecho del niño a ser oído en procesos de revinculación parental

AUTORA

Kupski Gabriela Annelise

annelise_kupski@hotmail.com

CARRERA

Especialización en Derecho de Familia,
Niñez y Adolescencia

RESUMEN

El modelo tradicional de familia ha experimentado transformaciones significativas en las últimas décadas, lo que se manifiesta en un aumento notable de separaciones y divorcios. En este contexto, resulta fundamental asegurar el derecho inherente de los hijos menores a mantener relaciones fluidas y adecuadas con ambos progenitores, promoviendo la preservación de vínculos saludables, lo que resulta esencial para el bienestar emocional y psicológico de los hijos y contribuye a su desarrollo integral.

Ahora bien, existen situaciones en las que se presentan obstáculos por parte del progenitor con quien convive al menor, lo que dificulta las relaciones del hijo con el progenitor no conviviente, al punto tal, de generarse la negativa del menor a relacionarse con ese progenitor. Estas dificultades pueden culminar en litigios judiciales. En este contexto, aparecen los denominados procesos de revinculación parental, los cuales son ordenados por los jueces de familia. Dichos procesos consisten en intervenciones terapéuticas y diagnósticas cuyo objetivo primordial es restablecer el contacto entre los hijos y el progenitor no

conviviente, facilitando así la reconstrucción de los vínculos familiares que han sido deteriorados, en búsqueda del bienestar emocional y psicológico de los menores involucrados.

En este contexto, el juez tiene la responsabilidad de convocar al menor a su presencia con el fin de escuchar su opinión, garantizando así su derecho a ser oído y considerando su edad y grado de desarrollo. Ante una negativa del menor a mantener el vínculo con el progenitor no conviviente, es imperativo que el juez, con la asistencia del equipo interdisciplinario, indague si la postura del niño está influenciada por factores externos o esa negativa es fundamentada.

PALABRAS CLAVE:

Niños; niñas; adolescentes; derecho a ser oídos; opinión; autonomía; libertad de expresión; revinculación parental.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar las prácticas judiciales en los Tribunales de Familia de nuestro país, específicamente en relación con la protección del derecho de niños, niñas y adolescentes (NNyA) a ser escuchados en procesos de revinculación parental. A través de un estudio de los procedimientos existentes, se busca contribuir a la comprensión y optimización de las prácticas judiciales, garantizando la participación efectiva de los menores en los procesos que afectan su vínculo con sus progenitores no convivientes. La investigación incluye una revisión conceptual del tema, un análisis de la normativa local y comparada, y una evaluación de las herramientas disponibles para los actores judiciales y profesionales interdisciplinarios, con el objetivo de asegurar que la voz de los NNyA sea considerada de manera genuina y efectiva. Finalmente, se presenta una postura fundamentada sobre las mejores prácticas para abordar la problemática identificada.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada en esta investigación se enmarca en un enfoque descriptivo y cualitativo, orientado a la recopilación y análisis de información sobre el ejercicio del derecho de niños, niñas y adolescentes (NNyA) a ser escuchados en procesos de revinculación parental. Se basa en un análisis documental que incluye la revisión de legislación argentina, normativas internacionales y fallos judiciales relevantes, con el fin de interpretar y comparar las diferentes perspectivas y regulaciones existentes. Además, se incorporan análisis de actas académicas de congresos especializados en terapias relacionadas con la revinculación parental, permitiendo una visión interdisciplinaria del fenómeno.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El derecho del menor a ser oído constituye un principio fundamental que debe orientar la labor del juez de familia en los procesos de revinculación parental que involucren a niños, niñas y adolescentes (NNyA). La efectiva realización de este derecho requiere no sólo la consideración de la opinión del menor, sino también su participación genuina en la toma de decisiones judiciales. Sin embargo, surgen desafíos cuando, debido a impedimentos u obstáculos en el contacto con uno de los progenitores, el menor no puede expresar su opinión de manera libre y autónoma. En estos casos, es necesario cuestionar cómo se puede garantizar la autenticidad de sus manifestaciones, especialmente cuando su expresión puede estar influenciada por discursos impuestos o por el temor. Se plantea la hipótesis de que la verdadera voluntad del menor puede ser discernida mediante procesos terapéuticos y diagnósticos que integren las terapias de revinculación ordenadas judicialmente, promoviendo estrategias que fomenten su autonomía. Esto permitiría no solo garantizar el ejercicio del derecho a ser oído, sino también asegurar que su opinión genuina sea considerada en el proceso judicial. En un contexto social caracterizado por cambios en los modelos familiares, donde las separaciones y divorcios son cada vez más frecuentes, resulta crucial reconocer al niño como sujeto de derechos, con autonomía y capacidad para participar en decisiones que le afectan. La valoración del interés superior del menor implica escuchar su voz no solo a través de palabras, sino también mediante gestos, miradas, juegos y dibujos, sin limitarse a una edad específica para iniciar esta escucha. La labor del equipo interdisciplinario es esencial en este proceso, ya que su intervención trasciende lo jurídico, aportando una perspectiva integral. Por otro lado, la ausencia de protocolos específicos para la actuación en casos de revinculación judicialmente ordenada evidencia la dependencia de criterios individuales y la falta de uniformidad en las prácticas judiciales y terapéuticas. Esto subraya la necesidad de establecer directrices claras que orienten la intervención en estos contextos, garantizando así la protección efectiva del derecho del menor a ser oído y respetando su interés superior.

Se concluye que, aunque la terapia ordenada judicialmente es de carácter obligatorio, proporciona herramientas esenciales para enfrentar y superar las dificultades, facilitando la recuperación del vínculo afectivo. Es fundamental garantizar que la opinión del niño o adolescente sea considerada en una evaluación integral, en conjunto con otros elementos del proceso. Sin embargo, cuando la influencia del progenitor conviviente compromete el ejercicio efectivo del derecho a opinar del menor, surge la problemática de cómo materializar el derecho a ser oído en estas circunstancias. En casos donde existe una negativa infundada del menor al contacto con el progenitor no conviviente, se plantea un dilema: dicha negativa puede contradecir su interés superior y afectar su desarrollo integral. Por

ello, corresponde al juez y al equipo interdisciplinario emplear todas las herramientas disponibles para identificar los verdaderos deseos del menor, promoviendo su autonomía y capacidad de reflexión. Si la negativa es voluntaria, se debe investigar si existen causas graves o si está influenciada por factores externos distorsionadores. En este último caso, el juez debe adoptar medidas para eliminar dichas influencias y permitir que emerja la verdadera voluntad del menor respecto al contacto con el progenitor no conviviente. Las decisiones judiciales deben priorizar siempre el interés superior del menor, incluso si ello implica que su opinión no sea plenamente coincidente con la decisión final.

Finalmente, se sostiene que es posible garantizar el derecho a ser oído de los NNyA en procesos de revinculación parental, siempre que se implementen medidas urgentes, oportunas y adecuadas que propicien un entorno en el cual el menor pueda expresarse libremente y sin presiones externas, asegurando así la protección de su interés superior.

REFERENCIAS

Bellucio, CA (2016). Régimen de comunicación (visitas) según el nuevo Código Civil y Comercial. García Alonso.

Faraoni, F. (2021). Abogada/o de niñas, niños y adolescentes. Visión doctrinaria. Lerner.

Herrera, M. (2015). Código Civil y Comercial de la Nación comentado (Tomo IV). Rubinzal Culzoni.

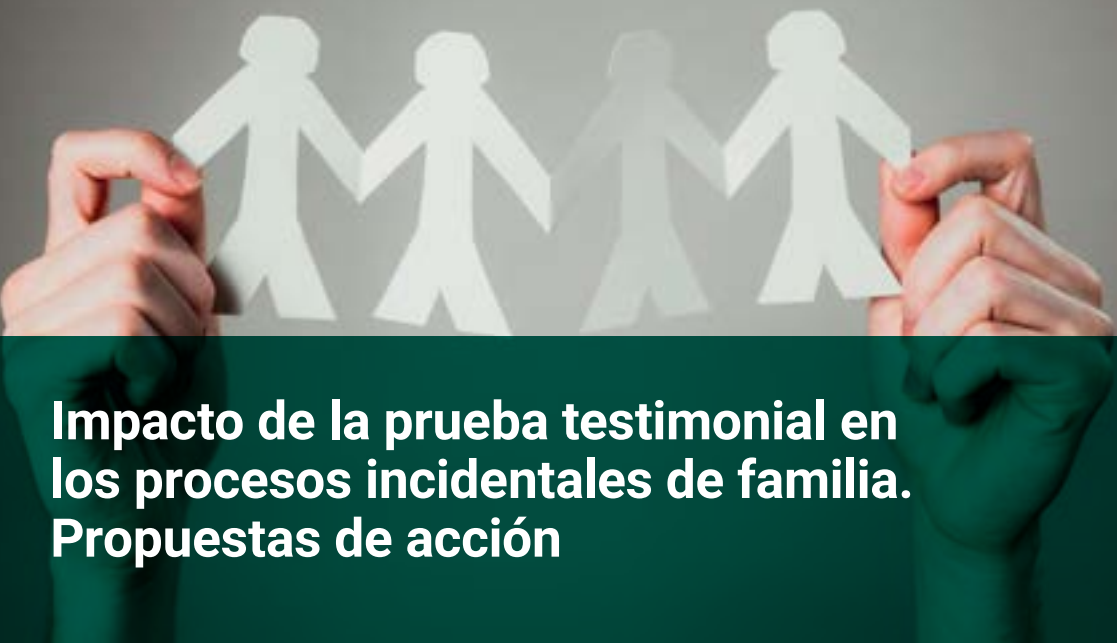
Kemelmajer de Carlucci, A. (1997). El derecho constitucional del menor a ser oído. Revista de Derecho Privado y Comunitario, 7, Rubinzal Culzoni Editores.

Minyerski, N. y Herrera, M. (2008). Autonomía, capacidad y participación a la luz de la ley 26.061. En E. García Méndez (Comp.), Protección integral de derechos de niñas, niños y adolescentes: Análisis de la ley 26.061. Editores del Puerto.

Mizrahi, M. (2022). Alienación parental: Niños huérfanos de padres vivos. Astrea.

Mizrahi, M. (2022). La alienación parental como grave disfunción familiar. Editorial Albrematica.

Quiroga, SE, Grubisich, G., Cryan, G., Colugio, A. y Anselmi, ME (2013). Terapia de revinculación: Una experiencia clínica. En V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología: XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-054/229>



Impacto de la prueba testimonial en los procesos incidentales de familia. Propuestas de acción

AUTORA
Vázquez Martín Dora del Valle

CARRERA
Especialización en Derecho de Familia,
Niñez y Adolescencia

RESUMEN

El trabajo aborda el impacto negativo de la prueba testimonial en la duración de los procesos incidentales de familia, los cuales, aunque diseñados para ser ágiles y abreviados, se dilatan por meses o incluso años debido a la recepción de testimoniales. Esta dilación vulnera principios fundamentales, como la tutela judicial efectiva, el interés superior del niño y el derecho a una justicia pronta y en un plazo razonable. Si la resolución judicial llega cuando han variado nuevamente las circunstancias de la familia, no compone los intereses de las partes, tornándose disvaliosa e inútil. En este contexto es necesario redimensionar los procesos incidentales y cuestionar la recepción de prueba testimonial tanto en su extensión como en su valoración. Frente a esta problemática, se proponen acciones y reformas legislativas para adecuar la práctica procesal a los principios constitucionales y convencionales del derecho de familia. Las propuestas incluyen: concentrar la recepción de testimoniales en una única audiencia de vista de causa (similar al fuero laboral); permitir la presentación de declaraciones testimoniales por escrito (como en el beneficio de

litigar sin gastos); que el juez pueda limitar la prueba testimonial por excesiva o dilatoria al momento de proveerla; y reducir el número de testigos permitidos a un máximo de dos por partes. Estas medidas buscan asegurar un proceso más ágil, eficaz y respetuoso de los derechos de las familias y sus integrantes más vulnerables.

PALABRAS CLAVE

Incidentes de familia; Prueba testimonial; Tutela judicial efectiva; Plazo razonable.

INTRODUCCIÓN

Los procesos incidentales en el fuero de familia deberían ser trámites ágiles y abreviados, destinados a modificar lo resuelto sobre cuestiones alimentarias, cuidado o plan de parentalidad ante nuevas circunstancias familiares. Sin embargo, la producción de prueba testimonial se convierte en un obstáculo dilatorio e ineficaz, impidiendo una resolución oportuna y afectando la tutela judicial efectiva. La dinámica familiar está en constante cambio (salud, actividades de hijos, empleo, vivienda, nuevas familias), por lo que las resoluciones deben ser dinámicas y emitidas en un tiempo procesal que acompañe estos cambios, ya que si la resolución llega cuando las circunstancias han vuelto a variar, se torna inútil.

A los fines de exponer el propósito de este trabajo, se ha organizado su desarrollo abordando los siguientes tópicos. En un primer momento analizaremos las características propias del conflicto familiar, su dinámica y su abordaje desde lo jurídico y lo multidisciplinario, con la constitucionalización del derecho de familia. A partir de allí nos adentraremos en los principios sustanciales y procesales del derecho de familia para poder determinar con claridad el alcance de los mismos y su afectación por la problemática que planteamos. Se analiza específicamente: Caracterización procesal de los incidentes, Principios generales del derecho, Interés superior del niño, Tutela judicial efectiva, Oficiosidad, Oralidad, Resolución pacífica de los conflictos, Inmediación, Buena fe y lealtad procesal, El abuso procesal, Economía procesal, Acceso limitado al expediente, Especialización de los magistrados e Intervención multidisciplinaria

Deberemos recaer necesariamente en los principios relativos a la prueba, las formas procesales, la carga de la prueba. Dentro de la prueba testimonial en concreto, abordamos la afectación que dicha prueba conlleva a los procesos incidentales, sus características, el falso testimonio, las formalidades en el ofrecimiento de prueba, requisitos del interrogatorio e inasistencia del proponente. En el siguiente momento analizaremos el alcance del rol del juez de familia y sus potestades para actuar en el proceso los principios referenciados en orden a su efectivización y la valoración que hace de la prueba. Por último, planteare-

mos casos reales que tramitaran ante nuestros tribunales de familia, con las propuestas de acción y las reformas legislativas que estimamos pertinentes.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación cualitativa de once casos tramitados en los últimos cinco años ante los tribunales de familia en Córdoba reveló que el período de prueba, legalmente fijado en diez días, se extiende a varios meses, llegando hasta dieciséis meses en algunos casos. Se compararon los datos objetivos que se obtuvieron con el marco teórico legal tanto procedimental como de fondo, incluyendo la normativa convencional que obliga al Estado a dar una pronta respuesta y la tutela judicial efectiva a los justiciables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De lo trabajado, y de todas las consideraciones vertidas en la exposición, proponemos adoptar diferentes acciones. En primer orden, reducir la cantidad de testigos que cada parte puede proponer, con un máximo de dos por cada parte. En segundo orden, que dichas audiencias testimoniales sean receptadas en un solo acto procesal, como es el caso de las audiencias de vista de causa que se recepcionan en el fuero laboral, o bien que se permita la presentación de las declaraciones testimoniales por escrito, como sucede en los trámites de beneficio de litigar sin gastos. En dicho lineamiento, también el art. 306 del C.P.C.C. Cba prevé que diversas autoridades públicas pueden ser relevados de su obligación de comparecer personalmente y declarar por escrito, bajo juramento. En tal caso deben aplicarse las disposiciones de los arts. 293 y 294, esto es, que debe ofrecerse la testimonial junto con el pliego de interrogatorio abierto como condición de admisibilidad del medio probatorio. Dicho pliego queda a disposición de la parte contraria quien puede formular observaciones y acompañar contra interrogatorio. En base a esta disposición expresa del código de rito en pos de favorecer el ejercicio de la función pública a determinadas personas que ocupan cargos públicos, entendemos que dicho criterio bien puede ser aplicado a los testigos en general, a quienes se puede facultar a prestar declaración por escrito bajo juramento, bajo apercibimiento. En dicho caso, se propone que el pliego abierto sea ofrecido en demanda, pudiendo la parte contraria formular observaciones o acompañar a su vez contra interrogatorio, y al momento de abrir la causa a prueba, se acompaña la declaración escrita en forma. Con ello se evita la fijación de audiencias y la reiteración de las mismas en caso de inasistencia de los testigos. De tomarse esta modalidad de recepción de prueba testimonial, nada obstaría a cumplir con la proposición de hasta cinco testigos por parte, ya que todas las declaraciones escritas deberían presentarse en el periodo probatorio de diez días previsto por el código de rito.

Para los testigos con domicilio fuera del asiento del tribunal, la ley prevé el ofrecimiento de prueba junto a pliego abierto por escrito, el que es puesto a disposición de la contraria para que en el plazo de tres días pueda formular observaciones y/o acompañar contra formulario. Luego, la audiencia es receptada por la autoridad competente del domicilio del testigo. Dicha modalidad de recepción de prueba testimonial no ofrece discusión en cuanto a su validez, por lo que bien puede extenderse a todos los testigos, sin distinción del domicilio en el cual residan, con todos los beneficios en relación a evitar el dispenso de tiempos procesales, como venimos sosteniendo.

Otra propuesta es que cada parte presente las declaraciones testimoniales de sus testigos por escrito, junto con la presentación de su demanda o de la contestación de demanda, como está previsto para el trámite de beneficio de litigar sin gastos. La otra modalidad propuesta es que cada parte presente el pliego abierto de sus testigos junto con su presentación, frente a lo cual la contraparte puede presentar su contrainterrogatorio junto, a su vez, con los pliegos de sus propios testigos, y luego la presentación de la declaración testimonial escrita durante el periodo de prueba.

Proponemos la reforma legislativa del art. 288 del C.P.C. Cba (que rige supletoriamente en el fuero de familia atento la remisión expresa que dispone el art. 177 de la ley 10.305), en la parte que ordena: “Cuando el interrogatorio se hiciere por escrito, éste podrá presentarse en sobre cerrado hasta el momento en que comience la audiencia en que deba presentarse cada testigo” con el fin de disponer su inaplicabilidad para los procesos incidentales del fuero de familia. Asimismo, en relación al art. 293 de dicho cuerpo legal, proponemos su reforma en el sentido de que sea aplicado para todos los casos incidentales y no sólo en relación a los testigos que tengan su residencia fuera del asiento del tribunal proponiendo la posibilidad de presentar pliego por escrito y contrainterrogatorio si la contraria lo estima pertinente, no siendo ya facultativo de la parte, sino como requisito de ofrecimiento y posteriormente, declaración testimonial escrita a presentar en el periodo de prueba.

Analizando los requisitos legales del interrogatorio, notamos que no encontramos dificultad para que sean cumplidos en una declaración realizada por escrito. Aún más, atento la posibilidad de la contraparte de analizar el pliego abierto presentado en la causa y teniendo la facultad de presentar contrainterrogatorios, vemos que puede verse reforzada la garantía de presentar preguntas de un todo conforme a lo dispuesto por el art. 288 del C.P.C.Cba.

Proponemos la reforma legislativa de este art. 287 del C.P.C.Cba, atento poder suprimirse, ya que si se presentan las declaraciones testimoniales por escrito, ya bien junto con la propia demanda o la contestación de demanda, ya bien, por escrito durante el periodo de prueba, se desactiva el problema de la inasistencia de los testigos a las audiencias fijadas,

de la necesidad de fijación de nuevas audiencias, del deber de hacerlos conducir con la fuerza pública, con todo el dispendio de tiempos procesales, recursos judiciales y económicos que todo ello irroga.

Asimismo correspondería la reforma del art. 290 del mismo cuerpo legal, atento no configurarse en las propuestas que realizamos la posibilidad de inasistencia del proponente de la prueba testimonial ni de quedar desistida la prueba por no haber dejado interrogatorio, viendo que resulta de mucho beneficio al proceso y a la resolución de la causa las reformas que instamos.

Tomando en consideración estas indicaciones procesales y teniendo presente que el juez al valorar decide qué pruebas considera relevantes para fundar su resolución, podemos afirmar que valorar diez declaraciones testimoniales para resolver un incidente, es prueba excesiva, reiterativa, repetitiva. El art. 429 del Código Procesal Civil de la Nación exige que al momento de ofrecerse la prueba testimonial deben indicarse los extremos que se pretenden probar con la declaración. Si replicáramos tal disposición en nuestro código de rito local podríamos probar claramente que todas las testimoniales se ofrecen en relación a los mismos hechos.

Sostenemos, dentro de la propuesta de presentar las declaraciones por escrito dentro del proceso, que esta visión del proceso civil debe ser superada en el ámbito incidental de familia en pos de cumplir con los principios generales del derecho, sobre todo, la tutela judicial efectiva. En caso de aceptar la propuesta, se debería reformular el art. 177 de la ley 10.305, que remite supletoriamente a las normas del Código Procesal Civil y Comercial de la Pcia de Córdoba, indicando que no serán de aplicación los arts. referentes a las formalidades de la prueba testimonial (arts. 285, 289, 297, 313, 298, 301, 304 y 314 del C.P.C.Cba.).

REFERENCIAS

Doctrina

Azpiri, J. O. (2015). Incidencias del Código Civil y Comercial. Derecho de familia. Hammurabi.

Boeiro, V. (2018). Los principios procesales y el derecho de familia. Revista digital Pensamiento Civil. <https://www.pensamientocivil.com.ar/doctrina/3966-principios-procesales-y-derecho-familia>

Cillero Bruñol, M. (2007). El interés superior del niño en el marco de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño. Justicia y Derechos del Niño. https://www.iin.oea.org/Cursos_a_distancia/el_interes_superior.pdf

Faraoni, F. (2009). Alimentos para los hijos e interés superior. En G. Tagle de Ferreyra (Dir.), El interés superior del niño. Visión jurisprudencial y aportes doctrinarios. Nuevo Enfoque Jurídico.

Fernández, R. E. (2022). Impugnaciones ordinarias y extraordinarias en el CPCC de Córdoba (2a ed). Alveroni Ediciones.

Garate, R. M. (2019). Una visión iusfilosófica de los principios del derecho y de los principios del derecho de familia. Revista Anales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, 16(49). <https://doi.org/10.24215/25916386e029>

Guahnon, S. V. (2016). Medidas cautelares y provisionales en los procesos de familia según el CCyCN. Ediciones La Rocca.

Herrera, M. (2014). Panorama general del derecho de las familias en el Código Civil y Comercial. Reformar para transformar. Sup. Especial Nuevo Código Civil y Comercial, 39. https://www-2020.scba.gov.ar/leyorganica/CCyc30/pdfley/Herrera_Panorama_generaldelderechodelas_familias_enelccyc.pdf

Kemelmajer de Carlucci, A., Herrera, M., & Lloveras, N. (2016). Tratado de Derecho de Familia según el CCyC de 2014. Rubinzal Culzoni.

Mizrahi, M. L. (2016). Responsabilidad parental. Astrea.

Rojas, J. A. (2015). Visión sistémica sobre los procesos de familia. Revista de Derecho Procesal. Procesos de familia (2a ed.). Rubinzal Culzoni.

Tavip, G. E., & Giraudo Esquivio, N. (Dirs.) (2020). Traslado inconsulto de nna dentro del territorio nacional. Lerner.

Zalazar, C. & Abellaneda, R. (2021). Derecho Procesal Civil y Comercial. Aspectos Prácticos III. Sistema Probatorio en el Proceso Civil de Córdoba. Alveroni.

Códigos y Leyes

Alvarenga, E. H. (2016). Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Córdoba.

Argentina. (2014). Código Civil y Comercial de la Nación. Infojus.

Argentina. (2018). Código Civil y Comercial. República Argentina. Zavalia.

Argentina. (2006). Código Penal de la República Argentina (5a. ed.). Errepar.

Argentina, Congreso de la Nación. (2005). Ley 26.061. Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/110778/norma.htm>

Argentina. Córdoba. (2015). Ley N° 10.305. Código de Procedimiento de Familia. SAIJ. <http://www.saij.gob.ar/10305-local-cordoba-codigo-procedimiento-familia-lpo0010305-2015-09-23/123456789-0abc-defg-503-0100ovorpyel>

Argentina. Córdoba. (1990). Ley N° 7982. Asistencia jurídica gratuita. Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-7982-123456789-0abc-defg-289-7000ovorpyel>

Caramelo, G., Herrera, M., & Picasso, S. (2015). Código Civil y Comercial de la Nación Comentado. Tomo I. Infojus. [http://www.saij.gob.ar/docs-f/codigo-comentado/CCyC_Comentado_Tomo_I%20\(arts.%201%20a%20400\).pdf](http://www.saij.gob.ar/docs-f/codigo-comentado/CCyC_Comentado_Tomo_I%20(arts.%201%20a%20400).pdf)

Carta de la Organización de los Estados Americanos. (1948). IX Conferencia Internacional Americana del 30 de abril de 1948. https://www.oas.org/xxxivga/spanish/basic_docs/carta_oea.pdf

Constitución de la Nación Argentina y Tratados Internacionales. (2015). Errelus.

Convención Americana sobre Derechos Humanos. (Pacto de San José). (1978). Gaceta Oficial. No. 9460, 11 de febrero de 1978. https://www.oas.org/dil/esp/1969_Convenc%C3%B3n_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf

Convención de Viena sobre el Derecho de los Tratados. (1980). SAIJ. <http://surl.li/wrende>

Díaz Villasuso, M. A. (2013). Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Córdoba. Tomo II. Advocatus.

Instrumentos Internacionales. (2011). Oficina de la Mujer. Poder judicial de la Provincia de Córdoba. Tribunal Superior de Justicia.

Lloveras, N., Orlandi, O., & Faraoni, F. E. (2017). Código de Procedimiento de Familia de la Provincia de Córdoba. Tomos I y II. Mediterránea.

Naciones Unidas (ONU). (1989). Convención de los Derechos del Niño. SAIJ. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-child>

Naciones Unidas (ONU). (1966). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

Vénica, O. H. (2005). Código Procesal Civil y Comercial de la Ciudad de Córdoba. Rubinzal Culzoni.

XIV Cumbre Judicial Iberoamericana. (2008). Las 100 Reglas de Brasilia de acceso a la justicia de las personas en situación de vulnerabilidad. Ministerio de la defensa. Argentina. <https://www.mpd.gov.ar/index.php/marconormativo-diversidad-cultural/instrumentos-internacionales/3158-las-100-reglas-de-brasil-ia-sobre-el-acceso-a-la-justicia-de-las-personas-en-condicion-de-vulnerabilidad>

Prefacio **Especialización en Derecho Penal Tributario y Económico**

La Especialización en Derecho Penal Tributario y Económico se consolida como un espacio académico de excelencia que busca brindar una formación integral e interdisciplinaria en una materia caracterizada por su complejidad normativa, procesal y forense, ofreciendo a los profesionales una mirada crítica, técnica y práctica orientada a la resolución de problemas reales.

Los trabajos finales aquí reunidos son testimonio de ese propósito. Cada investigación refleja no solo el rigor académico alcanzado, sino también el compromiso de nuestros estudiantes con la praxis de una especialidad que se nutre de la intersección entre derecho penal en general, el económico y tributario en particular. El abordaje de temáticas como el fraude fiscal, el lavado de activos, la responsabilidad penal de las personas jurídicas y el compliance, entre otros tópicos de interés, evidencia la actualidad y pertinencia de la formación recibida.

Este anuario constituye, así, una muestra del valor agregado que la Especialización aporta a la práctica profesional y al debate académico en el campo del derecho penal tributario y económico. Asimismo, es un testimonio del valor de la universidad como espacio de encuentro y construcción colectiva de conocimiento. La diversidad de enfoques presentes en estas páginas enriquece la reflexión y fortalece la transferencia hacia la comunidad jurídica y la sociedad en general.

Felicitamos a nuestros especialistas por este logro académico y los alentamos a continuar profundizando sus investigaciones y aportes. Estamos convencidos de que las competencias adquiridas serán el fundamento de nuevas contribuciones, siempre guiadas por el compromiso con la justicia, la transparencia y el fortalecimiento institucional.

