



Tapac: ANFITHEATRO MARTÍN FIERRO. PASEO DEL BOSQUE. LA PLATA

# ECONOMIA



# OFERTA DE POSGRADO

## CARRERAS

### DOCTORADOS

CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ECONOMÍA

### MAESTRÍAS

DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
ECONOMÍA  
FINANZAS PÚBLICAS PROVINCIALES Y MUNICIPALES  
MARKETING INTERNACIONAL

### ESPECIALIZACIONES

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO  
CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA  
COSTOS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL  
GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE SALUD  
GESTIÓN PÚBLICA  
SINDICATURA CONCURSAL  
TRIBUTACIÓN

## PROGRAMAS

COACHING ONTOLÓGICO CON PNL  
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
FINANZAS PÚBLICAS  
GESTIÓN Y POLÍTICAS CULTURALES  
GESTIÓN PÚBLICA

## CURSOS Y SEMINARIOS

PRESENCIALES Y VIRTUALES

## OTRAS ACTIVIDADES

CAPACITACIONES A MEDIDA  
CONFERENCIAS  
DESAYUNOS EMPRESARIOS



Hacia la  
excelencia educativa  
con compromiso social

## Autoridades

### Decano

Mg. Martín Anibal López Armengol

### Vicedecana

Cra. María Laura Catani

### Secretario de Asuntos Académicos

Mg. Eduardo Andrés De Giusti

### Secretaria de Relaciones Institucionales

Cra. Marina Dolores Gómez Scavino

### Secretaria de Extensión Universitaria

Mg. Liliana Cristina Galán

### Secretario de Bienestar Universitario

Cr. Martín Raúl Masson

### Secretaria de Planificación y Control Institucional

Lic. Laura María Persoglia

### Secretario de Investigación y Transferencia

Dr. Facundo Luis Crosta

### Secretario de Administración y Finanzas

Lic. Carlos Alberto Villalba

### Prosecretaria de Educación Continua

Lic. Julieta Odriozola

### Prosecretario de Investigación

Cr. Hugo Collacciani

### Prosecretaria de Inserción Laboral

Cra. Paula Beyries

## Staff

### Editores

Cra. Marina Gómez Scavino

Lic. María Amanda Plano

### Equipo editorial

Lic. Santiago Manuel Barcos

Lic. Franco Dall'Oste

### Corrección general

Rebeca Fernández Deandrea

### Diseño y diagramación

María Soledad San Román

### Fotografía

Lic. Franco Dall'Oste

Lic. Santiago Manuel Barcos

*Tapa: Serie edificios UNLP y ciudad de La Plata*

Lic. Franco Dall'Oste

### Colaboradores

DCV Carla Arturi

DCV Paola Fondevilla

Lic. Ramiro Plano

# SUMARIO

Revista Institucional - Año 8 - Número 15 - Diciembre 2017

- 03 **EDITORIAL**  
Martín A. López Armengol  
Decano FCE, UNLP.
- 04 **GRADO**  
Eduardo de Giusti  
Nuevo plan de estudios de las carreras LA, LE y CP (Plan VII)
- 08 **DOCENTES**  
Walter Sosa Escudero  
*Big Data*: Desafíos para la docencia en Ciencias Económicas
- 11 **INVESTIGACIÓN**  
Norberto Góngora y Gabriela Mollo Brisco  
Investigar en Administración
- 13 **INTERÉS GENERAL**  
Fernando Tauber  
Haciendo realidad grandes proyectos en la UNLP
- 17 **INVESTIGACIÓN**  
Agustín Lódola  
Pensar el desarrollo equilibrado
- 20 **POSGRADO**  
Carolina Coppoli  
*Big Data* & Empatía
- 22 **GRADUADOS**  
Jornadas inserción profesional de LA y CP  
Entrevista a graduados de la FCE
- 26 **TRANSFERENCIA**  
Martín Fernández Molina  
Monitoreo del Servicio Alimentario Escolar (SAE)
- 29 **EXTENSIÓN**  
Raúl J. Rosa y Mónica Casanovas  
Cambio climático: huella hídrica y de carbono
- 33 **EMPRENDEDORES**  
Federico Manzuoli y Andrés Gorostiaga  
Guapaletas: La ventaja de tener un plan
- 37 **PERSONAJES**  
Guillermo Salas  
"Buscando el compromiso social, que se piense en el otro".
- 40 **DEFENSAS DE TESIS DE POSGRADO**  
2do semestre 2017



## Editorial

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria fue creada con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad universitaria y su misión es asegurar y mejorar la calidad de las carreras e instituciones universitarias que operan en el sistema universitario argentino por medio de actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria.