Dr. Sanchez Torres, Abel Guillermo

Director Especialización en Derecho Penal Tributario y Económico

Dr. Álvarez Echague, Juan Manuel

Director Especialización en Derecho Penal Tributario y Económico



La culpabilidad en la responsabilidad penal de las personas jurídicas bajo la ley 27.401

AUTOR**Cortés, Tomás**

tomicortesd@gmail.com

CARRERA

Especialización en Derecho Penal

Tributario y Económico

RESUMEN

Este trabajo analiza el concepto de culpabilidad aplicado a la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el marco de la ley 27.401. A través de un enfoque dogmático, se estudian los sistemas de atribución de responsabilidad (vicarial, por hecho propio y mixto) y se examina cuál ha sido adoptado por el legislador argentino. Se concluye que la ley 27.401 propone una atribución por hecho propio, sustentada en un concepto normativo de acción y en el incumplimiento de deberes de control y vigilancia (comisión por omisión). También se estudian los presupuestos fácticos y normativos que habilitan la imputación penal, los programas de integridad, y las consecuencias que se acarrearía si se incumpliera con el principio de culpabilidad. La investigación sostiene que, para cumplir con estándares constitucionales y de derecho penal moderno, la culpabilidad debe ser atribuida sobre la base de una conducta propia, evitable, y conforme al rol normativo de la empresa en la prevención del delito.

PALABRAS CLAVE

Culpabilidad; Persona jurídica; Responsabilidad penal; Ley 27.401; Derecho penal económico

INTRODUCCIÓN

En Argentina desde hace ya varios años, así como también en el mundo jurídico de occidente se han introducido reformas legislativas para sancionar penalmente a las personas jurídicas. Este viraje responde al crecimiento exponencial de los entes colectivos en el mercado y a la constatación empírica de que una porción significativa de los delitos económicos y de corrupción se cometen a través de su estructura organizativa. La Ley 27.401, sancionada en 2017, cristaliza esa tendencia al incorporar un régimen de responsabilidad penal para empresas privadas en casos de cohecho, tráfico de influencias y otras conductas afines.

Desde la dogmática, el debate se centra en cuál es el fundamento de la imputación. Dos grandes modelos compiten: el vicarial, que traslada la responsabilidad del individuo a la empresa, y el de hecho propio, que exige demostrar un defecto organizativo imputable a la persona jurídica. El segundo asegura que la pena mantenga su carácter personal al reprochar la omisión de crear controles idóneos. En la misma línea, Rodríguez Estévez (2015) sostiene que sólo un reproche por hecho propio supera el test de culpabilidad constitucional. No obstante, Carrió y Reussi (2018) advierten que la redacción del artículo 2 de la Ley 27.401 genera ambigüedades que podrían vulnerar ese principio al castigar a la empresa por actos imposibles de controlar.

El principio de culpabilidad sigue siendo el obstáculo central. Bacigalupo (1998) recuerda que la pena estatal sólo se legitima cuando el sujeto puede comprender la norma y actuar conforme a ella. Desde el funcionalismo, Jakobs (1997) redefine la acción empresarial como la evitabilidad del resultado mediante la adopción de medidas de prevención, mientras que Mir Puig (2016) recalca que la imputación a un ente ideal no es fáctica sino normativa: se evalúa la infracción a un deber de organización, no un estado psíquico.

En ese contexto, los programas de integridad adquieren un doble rol. Por un lado, constituyen el parámetro que permite juzgar si existió un defecto organizativo; por otro, operan como causa de exención de pena cuando su violación exigió un esfuerzo doloso del autor, reforzando la conclusión arribada de que la responsabilidad penal se atribuye a título propio. Vítolo (2018) interpreta la exención del artículo 9 como una cláusula de atipicidad que integra el tipo objetivo y preserva la personalidad de la pena al excluir a quien demuestre un sistema de control adecuado. Este artículo analiza, a la luz de la doctrina mencionada, si la Ley 27.401 adopta realmente un modelo de responsabilidad por hecho propio compatible

con el principio de culpabilidad. Para ello se revisan los supuestos de imputación previstos en los artículos 2, 3, 9 y 22-24, se examinan los estándares probatorios del defecto de organización y se discuten las consecuencias prácticas de los programas de compliance. El objetivo final es aportar criterios interpretativos que orienten a jueces, fiscales y empresas en la aplicación coherente de un régimen que busca, simultáneamente, reprimir la corrupción y promover culturas corporativas de integridad

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo adopta una metodología jurídico-dogmática con revisión doctrinaria y normativa. Se analizan fuentes jurídicas primarias, como la ley 27.401, el Código Penal y fallos relevantes (como "Fly Machine", CSJN 2006), y secundarias como doctrina penal nacional y extranjera (Bacigalupo, Jakobs, Carrió, Reussi, Oliva, entre otros). Se comparan sistemas de atribución adoptados en otros países (Francia, España, Suiza, Australia) para determinar el alcance del modelo argentino. El análisis se estructura en torno a conceptos centrales de la teoría del delito: acción, comisión por omisión, imputación objetiva, culpabilidad, como así también la posición de garante.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se identifican tres modelos de atribución penal: el sistema vicarial, que transfiere la responsabilidad del agente a la empresa; el de hecho propio, que reconoce capacidad de acción y culpabilidad en la persona jurídica; y los modelos mixtos, que combinan ambos enfoques. La ley 27.401, según su redacción y estructura, adopta mayoritariamente un enfoque de responsabilidad por hecho propio, al exigir intervención directa o indirecta, ratificación por parte de la persona jurídica de actos delictivos cometidos por terceros y/o la obtención de beneficios derivados del hecho. Se sostiene que la acción penal relevante en estos casos debe entenderse desde un concepto normativo, que reconozca que la empresa puede actuar omisivamente al incumplir deberes legales de control. Este concepto se apoya en el análisis del sistema de compliance como mecanismo de prevención. Asimismo, la ley introduce una eximente de responsabilidad si se acredita que el hecho (del tercero) fue cometido sin provecho para la empresa, o si existió un sistema de integridad adecuado que fue violado mediante un esfuerzo externo (art. 9), enfatizándose de este modo que se trata de un sistema de atribución de responsabilidad por hecho propio. En otros términos, esta previsión refuerza el principio de culpabilidad como base del reproche penal. En definitiva, se afirma que la ley intenta evitar una atribución objetiva de responsabilidad y orientarse hacia una culpabilidad basada en organización deficiente (principalmente de modo deliberado), o incumplimiento de deberes normativos. Si bien se

advierte que ciertas redacciones ambiguas podrían permitir interpretaciones vicariales, lo que exigiría una aplicación judicial cuidadosa y respetuosa del principio de culpabilidad, lo cierto es que un análisis integral de toda la ley 27401 permite concluir que se trata de atribución de responsabilidad penal por un hecho propio.

REFERENCIAS

Bacigalupo, S. (1998). La responsabilidad penal de las personas jurídicas. Editorial Bosch.

Carrió, A., & Reussi, M. (2018). “La responsabilidad penal de la persona jurídica. Una norma fundamental que deja más dudas que certezas”. En N. Durrieu & R. R. Saccani (Dirs.), Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial (pp. 39-52). Editorial La Ley.

Jakobs, G. (1997). Derecho Penal. Parte general. Fundamentos y teoría de la imputación. Marcial Pons.

Mir Puig, S. (2016). Derecho Penal. Parte General. Reppert.

Rodríguez Estévez, J. M. (2015). El delito corporativo. Editorial Jurídica.

Vítolo, D. (2018). El compliance y la responsabilidad penal empresarial. Rubinzal Culzoni

Prefacio **Especialización en Finanzas Corporativas y Mercados de Capitales**

El presente Anuario reúne los trabajos finales más destacados de egresados y egresadas de la Especialización en Finanzas Corporativas y Mercados de Capitales. En este espacio queremos reconocer el esfuerzo realizado por nuestros alumnos, para alcanzar el nivel de exigencia que estos trabajos requieren, debemos recordar que viven en un ambiente con mucha información y distracciones que pueden alterar su entorno de estudio y demorar el alcance de las metas deseadas.

Todo el equipo de trabajo que los ha acompañado en este largo proceso de elaboración valora el equilibrio con el que cada tema ha sido tratado, nuevas tecnologías surgen desafiantes, la inteligencia artificial ya convive con nosotros y es una herramienta que requiere destreza y un gran intelecto para poder dominarla, por lo que estos trabajos deben tener un valor especial para sus autores.

Las finanzas, en general y las corporativas en particular, están viviendo un dinamismo caracterizado por los avances de la tecnología que requiere por parte de los dueños de las empresas, los mercados de bienes se mueven con una velocidad mayor cada vez alcanzando a los mercados financieros, la tecnología financiera conocida como “Fintech” está al alcance de ellos lo cual implica que los trabajos finales y las futuras tareas de asesoría requerirán más aplicación de tecnología en el futuro.

Tal como lo mencionamos todos los docentes de la Especialización los periódicos y la prensa papel formal han dejado de ser los protagonistas de la formación, cediendo gran parte de su espacio a las computadoras, los audio libros, el estudio compartido por las redes sociales, las cadenas de bloques, los algoritmos y los aprendizajes automáticos, como ejes de una nueva información. La forma de estudio no podrá nunca remplazar a la verdadera formación y al desarrollo ético de conocimiento profesional.

Tal como manifestamos siempre, todos los docentes de la Especialización, esperamos haber sido de utilidad en esta etapa y augurándoles el mayor de los éxitos, en vuestro desarrollo.

Agradecemos profundamente a quienes han colaborado con este propósito.

Dr. Delfino, Marcelo Alejandro

Director de Especialización en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales

Mgter. Argos Rodríguez Machado

Coord. Especialización en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales



Desempeño de los Fondos Comunes de Inversión en el Mercado Argentino (2022–2023)

AUTOR

Altuna, Roberto Gabriel
robertogaltuna@gmail.com

CARRERA

Especialización en Finanzas Corporativas
y Mercado de Capitales

RESUMEN

Este estudio evalúa el desempeño de los fondos comunes de inversión abiertos en Argentina entre enero de 2022 y octubre de 2023. Analiza su rendimiento, riesgo y consistencia en comparación con benchmarks establecidos. Se abordan las distintas categorías de fondos (liquidez, renta fija, mixta y variable), sus estrategias de inversión y composición de carteras. Los resultados muestran importantes diferencias en los desempeños, destacando el rol del contexto macroeconómico y la gestión activa en la rentabilidad alcanzada.

PALABRAS CLAVE

FCI; Mercado de capitales; Benchmarking; Riesgo financiero; Argentina.

INTRODUCCIÓN

Los fondos comunes de inversión (FCI) representan una herramienta clave para canalizar el ahorro hacia el mercado de capitales, facilitando la participación de inversores individuales. (Alonso, 2018; Fanelli, 2010). Sin embargo, en Argentina su adopción ha sido limitada por la volatilidad económica y la escasa cultura financiera. Este trabajo tiene como objetivo general evaluar el desempeño de los FCI abiertos, examinando su rentabilidad, gestión de riesgo y comparación con benchmarks establecidos durante el período enero 2022–octubre 2023.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, descriptivo y de corte transversal. La muestra se conformó por 16 fondos seleccionados por categoría: liquidez, renta fija, renta mixta y renta variable. Se tomaron datos de la CNV y CAFCI sobre cuotas partes, rendimientos y composición de carteras. Para el análisis se emplearon los siguientes indicadores: Alfa de Jensen (capacidad de generar rendimiento por encima del esperado), Índice de Sharpe (rendimiento ajustado al riesgo total) y Treynor (rendimiento ajustado al riesgo sistemático). Los benchmarks fueron definidos según categoría: 70% Badlar, combinación Badlar-Merval o índice Merval puro. (Sharpe, 1966; Treynor, 1965)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los FCI de liquidez mostraron rendimientos acumulados superiores al benchmark (hasta un 197,5%). En renta fija, sólo uno superó el índice de referencia. Los fondos mixtos y de renta variable, si bien tuvieron desempeños destacados, presentaron mayor volatilidad. Galileo Acciones fue el único fondo de renta variable en superar al Merval. Esta heterogeneidad de resultados evidencia la necesidad de evaluar el desempeño desde una perspectiva comparativa y multidimensional.

Los hallazgos reflejan que, si bien algunos fondos alcanzan rendimientos destacados, existe una marcada heterogeneidad en los resultados. La calidad de la gestión, la estrategia de inversión adoptada y la exposición a determinados activos influyen significativamente en el desempeño.

Además, se evidenció que pocos fondos logran superar de forma consistente sus benchmarks, lo cual sugiere una limitada generación de alfa por parte de los administradores. Esto invita a reflexionar sobre la eficiencia del mercado argentino y el nivel de competencia entre fondos.

También se detectan desafíos estructurales: baja cultura financiera entre los inversores, escasa oferta de instrumentos sofisticados y una marcada concentración en ciertas estra-

tegias conservadoras. Estas limitaciones reducen la diversificación real disponible para el pequeño inversor.

El estudio plantea oportunidades para avanzar en la profesionalización del sector, la transparencia de la información disponible, y el desarrollo de nuevos productos. A su vez, promueve la necesidad de campañas de educación financiera para fomentar un uso más consciente y estratégico de este instrumento. En definitiva, este análisis aporta una visión crítica y actualizada sobre la capacidad real de los FCI para convertirse en una herramienta eficiente de inversión minorista en contextos macroeconómicos complejos.

REFERENCIAS

Alonso Bafico, H., & Salvatierra, J. (2018). Atribución de rendimientos de fondos de inversión con benchmark índice Merval. *Revista de Investigación de Modelos Financieros* 7(2).

CAFCI. (2024). Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión. www.cafci.org.ar

Comisión Nacional de Valores. (2023). www.argentina.gob.ar/cnv

Fanelli, J. M. (2010). Fondos comunes de inversión y desarrollo financiero. CEPAL.

Sharpe, W. (1966). Mutual fund performance. *Journal of Business*.

Treynor, J. (1965). How to Rate Management of Investment Funds. *Harvard Business Review*.

En la Especialización en Marketing y Dirección Comercial, los Trabajos Finales de Graduación se convierten en un espacio privilegiado para articular conocimiento académico con desafíos del mundo profesional. La edición 2024-2025 del Anuario refleja este compromiso, mostrando cómo la creatividad estratégica y la investigación aplicada pueden generar propuestas de alto impacto en sectores tan diversos como la industria alimenticia y la farmacéutica.

Los proyectos aquí reunidos expresan dos ejes de reflexión centrales. En primer lugar, el valor del Anuario como legado académico y profesional para nuestros egresados/as: cada trabajo documenta un proceso riguroso que no solo enriquece la trayectoria individual, sino que también constituye una referencia práctica para el mercado y la sociedad. En segundo lugar, las tendencias y perspectivas de nuestro campo disciplinar: el marketing contemporáneo se enfrenta al desafío de integrar innovación, sostenibilidad y salud en un entorno de consumo cada vez más exigente y consciente.

Ejemplo de ello es el plan integral de marketing para el lanzamiento de productos sin gluten de la empresa Lo de Jacinto, que responde a la creciente demanda de opciones alimenticias saludables, y el plan estratégico de comunicación y posicionamiento de Diabexa, nuevo fármaco para la diabetes tipo 2, que combina innovación terapéutica y estrategias de marketing farmacéutico. Ambos trabajos evidencian cómo nuestros egresados aportan soluciones adaptadas a realidades complejas, conjugando análisis técnico con visión estratégica.

Confiamos en que este Anuario no solo inspire a futuras generaciones de profesionales, sino que también contribuya a consolidar el liderazgo de nuestros egresados en la construcción de un marketing más humano, innovador y comprometido con el bienestar social. ¡Esperamos que disfruten de la lectura!

Mgter. Federico Paviolo

Director de la Especialización en Marketing y Dirección Comercial

Mgter. Ignacio Ruiz

Coordinador de la Especialización en Marketing y Dirección Comercial



Lanzamiento estratégico de un nuevo producto farmacéutico para la diabetes tipo 2

AUTORA**Ruiz, María Clara**

mclararuiz14@gmail.com

CARRERA

Especialización en Marketing y Dirección Comercial

RESUMEN

La Diabetes tipo 2 es una enfermedad crónica cuya prevalencia ha aumentado significativamente en las últimas décadas, convirtiéndose en un problema de salud pública global. Este trabajo propone un plan estratégico integral para el lanzamiento de un nuevo producto farmacéutico desarrollado por un laboratorio de la industria farmacéutica argentina, diseñado específicamente para mejorar el tratamiento de esta patología. El objetivo es posicionar el producto como una alternativa innovadora frente a las opciones ya existentes, a través de un enfoque centrado en el paciente y en las necesidades del profesional de la salud. Se realiza un análisis del entorno competitivo, se identifican segmentos de mercado prioritarios, y se diseñan estrategias diferenciadas de marketing y comunicación. La investigación se apoya en metodologías mixtas, con estudios cualitativos y cuantitativos, y se complementa con una revisión teórica del mercado farmacéutico y sus dinámicas. Se presentan los principales hallazgos y una propuesta concreta de implementación orientada a facilitar la adopción del nuevo producto en el mercado.

PALABRAS CLAVE

Marketing farmacéutico; Diabetes tipo 2; Lanzamiento de producto; Estrategia comercial.

INTRODUCCIÓN

La Diabetes tipo 2 sigue erigiéndose como un desafío sanitario de primer orden para los sistemas de salud públicos y privados, así como para una industria farmacéutica que se ve obligada a innovar de manera constante (World Health Organization, 2023). El abordaje terapéutico vigente combina modificaciones sostenidas del estilo de vida con regímenes farmacológicos complejos; sin embargo, ambas vías presentan limitaciones relevantes de eficacia y adherencia a mediano y largo plazo (Close-Up International, 2022). En este contexto, los laboratorios están llamados a profundizar el desarrollo de moléculas y presentaciones que realmente respondan a las barreras de uso que experimentan los pacientes y al aumento progresivo de la incidencia global (IMS Health, 2020).

Con base en estos antecedentes, el presente trabajo formula una propuesta estratégica integral para el lanzamiento de un nuevo producto dentro del portafolio de un laboratorio especializado, articulando lineamientos de marketing relacional y comercial que garanticen competitividad y pertinencia clínica (Carro & González Gómez, 2012). La estrategia parte de un diagnóstico detallado del mercado, identifica vacíos terapéuticos y traduce dichos hallazgos en un posicionamiento diferencial sustentado en evidencia científica, segmentación precisa y comunicación bidireccional con los profesionales de la salud (De Toro & Villanueva Galobart, 2017). Se privilegia, además, un enfoque “patient-centric” que alinea la propuesta de valor con las necesidades reales del usuario final, concepto ampliamente respaldado por la literatura de marketing de servicios y salud (Kotler & Armstrong, 2017).

La propuesta reconoce que el éxito comercial de un nuevo fármaco depende tanto de los atributos clínicos del producto como de la solvencia de su plan de implementación. Por ello, se delinean fases claras desde la investigación y el desarrollo hasta la post-comercialización, incluyendo programas de educación médica continua, farmacovigilancia activa y métricas de desempeño que permitan ajustes ágiles (Schnarch Kirberg, 2005). De este modo, se aspira a consolidar un posicionamiento sólido y sostenido, generando valor para pacientes, profesionales y la propia organización a lo largo de todo el ciclo de vida del producto.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de este trabajo se adoptó una metodología mixta, combinando he-

ramientas cualitativas y cuantitativas con el fin de comprender integralmente el entorno de mercado, las necesidades de los pacientes con Diabetes tipo 2 y las oportunidades para el lanzamiento del nuevo producto. Entre las técnicas cualitativas, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a pacientes y profesionales de la salud para identificar percepciones, barreras y motivaciones relacionadas con los tratamientos actuales. También se organizaron grupos focales con asociaciones de pacientes, lo que permitió capturar insights relevantes sobre la experiencia real del paciente diabético.

En el plano cuantitativo, se diseñaron encuestas estructuradas para obtener datos específicos sobre la adherencia al tratamiento, preferencias terapéuticas y valoración de nuevas alternativas. Asimismo, se utilizaron fuentes secundarias como auditorías de mercado (PMA, Close Up, DDD), reportes epidemiológicos y estadísticas nacionales para dimensionar la oportunidad de mercado. Esta información fue clave para definir los segmentos prioritarios, estimar el potencial comercial y modelar el comportamiento esperado del producto en distintos escenarios.

Finalmente, se aplicaron modelos teóricos de marketing estratégico (como el ciclo de vida del producto, análisis de posicionamiento y segmentación de mercado) para estructurar el plan de lanzamiento. Este enfoque integral permitió combinar evidencia cuantificable con interpretaciones cualitativas relevantes para la toma de decisiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que existe una porción significativa del mercado que aún no encuentra soluciones plenamente satisfactorias en los tratamientos actuales para la Diabetes tipo 2. Entre las principales barreras identificadas se destacan: la dificultad en la adherencia al tratamiento, la incomodidad de ciertas vías de administración y la falta de accesibilidad económica en algunos segmentos de pacientes. Las entrevistas a profesionales de la salud también revelaron interés en nuevas opciones terapéuticas que aporten beneficios clínicos diferenciados y faciliten la experiencia del paciente.

En este contexto, el nuevo producto propuesto representa una oportunidad estratégica para posicionarse como una alternativa eficaz, accesible y con ventajas competitivas. A partir de los datos analizados, se diseñó una estrategia de marketing centrada en el posicionamiento del producto como solución innovadora, respaldada por evidencia científica y adaptada a las necesidades reales del paciente.

Las tácticas de implementación contemplan el uso de medios digitales, la participación en eventos científicos, acciones educativas dirigidas a médicos y estrategias de generación de confianza con el paciente final. Además, se prevé el seguimiento de métricas clave (prescripciones, ventas, visibilidad digital) para ajustar las acciones en función del

desempeño observado. Este enfoque permite anticipar un lanzamiento sólido, con impacto positivo tanto en términos comerciales como en la salud del paciente.

REFERENCIAS

Carro, M. J., & González Gómez, J. D. (2012). Dirección comercial. ESIC Editorial.

Close-Up International. (2022). Reporte del mercado farmacéutico argentino. Close-Up International.

De Toro, J., & Villanueva Galobart, J. (2017). Gestión estratégica de marketing. Ediciones Pirámide.

IMS Health. (2020). Tendencias del mercado farmacéutico en América Latina. IQVIA.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (12.^a ed.). Pearson Educación.

Schnarch Kirberg, R. (2005). Marketing farmacéutico. McGraw-Hill.

World Health Organization. (2023). Global report on diabetes. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565257>



Plan de Marketing Integral para la nueva línea de productos sin gluten de la empresa “Lo de Jacinto”

AUTORA

Tokar Navarro, María Florencia
rflortokarnavarro@hotmail.com

CARRERA

Especialización en Marketing y Dirección Comercial

RESUMEN

El presente proyecto consiste en la elaboración de un Plan de Marketing Integral para “Lo de Jacinto”, empresa cordobesa de alimentos congelados con 11 años en el mercado. En un contexto donde crece la demanda de alimentos saludables, se propone el lanzamiento de una línea sin gluten, apuntando a un nuevo público. El trabajo destaca la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, la importancia de una comunicación efectiva y la utilización de estrategias como marketing digital, diferenciación de marca y alianzas con influencers. También se prevé ampliar la producción con una nueva fábrica, aprovechando las 80 franquicias existentes. El plan busca fortalecer el posicionamiento, generar ventajas competitivas y brindar herramientas técnicas para una toma de decisiones más eficiente.

PALABRAS CLAVE

Marketing – Posicionamiento – Empresa Lo de Jacinto – alimentos – sin gluten

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se presenta como un reporte de caso que estudia las estrategias de marketing de “Lo de Jacinto”, una empresa cordobesa que lleva más de once años elaborando y vendiendo alimentos congelados —empanadas, pizzas, tartas y postres— para todo el país. Hoy, la firma planea lanzar una línea libre de gluten (sin TACC) y, para ello, construirá una planta separada que garantice procesos seguros y envases al vacío.

El contexto parece favorable. Por un lado, el Banco Mundial prevé que la economía argentina retome una senda de crecimiento moderado a partir de 2025 (Banco Mundial, 2023). Por otro, el comercio electrónico viene batiendo récords: en 2023 las ventas online escalaron más de 200 % interanual y todo indica que la tendencia continuará (A24, 2024). Además, las leyes nacionales 26 588 y 27 196 regulan con mayor claridad la producción sin TACC, lo que facilita las habilitaciones y transmite confianza a los consumidores (Gobierno de la República Argentina, 2009; 2015).

En ese escenario, “Lo de Jacinto” ya cuenta con 80 franquicias activas que refuerzan su presencia física y le dan una base sólida para combinar el canal tradicional con nuevas ventas digitales. El objetivo de este trabajo es, primero, describir qué tan atractiva es la oportunidad de negocio y, luego, discutir un plan de marketing que ayude a la empresa a posicionar su nueva línea de forma competitiva y rentable.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es descriptiva con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), aplicada a la empresa “Lo de Jacinto” y su nuevo producto para el nicho de personas celíacas y de alimentación saludable. Se focaliza en Córdoba y provincias con franquicias.

Se recolectaron datos mediante entrevistas a clientes y público general, encuestas digitales, análisis de entorno, y revisión de bases oficiales (INDEC) y legislación. Además, se realizaron visitas a la planta y entrevistas a franquiciados para conocer percepciones y expectativas.

El diseño del plan de marketing se basó en el análisis combinado de estos datos, considerando limitaciones de contexto político-económico, tiempo y presupuesto. Se garantizó la confidencialidad de la información obtenida.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos cuantitativos confirman que existe una oportunidad concreta para la línea sin TACC. De las 320 encuestas realizadas a nivel nacional, un 58 % de los hogares declaró convivir con al menos una persona que debe evitar el gluten y un 64 % compra congelados libres de gluten cada semana. Además, uno de cada tres consumidores ya prefiere el canal

digital para recibir estos productos en casa, lo que encaja con el auge general del comercio electrónico registrado en los últimos dos años (A24, 2024). El relevamiento de precios en góndola mostró que la canasta básica apta para celíacos cuesta, en promedio, un 26 % más que su equivalente con gluten (Ámbito Financiero, 2023), brecha que los participantes aceptan siempre que perciban calidad y seguridad claras.

El trabajo cualitativo —dos grupos focales con consumidores celíacos y personas que se identifican como “healthy seekers”— aportó matices útiles. Los asistentes subrayaron la necesidad de confiar en la certificación oficial, de encontrar sabores parecidos a los tradicionales y de disponer de preparaciones rápidas para el día a día. Valoraron positivamente la historia cordobesa de “Lo de Jacinto”, pero advirtieron que la marca debe explicar mejor su proceso productivo para evitar dudas sobre la contaminación cruzada.

A la luz de estos hallazgos, se propone una estrategia de marketing que combine una promesa de marca sencilla (“seguro, rico y listo en minutos”) con una estructura de precios escalonada para acercar el producto a más bolsillos. Resulta clave aprovechar la red de 80 franquicias, sumando una tienda online propia y acuerdos con marketplaces, sin descuidar la cadena de frío: incorporar sensores de temperatura visibles para el cliente puede marcar la diferencia. La comunicación debería alternar contenidos prácticos en redes sociales con degustaciones periódicas en los puntos de venta, derribando el mito de que “sin gluten” sabe peor y transformando cada acción publicitaria en un activo que genere retorno (Pulizzi & Rose, 2017). Siguiendo la lógica de la diferenciación enfocada, la empresa puede capitalizar su capacidad instalada y protegerse de competidores que aún no alcanzan su escala (Porter, 2015). El desafío será equilibrar los costos de insumos certificados con un precio final percibido como justo, pero el potencial de crecimiento respalda la viabilidad económica y reputacional del proyecto.

REFERENCIAS

A24. (2024, 24 de febrero). eCommerce: las increíbles cifras del comercio electrónico en 2023 y por qué auguran un 2024 de más crecimiento. A24. <https://www.a24.com/pymes/e-commerce-las-increibles-cifras-del-comercio-electronico-2023-y-que-auguran-un-2024-mas-crecimiento-n1299720>

Ámbito Financiero. (2023, 1 de febrero). Ecommerce: Argentina ocupó el quinto lugar en el ranking de crecimiento global. Ámbito Financiero. <https://www.ambito.com/economia/comercio-electronico/e-commerce-argentina-ocupo-el-quinto-lugar-el-ranking-crecimiento-global-n5641679>

Ámbito Financiero. (2023, 4 de mayo). La canasta básica de alimentos celíacos es un 26 % más cara que la que contiene gluten. *Ámbito Financiero*. <https://www.ambito.com/economia/la-canasta-basica-alimentos-celiacos-es-un-26-mas-cara-que-la-que-contiene-gluten-n5713504>

Banco Mundial. (2023, 2 de octubre). Argentina: Visión general. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Gobierno de la República Argentina. (2009, 29 de diciembre). Ley 26.588: Enfermedad celíaca. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26588-162428/actualizacion>

Gobierno de la República Argentina. (2015, 12 de noviembre). Ley 27.196: Modifica la Ley 26.588 –Enfermedad celíaca–. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27196-255225/texto>

Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva. Patria.

Pulizzi, J., & Rose, R. (2017). Killing marketing: How innovative businesses are turning marketing cost into profit. McGraw-Hill.

Prefacio

Especialidad en Negocios Internacionales

Desde la Especialización en Negocios Internacionales es una gran satisfacción participar de una nueva edición del anuario de Trabajos Finales de Graduación. Este volumen reúne el esfuerzo académico y profesional de quienes han transitado por nuestra propuesta formativa, dando cuenta no solo de la calidad de su desempeño, sino también de la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos a los desafíos concretos que plantea el escenario global.

La dinámica cambiante de los negocios internacionales exige hoy una mirada integral que articule la comprensión del contexto económico y político, la interacción entre múltiples actores y las estrategias competitivas que definen la inserción de empresas y territorios. En este sentido, los trabajos que aquí se presentan constituyen un valioso aporte, al tiempo que reflejan la diversidad de perspectivas y trayectorias profesionales de nuestros estudiantes, enriqueciendo la reflexión colectiva.

El Trabajo Final de Graduación representa la culminación de un proceso de aprendizaje riguroso y a la vez el inicio de nuevas etapas en la trayectoria de cada egresado. Estos proyectos son testimonio de la capacidad de análisis, la innovación y el compromiso con generar valor en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la transformación permanente.

Confiamos en que este anuario será una fuente de inspiración y consulta para la comunidad académica, empresarial e institucional interesada en los negocios internacionales, y una carta de presentación que da cuenta del compromiso de nuestra Especialización con la formación de profesionales capaces de desenvolverse en escenarios complejos y competitivos.

Dr. Federico Trebucq

Director de la Especialización en Negocios Internacionales

Mgter. Federico Ezequiel Priotti

Coord. de la Especialización en Negocios Internacionales



Estrategias de internacionalización del aceite de oliva Varieté en el mercado paraguayo: comercialización indirecta como alternativa viable

AUTOR

Trentacoste, Federico Alberto

federico_mendoza2004@hotmail.com

CARRERA

Especialización en Negocios Internacionales

RESUMEN

Este estudio analiza la viabilidad de internacionalizar el aceite de oliva producido por una PYME mendocina, Varieté, en el mercado paraguayo. Se identifican y evalúan las estrategias de comercialización más adecuadas, considerando las condiciones logísticas, regulatorias y de consumo del país de destino. Mediante análisis de mercado, entrevistas y estimaciones logísticas, se concluye que la comercialización indirecta representa la alternativa más efectiva en una primera etapa de internacionalización. La estrategia se sustenta en la asociación con distribuidores locales, lo cual permite acceso a una red establecida de comercialización, credibilidad ante el consumidor y menor riesgo logístico. Se destaca la importancia del monitoreo continuo y la adaptabilidad estratégica como pilares del éxito internacional.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, aceite de oliva, PYME, comercialización indirecta, Paraguay.

INTRODUCCIÓN

La internacionalización de productos agroindustriales es un factor clave para el crecimiento sostenible de las pymes regionales. El aceite de oliva, en particular, posee un alto valor agregado por sus propiedades organolépticas y beneficios para la salud. En este contexto, el presente trabajo se centra en la PYME mendocina Varieté y su potencial de inserción en el mercado paraguayo. El objetivo general es identificar estrategias efectivas de internacionalización, evaluando condiciones logísticas, arancelarias, comerciales y culturales.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se basó en un enfoque mixto cuali-cuantitativo. Se realizaron: el análisis del entorno macroeconómico y comercial paraguayo; un estudio de preferencias de consumo mediante fuentes secundarias.; el relevamiento de costos logísticos (aéreo y terrestre) y procesos aduaneros mediante consultas a empresas logísticas (Andes Logistics, 2024); y una revisión de literatura y casos análogos (Gómez & Fernández, 2021; Sánchez, 2020).

RESULTADOS

Los principales hallazgos fueron los siguientes.

La demanda de aceite de oliva en Paraguay es incipiente, pero en crecimiento. Existen canales comerciales establecidos que pueden aprovecharse mediante alianzas. Los costos logísticos de la exportación directa son altos para una etapa inicial pero la comercialización indirecta permite ingresar al mercado con menor inversión y mayor alcance.

Por ello, las alianzas con distribuidores permiten sinergias con productos complementarios.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos se alinean de forma directa con el objetivo de identificar estrategias efectivas para internacionalizar el aceite de oliva Varieté en el mercado paraguayo. El análisis del mercado objetivo, de las preferencias del consumidor y de las particularidades del entorno empresarial permitió construir una base sólida para el diseño e implementación de la expansión (Czinkota & Ronkainen, 2013).

La decisión de optar por la comercialización indirecta se sustenta en varias consideraciones estratégicas. En primer lugar, este modo de entrada permite aprovechar las ventajas de localización y de red que describe el paradigma ecléctico al transferir las actividades logísticas a un socio local con experiencia (Dunning, 1988). En segundo término, facilita el posicionamiento competitivo dentro de una estructura sectorial donde los distribuidores

consolidados ya cuentan con rutas, almacenes y vínculos con minoristas, coherentemente con el enfoque de las cinco fuerzas (Porter, 1980).

Desde la perspectiva del proceso de internacionalización, empezar con un esquema de bajo compromiso de recursos reduce la exposición al riesgo y brinda tiempo para acumular conocimiento sobre el mercado antes de avanzar a etapas con mayor control, tal como plantea el modelo Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009). Ello resulta crucial dada la brecha cultural y regulatoria entre el mercado de origen y el paraguayo.

El éxito de esta modalidad, sin embargo, exige una gestión rigurosa de la cadena de suministro y un monitoreo continuo de indicadores clave (tiempos de entrega, stock, costos), combinado con métodos de evaluación cualitativa que permitan reajustar procesos de forma ágil (Patton, 2015). Asimismo, la capacidad de adaptar presentaciones, mensajes de marca y formatos de envase a las expectativas del consumidor paraguayo refuerza la propuesta de valor y mejora la aceptación del producto (Creswell & Creswell, 2018).

En síntesis, la comercialización indirecta ofrece la combinación óptima de acceso rápido a la red de supermercados paraguayos, menor inversión inicial y curva de aprendizaje acelerada. A medida que la empresa adquiera experiencia y consolide la demanda, podrá reevaluar su estructura de entrada y avanzar hacia modalidades de mayor integración — siempre en concordancia con la lógica incremental que caracteriza a los procesos exitosos de internacionalización— (Johanson & Vahlne, 2009).

REFERENCIAS

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5.ª ed.). Sage Publications.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). Negocios internacionales. Cengage Learning.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4.ª ed.). Sage Publications.

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

Prefacio

Maestría en Administración de Empresas

En este Anuario se presentan algunos de los trabajos finales más destacados de los egresados de la Maestría en Administración de Empresas. Cada producción refleja la culminación de un proceso académico riguroso y el fortalecimiento de trayectorias profesionales orientadas a liderar la transformación de organizaciones en una era caracterizada por la humanidad aumentada y la inteligencia híbrida.

La época actual se define por la irrupción y consolidación de la inteligencia artificial (IA) en sus diferentes formas: tradicional, generativa y agéntica. La IA generativa ha avanzado con rapidez, afectando desde la automatización de tareas hasta la creación de contenidos y la toma de decisiones estratégicas. No obstante, persisten barreras para su adopción plena, generando diferencias entre quienes capitalizan su potencial y quienes permanecen en etapas incipientes. Un estudio del MIT y NANDA (2025) revela que, pese a inversiones de 30 a 40 mil millones de dólares, solo un 5% de las organizaciones logró integrar con éxito la IA generativa a sus operaciones, dando lugar a la aparición de la “Brecha Gen IA”. También emerge otra tendencia, la “IA a la sombra: más del 90% de los empleados reconoce utilizar IA personal en su trabajo diario, aún sin el conocimiento ni la aprobación de los departamentos de IT o directivos de las empresas y es por ello que se dice que la verdadera transformación ocurre fuera del radar corporativo.

Los desafíos para el management actual están a la vista y requieren de producciones como las del presente Anuario, ya que el conocimiento compartido es siempre motor de innovación y bienestar colectivo.

Mgter. Carina Marques Bertinatti

Directora Maestría en Administración de Empresas

Mgter. Avalos Gordillo, Consuelo

Coord. Maestría en Administración de Empresas



Reutilización de residuos en ProdeMan y su participación en una economía circular

AUTORA

Medina Porta, Emiliana

emilianamedinaporta@gmail.com

CARRERA

Maestría en Administración de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo propone un proyecto de innovación orientado a la reutilización de residuos generados en el proceso industrial del maní en la empresa ProdeMan S.A., ubicada en General Cabrera, Córdoba. En el marco de la economía circular y el desarrollo sostenible, el estudio aborda la posibilidad de incorporar las cenizas resultantes de la combustión de cáscara de maní, producto residual de la planta OC Bioenergía —subsidiaria de ProdeMan dedicada a la generación eléctrica mediante biomasa— como materia prima para la fabricación de eco ladrillos. Esta iniciativa surge como respuesta a la creciente preocupación por el impacto ambiental de la producción industrial y a la necesidad de encontrar alternativas de valorización de residuos sólidos. El documento explora la trayectoria de la empresa, sus certificaciones de calidad e inocuidad alimentaria y su compromiso con el medio ambiente, proponiendo un cambio paradigmático que transforme el scrap industrial en insumo para una nueva unidad de negocio. A través de un enfoque teórico-práctico, se plantea la profesionalización, estandarización y automatización del proceso de produc-

ción de ladrillos, bajo un criterio de triple impacto: ambiental, económico y social.

Desde una perspectiva metodológica, el trabajo adopta el modelo GRACE, una estrategia aplicada al diseño de soluciones ingenieriles y productivas que combina análisis del entorno, arquitectura del problema, definición de requerimientos, diseño del proceso y evaluación de resultados. Este enfoque permite abordar la problemática desde un marco causal con metodología mixta, articulando elementos cuantitativos (datos de generación de residuos, ensayos de resistencia de materiales, estimaciones de costos y rendimientos) y cualitativos (entrevistas, observaciones en campo, gestión de conocimiento empírico). Los datos revelan que la planta OC Bioenergía genera aproximadamente 2.772 toneladas de ceniza fina anualmente, lo cual representa una oportunidad significativa para reutilizar este subproducto en la fabricación de ladrillos ecológicos. Sin embargo, el proyecto también reconoce desafíos técnicos como la variabilidad del material, la necesidad de cumplir con normas IRAM de resistencia y el desarrollo de una fórmula de mezcla estable y reproducible. La incorporación de agua en el sistema de extracción de cenizas, además, modifica la humedad del insumo y se convierte en un factor relevante para su dosificación.

El trabajo incluye una serie de pruebas piloto en colaboración con universidades nacionales, las cuales permitieron evaluar la resistencia a la compresión de los primeros prototipos de eco ladrillos. Los resultados iniciales no cumplieron con los estándares IRAM 12586, pero posteriores ajustes en las proporciones de los materiales permitieron alcanzar mejoras significativas, en línea con los requisitos de la norma IRAM 11561-2. Estas pruebas sentaron las bases para considerar la producción en serie mediante una línea de fabricación automatizada, cuyo diseño requiere inversiones en maquinaria especializada, adecuación del espacio productivo y capacitación del personal. En este sentido, se propone un plan de acción que comprende desde la validación de la materia prima, la definición del equipamiento necesario, la organización del proceso productivo y la creación de herramientas de seguimiento y control de calidad. A su vez, se contempla el desarrollo de indicadores que midan el impacto ambiental positivo (disminución de residuos), la eficiencia del proceso y la viabilidad económica del proyecto, con proyecciones alentadoras respecto del retorno de inversión y la rentabilidad potencial. (OBS Business School, n.d.).

Finalmente, el proyecto se enmarca en una visión estratégica que excede la rentabilidad económica para posicionarse como un modelo de negocio sostenible alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, especialmente los objetivos 9 y 12, vinculados a la innovación industrial y los patrones de producción sostenibles. Se destacan beneficios tangibles como la reducción del volumen de residuos a disposición final, el ahorro en costos de tratamiento externo de desechos, la diversificación del portafolio de productos de la empresa y la generación de empleo local. También se enfatiza el

aporte simbólico y reputacional que implica posicionarse como empresa pionera en la valorización de residuos agroindustriales en la región. El estudio concluye con una propuesta integral de implementación, seguimiento y evaluación del proceso, estableciendo una hoja de ruta clara y sustentada para la consolidación del proyecto en el mediano y largo plazo. En suma, se trata de una iniciativa innovadora que combina conocimiento técnico, conciencia ambiental y visión empresarial para dar respuesta a un problema concreto con una solución escalable, replicable y de alto valor agregado. (Belda Hériz, I. 2018, 16)

PALABRAS CLAVE

Residuos, Economía circular, Eco ladrillos, Sostenibilidad, Cáscara de maní.

INTRODUCCIÓN

La generación de residuos industriales representa uno de los principales desafíos en el desarrollo sostenible del sector agroindustrial. En particular, la industria del maní produce grandes volúmenes de cáscara, un subproducto no comestible cuya disposición final representa un problema ambiental y económico. En este contexto, el grupo empresario Prodeman S.A., a través de su central térmica O.C. Bioenergía, ha desarrollado un sistema de generación de energía eléctrica a partir de la combustión de cáscara de maní. Este proceso genera cenizas como residuo secundario, cuya gestión representa una oportunidad para su valorización dentro de un esquema de economía circular.

Este trabajo se enfoca en la reutilización de las cenizas finas resultantes de dicha combustión como materia prima para la fabricación de ladrillos ecológicos. El proyecto surge como una estrategia innovadora para minimizar la huella ambiental de la empresa, reducir los costos asociados a la disposición final de residuos y explorar nuevas unidades de negocio sostenibles. A través de la aplicación de metodologías de planificación y mejora continua, se busca estandarizar y escalar el proceso de producción de ladrillos, evaluando su viabilidad técnica, económica y ambiental. (Belda Hériz, I. 2018, 16)

La presente investigación se inscribe en los marcos conceptuales de la economía circular, el desarrollo sostenible y la innovación productiva, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU, particularmente aquellos vinculados a la producción y el consumo responsables (ODS 12) y a la industrialización sostenible (ODS 9). Los resultados preliminares muestran un aprovechamiento creciente del residuo, reducción en el uso de materiales tradicionales y una mejora en la eficiencia general del proceso, confirmando el potencial de replicabilidad de esta solución en otras industrias generadoras de biomasa residual.

MATERIALES Y MÉTODOS

El marco teórico del proyecto aborda tres ejes principales: el proceso productivo, la estandarización de procesos y la economía circular. Se comienza explicando que en el contexto global actual, la eficiencia en los procesos de producción es clave para la competitividad empresarial. La producción se define como la transformación de materias primas en productos terminados, y su eficiencia se mide mediante la productividad, que es la relación entre insumos y productos. Se describen los distintos tipos de procesos industriales (por lotes, flujo continuo, por trabajo y en masa), remarcando que todos requieren una correcta gestión de recursos y coordinación para ser eficaces.

En segundo lugar, se desarrolla el concepto de estandarización de procesos, una herramienta del lean manufacturing que permite mejorar la eficiencia y calidad de la producción. Consiste en definir y aplicar las mejores prácticas operativas para que todos los trabajadores ejecuten las tareas de forma homogénea, lo cual reduce errores, tiempos y costos, y aumenta la competitividad empresarial. La estandarización es clave para lograr mejoras continuas y facilitar la adaptación a nuevas tecnologías. (Belda Hériz, I. 2018, 16)

Finalmente, se profundiza en la economía circular y la sostenibilidad económica. Se plantea un cambio de paradigma: transformar residuos en recursos reutilizables, como es el caso del proyecto de ecoladrillos. La economía circular busca mantener los materiales en uso el mayor tiempo posible, reduciendo la explotación de recursos finitos y la generación de residuos. (Belda Hériz, I. 2018, 16). En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, el trabajo impulsa un modelo de negocio innovador y sostenible. Para llevarlo a cabo, se utiliza la metodología GRACE, que guía el diseño, implementación y evaluación del proceso productivo de los ecoladrillos en base a residuos de cáscara de maní, proponiendo una solución rentable, escalable y respetuosa con el ambiente. (Belda Hériz, I. 2018, 16)

El proyecto se basa en un diseño de tipo causal con enfoque mixto, centrado en analizar la capacidad de O.C. Bioenergía para reutilizar cenizas generadas por la combustión de cáscara de maní en la producción de ladrillos ecológicos. La información proviene directamente de la empresa, que reporta una producción anual significativa de ceniza fina, materia prima clave para los ecoladrillos. Se destaca que la ceniza gruesa no es apta por sus características físicas. La valorización del scrap se presenta como una alternativa tanto económica como ambiental frente al costoso y contaminante sistema de disposición tradicional.

La investigación aplica la metodología GRACE, que se estructura en siete etapas: detectar y formular el problema, guiar y coordinar las actividades necesarias (como adquisición de maquinaria y capacitación), determinar los recursos requeridos, diseñar y evaluar el proceso productivo, ejecutar la producción en etapas piloto, implementar mejoras con-

tinuas y utilizar herramientas de gestión (como histogramas y diagramas causa-efecto) para controlar el proceso. Se busca así establecer un proceso eficiente, automatizado y estandarizado para la fabricación de ladrillos, con participación activa de la gerencia. (Belda Hériz, I. 2018, 16)

Finalmente, el proyecto se desarrolla en cinco fases: inicio (convalidado por la dirección del grupo), planificación, ejecución de pruebas piloto, seguimiento y control del rendimiento del proceso y del producto, y cierre. Esta última fase tiene como objetivo documentar todo el desarrollo para facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección respecto a la implementación definitiva de esta nueva unidad de negocio sustentable, alineada con los principios de la economía circular.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este proyecto demuestran la viabilidad técnica y ambiental de reutilizar cenizas finas —residuo generado por la combustión de cáscara de maní en la central térmica de O.C. Bioenergía— como materia prima en la fabricación de ladrillos ecológicos. A partir del rediseño del proceso productivo y la aplicación de metodologías de mejora continua (GRACE), se logró aumentar la reutilización del residuo desde un 0,17% previo hasta alcanzar un 6,42% del total de cenizas producidas. Esto implicó la incorporación efectiva de más de 167 toneladas de ceniza al proceso de fabricación de ladrillos durante el período de evaluación, evitando su disposición final como residuo industrial y reduciendo significativamente el impacto ambiental de la operación.

Desde el punto de vista técnico-productivo, se mejoró la eficiencia del proceso de mezcla, aumentando la proporción de ceniza por unidad producida. El contenido de ceniza fina por ladrillo se duplicó, pasando de 0,94 kg en las formulaciones iniciales a 1,88 kg en las más recientes. De forma paralela, se optimizó el consumo de cemento Portland, logrando una reducción en la relación cemento/ceniza de 1,10 a 0,41. Esta mejora no solo se traduce en una reducción del costo de producción, sino que también representa una disminución en las emisiones indirectas asociadas al uso intensivo de cemento, alineando el producto con principios de sostenibilidad y economía circular.

Finalmente, aunque el porcentaje de reutilización aún está lejos del potencial máximo de valorización del residuo (estimado en más de 2.700 toneladas anuales de ceniza fina), los resultados alcanzados permiten afirmar que el proyecto ha cumplido con sus objetivos iniciales. Se ha establecido una línea de base técnica y operativa para la producción de eco ladrillos, validando el uso del scrap como insumo principal, y sentando las condiciones necesarias para una futura expansión industrial. El proyecto también mostró potencial como generador de empleo local, reducción de costos asociados al tratamiento de residuos (es-

timados en más de \$300 millones anuales), y fortalecimiento de la imagen institucional de la empresa Prodeman S.A. como actor comprometido con el desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

Barros, R. J., Gutiérrez, G. D., Rojas Montero, J. A., Sánchez Ayala, L. M., & Divitt Velosa G., J. (2005). Introducción a la Ingeniería. Editorial GRACE.

Belda Hériz, I. (2018). Economía circular: un nuevo modelo de producción y consumo sostenible. Madrid, España: Editorial Tébar Flores. Recuperado el 21 de abril, 2021 de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/51998?>

OBS Business School. (n.d.). ¿Qué Características Tiene Un Proceso Industrial? Retrieved abril 23, 2021, from <https://obsbusiness.school/int/>



Plan de Negocios Gimnasio: Apertura de centro de acondicionamiento físico en Córdoba capital para el año 2025

AUTORA
Noelia Gimena Minatto
minattonoe@gmail.com

CARRERA
MBA Administración de Empresas

RESUMEN

El presente plan de negocios busca exponer el paso a paso y la metodología para la apertura de un gimnasio en el barrio Nueva Córdoba, de la ciudad de Córdoba, para el año 2025.

El proceso se inició con un profundo análisis situacional y un amplio estudio de mercado. Continúa en su segundo capítulo exponiendo el marco teórico que brinda sustento conceptual al proyecto y organiza las diferentes etapas que el mismo debe atravesar. Posteriormente el tercer apartado presenta el marco metodológico, detallando las herramientas y técnicas utilizadas para la recolección de datos y el análisis de la viabilidad del negocio.

Luego, en el cuarto segmento se aborda en profundidad el modelo de negocio del gimnasio, analizando sus áreas estratégicas, desde la naturaleza del proyecto, marketing estratégico y operativo basado en la orientación al mercado (Lambin, 2009), operaciones, estructura organizacional y finanzas. Teniendo en cuenta que la mayoría de los emprendedores inicia un proyecto de inversión sin tener un plan y en el sector del fitness es un comportamiento muy arraigado es que se considera que el análisis no solo debe contener

aspectos estratégicos y operativos, sino también una profundización sobre la inversión inicial que se requiere para emprender (Gitman & Zutter, 2012). Las cuales se agrupan en este proyecto en tres tipos: inversiones en activos fijos, en intangibles y en capital de trabajo (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014).

Finalmente, en el quinto y último capítulo se presentan las conclusiones, donde se determina si el plan de negocios demuestra que la apertura del gimnasio es una inversión viable, sostenible y alineada con las necesidades del mercado local.

Se procura en el presente trabajo no solo realizar el análisis de mercado pertinente y desarrollar las variables vinculadas a cada uno de los planes que se necesitan para poner en funcionamiento el negocio, sino también dejar precedente de la metodología y la enorme importancia que tiene la realización detallada de un plan de negocio para este tipo de emprendimientos.

PALABRAS CLAVE

Fitness, Gimnasio, Entrenamiento, Plan de Negocios, Proyecto, Inversión, Córdoba capital, SoulFit.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Córdoba, y en particular el barrio Nueva Córdoba, se posicionan como un entorno estratégico para la instalación de nuevos negocios, gracias a su crecimiento poblacional, su relevancia educativa y su dinamismo comercial. Esta zona concentra una alta densidad de habitantes y un constante flujo de estudiantes y profesionales, lo que la convierte en un polo atractivo para proyectos vinculados a la actividad física y el bienestar.

El presente trabajo propone la elaboración de un plan de negocios para la apertura de un gimnasio en Nueva Córdoba en el año 2025, analizando las variables necesarias para su implementación y poniendo en valor la importancia de la planificación estratégica en este tipo de emprendimientos. Actualmente, en la zona existen aproximadamente 50 centros de entrenamiento, lo que, en relación a la población y el movimiento diario, refleja una oportunidad de mercado en expansión, acompañada por un creciente interés social y promoción de la actividad física como un elemento fundamental que genera múltiples beneficios para la salud (OPS, 2019), profundizado tras la pandemia de Covid-19.

A nivel global y nacional, la industria del fitness ha evolucionado hacia un modelo más inclusivo, diverso y profesionalizado, impulsada por la necesidad de mejorar la salud física, mental y la calidad de vida. Sin embargo, el sector en Argentina aún presenta altos niveles de informalidad, especialmente entre los pequeños y medianos emprendimientos, que representan la mayoría de los gimnasios del país.

Este plan de negocios se fundamenta en la necesidad de abordar el desarrollo de proyectos en la industria fitness desde una perspectiva profesional y planificada, contribuyendo a su formalización y potenciando el impacto positivo que estos espacios pueden generar tanto a nivel individual como comunitario. A través del análisis del entorno, la evaluación de la inversión, la segmentación del mercado y la definición de un modelo de negocio integral, se busca determinar la viabilidad técnica, económica y estratégica de la instalación de un gimnasio en el barrio Nueva Córdoba; aportando a su vez herramientas concretas para la toma de decisiones, la gestión y el crecimiento ordenado del proyecto.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque metodológico adoptado para este trabajo es de tipo cualitativo con orientación fenomenológica. La elección del enfoque cualitativo se centra en que, tal como lo dice Sampieri y Collado (2014) se inicie en una investigación que vaya de lo general hasta ir avanzando hacia lo particular, haciendo que estas investigaciones tengan una lógica y un proceso inductivo. Aplicado en el proyecto de inversión aquí expuesto permite comprender e interpretar las dinámicas del mercado del fitness desde la perspectiva de los actores involucrados, considerando sus experiencias, percepciones y prácticas en el contexto específico de Córdoba capital.

La metodología cualitativa facilitó la recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas, encuestas digitales y observaciones directas, que permitieron explorar en profundidad las características del sector, la competencia, las necesidades de los potenciales usuarios y la viabilidad del proyecto.

Adicionalmente, el marco teórico utilizado en este trabajo se considera parte fundamental del método, ya que estructuró el proceso de análisis, respalda las decisiones estratégicas en teorías de administración y negocios y termina brindando una guía profesional y ordenada para la elaboración del plan de negocios. En ese sentido, se adoptó el enfoque de autores como Alcaraz Rodríguez (2011) y Vicuña Ancín (2018), quienes coinciden en la importancia de los planes de negocio como herramienta estratégica que permite organizar ideas, reducir la incertidumbre y guiar la toma de decisiones; transformándose en un mapa clave para prever contingencias y proyectar la viabilidad económica, técnica y comercial de un emprendimiento.

Particularmente, se tomó como referencia el modelo de cinco etapas propuesto por Vicuña Ancín, que integra el análisis situacional, el diagnóstico estratégico, la definición de la misión y visión, el diseño de las estrategias funcionales y las decisiones operativas. Este marco conceptual fue aplicado de manera práctica en el desarrollo del presente trabajo, permitiendo no solo realizar un estudio de mercado y de viabilidad, sino también construir

una hoja de ruta para desarrollar el trabajo de forma coherente, ordenada y profesional; proporcionando un modelo replicable para futuros emprendedores del sector que sirva como guía para otros emprendedores del sector fitness interesados en implementar proyectos sólidos, sostenibles y profesionalizados

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base a lo expuesto en cada uno de los segmentos del documento se pueden presentar las siguientes conclusiones para el proyecto SoulFit. En primer lugar, el mercado del fitness y los hábitos saludables han experimentado un crecimiento sostenido durante más de una década, y este fenómeno se ha intensificado aún más en el período post pandemia. Informes, blogs y revistas especializadas a nivel mundial reflejan este incremento, indicando que la demanda es cada vez más diversa y creciente. Afortunadamente, las propuestas para satisfacer estas necesidades también se han diversificado, con una expansión continua de modelos de negocios que se adaptan a distintos tipos de clientes.

En los últimos cuatro años, en lo que respecta a Córdoba el crecimiento del mercado del fitness ha sido exponencial tanto en cantidad como en calidad, impulsado por la aparición de nuevas cadenas, fusiones y la expansión de pequeños operadores. Los operadores están adoptando cada vez más estrategias de diferenciación para aumentar las posibilidades de ser elegidos por los consumidores locales; pero lo radicalmente importante es que hay plaza para el crecimiento, hay demanda y sobre todo diversidad de interés.

En relación directa con lo anterior, para que un nuevo competidor ingrese las barreras de entrada si bien son altas sobre todo por la alta inversión implicada en equipamiento e infraestructura (aunque depende del modelo de negocio y el segmento al que se apunte); las barreras de salida son generalmente bajas. Ya que, por el alto consumo, se vuelve fácil liquidar los activos. Lo que en definitiva convierte a la industria en un sector posible para nuevas inversiones, debido a las positivas perspectivas de retornos y rendimientos de esta industria en auge. Este es precisamente el contexto en el que se enmarca el proyecto de SoulFit.

Tras evaluar las fortalezas y debilidades de los competidores y las oportunidades del entorno, junto con la creciente demanda de entrenamientos personalizados, SoulFit se presenta con una propuesta de negocio diferencial. El objetivo es atender a segmentos que requieren mayor atención mediante personal capacitado y ofrecer un espacio moderno y cómodo para aquellos que prefieren realizar sus propios planes o seguir los programas guiados ofrecidos por el establecimiento.

La estrategia diferencial de SoulFit radica en crear un ambiente donde las personas se sientan cómodas y puedan mejorar su salud a través del ejercicio. Pudiendo elegir entre

un entrenamiento más contenido o un entrenamiento más libre, pero siempre con guía de un profesional.

En cuanto al posicionamiento de la marca y la evolución de las ventas, se ha estimado un crecimiento anual del 5% para los primeros cuatro años y del 3% para el quinto año, basándose en la información de operadores actuales en Córdoba y sus datos históricos. Se espera que para el 5° año el negocio esté operando cerca de su capacidad máxima, pero sin prescindir calidad de atención y servicio.

Los análisis financieros refuerzan y confirman finalmente la viabilidad del proyecto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 40,24% y un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$37.225.006 demuestran la rentabilidad del proyecto. El período de recuperación es de 2.1 años utilizando el Flujo de Fondos Proyectado (FFP) y de 2.9 años utilizando el Flujo de Fondos Descontado (FFD), lo cual está dentro de los plazos habituales del sector, especialmente considerando la inversión inicial en equipamiento.

La inversión principal en activos fijos, como el equipamiento de gimnasio, no se deprecia rápidamente, lo que implica que con un mantenimiento adecuado, estos activos pueden prolongar su vida útil, generando beneficios continuos más allá del período de recuperación de la inversión.

En conclusión, el proyecto de inversión en el gimnasio SoulFit en Córdoba capital no solo es comercialmente atractivo y diferencial en términos de servicio al consumidor actual y potencial, sino que también resulta rentable y atractivo para los inversores que decidan apostar por él.

REFERENCIAS

- Alcaraz Rodríguez, R. (2000).** El emprendedor de éxito: Guía de Planes de Negocios. McGraw Hill.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012).** Principios de administración financiera. Pearson Education.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista L. P. (2014).** Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw Hill.

Lambin, J. J. (2009). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. McGraw Hill.

Organización Panamericana de la Salud. (2018). Plan de acción mundial sobre actividad física 2018-2030: Más personas activas para un mundo más sano.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, S. R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. McGraw Hill.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). El plan estratégico en la práctica (5ta ed.). Esic.

Creación de un Canal E-commerce para Grupo Buglione SA

AUTOR

Peleteiro, Claudio Franco
franco.peleteiro73@gmail.com

CARRERA

Maestría en Administración de Empresas

RESUMEN

A partir de la necesidad de incrementar el facturado de la empresa Grupo Buglione SA radicada en la ciudad de Alta Gracia, provincia de Córdoba, se realiza esta prueba piloto de intervención / innovación, enmarcada en la utilización de una alternativa comercial diferente al método tradicional utilizado hasta ese momento. Por este motivo se inicia la exploración de factibilidad de la creación un nuevo canal utilizando el ambiente e-commerce. La empresa Grupo Buglione SA, es una PyME dedicada a la remanufactura y comercialización de autopartes, específicamente compresores de aire acondicionado. La prueba piloto se desarrolló a través de un proceso de investigación basado en dos ejes temáticos fundamentales: el proceso de remanufactura y la potencia del canal de ventas e-commerce. La intervención fue realizada durante el período estivo en los años 2023-2024, y para obtener la información necesaria se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos, lo que permitió analizar el mercado al cual apunta la empresa, cual es la potencia del producto / servicio ofrecido y seleccionar el modelo de e-commerce más adecuado. Los resultados indican

que la implementación del canal e-commerce es viable y beneficiosa, mejorando la rentabilidad y expansión comercial de la empresa.

PALABRAS CLAVES

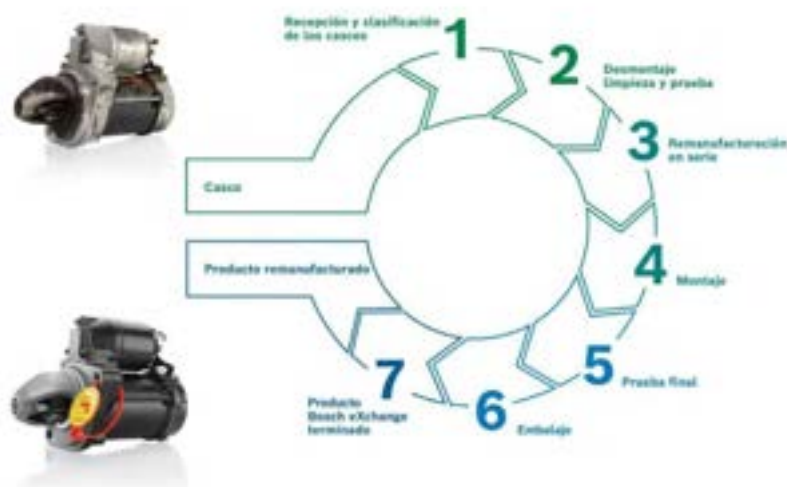
E-commerce, Remanufactura, Autopartes, Canal de ventas, PyME

INTRODUCCIÓN

Grupo Buglione SA es una empresa que se especializa en la producción y venta de compresores de aire acondicionado remanufacturados. La empresa enfrenta dificultades de expansión comercial debido a un estancamiento en sus ingresos. El mercado ha evolucionado hacia el uso de plataformas digitales como canal de comunicación y ventas, algo en lo que Grupo Buglione no ha incursionado (RockContent, 2013-2023; Amazon, s.f.). Es importante entender el valor del producto que ofrece la empresa y la potencialidad de este para poder evaluar si es plausible implementar un canal de ventas e-commerce de forma exitosa (Fontalvo, 2013).

En primer lugar, es necesario enunciar el concepto de remanufactura: es un proceso que permite ampliar la vida útil de un producto defectuoso recuperando el nivel de calidad que tenía el mismo en el momento de su fabricación (Remanufacturing, s.f.). El producto pasa por un proceso industrializado destinado a recuperar la mayor parte de materiales originales sin perder las prestaciones para lo que fue construido (Robert Bosch España, 2020-2024). Desde una perspectiva más amplia, la remanufactura permite recuperar la mayoría de los materiales, energía y conocimientos incorporados durante el diseño y la fabricación, reutilizándolos en un nuevo ciclo de vida (Lucas, 2023). Entender este principio permite diferenciarlo de otros como Reciclar, Reutilizar o Reparar, los cuales, a pesar de tener similitudes, no garantizan la calidad y prestaciones del producto final. A continuación, se observa un gráfico con el proceso de remanufactura (Robert Bosch España, 2020-2024).

final. A continuación, se observa un gráfico con el proceso de remanufactura



Fuente: Elaboración propia

El segundo eje temático por el cual transitó el trabajo de intervención/innovación es la potencia del e-commerce. El comercio electrónico se define como cualquier actividad de intercambio comercial —incluidos los servicios financieros y bancarios— ofrecidos a través de Internet (Amazon, s.f.). El e-commerce ha cambiado la forma de interactuar con el mundo y el modo de comunicación entre personas y organizaciones en todos los ámbitos (CIICAE UIDE, 2017). Todo cambio que conlleva disrupciones de este tenor genera resistencias y ese es el objetivo que se debe perseguir: convencer a las empresas de la importancia y la potencia que se puede adquirir a través de este canal. Internet y las redes sociales son, en la actualidad, el canal de difusión más potente, ya que trasciende fronteras y está al alcance de la mayoría de la población (Merodio, 2010).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de este proyecto se aplicaron métodos cualitativos y cuantitativos. En primer término, se realizó un análisis exploratorio utilizando como instrumento la entrevista no estructurada a tres referentes del sector (1 Casa de Repuesto, 2 Taller especializado en Aire Acondicionado y 3 Propietario de un e-commerce del sector). En segunda instancia se hizo un estudio descriptivo, utilizando un cuestionario a través de llamadas telefónicas a 100 talleres de las principales ciudades del país. Para entender cuáles eran esas ciudades se tomó como parámetro un estudio de mercado de una fuente secundaria que mues-

tra cómo se distribuye la densidad de parque automotor nacional (Argentina.gob.ar, s.f.). Las conclusiones de estos trabajos de investigación brindaron información enriquecedora acerca del potencial de la empresa y del producto remanufacturado.

El paso siguiente fue encontrar cuál era la tipología de plataforma digital que más se ajustaba a las características de la empresa y del producto. La evaluación se realizó entre cuatro posibilidades (Aplicaciones, Marketplace, Redes Sociales y Tienda Propia). Luego de crear una tabla comparativa donde se ponderaron las características principales que se pretenden para el canal, la elección recayó en Tienda Propia (Martínez, 2014). Ya tomada la decisión fue necesario generar un plan de trabajo donde se involucró al personal de la empresa y se procedió a la creación del medio necesario para establecer el ámbito de contacto cliente-empresa. La herramienta fundamental es la página web con una landing page (HubSpot, 2023) y un catálogo de productos diseñados para ser utilizados en e-commerce. Finalmente se generó y se lanzó la campaña de ventas a través de Google Ads (Santos, 2023). Dicha campaña se ajustó permanentemente en las primeras semanas para generar mayor eficiencia y de ese modo lograr conquistar un mercado que hasta el momento no conocía a la empresa y mucho menos al producto remanufacturado.

RESULTADOS

La prueba piloto se llevó a cabo entre enero y febrero de 2024, utilizando una campaña de Google Ads que direccionó a los potenciales clientes hacia la página web diseñada para el canal de venta e-commerce (Santos, 2023). La campaña generó 152 000 impresiones y 4 640 clics, resultando en 21 ventas concretadas con un valor promedio de \$330 000 cada una. Los datos adicionales indicaron que el flujo de búsqueda se centró en los primeros días de la semana y que el 90 % de las búsquedas se realizaron en dispositivos móviles (QuestionPro, 2024). Esto es importante, ya que el diseño de la página debe adaptarse a la visualización en los dispositivos que más utiliza el potencial cliente. Entender también en qué día y a qué hora se produce el mayor tráfico de consultas proporciona información vital para asignar de modo más eficiente el presupuesto destinado a la campaña.

DISCUSIÓN

El objetivo general planteado para este proyecto es la creación de un canal e-commerce que permita a la empresa aumentar el facturado. Los resultados de la prueba piloto demostraron que la implementación del canal es viable y beneficiosa para Grupo Buglione SA (Fontalvo, 2013; Amazon, s.f.). La empresa logró aumentar su rentabilidad y expandir su mercado, aprovechando las ventajas del e-commerce para llegar a más clientes y mejorar su comunicación y ventas. Los beneficios intangibles que se generaron fueron la difusión

de la marca y del concepto del cuidado del medio ambiente a través de la remanufactura (Lucas, 2023). Al concluir la prueba piloto, la estructura del canal —que incluye la landing page, el catálogo de ventas y los instrumentos de comunicación directa, entre otros— está operativa y al servicio de la empresa. Además, tras la prueba piloto, la empresa dispone de personal capacitado para seguir desarrollando y manteniendo el canal e-commerce. Se recomienda invertir en mejorar y actualizar el canal para consolidar su presencia en el mercado y aumentar las ventas, así como generar contenido que promueva la conciencia sobre reciclado y remanufactura, destacando sus beneficios ambientales y económicos.

REFERENCIAS

Amazon. (s.f.). ¿Qué es el comercio electrónico? Lanzamiento y crecimiento de un canal de venta por internet. <https://sell.amazon.com>

Argentina.gob.ar. (s.f.). ¿Qué es la Industria 4.0? <https://www.argentina.gob.ar/>

CIICAE UIDE. (2017). Experiencias de investigación en ciencias administrativas y económicas en América Latina: una perspectiva desde diferentes proyectos.

Degraves, A. (2018). ¿Qué es y para qué sirve el muestreo estadístico? Fundación ISD. <http://www.isdfundacion.org>

Fontalvo, S. I. (2013). El comercio electrónico como recurso de competitividad para las PYMES de las Sierras Nevadas de Santa Marta. *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*, (44).

Gómez, M. L. (2010). Marketing online: Posicionamiento en buscadores. Creative Commons.

HubSpot. (2023). Qué es una landing page, para qué sirve y qué tipos existen. <https://blog.hubspot.es>

Lucas. (2023). Reman, la alternativa verde. <https://www.lucasee.com>

Martínez. (2014). Plan de marketing digital para PYME. Córdoba.

Merodio. (2010). Marketing en redes sociales. Creative Commons.

Moferrer, D. (2013). Fundamentos del marketing.

Pesantez, M. (2017). Emprendimiento e innovación: Una oportunidad en el Ecuador.

QuestionPro. (2024). Conducta del consumidor: ¿Qué es y cómo conocerla? <https://www.questionpro.com/blog/es>

Remanufacturing. (s.f.). La última forma de reciclaje. <http://www.remanufacturing.fr>

Robert Bosch España. (2020-2024). Bosch Exchange: Soluciones de alta calidad para la reparación de vehículos. <https://www.boschaftermarket.com>

RockContent. (2013-2023). Conoce la historia del comercio electrónico y cómo ha evolucionado hasta hoy. <https://rockcontent.com/es/blog/historia-del-comercio-electronico/>

Santos, D. (2023). ¿Qué es Google Ads, para qué sirve y cómo funciona? HubSpot. <https://blog.hubspot.es>



Aplicación de tecnologías blockchain y sus beneficios en el ecosistema empresarial argentino

AUTOR

Vizgarra, Lucas Ivan
lucasivanvizgarra@gmail.com

CARRERA

Maestría en Administración de Empresas

RESUMEN

Este estudio investigó los beneficios de aplicar tecnologías blockchain en procesos de comercialización dentro del ecosistema empresarial argentino durante el período 2020-2024. El trabajo buscó comprender cómo esta tecnología podría aportar valor al ámbito comercial local, explorando su adopción en contextos reales y sus efectos sobre la competitividad empresarial. Mediante un estudio cualitativo de carácter exploratorio, se recopilaron datos a través de encuestas, entrevistas y análisis documental. Los resultados evidenciaron que blockchain aporta beneficios concretos en términos de trazabilidad, reducción de costos operativos, fortalecimiento de la confianza en las transacciones y mejora del posicionamiento competitivo. Este trabajo sienta bases para futuras investigaciones que profundicen en la relación entre empresas argentinas y blockchain, y contribuyan al desarrollo de estrategias empresariales frente a su creciente adopción.

PALABRAS CLAVE

Blockchain, beneficios, comercialización, empresas argentinas, tecnología

INTRODUCCIÓN

La tecnología blockchain, o cadena de bloques, emergió en los últimos años como una innovación con potencial transformador en diversos sectores económicos. Blockchain tiene un valor estratégico para las empresas, ya que permite la reducción de costos y, a largo plazo, la creación de nuevos modelos de negocio (Carson et al., 2018). La implementación de esta tecnología puede generar impactos significativos en los ingresos y costos de las empresas de distintas industrias, así como en los hábitos de consumo de la sociedad. No obstante, en países como Argentina, donde el ecosistema empresarial se ve constantemente desafiado por la incertidumbre macroeconómica, la inflación y la falta de previsibilidad, la adopción de tecnologías emergentes como blockchain aún se encuentra en una etapa de maduración. Tal como advierte el Banco Mundial (2023), si bien la economía argentina mostró signos de recuperación tras la pandemia, persisten severos desbalances macroeconómicos, alta inflación y restricciones que limitan la sostenibilidad del crecimiento durante el período analizado, lo cual también condiciona la capacidad de las empresas para adoptar innovaciones tecnológicas de forma sostenida.

Diversas fuentes coinciden en señalar que los beneficios de implementar blockchain pueden evaluarse en función del valor que esta tecnología aporta a los procesos empresariales. Según Leporcher et al. (2020), los casos de uso más valiosos se agrupan en tres categorías principales: la optimización del ecosistema, la reducción de riesgos y la creación de nuevos valores. Por su parte, el informe de la Computing Technology Industry Association (CompTIA, 2018) destaca entre los beneficios más relevantes la seguridad en las transacciones, la inmutabilidad de los registros, la trazabilidad, la posibilidad de compartir datos con escasa intervención humana y la transparencia de la red. Sin embargo, en Argentina persiste una brecha empírica respecto a su aplicación fuera del sector financiero, especialmente en procesos de comercialización directa. Esta falta de evidencia contextualizada limita la toma de decisiones informadas en empresas locales que desean incursionar en esta tecnología.

La justificación de esta investigación residió en la necesidad de proporcionar al ecosistema empresarial argentino un marco de referencia claro sobre las ventajas de incorporar blockchain, con el fin de fomentar una adopción más informada y estratégica que pueda traducirse en una mayor competitividad y eficiencia. Este estudio se propuso investigar en profundidad los beneficios específicos que la aplicación de tecnologías blockchain generó en los procesos de comercialización y cómo estos impactaron positivamente en las em-

presas locales. Por consiguiente, el objetivo principal de la investigación fue listar y justificar los beneficios de aplicar tecnología blockchain en procesos de comercialización en el ecosistema empresarial argentino durante el período 2020-2024. La investigación adoptó un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, basado en entrevistas a actores relevantes, encuestas a usuarios y análisis documental, lo cual permitió construir una visión integral del fenómeno a partir de experiencias concretas.

La contribución principal de este estudio radica en ofrecer un análisis fundamentado y contextualizado que sirve como guía para las empresas que consideran la adopción de blockchain, así como para sentar las bases de futuras investigaciones más específicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio, orientado a comprender los beneficios de aplicar tecnologías blockchain en procesos de comercialización dentro del ecosistema empresarial argentino durante el período 2020-2024. Para ello, se emplearon diversos recursos, entre ellos instrumentos de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas y encuestas diseñadas específicamente para captar percepciones y experiencias relacionadas con la implementación de blockchain en entornos comerciales. También se recurrió a fuentes documentales, informes técnicos y publicaciones académicas relevantes sobre el tema, las cuales fueron utilizadas para complementar el análisis empírico.

El diseño cualitativo y exploratorio del estudio se justificó por la escasez de antecedentes empíricos aplicables al contexto nacional, así como por la complejidad y subjetividad con que el fenómeno estudiado se presentó. Según Hernández Sampieri et al. (2014), “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. La investigación se centró en describir, analizar y comprender fenómenos emergentes más que en establecer relaciones causales entre variables.

La población de estudio se definió como el conjunto de empresas radicadas en la República Argentina que incorporaron tecnologías blockchain en sus procesos de comercialización, ya sea para mercados internos o externos. Asimismo, se incluyeron expertos y usuarios vinculados a productos o servicios basados en blockchain, considerando como expertos a quienes acreditaban formación académica o experiencia profesional en la temática. La selección de participantes para las entrevistas se realizó mediante un muestreo no probabilístico por juicio experto, priorizando la relevancia y la experiencia directa con el fenómeno estudiado.

En cuanto al procedimiento, en primer lugar se realizó una revisión exhaustiva de literatu-

ra científica y técnica sobre blockchain aplicada a procesos comerciales. En una segunda instancia, se llevó a cabo una encuesta orientada principalmente a conocer las perspectivas de los usuarios de aplicaciones basadas en tecnología blockchain, identificar posibles casos de uso y seleccionar potenciales personas a ser entrevistadas, basándose en su conocimiento y experiencia. Posteriormente, se realizaron entrevistas a empresas y expertos, las cuales fueron grabadas, transcritas y analizadas mediante un proceso de categorización cualitativa que permitió identificar patrones, categorías y subcategorías relevantes para los objetivos del estudio.

Para el análisis de la información, se empleó una estrategia de codificación temática con enfoque inductivo, que permitió agrupar los hallazgos en categorías emergentes a partir de los datos recopilados. El análisis continuó hasta alcanzar la saturación de la información, y los indicadores obtenidos fueron contrastados con fuentes secundarias para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados. Este análisis fue complementado con una triangulación metodológica, utilizando distintas fuentes y técnicas para fortalecer la validez de los resultados. Los patrones y temas recurrentes fueron organizados en torno a los objetivos específicos de la investigación. Si bien no se utilizó software especializado para análisis cualitativo, se aplicaron criterios rigurosos de interpretación y validación cruzada.

Desde una perspectiva ética, se garantizaron el anonimato y la confidencialidad de los participantes. Todos los informantes fueron debidamente informados sobre los objetivos del estudio y prestaron su consentimiento para participar en el mismo. La investigación se desarrolló en conformidad con los principios éticos que rigen la investigación en ciencias sociales, priorizando el respeto por la privacidad y la integridad de la información provista.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo principal listar y justificar los beneficios de aplicar tecnologías blockchain en procesos de comercialización dentro del ecosistema empresarial argentino durante el período 2020-2024. A través del análisis cualitativo realizado, se obtuvieron hallazgos que evidenciaron múltiples ventajas asociadas a esta tecnología en el ámbito comercial. Entre los beneficios identificados se encontró la posibilidad de mejorar la trazabilidad de productos y servicios, permitiendo su verificación en tiempo real y aportando mayor transparencia tanto a los clientes como a los procesos internos. Asimismo, se reconoció la capacidad de validar la autenticidad de bienes, reduciendo riesgos de fraude, como lo demuestra el caso de la empresa Andina, que certifica digitalmente la procedencia de sus productos. Otro hallazgo destacado fue el incremento en la eficiencia operativa a partir de la automatización de procesos y la eliminación de intermediarios, observable en plataformas como Lemon Cash, que agilizan las operaciones con activos

digitales. También se identificaron beneficios en términos de obtención de ventajas competitivas, aumento del valor de productos y servicios mediante activos digitales, y fortalecimiento de la seguridad y transparencia por medio de registros inmutables. Asimismo, se registraron nuevas oportunidades de negocio, mayor atractivo para inversores y profesionales del sector, y un acceso más eficiente a información descentralizada. La incorporación de contratos inteligentes, la percepción de innovación tecnológica, el fortalecimiento de estrategias de marketing y la consolidación progresiva de esta tecnología en el mercado local también fueron aspectos señalados por los participantes como relevantes.

Estos hallazgos se alinean con lo expuesto por Morabito (2017), quien sostiene que la tecnología blockchain tiene el potencial de beneficiar a múltiples industrias (como las finanzas, los seguros, la salud y la energía) mediante su aplicación en áreas como contratos inteligentes, gestión de activos, identidad digital y sistemas de voto, ampliando así las posibilidades de transformación organizacional y sectorial. Los datos mencionados fueron obtenidos a partir de entrevistas, encuestas y revisión documental, y reflejan la experiencia concreta de empresas que operan en diversos sectores.

En relación con la discusión de estos resultados, se interpreta que los beneficios identificados posicionan a la tecnología blockchain como una herramienta estratégica para mejorar procesos comerciales en entornos caracterizados por la necesidad de mayor transparencia, eficiencia y diferenciación. Su adopción no solo responde a una lógica de optimización interna, sino también a una necesidad de generar confianza en contextos económicos inestables, como el argentino. Los hallazgos coinciden con la literatura revisada, donde autores como Tapscott y Tapscott (2017) destacan el potencial transformador de blockchain en la economía digital. A su vez, la evidencia empírica recogida en esta investigación se alinea con estudios previos que demuestran cómo esta tecnología puede mejorar la trazabilidad, reducir costos operativos y facilitar nuevos modelos de negocio. En el contexto local, casos como Agrotoken o Lemon Cash reflejan cómo la tecnología se adapta a las particularidades del mercado argentino, generando innovaciones aplicadas en distintos sectores económicos.

Pese a los beneficios señalados, la adopción de blockchain también enfrenta desafíos considerables. Entre ellos, se destacan la resistencia cultural dentro de las organizaciones, la falta de recursos humanos especializados y la necesidad de inversiones iniciales para su implementación. Además, la ausencia de un marco regulatorio claro en el país constituye un factor de incertidumbre que limita su escalabilidad. Estos elementos deben ser considerados al momento de diseñar estrategias de adopción.

Las implicaciones de estos hallazgos resultan significativas tanto en el plano teórico como práctico. Desde una perspectiva empresarial, aportan elementos clave para dise-

ñar estrategias que integren tecnologías emergentes en procesos comerciales. Desde una mirada académica, contribuyen a llenar un vacío en la investigación aplicada sobre blockchain en el mercado argentino.

No obstante, el estudio también deja planteadas interrogantes relevantes para futuras investigaciones. En primer lugar, sería pertinente analizar con mayor profundidad cómo influye el tamaño o sector de las empresas en su capacidad de adoptar blockchain, así como comparar experiencias entre aquellas que nacen con esta tecnología integrada y las que la adoptan en fases posteriores. También podrían explorarse patrones comunes dentro de sectores específicos, evaluarse el comportamiento de consumidores frente a activos digitales en economías volátiles, y estudiarse el vínculo entre perfil de riesgo de inversores y adopción de tecnología. Tal como plantea Christensen (2000) en su teoría del dilema del innovador, muchos actores enfrentan la disyuntiva entre invertir en tecnologías emergentes de alto riesgo o continuar apostando por soluciones consolidadas. Esta tensión puede condicionar el ritmo y alcance de adopción de blockchain en entornos empresariales. La interacción entre blockchain e inteligencia artificial representa otro campo de interés, así como el análisis del impacto de políticas públicas y marcos regulatorios en su desarrollo e implementación. En este sentido, Zocaró (2021) destaca cómo la ausencia de lineamientos fiscales y jurídicos claros sobre criptoactivos en Argentina genera incertidumbre tanto para usuarios como para empresas, lo cual podría limitar la expansión de soluciones blockchain si no se abordan oportunamente estos vacíos normativos. Finalmente, comprender la percepción del talento humano respecto al trabajo en industrias disruptivas permitiría elaborar mejores estrategias de atracción y retención en el ámbito tecnológico.

Los resultados y su discusión reflejan un panorama en evolución, con desafíos aún por abordar, pero con un potencial evidente para transformar procesos comerciales mediante la aplicación estratégica de tecnologías blockchain.

En conclusión, la presente investigación demuestra que la tecnología blockchain ofrece beneficios tangibles en términos de trazabilidad, eficiencia operativa, seguridad y diferenciación comercial dentro del ecosistema empresarial argentino. A pesar de los desafíos existentes, su adopción estratégica podría impulsar la competitividad de las empresas locales. Asimismo, futuras investigaciones deberían abordar las condiciones estructurales necesarias para una adopción sostenida y eficiente de esta tecnología disruptiva.

REFERENCIAS

Banco Mundial. (2023). Argentina: panorama general. Banco Mundial. Recuperado 28 de noviembre de 2023, de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Carson, B., Romanelli, G., Walsh, P. y Zhumaev, A. (2018). Blockchain beyond the hype: What is the strategic business value? McKinsey Digital. Recuperado 16 de mayo de 2023, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/blockchain-beyond-the-hype-what-is-the-strategic-business-value#>

Christensen, C. M. (2000). The innovator's dilemma. HarperBusiness.

Computing Technology Industry Association. (2018). Harnessing the Blockchain Revolution: CompTIA's Practical Guide for the Public Sector. CompTIA. Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://www.comptia.org/content/research/harnessing-the-blockchain-revolution-comptias-practical-guide-for-the-public-sector>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. (Sexta edición). McGraw Hill Education.

Leporcher, Y. M., Goujon, F., y Chouli, B. (2020). Blockchain: De la teoría a la práctica, de la idea a la implementación. Ediciones ENI.

Morabito, V. (2017). Business Innovation Through Blockchain: The B³ Perspective. Springer International Publishing AG.

Tapscott, D. y Tapscott, A. (2017). La revolución blockchain: descubre cómo esta nueva tecnología transformará la economía global (Segunda edición). Ediciones Deusto.

Zocaro, M. (2021). El marco regulatorio de las criptomonedas en Argentina. Comparativa con otros países. Centro de Estudios en Administración Tributaria. Universidad de Buenos Aires. <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/07/El-marco-regulatorio-de-las-criptomonedas-en-Argentina.pdf>

Maestría en Derecho Procesal

Este anuario de trabajos finales de graduación de grado y posgrado es una muestra concreta del compromiso con el que nuestros estudiantes han asumido el desafío e condensar en un trabajo final las aptitudes cognitivas y actitudinales que han sabido obtener y desarrollar durante todo el proceso formativo que brinda la Carrera.

Siempre sostuvimos que no hay mejor rebeldía que capacitarse para propender a los cambios que un país como la Argentina necesita para que todos quienes la habitamos y especialmente las generaciones futuras tengan un futuro promisorio.

La calidad y enjundia de cada uno de estos trabajos testimonian el esfuerzo y la dedicación de quienes han logrado arribar a esta importante etapa en su desarrollo profesional, pero también muestra la calidad de la formación académica que han sabido recibir de los profesores que han contribuido a aumentar sus capacidades para la mejora individual y la de la sociedad a la que pertenecen.

“Al entreabrir las inteligencias y adiestrar las manos debe preverse que ellas pensarán y trabajarán en un ambiente moral donde se irán atenuando las injusticias y privilegios”

Cada proyecto refleja la capacidad de nuestros estudiantes para abordar y buscar respuestas a problemáticas actuales con soluciones innovadoras, que representan un paso adelante de la ciencia en el tema electo, demostrando que el conocimiento y las competencias recibidas a través de su formación universitaria, son herramientas claves para el progreso y la mejora individual y la de la sociedad que integran

Celebramos los logros de nuestros estudiantes a través de sus trabajos finales de graduación, renovamos también el compromiso institucional con una educación inclusiva, de calidad y orientada al desarrollo humano y social. Creemos firmemente que la educación superior impulsa el crecimiento y el progreso de nuestro país, forja líderes y ciudadanos comprometidos, capaces de inspirar y movilizar cambios significativos en la comunidad.

Exhortamos a descubrir el potencial transformador que entrañan las ideas novedosas y creativas, nacidas de mentes curiosas y comprometidas. Nos enorgullece acompañar a nuestros estudiantes en este trayecto de su formación y presentar en esta edición una

muestra de su esfuerzo y su contribución al conocimiento. Estamos convencidos de que estos trabajos no solo representan un logro académico, sino también un faro de esperanza y un llamado a la acción para aquellos que buscan construir un futuro más justo y equitativo.

Dra. Chiapero Silvana Maria
Directora Maestría en Derecho Procesal

Dra. Arriola, Carolina
Coord. Maestría en Derecho Procesal



La inclusión de los juicios laborales en el fuero de atracción concursal

AUTORA

Constantino, Noelia
constantinonoelia@gmail.com

CARRERA

Maestría en Derecho Procesal

RESUMEN

La Ley 26.086, sancionada en 2006, modificó la Ley de Concursos y Quiebras 24.522 permitiendo que las personas trabajadoras continúen sus reclamos laborales fuera del proceso concursal. Esta exclusión, fundamentada en la protección del crédito alimentario, ha generado efectos adversos. En el trabajo realizado se analizan las tres vías procesales que actualmente posee una persona trabajadora frente al concurso de quien la emplea: la verificación tempestiva, la intempestiva y el pronto pago. Se parte de un análisis cualitativo que considera tanto los aspectos procesales como económicos de esta reforma. Se concluye que la exclusión obstaculiza la percepción efectiva del crédito laboral, fragmenta el procedimiento judicial y compromete la función social de la empresa. Como solución, se propone la inclusión de los juicios laborales en el fuero de atracción concursal, limitando las vías a la verificación tempestiva y al pronto pago.

PALABRAS CLAVE

Concurso; Procedimiento Laboral; Atracción; Exclusión; Verificación

INTRODUCCIÓN

La reforma introducida por la Ley 26.086 en 2006 modificó la Ley de Concursos y Quiebras (LCQ), permitiendo que las personas trabajadoras excluyan sus reclamos del fuero concursal y los continúen en el fuero laboral. Esta decisión fue fundamentada en la necesidad de otorgar mayor celeridad a los procesos y proteger el crédito alimentario. Sin embargo, la fragmentación procesal que ello conlleva ha sido objeto de críticas por parte de especialistas que sostienen que la unidad de jurisdicción es esencial para la protección efectiva del derecho alimentario y la preservación del patrimonio como garantía común de las personas acreedoras.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se empleó un enfoque cualitativo y descriptivo, con análisis de normativa, jurisprudencia y doctrina relevante. Se recurrió a fuentes primarias y secundarias mediante observación documental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el trabajo elaborado se ha tenido como objetivo responder el siguiente interrogante: ¿cuáles son las consecuencias de la exclusión del juicio laboral del fuero de atracción concursal sobre el derecho al cobro de los créditos derivados de las relaciones de trabajo? Para responder dicho interrogante, en el primer capítulo la propuesta fue establecer el origen y desarrollo de los encuentros y desavenencias que han tenido el procedimiento laboral y el concursal a través del tiempo. Para ello se hizo un desarrollo de las distintas leyes concursales y laborales, mostrando cómo han regulado las situaciones de quienes tienen acreencias laborales. Se ahondó en explicar cuáles son los créditos laborales que pueden ser reclamados en el concurso y se explicó quiénes pueden caer en concurso. Se mostró la estrecha vinculación que tienen ambos procesos – laboral y concursal- entre ellos. A la vez, se abordó el orden público que caracteriza a ambos ordenamientos jurídicos y que los hace entrar en tensión. Se hizo hincapié en que la valoración jurídica de los principios en juego es lo que supera a dicha tensión.

En dicho capítulo también se definió lo que se entiende por concurso preventivo según la Ley 24522 de Concursos y Quiebras. En dicha oportunidad se hizo insistió en la finalidad más bien concordataria que tiene y no liquidativa. Se resaltó la importancia del acuerdo preventivo que, de funcionar, es lo que evita la quiebra. Este acuerdo garantiza que se pue-

da afrontar los créditos originados antes del concurso de la manera más eficiente y justa. También garantiza que continúe funcionando la empresa y con ello, el mantenimiento de las fuentes de trabajo. Se explicó como la LCQ tiene un espíritu no liquidativo.

En el segundo capítulo, el objetivo fue definir qué es el fuero de atracción y cómo funciona en el concurso preventivo. Se lo diferenció de la suspensión y la prohibición de iniciar nuevas acciones. Es mediante esta modalidad que en primer lugar actúa el fuero de atracción sobre los créditos laborales. Luego se explicó cómo opera el fuero de atracción con sus limitaciones temporales y materiales. De esta manera, quedó plasmada la situación procesal de quien tiene un crédito laboral frente al concurso de quien lo emplea. La persona podrá optar por seguir la causa laboral o iniciarla -en caso de no haberlo hecho- ante el fuero del trabajo. También se reflejó que la sentencia laboral no valdrá en sí misma como título verificadorio. Es decir, que para cobrar el crédito deberá insinuarse igualmente en el pasivo concursal de modo intempestivo.

En el tercer capítulo, se abarcaron los tres procedimientos que se le pueden presentar a una persona con acreencia laboral. Se desarrollaron sus características esenciales y se explicó cómo se llevan a cabo. En cuanto a la verificación tempestiva, se hizo especial hincapié en los principios de derecho laboral y procesal laboral que deberán inspirar a quien falle en materia concursal para hacerlo en torno al reconocimiento del pasivo laboral. Se destacó el rol que los que tienen acreencia en el concurso tienen al momento de lograr las conformidades y cómo la propuesta de acuerdo puede significar el saneamiento de la empresa. Por lo cual, se resaltó la importancia de que, quien tenga un crédito laboral opte por la verificación tempestiva de su crédito así presta las conformidades necesarias.

Luego se abordó el proceso de verificación intempestiva. Es un proceso que se presenta cuando quien trabajó ejerció la opción del art. 21 LCQ y se excluyó del fuero de atracción. Lo importante es que la sentencia laboral no tiene valor como pronunciamiento verificadorio. Es por ello, que deberá someterse en el fuero del concurso a este procedimiento adicional. Además, se destacó que se incorpora al concurso en la etapa en la que esté; lo cual implica sobre todo que quede vinculado a un acuerdo de acreedores en los que no tuvo ni voz ni voto.

Dentro de dicho capítulo, además, se explicitó el pronto pago. Esta parece la mejor opción que tiene quien trabaja en relación de dependencia. Se explicó cómo se lleva a cabo dicho procedimiento a la vez de los impactos que tiene sobre la distribución de los fondos. Esto último puede poner en tensión la posibilidad de saneamiento empresarial.

La pregunta inicial en definitiva ha quedado respondida. De cada uno de los capítulos desarrollados se extraen las diferentes consecuencias que la exclusión del juicio laboral del fuero de atracción concursal tiene sobre el derecho al cobro de los créditos derivados

de las relaciones de trabajo.

Así del capítulo primero, surge que una consecuencia de la exclusión del juicio laboral del fuero atracción concursal es la vulneración del principio protectorio que rige en laboral. Esto en cuanto a que si la ley autoriza una renuncia – al fuero natural- pero el efecto es una protección de derechos aun mayor, debe primar.

Del desarrollo de los capítulos segundo y tercero, aparece otra consecuencia: la posible quiebra del concursado y la pérdida de la posibilidad de hacerse con el crédito laboral. Como consecuencia de la exclusión, se planteó que la sentencia laboral no vale como título verificadorio. Es decir, que para cobrar el crédito quien tiene la acreencia deberá someterse al procedimiento concursal. Así podrá obtener la verificación del crédito. Ello es lo que en definitiva le da el carácter de persona acreedora en el concurso. Todo lo cual implica un doble proceso, es decir, un desgaste jurisdiccional y más insumo de tiempo.

La elección por la exclusión puede devenir en una intervención en el proceso concursal cuando ya esté avanzado. A diferencia de ello, la atracción tempestiva en el concurso de quienes tienen acreencia laboral los hace participar del acuerdo de acreedores. Es decir, pueden votar por la propuesta que sea más acorde con sus derechos alimentarios, pero también con el sostenimiento y continuación de su fuente de trabajo. De esa forma, al prestar consentimiento, se evita la quiebra.

A su vez, se presenta como consecuencia que si avanza el proceso de verificación sin que quien tiene la acreencia laboral llegue a insinuarse, quedará luego sujeto a los efectos de un acuerdo en el que no participó. Todo suponiendo el mejor de los panoramas posibles, en el que este se logró y no cayó la cesanteada en quiebra.

Otra posibilidad ante la exclusión, es que, ante no tener un sistema normalizado de reconocimiento de créditos laborales ante el fuero del concurso, quienes estén en condiciones de acceder al pronto pago, obtén por dicha opción. En dicho caso, el mayor volumen de pronto pago frente al concurso pone en riesgo la posibilidad de saneamiento empresario por comprometer los fondos disponibles.

Asimismo, en cuestiones técnicamente procesales la no intervención tempestiva en el concurso implica que no puedan impugnar y observar las solicitudes de verificación; tampoco pueden observar el informe general del síndico. Puede además haber otra complicación, la propuesta y categorización de acreedores lo es en base a quienes efectivamente concurrieron al concurso. Si no concurren y no se tiene real dimensión de la deuda laboral – que tiene tratamiento diferencial durante todo el procedimiento concursal- puede que la propuesta de acuerdo sea de difícil cumplimiento luego. Quien opta por excluirse de período de exclusividad, pierde la posibilidad de votar en la propuesta, pero así también en las medidas de aseguramiento y ejecución del acuerdo. Estar excluido del fuero de atracción

además acarrea como consecuencia no poder dar quorum para el sistema excepcional de mayorías agravadas para poder aprobar el acuerdo.

Como consecuencia de la exclusión, también se hizo hincapié en cómo se limita a dos años el privilegio sobre los intereses, situación que no ocurre de concurrir al concurso desde un principio. A su vez, si opta por la verificación intempestiva, quien tiene el crédito reconocido en otro fuero deberá igualmente acreditar el crédito y la causa ante el fuero concursal. Pierde a su vez en dicha instancia la oficiosidad concursal, debiendo impulsar el procedimiento a instancia de parte. Todo lo cual claramente refleja una multiplicación de litigios.

En este contexto, se concluye que no conviene que se mantenga el sistema vigente de exclusión del procedimiento laboral del fuero de atracción concursal para que quienes tengan su acreencia laboral puedan efectivamente cobrar los créditos derivados de sus relaciones laborales. Es necesario que no se generen créditos laborales impagables, que tienen carácter alimentario. Se consideró que las opciones que la actual ley de concursos y quiebras otorga a quien tiene una acreencia laboral, obstaculiza la efectiva percepción de los créditos derivados de las relaciones laborales. También, que atenta contra el mantenimiento de las fuentes de producción. Es por ello que, enmarcado en el principio protectorio, debe proponerse la inclusión.

Es por ello, que en el cuarto capítulo se brindaron razones para incluir al proceso laboral en el fuero de atracción concursal. De esta manera se demostró la hipótesis inicial y se superaron los argumentos en que su oportunidad llevaron a la declaración de inconstitucionalidad de la ley 24522. Así, en el régimen concursal deberían convivir en materia de créditos laborales la verificación tempestiva y el pronto pago solamente.

Una razón, son los derechos protegidos – laborales- reconocidos internacionalmente. Como tales, imponen la necesidad de tener un sistema procesal que, ante el concurso, garantice la efectiva protección de los derechos de naturaleza laboral. Dicha tutela está relacionada con eliminar los obstáculos procesales y garantizar el libre acceso a la justicia. Además de que se dicte una resolución en plazo razonable. Lo que se demostró no sucede si se posibilita la doble vía.

Otra razón, se sustenta en el patrimonio de la persona deudora como garantía común de los acreedores. Permitir que se concurra al concurso en diferentes momentos, cuando cada deuda debe ser afrontada con un mismo y único patrimonio lleva a que no se desarrolle el saneamiento empresarial. Si ello sucede, se pierden las fuentes de trabajo.

Además, una razón que permite la inclusión de los juicios laborales en el proceso concursal es que se demostró, que tal como sucede en los juzgados multifuero, es posible que se desplace la competencia laboral hacia el proceso concursal. Al respecto, en dicho

proceso se podrán aplicar los principios y reglas procesales laborales. Rige el principio *iura novit curia*, estando la posibilidad de evaluar en los concursos para los cargos en el fuero en cuestión el conocimiento en materia laboral. Todo ello, como principios procesales que hacen al derecho de fondo concursal pueden emerger de la misma ley de concursos.

Como razón que permite la inclusión, se abordó también la digitalización los procedimientos. Con la garantía de que los principios y plazos procesales fundamentales están previstos en la ley de fondo, lo que permite su aplicación uniforme en todo el territorio. La tecnología permite que el concurso se lleve a cabo en cualquier punto del país, con la participación remota de las personas con acreencias.

Finalmente, la última razón para la inclusión, es el rol social y económico que cumple el funcionamiento de la empresa, como productora de bienes y prestadoras de servicios. Como creadora y sostenedora, además, de fuentes de trabajo es imprescindible tener un sistema que permita su saneamiento. Lo que es, en definitiva, la finalidad que ilumina la ley de concursos. Se promueve entonces un cambio de rol en el sujeto es que mayor interés tienen en la conservación de la empresa – acreedores laborales-. Que estos con su intervención activa en el concurso logren las conformidades para el acuerdo preventivo y, en consecuencia, evitar la declaración de quiebra

Es por todo ello que se concluye la inclusión -atracción- de los juicios laborales en el fuero de atracción concursal debe ser la regla y no la excepción. Además, de que la tramitación de dichos juicios ante el concurso es posible respetando los principios y derechos laborales. Lo cual como beneficio además permite afrontar mejor las acreencias laborales, promover el saneamiento empresario con su consecuente función social y económica y, garantizar las fuentes de empleo.

REFERENCIAS

Ley 26.086. (2006). Modificación de la Ley de Concursos y Quiebras 24.522. Infoleg. <https://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/115894/norma.htm>



Valoración de la prueba en casos de legítima defensa de mujeres imputadas y víctimas de violencia de género

AUTORA

Hidalgo, Laura Desiree
lauradhidalgo@hotmail.com

CARRERA

Maestría en Derecho Procesal

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es determinar las particularidades que conlleva la valoración probatoria en casos de legítima defensa de mujeres imputadas y víctimas de violencia de género, que den cuenta del cumplimiento de los requisitos de esta causa de justificación partiendo de su análisis con perspectiva de género. Para ello, abordé la importancia de la amplitud probatoria que debe existir cuando se estudian casos inmersos dentro de contextos de violencia de género, a cuyo fin analicé casos donde la prueba sea el testimonio único de la víctima y el valor probatorio que este medio de prueba conlleva en términos de suficiencia probatoria acabada.

PALABRAS CLAVE

Legítima defensa, violencia de género, amplitud probatoria, testimonio único

INTRODUCCIÓN

La ONU define a la violencia de género como aquella que “se refiere a los actos dañinos dirigidos contra una persona o un grupo de personas en razón de su género. Tiene su origen en la desigualdad de género, el abuso de poder y la existencia de normas dañinas” (ONU MUJERES, s.f.). En este sentido el término “violencia de género” se utiliza para subrayar que las diferencias estructurales de poder basadas en el género colocan a las mujeres en situación de riesgo frente a múltiples formas de violencia. En este sentido, en la actualidad es usual anoticiarse de hechos que acontecen en diferentes estratos sociales, donde víctimas de violencia de género avanzan contra sus agresores a los fines de defender su propia integridad física, causándoles un mal o incluso la muerte, y con ello pasan, luego de la materialización de un hecho delictivo, a convertirse en victimarias. Aquí es donde, en muchas ocasiones, aparece como procedente la aplicación de una causa de justificación, la legítima defensa, ya que intuitivamente el contexto que rodea la acción permite comprender el actuar de las mujeres y justificar su conducta. La legítima defensa es una causa de justificación que se encuentra regulada en el artículo 34, inc. 6 y 7 del Código Penal, y que da lugar a que la conducta desplegada por su autor se considere una conducta penalmente típica pero permitida. Para su concurrencia es necesario el cumplimiento de ciertos requisitos y circunstancias, entre ellos, la existencia de una agresión ilegítima por parte del atacante, la necesidad racional del medio empleado por quien se defiende y la falta de provocación suficiente de esta misma parte. Por mandato legal y convencional, el análisis de los requisitos de la legítima defensa deberá realizarse siempre con perspectiva de género, teniendo en cuenta el particular círculo en el que se encuentra inmersa la mujer víctima de esta clase de violencia (Di Corleto y Lauria Masaro, 2020). Este mandato surge de una serie de convenciones internacionales que establecen directivas claras y precisas de cómo proceder ante casos de violencia contra la mujer. A su vez, a nivel nacional, rige la ley 26.485 de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales, que delimita los contornos de este tipo de violencia. Ahora bien, para poder satisfacer estas exigencias, es importante analizar el contexto en el que se presentan estos casos y las dificultades probatorias que tienen lugar ante las 8 particularidades de la temática. Ello así, porque, en general, las situaciones de violencia y las respuestas a la misma suelen darse dentro de un ámbito de intimidad, sin presencia de testigos, siendo el testimonio de la mujer maltratada la principal fuente probatoria. A partir de ello es que, en el presente trabajo, pretendí indagar sobre las características y particularidades que rodean el razonamiento probatorio en casos de legítima defensa de mujeres que intervienen en un doble rol: como imputadas y, a su vez, como víctimas de violencia de género. En ese sentido, la hipótesis sobre la que

trabajé versó sobre la idea de que el razonamiento probatorio tendrá la singularidad de hacer uso del principio de amplitud probatoria para valorar cada prueba, dándole un valor crucial al testimonio de la víctima, aunque este necesariamente deberá verse respaldado por los demás elementos de prueba incorporados al proceso. El objetivo general fue, entonces, determinar cuáles son las particularidades que tiene el razonamiento probatorio, en términos de valoración, a la hora de abordar la causa de justificación de la legítima defensa en casos de mujeres víctimas de violencia de género (Di Corleto y Piqué, 2017), haciendo principal hincapié en el testimonio de la damnificada, y en su valor en términos de suficiencia probatoria. Así, de la mano de la valoración probatoria y la amplitud de la prueba producida en los casos particulares, se podrá delimitar la base fáctica, mínima y necesaria, para la procedencia de la figura propuesta, y así poder contar con las herramientas necesarias para poder discriminar aquellas situaciones donde se pueda aceptar y conceder la aplicación de la legítima defensa, y aquellas en que no. El principio de amplitud probatoria, concepto sobre el cual se estructura mi hipótesis, es definido como aquel que “permite exteriorizar en el proceso la posibilidad de utilizar cualquier medio de prueba no prohibido explícitamente por la ley o que fuera obtenido en forma ilícita con el objeto de establecer la ocurrencia positiva o negativa de un hecho acaecido en el plano de la realidad” (Bielli, 2019). Este principio, que rige en el ordenamiento jurídico procesal, favorece una valoración de la prueba con mayor perspectiva de género. En este sentido, la perspectiva o visión de género es una categoría analítica que cuestiona los estereotipos y elabora nuevos contenidos que permitan incidir en el imaginario colectivo de una sociedad al servicio de la igualdad y la equidad (Hendel, 2017).

MATERIALES Y MÉTODOS

Metodológicamente, realicé un estudio dogmático que implicó una exposición de los diferentes tipos y modalidades de violencia contra la mujer que existen, así como la conceptualización de la figura de la legítima defensa y los presupuestos para su aplicación, para luego poder centrarme en el análisis particular de estos presupuestos desde la perspectiva de género. Con dicha base, me enfoqué principalmente en el principio de amplitud probatoria y en su aplicación práctica a la hora de probar el contexto de violencia de género que llevó a la víctima a culminar en la comisión de un hecho típico. Afrontaré este planteo desde un estudio de tipo descriptivo, que va necesariamente unido a la investigación dogmática delimitada anteriormente, haciendo hincapié en el estudio de doctrina, jurisprudencia y legislación vigente sobre la temática. Asimismo, utilizaré una estrategia cualitativa con el fin de determinar una base desde la cual partir para la aplicación de la figura de la legítima defensa en contextos de violencia de género, y, una vez ubicados en

estos casos, poder determinar cuál va a ser la valoración de la prueba que se hará de los diferentes elementos probatorios que se presenten. Para la elaboración de este trabajo recurrí principalmente a la técnica de revisión documental, basada en la recopilación de legislación, doctrina y jurisprudencia relacionada intrínsecamente a la temática propuesta, que permita, justamente, debatir cuál es la correcta y completa valoración probatoria que debe hacerse. Utilicé como fuentes primarias, la legislación tanto internacional como nacional y jurisprudencia, de donde se extraerán los argumentos principales que permitirán determinar el marco normativo utilizado por nuestros jueces. Como fuentes secundarias, estudié las opiniones que brindan autores mediante notas a fallos paradigmáticos que permitieron iniciar el movimiento teórico y práctico tan necesario para derrumbar estereotipos que, a la fecha, siguen vigentes. Finalmente, como fuente terciaria, partí de los estudios de varios autores, que ya iniciaron este análisis combinado. Sobre esta base, busqué volcar estos lineamientos en la exposición de los proyectos de legítima defensa privilegiada, a los fines de hacer una crítica pormenorizada de sus textos, tal como se encuentran presentados en la Cámara de Diputados de la Nación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se concluyó que los hechos de legítima defensa producidos en un contexto de violencia de género deberán ser investigados desde una mirada de género, investigación que se debe realizar libre de estereotipos de género. El testimonio de la mujer víctima de violencia de género, imputada en la causa por la agresión a su pareja maltratadora, será una prueba fundamental que debe ir acompañada, además, de otros elementos probatorios, es decir, de toda prueba que exponga el contexto de violencia de género, prueba habilitada por el principio de amplitud probatoria. El relato de la víctima tendrá la fuerza necesaria para superar la duda razonable dentro del proceso, sin que esto implique de forma alguna que se flexibilicen los estándares probatorios en estos casos. Sólo así, mediante la aplicación del enfoque de género a hechos producidos en contextos de violencia de género que buscan justificar el accionar de mujeres maltratadas por medio aplicación de la figura de la legítima defensa se logrará contribuir a la erradicación de la discriminación de la mujer en pos del principio de igualdad y acceso a la justicia.

REFERENCIAS

BIELLI, Gastón E. (2019), "Prueba electrónica: incorporación, admisión y valoración de capturas de pantalla en el proceso de familia", en Instituto Argentino del Derecho Procesal Informático. Recuperado de https://iadpi.com.ar/2019/09/30/valoraciondocumentos-electronicos-2/#_ftn6.

DI CORLETO, Julieta y PIQUÉ, María L. (2017), "Pautas para la recolección y valoración de la prueba con perspectiva de género", en AA.VV., Género y derecho penal, 1° Ed., Instituto Pacífico, Lima.

DI CORLETO, Julieta, LAURIA MASARO, Mauro y PIZZI, Lucía (2020), "Legítima defensa y géneros. Una cartografía de la jurisprudencia argentina", en Estudios sobre jurisprudencia, Referencia Jurídica e Investigación, Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia del Ministerio Público de la Defensa, Buenos Aires.

HENDEL, Liliana (2017), "Comunicación, infancia y adolescencia: guía para periodistas", en Unicef para cada niño. Recuperado de <https://www.unicef.org/argentina/>: <https://www.unicef.org/argentina/informes/comunicaci%C3%B3n-infancia-yadolescencia-gu%C3%ADa-para-periodistas>.

ONU MUJERES (s.f.). Un poco de historia. Obtenido de <https://www.unwomen.org/es/csw/brief-history>.



Garantía del doble conforme ante sentencia condenatoria y su aplicabilidad en el proceso penal argentino y cordobés

AUTOR

Juaneda Acosta, Gonzalo Germán
gonjuaneda@gmail.com

CARRERA

Maestría en Derecho Procesal

RESUMEN

En el presente trabajo se aborda la garantía del “doble conforme”, su evolución jurisprudencial, y adaptación en el ordenamiento jurídico penal nacional, y particularmente al sistema procesal cordobés, en consonancia a los -ratificados- tratados internacionales de Derechos Humanos. Inicialmente, el recurso de casación se limitaba a un mero control de legalidad, excluyendo cuestiones de hecho y prueba. Sin embargo, a partir de fallos emblemáticos como “Casal” (CSJN, 2005), se consolidó el derecho a recurrir una sentencia condenatoria como una garantía mínima, exigiendo una revisión amplia e integral por un tribunal superior. Se advirtió que la casación histórica era un instrumento inadecuado para este fin. La investigación examina el impacto de esta garantía para todas las partes del proceso —imputado, víctima y Ministerio Público—, analizando su desarrollo, su importancia para la protección de los derechos del imputado y su adaptación a los estándares internacionales.

PALABRAS CLAVE

Doble Conforme; Recurso de Casación; Garantías Procesales; Proceso Penal; Derechos Humanos.

INTRODUCCIÓN

La garantía del “doble conforme” ante una sentencia condenatoria ha sido impulsada en el derecho procesal argentino tras la reforma constitucional de 1994, que le otorgó jerarquía constitucional. Su inclusión en los pactos internacionales no respondió a un proceso histórico, sino a una necesidad de asegurar un reexamen integral de las condenas. La pregunta central que guía este trabajo es: ¿cumple el proceso penal argentino, y en particular el de la provincia de Córdoba, con los parámetros mínimos en materia recursiva exigidos por dichos pactos? Este interrogante suscita otros, como la posible bilateralidad de la garantía, es decir, si debe extenderse a los acusadores, y su potencial colisión con principios como el non bis in idem. El fallo “Casal” de la CSJN fue un punto de inflexión, al establecer la necesidad de una “casación amplia” que permita un reexamen abarcativo del fallo, superando la distinción entre cuestiones de hecho y de derecho. El objetivo de este trabajo es, por tanto, diagnosticar el estado actual de esta garantía y analizar su interpretación e incorporación en el ordenamiento jurídico penal argentino y cordobés.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se ha empleado un método de investigación dogmático-jurídico. Este enfoque ha permitido un análisis exhaustivo y sistemático del universo normativo-jurídico, interpretando su alcance a la luz de la evolución jurisprudencial, doctrinal y legislativa. Los materiales primordiales de estudio fueron la Constitución Nacional, los tratados internacionales de derechos humanos (CADH y PIDCP), la legislación procesal penal nacional (CPPN) y de la provincia de Córdoba (CPPC), con especial énfasis en la reforma de la Ley 10.749, y la jurisprudencia relevante de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación confirman una evolución significativa. Históricamente, el recurso de casación era un instrumento limitado que impedía una revisión integral, vulnerando la garantía del doble conforme (art. 8.2.h CADH y 14.5 PIDCP). El precedente “Casal” (CSJN, 2005) fue determinante al establecer la doctrina de la “máxima capacidad de rendimiento”, obligando a los tribunales a realizar una revisión amplia de las sentencias condenatorias que incluye cuestiones fácticas y probatorias, considerando insostenible la

distinción formal entre hecho y derecho³².

Se ha determinado que la intermediación no es un obstáculo insalvable para el control del fallo. Si bien la impresión personal del juez de juicio no es replicable, toda conclusión debe estar fundada en argumentos racionales y objetivables que sí son susceptibles de control. Fundar una decisión en la “inmediatez” sin más, constituiría una motivación arbitraria.

Respecto a la titularidad de la garantía, se concluye que pertenece exclusivamente al imputado. Si bien la víctima tiene derecho a una tutela judicial efectiva (arts. 8.1 y 25 CADH), extenderle el doble conforme entraría en conflicto con otras garantías del imputado, como el principio non bis in idem. Un recurso acusatorio que logre la revocación de una absolución y un nuevo juicio expondría al imputado a un doble riesgo de condena, lo cual es inadmisibile.

En el ámbito de la provincia de Córdoba, el sistema procesal se ha adecuado progresivamente a estos estándares. La jurisprudencia del TSJ de Córdoba adoptó la doctrina “Casal”, pero la adecuación se consolidó legislativamente con la Ley N° 10.749. Dicha ley modificó el art. 468 del CPPC, permitiendo expresamente recurrir la condena por vicios en la fundamentación probatoria y la valoración de pruebas decisivas. Asimismo, el reformado art. 474 flexibiliza los requisitos formales para la interposición del recurso por parte del imputado (salvo el plazo), eliminando obstáculos que podrían tornar ilusorio el derecho a la revisión.

REFERENCIAS

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2004, 2 de julio). Caso Herrera Ulloa Vs. Costa Rica. Sentencia de Fondo, Reparaciones y Costas. Serie C No. 107. https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_107_esp.pdf

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2005, 20 de septiembre). Casal, Matías Eugenio y otro s/ robo simple en grado de tentativa. Fallos, 328, 3741.

Maier, J. B. J. (2004). Derecho procesal penal, Tomo I: Fundamentos (2.a ed., 3.a reimp.). Editores del Puerto.

Ley N° 10.749 de la Provincia de Córdoba. (2021, 21 de abril). Modificación del Código Procesal Penal de la Provincia de Córdoba. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba.

Organización de los Estados Americanos [OEA]. (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica). <https://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/convencion.asp>

Prefacio

Maestría en Innovación educativa

Cada edición del Anuario de Trabajos Finales de Graduación representa un punto de encuentro entre logros, aprendizajes y proyecciones educativas interesantes para todos. En esta nueva entrega desde la Maestría en Innovación Educativa, volvemos a sostener el compromiso con la creatividad y la excelencia alcanzada en la sistematización final del recorrido académico, así como con el dinamismo y la revitalización de miradas sobre la triada educación, innovación y cambio comportamental.

En este ciclo, los proyectos seleccionados evidencian cómo las intervenciones situadas — acciones diseñadas y aplicadas en contextos reales y concretos — se convierten en motores de bienestar, progreso humano y desarrollo organizacional. Estas experiencias trascienden lo académico para insertarse en los ecosistemas donde se gesta el aprendizaje con impacto tangible.

Los trabajos finales aportan a la gestión, planificación y diseño de soluciones educativas que invitan a repensar la educación como práctica viva, capaz de transformar los entornos en los que se implementa. La convergencia entre diversos saberes disciplinares, tecnología y visión estratégica aplicada al proceso de enseñanza-aprendizaje abre nuevas oportunidades para generar proyectos valiosos, cargados de novedad y con potencial para inspirar a futuros investigadores e interesados en estas temáticas.

Invitamos a sumergirse en estas páginas con ojos de curiosidad y descubrimiento, reconociendo en ellas un fiel reflejo de cómo el estudio, el aprendizaje y la creación de conocimiento pueden aportar al crecimiento y desarrollo de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Dra. Débora Brocca

Directora Maestría en Innovación educativa

Mgter. Cristian Balmaceda

Coordinador de Maestría en Innovación educativa

Sentido de pertenencia e identidad institucional de los docentes del I.S.F.D. N° 807 “Perito Moreno”

AUTORA

Débora Elisabet Barrionuevo
proffbarrionuevo@gmail.com

CARRERA

Maestría en Innovación Educativa

RESUMEN

El sentido de pertenencia e identidad institucional en los docentes a cargo de la formación de futuros educadores es un pilar fundamental que trasciende la mera relación laboral. Implica una conexión profunda con los valores, la misión y la visión de la institución, generando un compromiso que va más allá de las tareas cotidianas y se arraiga en la vocación de formar a las próximas generaciones de maestros. Cuando un docente se siente plenamente parte de la institución de formación docente, no solo cumple con sus responsabilidades académicas, sino que también se convierte en un embajador de su filosofía educativa. Esta identidad compartida se manifiesta en la coherencia de su discurso y práctica pedagógica con los lineamientos institucionales, en su participación activa en proyectos de mejora y en su disposición a defender y promover los principios que la institución representa. Es un compromiso que se nutre del orgullo de pertenecer y de la convicción de estar contribuyendo a un propósito mayor.

Este fuerte sentido de pertenencia e identidad tiene un impacto directo y positivo en la

calidad de la formación docente. Los educadores que se sienten parte de la institución transmiten a sus estudiantes no solo conocimientos, sino también una pasión por la enseñanza y un profundo respeto por la profesión. Modelan con su ejemplo el tipo de profesional que la institución busca formar: comprometido, ético y arraigado en los valores que promueve. Además, esta cohesión interna facilita el trabajo colaborativo entre los propios docentes, creando un ambiente de apoyo y aprendizaje mutuo que beneficia directamente a los estudiantes en formación. El sentido de pertenencia e identidad institucional construye un ambiente de confianza y compromiso que se proyecta en la calidad de los futuros profesionales, asegurando que el legado de la institución trascienda en las aulas y en la sociedad, a través de los educadores que forma.

La finalidad de este trabajo está ligada a lograr aportar conocimiento sobre la dinámica institucional del I.S.F.D. N° 807 desde la investigación mediante la observación participante, analizando el sentido de pertenencia y compromiso institucional de los docentes en relación con su participación en actividades afines a la institución para consolidar su identidad en este lugar. Finalmente, se busca relacionar los resultados con la calidad formativa de los estudiantes. La utilización de una estrategia metodológica de carácter mixto combinó encuestas, entrevistas a docentes y coordinadores de dos carreras distintas y un grupo focal con la participación de una población total de veintitrés agentes en total.

Los resultados obtenidos evidencian tensiones entre una comunicación institucional valorada positivamente y niveles relativamente bajos de involucramiento o engagement en las actividades colectivas. Entre los factores emergentes se destacan la sobrecarga laboral, el desgaste profesional y condiciones estructurales que dificultan la consolidación de un compromiso sostenido. En función de estos hallazgos, se propone como iniciativa superadora el diseño de un proyecto de innovación institucional que articule celebraciones con prácticas de trabajo colaborativo, con el fin de revitalizar el sentido de pertenencia e impulsar mejoras en la calidad educativa.

PALABRAS CLAVE

Sentido de pertenencia; Compromiso institucional; Engagement; Identidad institucional

INTRODUCCIÓN

El sentido de pertenencia en el ámbito institucional, requiere comprender las conductas de las personas que nos permiten identificar sus intereses, sus formas de identificación ya sea en un grupo o un entorno determinado. En otras palabras, la manera en el que un individuo se manifiesta en señalado contexto, nos posibilita comprender sobre el tipo de necesidades que presenta, qué precisa para satisfacerlas y si esto se encuentra en ese

lugar. Según Maslow (1943), en la medida en que resuelva este conflicto de necesidades, el individuo podrá desarrollar un vínculo que le permita manifestar el compromiso interno que caracteriza a la identidad con algo o alguien, construyendo de esta manera su sentido de pertenencia. A la vez, Hersberg (1966) indica que existen factores que posibilitan la satisfacción de necesidades, y que estos actúan de manera independiente de las causas que generan insatisfacción. Las dos razones que se vinculan con la motivación son: los factores higiénicos o ergonómicos (relacionados con el salario, el estatus, las condiciones laborales, entre otros) y los factores de crecimiento o motivadores (en relación con lo que acontece en el puesto laboral, como ser el reconocimiento de la tarea, la responsabilidad, la promoción o ascenso, entre otros). Por último, Mc Clelland (1961) describe las necesidades que genuinamente movilizan a los individuos para lograr su superación personal. Por ejemplo, la necesidad o motivación de logro (con predisposición a sobrellevar dificultades y realizar tareas con dificultad de la mejor manera o más rápidamente posible), la necesidad de afiliación o social (en búsqueda de afecto o reconocimiento con otros) y la necesidad de poder (requiriendo control e influencia sobre otros). Teniendo en cuenta la teorización sobre cómo las personas accionan como fruto de sus motivaciones y cómo esto influye en el constructo de su sentido de pertenencia, entonces me pregunto: ¿Significa que una institución debe atender a las necesidades individuales de quienes la conforman para generar sentido de pertenencia? Y, por último, ¿para qué analizar el sentido de pertenencia e identidad institucional de sus miembros en el contexto educativo?

MATERIALES Y MÉTODOS

Para dicho trabajo de investigación, se utilizó un enfoque mixto, con un instrumento de corte cuantitativo mediante una encuesta cuya variable seleccionada para este tipo de sondeo fue la comunicación institucional. Además, se tomó una entrevista con preguntas que apuntaron hacia el conocimiento que se tiene en relación con la reglamentación y documentos jurisdiccionales que organizan las líneas de trabajo no sólo en el Nivel Superior investigado, sino también en todos los institutos superiores de la provincia de Chubut. El objetivo fundamental de este tipo de trabajo permitió relacionar el sentido de pertenencia de los docentes con la formación de estudiantes en términos de calidad como así evidenciar cómo esto repercute en los distintos momentos de intercambio colaborativo con sus colegas de carrera e instituto. También se realizaron entrevistas a docentes con más de quince años de antigüedad en el instituto y con una carga horaria de mínimo treinta horas cátedras, con el propósito de determinar si esto influye en el grado de engagement (o involucramiento) tanto personal como profesional dentro del establecimiento formador. Las últimas entrevistas se proporcionaron a coordinadores de carrera para complementar di-

cha información. Finalmente, se tomó el método de grupos de enfoque o focus group, con una sola sesión. Para ello, se convocaron a cinco docentes para participar de la reunión, que tenían distinta antigüedad y que han cumplido, en algunos casos, otros roles dentro de la institución.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del tipo de comunicación institucional y la manera en la que se compartió fue favorable en líneas generales para los encuestados. Una comunicación clara y precisa promueve el intercambio de experiencias, coadyuva al proceso de aprendizaje y fortalece las relaciones interpersonales entre agentes, consolidando un grupo operativo de trabajo. De todas maneras, resulta notorio el análisis de este instrumento puesto que si la comunicación resultó ser tan positiva por parte de los docentes como lo arrojaron los resultados, ¿por qué las convocatorias de trabajo no suelen ser acatadas al cien por ciento? Con las entrevistas realizadas se detectó que tienen un compromiso mínimo con sus tareas por diversas razones, ya sea desde el grupo docente novel como aquel que tiene más antigüedad y carga horaria. Por lo tanto, el grado de engagement en el I.S.F.D. N° 807 no es generalmente alto. Por último, con el focus group y las entrevistas a coordinadores de carrera, saltaron factores emergentes como ser el tiempo, el cansancio por parte de los docentes por sobrecarga de tareas burocráticas, las dificultades edilicias y estructurales, las cuales notablemente influyen en el desempeño de las labores diarias de los docentes. En el análisis y sistematización de la información se abordó un concepto llamado burnout o agobio laboral que implica un deterioro en el desarrollo académico de los docentes, el cual influye en la formación de los estudiantes en términos de calidad. Es por ello que se incorpora un proyecto de innovación que incluya la celebración de los veinte años del Profesorado de inglés para fomentar motivación al interior de una carrera desde el trabajo académico mancomunado, con el propósito de compartir la experiencia con las demás carreras y lograr replicar los resultados a nivel institucional.

REFERENCIAS

Abreu Van Grieken, C. (2016). Formación docente y escuela. *Ciencia y Sociedad*, 41(1), 29-43.
<https://www.redalyc.org/journal/870/87046119002/movil/>

Ander-Egg, E. (2001). El trabajo en equipo. Instituto de Ciencias Aplicadas.

Aparicio Molina, C., & Sepúlveda López, F. (2019). Trabajo colaborativo docente: nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Revista de Psicología Escolar e Institucional*. <https://www.redalyc.org/journal/2823/282362941024/html/>

Castillero Mimenza, O. (2017, 7 de febrero). La teoría del vínculo de Pichón-Riviére. *Psicología y Mente*. <https://psicologiymente.com/social/teoria-vinculo-pichon-riviere>

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.

Maslow, A. H. (1954). La Personalidad Creadora. Barcelona: Kairós.

McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>



Programa de adaptación académico y social para mejorar la permanencia en modalidad a distancia

AUTORA

Dominguez, Valeria Inés

valeria.dominguez@ues21.edu.ar

CARRERA

Maestría en Innovación Educativa

RESUMEN

Este artículo presenta un estudio sobre la implementación de un Programa de Adaptación Académica y Social dirigido a estudiantes de primer ingreso en modalidad a distancia en la Universidad Siglo 21. En el contexto argentino, el abandono universitario en el primer año representa una preocupación institucional, alcanzando tasas superiores al 30% en universidades privadas. A través de una metodología de investigación-acción con enfoque mixto, se identificaron las principales dificultades de los ingresantes mediante encuestas, entrevistas y grupos focales. Se diseñó e implementó un programa piloto basado en tutorías, talleres y acompañamiento digital. Los resultados indican un aumento en la tasa de retención del 22,48% y un incremento del 11,36% en la aprobación de materias, además de una alta valoración por parte de los estudiantes. Se concluye que los programas de apoyo institucional, especialmente los que fortalecen la autogestión y el uso de herramientas digitales, pueden incidir significativamente en la permanencia y el rendimiento académico.

PALABRAS CLAVE

Permanencia; Abandono; Educación a distancia; Acompañamiento académico; Rendimiento estudiantil.

INTRODUCCIÓN

En Argentina, el 34,6 % de los ingresantes a instituciones privadas abandona la carrera durante el primer año, y la Universidad Siglo 21 registra una tasa similar (33,48 %), pese a matricular más de veinte mil estudiantes por cohorte. Tales cifras confirman lo que advierte la literatura internacional: el primer año es el “tramo crítico” para la permanencia (Silva Laya, 2011) y exige respuestas institucionales específicas.

Las investigaciones sostienen que el abandono no obedece a una sola causa, sino a la interacción de factores académicos, personales, tecnológicos y sociales (Álvarez Pérez & López Aguilar, 2019; Tinto, 1993). Estudios recientes subrayan que muchos ingresantes carecen de competencias básicas de lectura, autorregulación y comprensión del modelo universitario, dificultando su adaptación al entorno virtual. En paralelo, la brecha digital agrava el problema: la alfabetización tecnológica condiciona el acceso efectivo a los materiales y a la interacción académica (Carlos & Ramírez, 2017; Pardo & Cobo, 2013). Frente a este escenario, la Universidad Siglo 21 diseñó un Programa de Adaptación Académica y Social que combina tutorías, talleres de competencias digitales, gestión del tiempo y actividades de integración para estudiantes de modalidad distancia.

El piloto se implementó en el bimestre 1A-2024 con 210 participantes. Tras solo un semestre de acompañamiento, la continuidad de esta cohorte alcanzó el 89 %, 22,48 puntos porcentuales por encima del promedio histórico institucional. Además, los estudiantes bajo programa aprobaron 11,36 % más asignaturas y redujeron los “libres por nota” en 14,99 % respecto de sus pares. Estos resultados refuerzan la hipótesis de que el apoyo temprano, focalizado en auto-organización y competencias digitales, incide positivamente en la persistencia y el rendimiento (Carlos & Ramírez, 2017; Cobo & Moravec, 2013).

Metodológicamente, la presente investigación adopta un enfoque de investigación-acción con diseño mixto, integrando encuestas, grupos focales y análisis de registros académicos. El marco teórico se apoya en el modelo de integración académico-social de Tinto (1993), que explica cómo las experiencias vividas dentro de la institución reconfiguran las metas iniciales y determinan la decisión de persistir o desertar. Bajo esta mirada, la Universidad asume la responsabilidad de construir entornos de aprendizaje y acompañamiento que fortalezcan la agencia estudiantil y el sentido de pertenencia.

La evidencia empírica sugiere que un plan de adaptación integral —basado en tutorías especializadas, desarrollo de habilidades digitales y estrategias de autorregulación— pue-

de revertir tendencias de abandono en el primer año, mejorar el rendimiento académico y elevar la satisfacción estudiantil. Las conclusiones invitan a profundizar el monitoreo longitudinal de las cohortes y a escalar las acciones que demostraron mayor efectividad, configurando así un modelo replicable para otras instituciones que enfrentan desafíos semejantes en educación a distancia.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se enmarca en una metodología de investigación-acción, con enfoque mixto. La fase diagnóstica incluyó encuestas estructuradas enviadas a la población de la cohorte 2023 (n=19.120 estudiantes), grupos focales realizados en talleres virtuales y entrevistas abiertas y estructuradas. La intervención consistió en la implementación de un programa piloto en el primer bimestre del 2024, destinado a estudiantes que participaron en al menos tres actividades del plan. Las acciones incluyeron tutorías virtuales, talleres sincrónicos, materiales asincrónicos, asesorías personalizadas y espacios de orientación previa al cursado. La muestra final, autoseleccionada y no probabilística, estuvo conformada por 210 estudiantes. Se aplicaron indicadores de rendimiento académico, retención interbimestral y encuestas de satisfacción.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran una mejora significativa en los indicadores académicos de los estudiantes que participaron en el programa. La tasa de retención entre un bimestre y otro alcanzó el 89%, frente a una media institucional de 66,52%, lo que representa una diferencia del 22,48% respecto de la media institucional. Asimismo, se registró un 11,36% más de materias aprobadas entre los estudiantes participantes, en comparación con sus pares. Las principales variables asociadas al éxito académico fueron: capacidad de organización del tiempo, comprensión del modelo académico y dominio de las plataformas digitales. La encuesta de satisfacción reveló una alta valoración del acompañamiento recibido. Las entrevistas reforzaron esta percepción, señalando una mejora en la confianza, la planificación y el sentido de pertenencia.

La implementación de un programa integral de apoyo académico y social, enfocado en competencias organizativas y digitales, muestra efectos positivos en la permanencia y el rendimiento de los estudiantes de primer ingreso en modalidad a distancia. Estos hallazgos coinciden con modelos teóricos como el de Tinto, que destacan el papel de las experiencias institucionales en la decisión de continuar los estudios. Si bien el diseño autoseleccionado de la muestra limita la generalización, los resultados permiten afirmar que las intervenciones institucionales tempranas, sostenidas y personalizadas pueden revertir

tendencias de abandono. Se recomienda fortalecer la difusión del programa y evaluar estrategias para incrementar la participación inicial, especialmente en los perfiles de mayor vulnerabilidad educativa.

REFERENCIAS

Álvarez Pérez, P. R., & López Aguilar, D. (2019). Perfil de ingreso y problemas de adaptación del alumnado universitario según la perspectiva del profesorado. *Revista española de orientación y psicopedagogía* 30(3) 46-63.

Carlos, P. A., & Ramírez, I. U. (2017). Evaluación de la habilidad digital de los estudiantes universitarios: estado de ingreso y potencial educativo. *EduTec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (61). <https://doi.org/10.21556/edutec.2017.61.861>

Cobo, C. & Moravec, J. (2013). Aprendizaje invisible: Hacia una nueva ecología de la educación. UBe

Silva Laya, M. (2011). El primer año universitario: Un tramo crítico para el éxito académico. *Perfiles educativos*, 33(spe), 102-114.

Tinto, V. (1993). Dejando la universidad: Repensando las causas y los remedios de la deserción estudiantil. University of Chicago Press.

A photograph of two men in business attire sitting at a desk. The man on the right is leaning over the laptop, pointing at the screen, while the man on the left looks on. The laptop screen shows a line graph with a red line and green dots. The background is slightly blurred, showing a modern office environment.

Impacto de la enseñanza de competencias blandas en el desempeño laboral y la cultura organizacional

AUTOR

Sawiak, Héctor Eduardo
hectedusawiak@hotmail.com

CARRERA

Maestría en Innovación Educativa

RESUMEN

El trabajo aborda la importancia de las competencias blandas en el contexto de una sucursal de un banco oficial de la República Argentina, cuya cultura y organización se estructuran de forma vertical, y que presenta alta resistencia al cambio (Amarantou, 2018). Tradicionalmente, las habilidades técnicas habían predominado en el mundo del trabajo, pero la automatización, el avance de la tecnología y la necesidad de adaptación de las organizaciones han puesto de relieve el valor de las habilidades sociales. El estudio identifica problemas como la falta de humanización, motivación y comunicación, así como un clima laboral hostil y prácticas de liderazgo autoritarias. Se propone que la formación en competencias blandas puede transformar la cultura organizacional, mejorar el desempeño individual y colectivo, y responder mejor a las demandas de los clientes. La investigación empleó un enfoque mixto y el método de investigación-acción, destacando la observación participante para comprender la dinámica interna y proponer cambios efectivos. Se concluye que las competencias blandas resultan necesarias para incrementar la productivi-

PALABRAS CLAVE

Competencias blandas, Cultura organizacional, Liderazgo, Comunidades de práctica, Desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

La realidad del mundo del trabajo ha cambiado. En un pasado no muy distante, las competencias técnicas o duras ocupaban el primer plano de valor para cualquier organización. A medida que la tecnología fue desarrollándose, la automatización de diversas tareas, antes propias de los especialistas, provocó el declive en la valoración de dichas competencias duras. Vivimos en una cultura de interconexión y colaboración, donde el tamaño de los desafíos excede ampliamente los logros de las individualidades separadas. Los cambios se producen de manera abrupta y exigen gran capacidad de adaptación; la sinergia de los equipos de trabajo se convierte en la fuerza motriz de proyectos capaces de transformar entornos, imponer tendencias y generar disrupciones.

Es en este contexto donde surgen las competencias blandas, soft skills o habilidades sociales, entendidas como atributos que les permiten a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral y generar la evolución adaptativa de las organizaciones. Se entiende a estas cualidades como “un conjunto de competencias personales que permite a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral, trabajar bien con otros, desempeñar bien una tarea y alcanzar las metas personales y organizacionales” (Vera, 2021, p. 21). Las habilidades blandas ejercidas por los colaboradores de una organización marcan una diferencia cualitativa con respecto a aquellos que no optaron por esta vía de desarrollo. Sin embargo, existen organizaciones estructuradas sobre la base de un esquema vertical rígido y autoritario, que aún no han comprendido la importancia de dichas competencias y que distan de lograr una adaptación a los desafíos actuales, tal es el caso de la entidad elegida.

El trabajo se centró en analizar cómo estas competencias inciden en los equipos de trabajo, considerando la cultura y ética organizacionales, todo ello en función de proponer un programa de enseñanza y desarrollo de competencias blandas, para que los trabajadores puedan desarrollarse humanamente, mejorar su desempeño y productividad personales, y con ellos, el de la organización, además de generar una transformación de la cultura organizacional. Si bien existen múltiples factores que pueden incidir en la productividad de los colaboradores de una organización, la educación constituye un aspecto central. Según los resultados obtenidos en el proceso de formación de competencias sociales, la relación

entre dicho proceso y la productividad fue directa.

En la historia del grupo humano que fue objeto de estudio se venía repitiendo desde hacía años el mismo modelo tradicional de gestión y la performance resultaba similar. Con el nuevo modelo disruptivo de trabajo, propio de las organizaciones planas y colaborativas, basado en el ejercicio de competencias sociales y la humanización del entorno, se logró un incremento poco común en todos los índices de rendimiento, además de una transformación de la cultura organizacional micro. La experiencia educativa fue abordada desde una perspectiva constructivista, donde tanto el contexto como la interacción social adquirieron centralidad (aprendizaje situado). La misma interacción entre colaboradores fue cristalizando en un grupo de práctica que fue perfeccionándose gradualmente.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó el enfoque mixto, bajo las indicaciones de Hernández Sampieri (2010, p. 544) donde “la meta de la investigación mixta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. El núcleo de la investigación con enfoque mixto radica en integrar diferentes perspectivas conceptuales dentro de un mismo proceso de indagación, promoviendo una interacción enriquecedora entre los enfoques y favoreciendo, en conjunto, una comprensión más amplia y profunda del fenómeno analizado.

El trabajo se orientó a brindar una propuesta de transformación, por lo que se acudió al método de investigación-acción de enfoque socio-crítico. En efecto, “su finalidad es la transformación de la estructura de la realidad social y dar respuesta a las problemáticas generadas por esta, partiendo de la acción reflexión de los integrantes de la comunidad” (Corona Lisboa, 2016, p. 88). La investigación realizada en la sucursal del banco (entorno social de aplicación), aportó herramientas para generar un proceso de transformación de la cultura organizacional desde lo educativo.

La condición de observador participante colocó al realizador del presente trabajo en una posición privilegiada para recopilar información crítica. Es decir, haciendo las veces de etnógrafo, pudo comparecer en persona ante los miembros de ese grupo y sostener un contacto prolongado con ellos. En cuanto a la cultura organizacional, esta es como un sustrato no temático que suele transmitirse por la vía de las costumbres. Entre las notas características de esta institución bancaria, pudimos observar cómo su cultura de tipo verticalista genera condiciones contrarias para el aprendizaje y el desarrollo de las competencias blandas. Esto se oculta detrás de un discurso institucional que publicita lo contrario.

Dada la naturaleza del presente trabajo de investigación, donde la transformación de la

cultura organizacional fue necesaria para proyectar la estabilidad de nuestro programa formativo, se implementó el método de Kurt Lewin (1947) para la gestión del cambio en las organizaciones.

Este método consiste básicamente en tres pasos (Hussain et al., 2016):

- a. Descongelamiento de prácticas antiguas: se analizaron las fuerzas restrictivas cuyo propósito es el mantenimiento del sistema establecido, el statu quo, y las fuerzas impulsoras, generadoras de cambios. La ejecución del diagnóstico fue fundamental para entrar en situación y diagramar el programa de enseñanza. El trabajo persiguió desde el inicio generar un impacto real, estable en el tiempo. Por su naturaleza disruptiva y su proyección, la investigación-acción no podía dejar de lado el cambio de cultura organizacional. En esta primera etapa se procuró balancear las fuerzas restrictivas e impulsoras, para, desde una condición de equilibrio, darle lugar a la innovación y al cambio como alternativa.
- b. Desplazamiento de la organización hacia la nueva dirección: no sólo se impartieron conceptos sobre el significado de cada habilidad, sino que se brindaron elementos para aplicar prácticamente lo aprendido. Para esta altura, los beneficios de aplicar habilidades blandas se habían comprendido, y las competencias se fueron naturalizando gradualmente y ya es posible identificar a una comunidad de práctica, donde los integrantes interaccionan de forma continua para compartir conocimientos. El buen clima laboral está instalado en el quehacer cotidiano y el entorno es humanizador.
- c. Recongelamiento de los modos más efectivos en la organización: Se afianzó la percepción positiva de la práctica de las competencias blandas. El equipo debate en forma permanente de qué manera puede mejorar su performance, se aportan ideas innovadoras y se coordinan acciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de un diagnóstico crítico se hizo evidente que el cambio resultaba esencial. En un mundo del trabajo que cada vez más se orienta hacia la satisfacción del cliente, resulta imposible plantear el desarrollo de la productividad y los negocios sin colocar al cliente en el centro, cuestionando los procesos cuando estos no están claramente orientados a brindar la mejor experiencia posible.

Para avanzar en esta concreción, no sólo basta con la concientización de la importancia que tienen las habilidades blandas, sino también accionar en consecuencia, lo que implica comprender-asimilar-ejercer. En este sentido, el camino trazado es el de la experiencia acompañada por personas capacitadas y coordinadas, interactuando con una visión compartida. Nuevamente se impone la figura de los grupos de práctica como núcleos de ense-

ñanza y transformación personal/organizacional.

Las organizaciones tienen características que las vuelven diferentes; no obstante, todas ellas tienen en común que deben afrontar el camino de la adaptación a los entornos cambiantes. El factor humano es determinante para que aquellas logren el nivel de respuesta necesario. La metodología propuesta en este trabajo persigue transformar y optimizar las culturas organizacionales partiendo de la educación y el entrenamiento de habilidades blandas, incrementando a su vez la productividad de los equipos de trabajo.

La experiencia de desarrollar habilidades sociales en el equipo de trabajo de la sucursal bancaria nos ha permitido confirmar la hipótesis de este trabajo: existe una correspondencia directa entre la práctica de las habilidades blandas y el incremento de la productividad de los colaboradores. Tras los primeros cambios positivos, el equipo se orientó hacia una profundización en la comprensión y práctica de dichas competencias. Mejorar la productividad y la convivencia fueron percibidos como algo gratificante, generándose una retroalimentación continua. Tal es así que el equipo de trabajo ha perseverado en las mismas prácticas después del período de la experiencia, sosteniendo incrementos exponenciales de productividad, mejorándose también el clima laboral.

El equipo, a lo largo del año que duró la experiencia, transformó la cultura organizacional de la sucursal, adoptando un modelo de organización plana y colaborativa. La expansión y el desarrollo humano, mediante el trabajo colaborativo, ha sido una virtud cultivada por el equipo de trabajo, dando lugar a un ecosistema disruptivo con relación a la cultura organizacional macro, de corte tradicional y vertical. La formación permanente, en este marco circunstancial, fue percibida como una necesidad, ya que brindó los elementos para sostener la dinámica de mejora continua. Naturalmente este proceso decantó en la conformación de un grupo de práctica; es decir, un equipo de personas entusiastas de su trabajo que buscó superarse, orientándose hacia la excelencia (Wenger-Trayner, 2019), situado más allá de la competencia por sobresalir.

Los resultados positivos nos permitieron avizorar cuál debe ser la dirección que debe orientar las prácticas organizacionales en el futuro inmediato, para así lograr una organización inteligente, ética, competitiva y flexible ante los cambios permanentes del entorno. Sin dudas el modelo que desarrolló el equipo puede ser propuesto para impulsar la transformación organizacional y que la entidad consiga una mejora sustantiva, no sólo en productividad sino también en el orden de las relaciones humanas dentro de la institución. Lograr la concreción de esta visión, según entendemos, es requisito fundamental para la supervivencia y expansión de la organización.

Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2023). Resistance to change: An empirical investigation of its antecedents. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *MediSur*, 14(1), 81-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180044014017>

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Vergara.

Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación (5a. ed.). McGraw Hill.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Vera, F. (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Revista Electrónica Transformar*, 2(2).

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2019). Comunidades de práctica una breve introducción (D. Govea Aguilar, Trad.). <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/comunidades-practica-una-breve-introduccion>

Cambios y continuidades en gestión y organización de escuelas primarias y secundarias argentinas en 2022

AUTORA
Spinetta, Marta Guadalupe
martaspinetta@gmail.com

CARRERA
Maestría en Innovación Educativa

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo reconocer y analizar las alteraciones que se pusieron en evidencia en la gestión directiva de escuelas primarias y secundarias de la República Argentina, durante los períodos de aislamiento y distanciamiento social preventivos y obligatorios por la pandemia de COVID 19 en los años 2020 y 2021, que se hicieron presentes durante la presencialidad plena en 2022, especialmente en aspectos organizacionales. Identifica, además, el impacto en otras dimensiones tales como la didáctico-pedagógica. Se lleva a cabo mediante el enfoque cualitativo, a través de entrevistas semiestructuradas a directivos de diferentes escuelas argentinas y se complementa con una encuesta con entorno digital respondida en su mayoría por docentes de otras provincias. De esa manera se logra profundidad en las entrevistas, mientras que la encuesta permite una ampliación en el alcance. Con la aplicación de la teoría fundamentada de un trabajo cualitativo, se alcanza un acercamiento a la realidad social objeto de estudio, a través de un corte longitudinal, al obtenerse datos de la misma población en distintos momentos. En

los hallazgos se observan coincidencias que no dependen necesariamente de niveles ni de modalidades educativas. Se concluye en torno a la importancia de generar condiciones de reflexión y formación acerca de las prácticas institucionales, en relación con el liderazgo de quienes se desempeñan como directivos, como también en propiciar entornos de aprendizaje organizacional que promuevan la construcción de conocimiento, empoderamiento y participación. Asimismo, se reconocen distintos niveles de responsabilidades de quienes deben garantizar que las políticas educativas diseñadas lleguen especialmente a los sectores más vulnerables.

PALABRAS CLAVE

Gestión directiva; Brechas Digitales; Afectividad.

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años venimos escuchando y conociendo las consecuencias de la globalización en correlato con la expansión de las tecnologías de la información y de la comunicación. Por un lado, la extensión, intensidad, velocidad e impacto que adquieren los flujos, las interacciones y redes globales, obligan a todos los países a replantearse el vínculo entre educación y política, economía, sociedad y cultura; y, por otro lado, la constitución de un sistema tecnológico conformado por generación de información y las telecomunicaciones, facilita esos procesos, generando nuevos contextos (Bruner, 2001). En el año 2020, la pandemia provocada por COVID 19 genera mayor incertidumbre en todos los órdenes de la vida a nivel global. La educación -en sus diferentes formatos, niveles y modalidades- se vio afectada dejando a millones de estudiantes en sus casas sin la posibilidad de continuar asistiendo a los establecimientos educativos, a partir de las medidas de aislamiento y distanciamiento social preventivo y obligatorio (en adelante ASPO y DiSPO) decretado en la República Argentina, como en otros países del mundo.

Al respecto Terigi (2020) recupera algunas categorías conceptuales que se basan en supuestos de la escolaridad, tales como la presencialidad y la simultaneidad que, a partir de marzo de ese año, se encuentran alterados. También Inés Dussel (2020) en su conversatorio titulado *La clase en pantuflas*, analiza la nueva coreografía de los cuerpos que fue cambiando en los diferentes contextos. El aula como conjunción material del espacio comunicativo, quedó divorciado y separado de ese espacio territorial, afirma la investigadora. En consecuencia, los roles de los directivos y de los docentes debieron reconfigurarse para dar respuestas en dicho momento, con la intencionalidad de dar continuidad a la labor educativa, aún en la distancia. En el trabajo de investigación llevado adelante se plantea el interrogante acerca de cuáles de aquellos recursos y procedimientos que se implementa-

ron de manera forzada en la distancia -en tiempos de aislamiento y distanciamiento social preventivo y obligatorio- permanecieron en los modos de hacer y ser en la escuela por parte de los directivos en el año 2022, tras haber recuperado la presencialidad plena, en las escuelas primarias y secundarias de la República Argentina.

La Ley de Educación Nacional N° 26206/06 reconoce cuatro niveles y ocho modalidades. Asimismo, mediante dicha norma, se crea el Consejo Federal de Educación, organismo interjurisdiccional que, como ámbito de concertación, acuerdo y coordinación de la política educativa nacional, tiene el propósito de garantizar la unidad y articulación del Sistema Educativo Nacional. El mismo, tuvo entre los años 2020 y 2022, un protagonismo esencial a través de la producción de diversas resoluciones a fin de orientar a las autoridades educativas, en el complejo e incierto escenario de esos momentos. Asimismo, se produjo la creación y curaduría de materiales digitales; producción y emisión de la programación audiovisual a través de distintas señales la Televisión Pública Argentina y sus repetidoras. Se generaron cursos autoasistidos para docentes a través del INFoD (Instituto Nacional de Formación Docente) como también la formación continua a través del INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica), poniendo el foco especialmente en herramientas virtuales.

Entre la bibliografía consultada, se recupera que el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, en adelante IIPE (2015), relaciona el término “gestión” con el término de origen anglosajón management, en castellano, dirección, organización o gerencia. Entre los desafíos de la educación insta a pasar de un modelo de gestión escolar basado en la administración a una gestión educativa estratégica. Si bien el trabajo hace foco en aspectos organizacionales de las instituciones educativas, se analiza también, el impacto en otras dimensiones institucionales.

MATERIALES Y MÉTODO

Para aquellos temas que han sido poco abordados, como es el caso del problema de investigación aquí planteado, y no se dispone de teorías formales o sustanciales, Glaser y Strauss (1967) proponen la Teoría Fundamentada (TF), en inglés Grounded Theory, (GT) como una manera de aproximarse a la realidad social desde esta perspectiva (Páramo Morales, 2015). Se trata de una aproximación inductiva, y su desarrollo, servirá como punto de partida de alguna nueva teoría (Guillemette, 2006), la Teoría Fundamentada es apropiada cuando se desea saber cómo las personas interpretan su realidad (Páramo Morales, 2015), en coherencia con los objetivos formulados. Se reconoce que más allá de las similitudes que pueden encontrarse a lo largo y ancho de la República Argentina y de los dos niveles educativos de los cuales se habla, la investigación cualitativa tiende a profundizar en las

percepciones, creencias y experiencias de los sujetos con los que se establece comunicación.

Cabe destacar que, si bien no se ha alcanzado la producción de una teoría, se han logrado indicios que quien lo considere viable, podrá continuar con lo analizado y producido hasta el momento. Se ha partido del requisito principal de la carencia de explicaciones suficientes y satisfactorias sobre el fenómeno, llevándose a cabo un extenso análisis cualitativo con la metodología de comparación constante que se propone desde la TF, reconociendo semejanzas y diferencias; y sugiriéndose interrelaciones entre ellas. Asimismo, recolectando y analizando la información de manera simultánea, se esbozaron categorías conceptuales para explicar lo investigado.

Por otro lado, se tomaron expresiones literales de los participantes dando visibilidad a la riqueza lograda mediante las entrevistas semiestructuradas realizadas a cuatro directivos de diferentes provincias de la República Argentina. Dos de ellos, se desempeñan en escuelas de nivel primario y otros dos, en establecimientos educativos de nivel secundario con diferentes modalidades. Por otro lado, se hizo llegar a docentes y directivos de diferentes provincias argentinas, una encuesta mediante el entorno digital de Google Forms, considerando las categorías conceptuales de las dimensiones institucionales que proponen Frigerio y Poggi (1992), teniendo en cuenta lo investigado, los antecedentes con los que se construyó el marco teórico y las aportaciones de los directivos entrevistados. De esa manera, además de lograr mayor cantidad de provincias desde donde se obtienen respuestas, es posible reconocer también la mirada de otras personas –en su mayoría docentes– en relación a la gestión directiva de las escuelas en las que se desempeñaron en el mencionado período. Es decir, se logra ampliar el campo de aplicación de la teoría con el criterio de aumentar el alcance de la base empírica. En correlato es posible realizar un entrecruzamiento de información, e identificar aspectos comunes como también la diversidad en relación con los niveles educativos, a las zonas geográficas, al contexto sanitario y social, entre otros.

Cabe destacar que, a pesar de tratarse de una encuesta, se consideran en el análisis efectuado en mayor medida las respuestas en las que los participantes pudieron considerar opciones y responder preguntas abiertas, por lo cual se trata de un enfoque cualitativo. Desde el principio, y a medida que se avanzó en el proceso de búsqueda de información y su análisis, fue necesario revisar los procedimientos, actualizar el estado del arte, y poner en diálogo con la literatura disponible que conforma el marco teórico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

La dimensión organizativa de las instituciones educativas fue una de las que sufrió más

alteraciones. La presencialidad y la simultaneidad de las que habla Terigi (2020), ya no fueron factores comunes en la escolaridad en tiempos de ASPO y DiSPO. Dicha organización debió ser resignificada en relación con la distribución de los tiempos y de los espacios escolares, y desde la gestión de los establecimientos educativos fue necesario una contundente adaptación desde el principio. Luego de un año de trabajo en la distancia y de otro año de alternancias e intermitencias, en la presencialidad plena posterior, del año 2022, en muchos casos se resguardaron y refuncionalizaron algunos recursos tales como el uso de los grupos de WhatsApp, las videollamadas por Zoom o Google Meet, el incremento en el empleo de TIC en propuestas didácticas, el empleo de documentos colaborativos como por ej. con Google Drive, y las aulas virtuales de Google Classroom, (especialmente en nivel secundario). Los mencionados recursos y las estrategias (organizacionales y didácticas) implementadas, inciden necesariamente en la especificidad de la escuela en sus procesos de enseñanza y de aprendizaje.

El contexto vivenciado durante ASPO y DiSPO por la pandemia de COVID 19, como las Resoluciones del CFE y otras documentaciones con propósitos orientadores, dejaron la tarea de revisión permanente de los contenidos considerados relevantes para la sociedad argentina. Más allá de los NAP y diseños curriculares jurisdiccionales que los prescriben, se torna necesaria la recuperación y revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y dentro del mismo, el Proyecto Curricular Institucional (PCI) de cada escuela, que no considere solamente qué enseñar, sino también cómo hacerlo, cómo evaluar, qué condiciones generar de acuerdo a los diversos modos de aprender presentes en las aulas, y cómo propiciar reflexiones personales y colectivas acerca de los mismos, tendiendo hacia un desempeño cada vez más autónomo y en vinculación con otros. A partir de la reflexión respecto a las maneras de evaluar, entendiendo que no se evalúa solamente a los estudiantes, es pertinente realizar acuerdos institucionales que reconozcan la diversidad con el propósito de ofrecer recorridos y trayectorias personalizadas, teniendo presente la importancia de establecer un vínculo afectivo entre el personal de las instituciones educativas (directivos, docentes, tutores, preceptores, entre otros) y cada uno de los estudiantes. Todo emergente es una oportunidad para que la institución educativa vuelva a revisar sus acuerdos, sus supuestos. Además, es necesario un trabajo proactivo, es decir, con una mirada crítica y que se anticipe a nuevas problemáticas comunes o particulares.

Es posible señalar que en la gestión directiva se observaron las siguientes características, según la investigación realizada:

- a.** Renovación en la mirada hacia los estudiantes y el encuentro con los mismos, que incidió en aspectos organizacionales y didáctico – pedagógicos.
- b.** Modificaciones en la comunicación.

- c. La innovación como la gestión, es situada y estratégica.
- d. La construcción de la autoridad en la gestión directiva, y el liderazgo van de la mano.
- e. La importancia de la resignificación permanente del proyecto educativo institucional.

Quedó en evidencia la relevancia de que cada uno de los actores del sistema educativo asuma las responsabilidades que le competen a fin de que se garantice el impacto de las políticas educativas, disminuyendo brechas, entre otras, digitales. Por otro lado, se analizaron algunas metáforas que surgieron de expresiones de los entrevistados, que pusieron en escena creencias, sentimientos y emociones que se evocaban durante los diálogos mantenidos.

A partir del trabajo de investigación realizado, se esbozó como teoría una nueva dimensión que trasciende las que se venían enunciando, la dimensión humano-afectiva, en la que se pone en valor el encuentro, la presencialidad, el cuidado de las trayectorias educativas, la necesidad de repensar cada práctica educativa que genere deseos de habitar, de permanecer y regresar a los espacios escolares cada día.

Por último, a partir de las categorías conceptuales que proponen Morales Salas y Rodríguez Pavón (2020), de pasar de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) a las TAC (Tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento) y a las TEP (Tecnologías para el empoderamiento y la participación), la investigadora expresa la posibilidad de desarrollar innovadoras teorías, ensayando nuevo acrónimos tales como TACO –Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento Organizacional–, TePGI –Tecnologías para la Participación en la Gestión de las Instituciones– y TEGIE –Tecnologías para el Empoderamiento en el Gobierno de las Instituciones Educativas.

REFERENCIAS

Dussel, I. (2020, 23 de abril). La clase en pantuflas [Video]. Canal ISEP. <https://www.youtube.com/watch?v=0>

Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., y Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca: Elementos para su gestión. Troquel Educación

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (2015). Gestión Educativa Estratégica. Ministerio de Educación de la Nación.

Ley de Educación Nacional N° 26.206. (2006, 14 de diciembre). Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26206-129891>

Morales Salas, R. E., y Pavón, P. R. R. (2021). Las competencias digitales en TIC aplicadas en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 7(1), 25-35.

Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (39), 1-7.

Terigi, F. (2020). Escolarización y pandemia: alteraciones, continuidades, desigualdades. *REVCOM: Revista científica de la Red de Carreras de Comunicación Social*, (11). <https://doi.org/10.24215/24517836e040>

Prefacio **Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de datos**

983

Este Anuario no se limita a reunir proyectos académicos: busca poner en valor la creatividad, la rigurosidad y la pasión que nuestros egresados, docentes e investigadores han demostrado en su paso por la Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de Datos. Es, al mismo tiempo, una fotografía del presente y una proyección hacia el futuro de un campo en permanente transformación, donde el manejo estratégico de la información se ha convertido en una ventaja decisiva para las organizaciones.

Los trabajos finales aquí reunidos evidencian la amplitud y profundidad de los desafíos abordados: desde el diseño de modelos predictivos que anticipan tendencias, hasta la implementación de soluciones innovadoras en visualización de datos y el compromiso con un uso responsable de la inteligencia artificial. Son trabajos que trascienden el aula y dialogan directamente con los retos que enfrentan empresas y sociedades en un entorno global dinámico.

Para nuestros próximos egresados, este Anuario representa más que un hito académico: es una manera de mostrarse al mundo a través de su capacidad para aportar valor, liderar proyectos estratégicos y generar impacto positivo. Asimismo, refleja cómo las tendencias actuales —como el crecimiento del machine learning, la integración de herramientas de analítica avanzada y la orientación hacia modelos sostenibles— están redefiniendo la práctica profesional.

Deseamos que este Anuario sea fuente de inspiración para quienes están por culminar su camino en la maestría, recordándoles que la curiosidad, la innovación y la mirada crítica son claves para construir no solo carreras exitosas, sino también un futuro más responsable y transformador.

Mgter, Ing. Frías, Hugo Fernando

Director Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de Datos

Mgter. Javier, Grando

Coord. Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de Datos

Transformación digital en procesos productivos: aplicación en una industria de fabricación de lavarropas de la provincia de Córdoba

AUTORA
Novella, Natalia
natalia.novella02@gmail.com

CARRERA
Maestría en Administración de Negocios y
Aplicaciones Tecnológicas en la Empresa

RESUMEN

“Cuando todo cambia, el que cambia casi siempre gana y el que no cambia, siempre pierde” (Marc Vidal, 2020).

En el contexto actual es imprescindible la ágil toma de decisiones para lograr un diferencial, es fundamental contar una integración digital que permita obtener información clara y precisa. Situación muy poco común ya que, actualmente, en la mayoría de las empresas de nuestro país el relevamiento y toma de datos se realiza de manera manual, incompleta y con alta probabilidad de errores.

En la mayoría de los casos, ante un reclamo de un cliente, no se cuenta con el historial de fabricación de cada producto, es complejo identificar de manera certera con que lotes de componentes y/o variables de fabricación fueron manufacturados, por ende, resulta muy difícil identificar la causa raíz de los problemas y actuar en consecuencia. Es esencial obtener información de un proceso productivo en tiempo real para mejorar la productividad, calidad y respuesta al cliente y, en consecuencia, incrementar la competitividad.

Por tal motivo, surge la inquietud de desarrollar un proyecto de innovación basado en el diseño de un proceso para lograr la trazabilidad de un producto vinculando su número de serie con los componentes y variables críticas del proceso, a través de una metodología que combina aspectos metodológicos y técnicos, basado en un diagnóstico de la situación inicial y, luego el desarrollo de las diferentes etapas con el análisis y definición de las tecnologías apropiadas para el logro de los objetivos planteados.

PALABRAS CLAVE

Integración digital, trazabilidad, tecnología, calidad, respuesta al cliente

INTRODUCCIÓN

Actualmente se encuentran en auge conceptos como digitalización e Industria 4.0 (Nieponice et al., 2018; Schwab, 2016). La digitalización se ocupa de la disponibilidad de un dato en cierto lugar y formato, colectado de manera electrónica, mientras que la cuarta revolución industrial aprovecha esos datos para generar acciones que agreguen valor (MIT Sloan Management Review, 2017).

Contar con información en tiempo real brinda mayor visibilidad de los procesos y agiliza la toma de decisiones, incrementando la satisfacción del cliente, productividad y márgenes de utilidad (Kaizen Institute, 2023). Dicha visibilidad se consigue mediante un sistema de trazabilidad, capaz de registrar la ruta del producto por la cadena interna —manipulaciones, composición, maquinaria, turno, temperatura, lote— y revelar las variables que afectan la percepción del consumidor (Cluster Industrial, 2021; Cloudmasters, 2019).

Este proyecto de innovación propone re-funcionalizar tecnológicamente la gestión productiva de lavadoras en la planta de Drean S.A. (Luque, Córdoba) para alcanzar la trazabilidad completa de los artículos fabricados.

MATERIALES Y MÉTODOS

La adecuada combinación de los aspectos técnicos y metodológicos cuali-cuantitativos (Suárez Anzorena, 2018) define el resultado del proyecto. Se propusieron los siguientes pasos:

- 1) Realizar un diagnóstico acerca del grado de madurez de la industria 4.0 en la empresa en cuestión y determinar los procesos a mejorar: la mayoría de los trabajos en relación con la Industria 4.0 se basan en determinar una metodología que permita identificar el grado de madurez que una organización posee respecto a la transformación digital. Existen múltiples modelos válidos que consideran diversas dimensiones. En esta ocasión, el marco conceptual desarrollado por ACATECH es posible utilizarlo como modelo de referencia y

adaptarlo a las variaciones del contexto local, la realidad argentina y otros aspectos desarrollados a partir de la experiencia personal. El objetivo de la Industria 4.0 en base al Modelo ACATECH consiste en la transformación de la compañía en una organización adaptable, flexible y ágil en todas sus áreas de procesos. Se empleó el cuestionario pertinente.

2) Identificar y evaluar los riesgos y oportunidades asociados al proyecto: es imprescindible realizar un análisis exhaustivo de los riesgos y oportunidades que se pudieran presentar a lo largo del proyecto. Se busca definir de manera preventiva los planes de acciones pertinentes para poder mitigar esos riesgos y potenciar las oportunidades sacando su máximo beneficio. Se utilizó un matriz acorde a las necesidades y características de la empresa.

3) Definir el ámbito de aplicación del proyecto: La empresa es de gran envergadura, por lo cual, es importante enfocar el proyecto en una línea de producción en particular, de acuerdo con las características de la misma.

4) Contactar a los interesados claves para comunicar la idea y definir sus requerimientos (proveedores, directivos, empleados, clientes, etc): Las tecnologías deben buscar la integración vertical y horizontal de los procesos tanto dentro de la organización como entre ésta y sus principales interesados claves. Esta visión, no solo es deseable sino necesaria para que una organización pueda ser ágil. No pueden tomarse decisiones rápidamente si no se cuenta con una visión interdisciplinaria e integrada de la compañía que permita comprender el impacto que cada decisión tiene en la cadena de valor.

5) Readecuar y digitalizar la información necesaria para la vinculación de los componentes críticos y variables de fabricación de los procesos seleccionados:

En cuanto a los componentes críticos, será necesario definir los componentes y las variables de procesos que se considerarán críticas y sobre los cuales se pretende obtener la mayor información posible a través de la vinculación con el número de serie de cada producto.

Respecto a la coordinación con proveedores -para el caso de los componentes comprados- se deberá contactar a cada proveedor para especificar las características de etiquetado de cada componente (Código QR/Datamatrix) y la información que deberá incorporar en cada uno de ellos.

Sobre las tecnologías de grabado y lectura de códigos, para el caso de las piezas críticas de fabricación propia (ejemplo: tambor y cuba plástica) es necesario evaluar las alternativas de marcado disponibles (láser, tinta, punzonado o micropunzonado) y definir la estructura informática necesaria para el almacenamiento de las variables de fabricación.

En cuanto a los puntos de vinculación en el ensamble, es preciso definir los puntos óp-

timos de acuerdo con el Lay Out de la línea de producción para realizar la lectura y el levantamiento de datos adecuado. De esta manera se busca lograr la vinculación de los componentes críticos con el número de serie del producto terminado.

Instrumentos metodológicos

Para cada variable crítica del proyecto, y acorde a sus particularidades, se proponen distintos instrumentos de relevamiento:

- Componentes críticos de Calidad: se identifican las piezas/componentes con mayor % de fallos a través del análisis de los indicadores de Campo (ver anexo), análisis de reclamos de clientes, observación del proceso e indicadores de rechazos internos.
- Proveedores: se analizan las diferentes alternativas de identificación de piezas compradas (etiquetas QR, data matriz, etc.) con entrevistas e intercambio de información y conocimiento con los proveedores en cuestión para definir una metodología correcta.
- Puntos de vinculación pieza/proceso: a través de la observación directa y entrevistas a operadores se definen los puestos de trabajo óptimos para realizar el proceso de captura de datos.
- Tecnología: con entrevistas, investigación de mercado, consultas a proveedores del rubro, participación en pruebas y ensayos se evalúan las diferentes tecnologías disponibles para la adquisición de información confiable del proceso de manufactura.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En pos del aumento en la satisfacción del usuario, la organización realiza esfuerzos constantes para lograr mejoras en sus procesos productivos, logísticos y de posventa. En cuanto al proceso productivo, se identifica la repetición de reclamos por falla, mal funcionamiento o desperfectos y, ante la reiteración de estos, se requiere realizar análisis en profundidad.

Es de estos análisis que se identifican las debilidades del proceso y una de las más importantes es la falta de trazabilidad, lo cual impide conocer con certeza el momento en el cual una pieza atravesó cada etapa de la manufactura y, por consiguiente, se desconocen las variables del entorno al momento de fabricar la misma. Esto limita la capacidad de análisis ante una posible falla.

Las causas que llevan a esta situación son variadas, entre ellas:

- Procesos no preparados para la toma de información online
- Necesidad de una alta inversión para la tecnología requerida
- Desconocimiento de los componentes críticos sobre los cuales es imprescindible contar con información de fabricación.

A partir de los indicadores de campo y las órdenes de servicio técnico con la aplicación de Pareto, fue posible determinar el punto de partida, es decir definir cuáles son los principales componentes/piezas que fallan con mayor frecuencia y así determinar los “componentes críticos” sobre los que se implementará la trazabilidad.

Se analizaron las diferentes tecnologías disponibles para el grabado de las piezas y la lectura de los datamatrix correspondientes, tomando como apropiadas aquellas que logran el equilibrio de costo/aplicación. Del mismo modo, al examinar el proceso se definieron los puntos óptimos de lectura, con los tipos de lectores convenientes para no afectar la productividad de la línea de fabricación.

A partir de la confección del flujo de fondos proyectado se observa que, a pesar de la alta inversión inicial que se requiere, los beneficios por ahorros en mano de obra y repuestos al disminuir las intervenciones de servicio técnico y los retrabajos internos de productos terminados inclinan positivamente la balanza haciendo que el proyecto sea viable de implementar. Y más aun sabiendo que tiene impacto directo en la satisfacción y respuesta al cliente.

Finalmente, y de acuerdo a todo lo expuesto, es posible dar respuesta a las preguntas que dieron origen al desarrollo del presente trabajo, afirmando que sí es posible diseñar un proceso de trazabilidad a través de la vinculación del número de serie del producto con sus componentes y variables críticas de fabricación, a través de la incorporación de la tecnología adecuada y de la apertura de la organización hacia técnicas de innovación y optimización de procesos (EDUCAUSE, 2020). De esta manera, se evidencia que hoy en día la integración digital en procesos productivos es una herramienta fundamental para mejorar la productividad, calidad y respuesta al cliente, lo cual se traduce en importantes mejoras de competitividad para lograr la permanencia de la organización en el mercado.

REFERENCIAS

Cluster Industrial. (2021). Trazabilidad 4.0 en la industria. <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/3725/trazabilidad-40-en-la-industria>

Cloudmasters. (2019). Industria 4.0: La trazabilidad como seguro de los fabricantes. <https://www.cloudmasters.es/industria-4-0-la-trazabilidad-como-seguro-de-los-fabricantes/>

EDUCAUSE (2020). Driving digital transformation in higher education. <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/driving-digital-transformation-in-higher-education/2020/defining-digital-transformation>

Kaizen Institute. (2023). La Industria 4.0 y su función en la mejora de la productividad en las operaciones. <https://kaizen.com/es/insights-es/industria40-produccion-productividad/>

MIT Sloan Management Review. (2017). “Digital transformation” is a misnomer. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/>

Nieponice, G., Rivera, R., Tfelti, A., & Drewanz, J. (2018). Acelerando el desarrollo de Industria 4.0 en Argentina. The Boston Consulting Group.

Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Penguin Random House Grupo Editorial.

Suárez Anzorena, D. (2018). Guía para el diagnóstico y la implementación de proyectos de transformación digital en PyMES argentinas. Autor.

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Listado de Autores

TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
2024 | 2025



Egresado/a	Título	Carrera	Pág.
Aguada Evelyn Janet	Adaptación de tambos en la zona de Río Segundo a las fluctuaciones en los precios.	Licenciatura en Administración Agraria	273
Alem Jorge	Estudio descriptivo sobre el uso de billeteras electrónicas	Ingeniería en Software	42
Allamandi Gianella	Análisis del comportamiento criminal de personas denunciadas por maltrato infantil.	Licenciatura en Criminología y Seguridad	637
Altamirano Lucas del Valle	Caducidad en la Compensación Económica: medidas de protección y cese del vínculo	Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia	853
Altavilla Rey Santino	Percepciones sociales sobre educación emprendedora en colegios secundarios de Mar del Plata	Licenciatura en Emprendimiento	400
Altuna Roberto Gabriel	Desempeño de los Fondos Comunes de ofrecidos en la República Argentina en el periodo 2022 a 2023	Especialización en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales	895
Antonelli Martin Luciana	Odorología forense: el desempeño del olfato canino como elemento probatorio	Licenciatura en Criminología y Seguridad	642
Apostoli Santiago	Implementación de un cuadro de mando integral para el desarrollo de una gestión holística del Grupo Meta	Licenciatura en Administración	206
Aratano Maiorano Valentina	Sistema de Identidad Visual y Sitio Web para Six W	Licenciatura en Diseño Gráfico	73
Arce Débora Pamela	El Derecho en relación con las nuevas tecnologías: la necesidad de un marco regulatorio actualizado para la circulación segura de criptoactivos.	Abogacía	533
Ávila Florencia Elizabeth	Unidad Educativa Maryland. Gobiernos Educativos y Planeamiento	Licenciatura en Educación	701
Balarino Camila Eugenia	Planificación estratégica en la unidad de negocio Saucó S.A. del Grupo Meta.	Licenciatura en Administración	217
	Orgánica, sin TACC y de bajas calorías: La cerveza que rompe las reglas del mercado tradicional		211
Barrionuevo Débora Elisabet	Sentido de pertenencia e identidad institucional de los docentes del I.S.F.D. N° 807 "Perito Moreno"	Maestría en Innovación Educativa	961
Basilico María Belén	¿De qué color es un beso?	Licenciatura en Diseño Gráfico	77

Bauer Sofia Carolina	Criptoactivos: posible fuente de financiación para las pymes argentinas	Contador Público	141
Benítez Josefina	Planificación estratégica de Sauco SA quien pertenece a Grupo Meta	Licenciatura en Administración	217
Bezard Ignacio	Propuesta de mejora a partir del uso de energías renovables, Fadepa S.A.	Licenciatura en Ambientes y Energías Renovables	326
Bireni María Mercedes	Análisis y optimización financiera y económica para la empresa Agro Hermanos S.A.	Contador Público	148
Blanco Galíndez Álvaro Martín	Entre Dimensiones: Modelado 3D de una Biblioteca Mágica	Licenciatura en Diseño y Animación Digital	88
Boglione Juan Pablo	Análisis financiero de largo plazo de la empresa Profertil	Contador Público	153
Bórquez Ferreyra Paula Silvana	Análisis del Comportamiento Criminal en Homicidios entre Varones y la Influencia del Patriarcado	Licenciatura en Criminología y Seguridad	649
Borri Setto Ana Carolina	Derecho de propiedad privada y Derecho Ambiental sus colisiones y coincidencias	Abogacía	543
Brandalissi Ana Belén	Planificación estratégica enfocada en una alianza estratégica entre Bar Checa y foccaceria Oti	Licenciatura en Administración	221
Britos Yamila Gisel	Innovación tecnológica en la enseñanza del inglés en la Unidad Educativa Maryland	Licenciatura en Educación	705
Brugnoni Lorena Andrea	Aportes de la Educación Emocional, para la renovación de los acuerdos escolares de convivencia en la Unidad Educativa Maryland	Licenciatura en Educación	710
Bruno Agustina	Aprendizaje en servicio: juntos al servicio del bien común	Licenciatura en Educación	714
Buzzoni Florencia Andrea	Propuesta de intervención grupal para la prevención secundaria del Síndrome de Burnout en profesionales de la salud	Licenciatura en Psicología	500
Cala Lesina Luciana	El interés superior del niño en los procesos de Adopción según la legislación Argentina vigente.	Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia	858
Campana Santiago Damián	Identificar oportunidades de negocios para el maní en Latinoamérica: empresa campo agrícola	Licenciatura en Comercio Internacional	351

Candoli Alejandra Mariel	Creación de un plan de comunicación interno digital y formación de líderes coach en Lozada Viajes	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos	421
Cano Guadalupe	Desarrollo de un club de socios sustentable para Cervecería Checa	Licenciatura en Administración	226
Caporale Franco	Sistema de gestión y enseñanza online para academias de danzas	Licenciatura en Informática	100
Cesar María Angeles	La responsabilidad de juzgar con perspectiva de género.	Abogacía	547
Chavero Aldana Martina	Identificación de Oportunidades de Negocio en el Mercado Internacional para la empresa nacional Naranja X.	Licenciatura en Comercio Internacional	358
Chocobar Martinez Jose Ignacio	Análisis psicosocial del pederasta El abuso sexual o "chineo" en culturas aborígenes	Licenciatura en Criminología y Seguridad	656
Colman Maria Jose	Estrategias para la exportación de lavadoras industriales a Chile	Licenciatura en Comercio Internacional	363
Consigli Ignacio	Estrategias de Marketing Emocional en las publicidades digitales de TyC Sports	Licenciatura en Publicidad	121
Constantino Noelia	La inclusión de los juicios laborales en el fuero de atracción concursal	Maestría en Derecho Procesal	945
Copertari Constanza	Cultura y Creatividad: Desarrollo de Personaje 3D – NIO-10X	Licenciatura en Diseño y Animación Digital	92
Cortés Tomás	El análisis de la culpabilidad en la Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica en el marco de la ley 27.401	Especialización en Derecho Penal Tributario y Económico	889
Costa Corrado Pablo Andrés	Los millennials y su comportamiento de compra online en torno a la indumentaria deportiva	Licenciatura en Comercialización	337
Costa Enzo	Explorando nuevos horizontes: Latinoamérica y la primera exportación directa de maní para una empresa argentina – Caso de estudio Campo Agrícola.	Licenciatura en Comercio Internacional	367
Croppi Maria Laura	Insatisfacción corporal y riesgo de desarrollar un trastorno de la conducta alimentaria: Perspectiva de mujeres púrpuras en Córdoba, Argentina	Licenciatura en Nutrición	489
Cuevas Ramiro	La vulnerabilidad ignorada: Desafíos en la Aplicación del Derecho Penal	Abogacía	551

Daporta Diego	Análisis y propuesta de implementación de la Supply Chain en el IBC	Licenciatura en Logística Global	448
Darquier Tomas	Plataforma de Generación de Código y Arquitecturas de Microservicios	Licenciatura en Informática	105
De la Vega Ramiro	Planificación Estratégica para Grupo Meta: Desarrollo de una nueva unidad de negocio: Agencia de turismo de experiencias en San Carlos de Bariloche	Licenciatura en Administración	230
Destefanis Augusto	Plan de exportación de garbanzo – Grupo Ledesma	Licenciatura en Comercio Internacional	374
Diaz Maria Victoria	Criptoactivos como método de financiamiento para una pyme del sector cementero	Contador Público	159
Diaz Verónica Analía	Implementación de Warehouse management -WM- en almacén de materiales Drean SA planta Rio Segundo	Licenciatura en Logística Global	452
Dominguez Ana Débora	Estrategias innovadoras en el IPEM 193: de la innovación a la acción	Licenciatura en Educación	719
Domínguez Valeria Ines	Programa de adaptación académico y social para mejorar la permanencia en modalidad a distancia	Maestría en Innovación Educativa	966
Dri María Belén	Análisis financiero de corto plazo de la empresa Ternium Argentina S. A. en un periodo de alta volatilidad.	Contador Público	164
Dubersarsky David	Davoo Xeneize: Estrategias de Posicionamiento y su Impacto en las Audiencias Jóvenes en el Streaming Deportivo	Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales	811
Escudero Santiago Exequiel	La tutela sindical y el despido discriminatorio en los contratos a plazo determinado.	Abogacía	555
Fernández Fabricio	La importancia de una tutela efectiva al límite legal diario de la jornada de trabajo	Abogacía	561
Ferreya Yppermayer Gianella	Oportunidad de internacionalización para la empresa Naranja X en América Latina	Licenciatura en Comercio Internacional	381
Flores Facundo	Sistema de digitalización de gestión y mantenimiento de consorcios	Ingeniería en Software	48
Fraga Leonardo	El estudiante: clave en la actualización de los Acuerdos Escolares de Convivencia.	Licenciatura en Educación	723

Frau Cintia Emilse	La ponderación axiológica en los procesos de minoridad: prioridad del interés superior de los niños, niñas y adolescentes	Abogacía	565
Frigerio Franco	Empresas familiares de alojamiento y su nivel de profesionalización en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba	Licenciatura en Gestión Turística	437
Fuentes Anabel de los Ángeles	La legítima defensa desde una mirada de perspectiva de género, y asociada a una problemática de prueba	Abogacía	569
Galíndez Rocío Anabel	Humanización en servicios de salud. Protocolos de atención para Hospital Todos Sanos	Licenciatura en Administración en Servicios de Salud	308
Garay Olga Andrea	Economía circular en el reporte de sostenibilidad del Hotel Howard Johnson Plaza, Villa Carlos Paz	Licenciatura en Gestión Ambiental	407
Garbino Emilio Joaquín	Cooperación entre Córdoba y Curitiba para la implementación de corredores verdes en el Área Metropolitana de Córdoba	Licenciatura en Relaciones Internacionales	795
García Marina Guillermina	Capacitación docente en el Diseño Universal para el Aprendizaje con mirada inclusiva	Licenciatura en Educación	728
García O'Neill, Virginia	La delegación de la responsabilidad parental del CCCN, y su impacto en los niños, niñas y adolescentes	Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia	863
García Rampellotto Fernando Daniel	El comienzo de la existencia de la persona humana	Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia	870
Gauto Eliana	Análisis de Comportamiento Criminal en Abuso Sexual Intrafamiliar contra Niños, Niñas y Adolescentes en la Provincia de Misiones	Licenciatura en Criminología y Seguridad	664
Gavilánez Flores Lizeth Elena	Análisis de Patrones Alimentarios en estudiantes de la Universidad Siglo 21	Licenciatura en Nutrición	495
Gay Melisa Desiree	Efectividad del entrenamiento muscular del piso pélvico en la rehabilitación de la incontinencia urinaria de esfuerzo en la población femenina	Licenciatura en Kinesiólogía y Fisioterapia	469
Giner Claudia Virginia	Estudio comparativo de los regímenes de promoción industrial nacionales y provinciales vigentes en Argentina (2024)	Contador Público	170
Giorgetti Gonzalo Iván	Análisis de la producción y comercialización de carne ovina al sur oeste del departamento tercero arriba, Córdoba, Argentina	Licenciatura en Administración Agraria	279

Godoy Del Castillo Fernanda Gabriela	Repensar computacionalmente el universo áulico	Licenciatura en Educación	731
Godoy Lara Abigail	Fallar con perspectiva de género, fundamental en tiempos modernos	Abogacía	573
Godoy Martina	Plan de Internacionalización: estrategias y alianzas para el crecimiento en el mercado Latinoamericano	Licenciatura en Comercio Internacional	385
Gómez Julieta Natalia	El acoso laboral trae aparejado consecuencias penales	Abogacía	577
Gómez Saracchini Franco David	Propuesta de financiamiento para Newsan S.A: ¿emisión de Obligaciones Negociables o solicitud de préstamos?	Contador Público	177
González Irina Inés	Repitencia, abandono y riesgo de fracaso escolar latente: estrategia innovadora para acompañar y fortalecer las trayectorias escolares	Licenciatura en Educación	741
González Rita Gabriela	Propuesta de Capacitación Docente en ABP	Licenciatura en Educación	747
Gudiño Ailén	Plan de Marketing para el posicionamiento de Meraki Sustentable en la Ciudad de Córdoba	Licenciatura en Comercialización	342
Guruchaga Candela	El despido discriminatorio por género y el derecho a la intimidad en el ámbito laboral: el caso "Caminos"	Abogacía	580
Herrera Laura Yanina	Despido por maternidad - La carga probatoria y su relación con las presunciones	Abogacía	584
Hidalgo Laura Desiree	Valoración de la prueba en casos de legítima defensa de mujeres imputadas y víctimas de violencia de género	Maestría en Derecho Procesal	951
Juaneda Acosta Gonzalo German	Garantía del doble conforme ante sentencia condenatoria y su aplicabilidad en el proceso penal argentino y cordobés	Maestría en Derecho Procesal	956
Juárez Toledo Flores Aldana	Planificación estratégica para el Grupo Ledesma	Licenciatura en Administración	236
Koenig Valentina	Estrategias de Marketing Digital para contrarrestar la estacionalidad. Intervención en el Hostal 'Las Golondrinas', a través de influencers.	Licenciatura en Administración Hotelera	315
Kupski Gabriela Annelise	El derecho del niño a ser oído en procesos de revinculación parental	Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia	876

Lanzi Leonardo	La Violencia de Género como Eximente de Responsabilidad Penal: Un Análisis Jurídico-Penal	Abogacía	588
Lescano Gaspar	Ejercicios excéntricos como estrategia preventiva para lesiones de isquiotibiales en futbolistas	Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia	476
Lombardi Aldana	Plan financiero para mejorar la rentabilidad general de Lombardi Camiones S.A.	Contador Público	183
Maciel Sergio Javier	Responsabilidad Civil en accidentes In Itinere: un análisis del fallo de la CSJN en el caso "Martínez c/ La Segunda Art"	Abogacía	593
Macovaz Constanza	Análisis de las motivaciones que se consideran violentas en el consumo de prostitución	Licenciatura en Criminología y Seguridad	670
Magris Florencia	Prisión domiciliaria, ¿admisible para quienes ejercen violencia de género?	Abogacía	597
Majeras Quaglia Merlina	Influencers y su huella digital: opiniones, imagen y expectativas de las audiencias.	Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales	815
Manchini Lorena Gisele	Psicología y Endometriosis: Un abordaje integral para la salud de las mujeres	Licenciatura en Psicología	504
Maritano Juan Pablo	Investigación sobre el conocimiento, uso e inversión en paneles solares fotovoltaicos para producción de electricidad en tambos de la zona de Oliva, provincia de Córdoba	Licenciatura en Administración Agraria	284
Martínez Jorge Sebastián	Plan de Higiene y Seguridad en la actividad Agrícola en un Marco Sustentable	Licenciatura en Higiene y Seguridad	444
Martini Ramona Noemi	Inteligencia emocional para la inclusión en trayectorias incompletas	Licenciatura en Educación	751
Medina Porta Marcela Emiliana	Reutilización de residuos en Prodeman y su participación en una economía circular	Maestría en Administración de Empresas	917
Meister Martina	Estrategia de comunicación publicitaria para Naranja X. Fidelización de clientes mediante la inclusión financiera.	Licenciatura en Publicidad	125
Melego Ana Clara	Análisis del comportamiento criminal de casos de homicidios cuyos autores fueron declarados inimputables por enfermedad mental	Licenciatura en Criminología y Seguridad	675

Mentasti Elena	El Discurso Presidencial en Argentina (1983-2023): cosmovisiones, rupturas y continuidades	Licenciatura en Sociología	826
Merlo Rivarola María Azul	Evaluación de desempeño por competencias para Hostal Familiar	Licenciatura en Psicología	511
Mieras Diez Emiliano Tomas	Análisis de la gestión de los residuos de las plantas procesadoras de productos del mar (Noreste provincia de Chubut)	Licenciatura en Gestión Ambiental	411
Minatto Noelia Gimena	Gimnasio: Apertura de Centro de Acondicionamiento Físico en Córdoba capital para el año 2025	Maestría en Administración de Empresas	923
Miranda Rebeca Sofia	Niveles de engagement y malestar percibido en trabajadores de la Provincia de Córdoba.	Licenciatura en Psicología	516
Mondino Pedro	Investigación acerca de la escasez de inversión por parte de los productores en sistemas voluntaria de ordeño y el grado de conocimiento del mismo (Morteros, Córdoba, Argentina. Año 2024)	Licenciatura en Administración Agraria	291
Montenegro Krys	Aplicación web para el seguimiento de trayectorias escolares	Licenciatura en Informática	111
Mordini Lucía Daniela	Del Concept Art al escenario 3D: Pipeline de modelado para un entorno fantástico	Licenciatura en Diseño y Animación Digital	95
Moreno Benjamín	Viabilidad de mudar la empresa Agroindustria La Blanquita S.A para alivianar carga impositiva	Contador Público	189
Mosconi Agustina	Desarrollo y Posicionamiento de Marca Empleadora para AJ & JA Redolfi	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos	424
Moyano Fátima Eugenia	Proa Consulting: Construyendo una Marca Empleadora Innovadora en el Ámbito del Desarrollo Social	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos	427
Neves José	Capitalización de intereses en el fuero laboral. Necesidad de una normativa para defender las acreencias laborales	Abogacía	602
Nieto Castillo Adrián Leandro	Sistema de Gestión de Indicadores para el transporte interurbano de pasajeros de la provincia de Córdoba	Ingeniería en Software	51
Nieto Facundo Luciano	Reinterpretación del régimen protectorio de la ley de contrato de trabajo con perspectiva igualitaria y a la luz de los nuevos paradigmas familiares	Abogacía	605

Nolesi Santiago	Determinación del grado de conocimiento de los productores agrícolas sobre los beneficios de eficiencia de trabajo y sustentabilidad ambiental de la utilización de VANTS en la agricultura y su voluntad de implementación, en el partido de Salto, Provincia de Buenos Aires.	Licenciatura en Administración Agraria	297
Novella Natalia	Transformación digital en procesos productivos: aplicación en una industria de fabricación de lavarropas de la provincia de Córdoba	Maestría en Inteligencia de Negocios y Explotación de Datos	985
Núñez Natali Barbara Mariana	Discriminación en razón del género dentro del ámbito laboral	Abogacía	609
Oderda Subrini Francesca	Análisis del comportamiento criminal	Licenciatura en Criminología y Seguridad	681
Ontivero Azul	Hermanamiento entre Guaymallén y Ortona: cooperación internacional descentralizada para el desarrollo vitivinícola y enoturístico	Licenciatura en Relaciones Internacionales	800
Paganitts Perez María Belén	Sembrando Vínculos	Licenciatura en Gerontología	465
Palacio Fathala Lazaro	Anclaje Institucional y Posicionamiento	Licenciatura en Comercialización	347
Palmero Natalia Gabriela	Reducción de costos laborales para mejorar la rentabilidad operativa: caso Konecta Argentina	Contador Público	195
Pedone Raúl	Fuerte impacto de las plataformas digitales sobre la industria tradicional del turismo.	Licenciatura en Periodismo	790
Peleteiro Claudio Franco	Creación de nuevo canal E-commerce para Grupo Buglione SA	Maestría en Administración de Empresas	929
Peña Agustina	Propuesta de valor para el Capital Humano y fortalecimiento de Marca Empleadora	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos	433
Picatto Sofía Belén	El trabajo intersectorial, integral e interdisciplinar como forma de abordar la problemática en la prestación de salud mental deficiente	Licenciatura en Administración Pública	691
Piquard Nuria Estefanía	Patry Jordán y la generación de contenido exitoso en Instagram	Licenciatura en Publicidad	130
Pissinis Sergio	Innovación Abierta: Empresa Santex & Empresa Grenzebach	Licenciatura en Emprendimiento	404

Pittaro Emilio José	Transición hacia un modelo de triple impacto en hotelería: Caso Howard Johnson Carlos Paz	Licenciatura en Ambientes y Energías Renovables	333
Pizzolato Marcela Cecilia	Generación de biodiesel a partir de residuos orgánicos vitivinícolas en Finca La Emilia	Licenciatura en Gestión Ambiental	416
Poblete Natalia Andrea	Análisis comparativo de la tenencia simple y tenencia con fines inequívocos de distribución de material de abuso sexual infantil	Especialización en Cibercrimen	845
Poncio Guillermina	Planificación Estratégica para Grupo Meta: "ChecaExperience, para potenciar la experiencia del cliente"	Licenciatura en Administración	241
Porta Ana Angela	Vocación hereditaria y convivencia: Desafíos y perspectivas para la igualdad en el derecho argentino	Abogacía	613
Rabozzi Orelo María Julieta	App móvil para planificación alimentaria con IA y realidad aumentada	Ingeniería en Software	57
Raffo Silvia Elizabeth	La prevención como forma de disminuir el consumo de sustancias nocivas en adolescentes	Licenciatura en Educación	755
Raganato Sofia	Planificación Estratégica para Grupo Meta: Desarrollo de "EcoCrunch", nuevo producto para la Cervecería Checa.	Licenciatura en Administración	246
Ramírez Natalia Lorena	Aportes para promover el asociativismo intermunicipal en la Patagonia Argentina: una estrategia desde el tercer sector para el desarrollo territorial sostenible.	Licenciatura en Administración Pública	695
Ratto Sofia	Plan de Formación Liderazgo Coach para la Mejora de la Comunicación Interna en la Empresa Lozada Viajes	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos	430
Ravasio Josefina	El rol de la comunicación responsable en la prevención de crisis organizacional	Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales	821
Rey Constanza	Los Diaguitas y sus técnicas de producción textil y orfebre en accesorios aplicada a lo contemporáneo	Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil	60
Ríos Julián Andrés	Implementación de retiros de efectivo en las Sucursales del Futuro sin tarjeta de débito mediante código QR y código numérico	Licenciatura en Administración	252
Rodríguez Alesso Macarena	Marca Turismo para el Parque Nacional Ansenuza y Señalética para Miramar	Licenciatura en Diseño Gráfico	83

Romero Nicastro Lucas	Jerarquización de los productos agroalimentarios argentinos en cadenas globales de valor	Licenciatura en Comercio Internacional	388
Romero Paola Daiana	El fortalecimiento de las prácticas pedagógicas dentro del ecosistema educativo en el I.P.E.M. N°193	Licenciatura en Educación	761
Rübenacker Josefina	Factores biomecánicos predisponentes del Groin Pain en futbolistas	Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia	483
Rubio Alejandro	La retractación de la víctima de violencia de género en causa penal y la perspectiva de género: análisis jurisprudencial	Abogacía	617
Ruiz Denise	Planificación Estratégica Desarrollo de Producto: implementación de pasarela de pagos propia de Tarjeta Naranja.	Licenciatura en Administración	257
Ruiz María Clara	Lanzamiento de nuevo producto farmacéutico para el tratamiento de la Diabetes tipo 2	Especialización en Marketing y Dirección Comercial	901
Saibiene Silvana	Educación emocional como herramienta pedagógica para una convivencia saludable	Licenciatura en Educación	769
Salto Ledesma María Emilia	Bodas sin género	Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil	65
Sánchez Leiva Roberto	Sistema de gestión y monitoreo de clientes electrodependientes	Licenciatura en Informática	116
Sánchez Sarmiento Grisel Ileana	Oportunidades de negocio en nuevos mercados de Latinoamérica para el vino de Finca La Emilia	Licenciatura en Comercio Internacional	393
Sanguedolce Carla	Explorando nuevas oportunidades de exportación de vinos para la Empresa La Emilia	Licenciatura en Comercio Internacional	396
Santucci Gómez María Emilia	Avanzando niveles en educación. Gamificar y ludificar la actividad áulica	Licenciatura en Educación	773
Sawiak Héctor Eduardo	Enseñanza y desarrollo de competencias blandas como método para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del banco N, sucursal Lujan de Cuyo.	Maestría en Innovación Educativa	970
Solís Wahnish Walter Fabricio	Solución tecnológica integral para la gestión de cargas en empresa de transporte Argentina	Ingeniería en Innovación y Desarrollo	37

Sosa Juan Marcelo	El uso de las TIC como recurso de enseñanza en el campo de la práctica del ISFD “Teresa Caveró” de Chamental	Licenciatura en Educación	779
Soto Cosme Ramon	Desafíos contemporáneos en aulas heterogéneas: Nuevos modos de hacer docencia.	Profesorado Universitario para el Nivel Secundario y Superior	832
Spinetta, Marta Guadalupe	Cambios y continuidades en gestión y organización de escuelas primarias y secundarias argentinas en 2022	Maestría en Innovación Educativa	976
Spitteler Recalde Brunella	Análisis del nivel de profesionalización de las empresas familiares turísticas de Salsacate	Licenciatura en administración Hotelera	319
Stankievich Galassi Alejo Vicente	La violencia laboral contra la mujer: un flagelo que obliga a una subsunción normativa acorde a la legislación actual	Abogacía	621
Stephania Parisini	Mejora de la comunicación externa: un plan de intervención desde la psicología organizacional	Licenciatura en Psicología	522
Tapia Antonella Giuliana	La valoración de la emoción violenta en sentencia con perspectiva de género	Abogacía	625
Tapia Lima Maria Paula	Liderazgo femenino y sucesión generacional en empresas olivícolas familiares sanjuaninas	Licenciatura en Administración	269
Terrero Elías Saul	Probation: aplicación de alternativas de resolución de delitos contra mujeres en condiciones de vulnerabilidad	Abogacía	630
Tokar Navarro Maria Florencia	Plan de Marketing Integral para la nueva línea de productos sin gluten de la empresa “Lo de Jacinto”	Especialización en Marketing y Dirección Comercial	905
Torres Javier Edgardo	El femicidio de Florencia Romano. Análisis del abordaje del Diario Uno y el accionar de la Policía de Mendoza	Licenciatura en Periodismo	786
Trentacoste Federico Alberto	Estrategias de internacionalización del aceite de oliva Variedad en el mercado paraguayo: comercialización indirecta como alternativa viable	Especialización en Negocios Internacionales	911
Vásquez Martin Dora Del Valle	Impacto de la prueba testimonial en los procesos incidentales de familia. Propuestas de acción	Especialización en Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia	880
Veloza Sofia Magali	Criptoactivos como fuente de financiamiento para pymes en Argentina	Contador Público	199

Vizgarra, Lucas Ivan	Aplicación de tecnologías blockchain y sus beneficios en el ecosistema empresarial argentino	Maestría en Administración de Empresas	935
Warnholtz Camila	Implementación de Softwares 3D en el diseño de indumentaria	Licenciatura en Diseño de Indumentaria y Textil	70
Zamora Agustín Marcelo	Evolución e impacto de los femicidios en el Departamento Tercero Arriba	Abogacía	634
Zárate Pilar	Barcelona-Córdoba: Un acuerdo marco de cooperación por la inclusión digital de las personas en edad avanzada	Licenciatura en Relaciones Internacionales	805
Zeleme Clara Maria	Mejoras en la Eficiencia y Rentabilidad mediante Indicadores de Gestión en San Antonio de Areco	Licenciatura en administración Agraria	302
Zimmel Valentina	Plan de internacionalización para la empresa Bazac Arroyito en Chile	Licenciatura en Logística Global	457



APRENDIZAJES QUE **TRASCIENDEN**

ANUARIO TRABAJOS FINALES
DE GRADUACIÓN **2024|2025**