En setiembre de este año, el Ministerio de Educación de la Nación a través de la Resolución 3400/2017, aprobó los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica y los estándares para la acreditación de la carrera de Contador Público, así como la nómina de actividades profesionales reservadas para quienes hayan obtenido el respectivo título, dando inicio a un proceso de adecuación de estas carreras para su posterior acreditación.

Esta Resolución, que concluye un largo proceso que atravesó a todas las universidades de gestión pública y privada, es el punto de partida para una necesaria revisión institucional que derivará en acciones de mejora que propenderán, como objetivo final, a la mejora en la calidad de los servicios educativos brindados por las universidades.

En este número, el Secretario de Asuntos Académicos, Mg. Eduardo Andrés de Giusti, destaca la importancia de tener planes de estudio actualizados para sostener los estándares y niveles de exigencia y calidad que demanda la sociedad actual, respondiendo de esta manera a las expectativas que su funcionamiento genera en la comunidad. En nuestra facultad, la implementación en el 2018 de un nuevo plan de estudios para las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Economía, es una contundente respuesta a estos procesos de cambio que estamos viviendo y que nos obligan, periódicamente, a revisar propuestas educativas, de investigación, de extensión y de transferencia que nos mantengan vigentes en un contexto que así lo requiere.

Para finalizar, quería destacar la amplia participación de todos los claustros en el proceso eleccionario de nuestra facultad, que tuvieron como principal resultado la confirmación y la consolidación de un modelo institucional del que nos sentimos todos parte y que, fieles a las responsabilidades y a las convicciones que tenemos, nos obliga a proyectar un horizonte de largo plazo que se visualiza con las mejores expectativas y que nos compromete a mantener siempre bien altas las banderas de una educación pública reformista, abierta, inclusiva y con responsabilidad social.

Feliz 2018 para todos!

  
**Lic. Martín López Armengol**  
 Decano  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Universidad Nacional de La Plata



Mg. Eduardo Andrés de Giusti  
Secretario de Asuntos Académicos  
FCE | UNLP

**“TODOS COINCIDIMOS RESPECTO A LA NECESIDAD DE ACTUALIZAR CONTENIDOS Y ASIGNATURAS QUE, DESPUÉS DE 20 AÑOS, DEBÍAN SER REEXAMINADOS”**

DESDE ECONO ENTREVISTAMOS AL ACTUAL SECRETARIO DE ASUNTOS ACADÉMICOS, MG. EDUARDO DE GIUSTI, PARA CONOCER EN PROFUNDIDAD LAS REFORMAS PLANTEADAS POR EL NUEVO PLAN DE ESTUDIOS EN LAS CARRERAS DE CONTADOR PÚBLICO, LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y LIC. EN ECONOMÍA DE NUESTRA FACULTAD. ESTA REFORMA CONTEMPLA AVANCES SIGNIFICATIVOS EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE CON EL FIN DE GARANTIZAR EL INGRESO IRRESTRICTO Y PRIORIZAR LAS CUESTIONES ACADÉMICAS PARA AUMENTAR LA PERMANENCIA Y GRADUACIÓN DE LOS ALUMNOS DE GRADO.

## ¿Cuáles fueron las principales causas que impulsaron este cambio?

Nuestra Facultad siempre buscó brindar formación de excelencia académica para que sus futuros egresados, puedan interpretar las demandas y las carencias presentes y futuras de nuestra sociedad. Creo que en el contexto actual se necesitan estructuras universitarias dinámicas, modernas y flexibles que articulen con la sociedad, el Estado y las asociaciones que constituyen el complejo entramado social. Por eso, y después de dos décadas, era indispensable abrir un espacio de discusión para actualizar los planes de estudio de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía.

En el proceso de reforma nos dimos cuenta que el Plan VI continuaba siendo relevante. Pienso que la evaluación general es positiva. Sin embargo, esta reforma nos permitía revisar, actualizar o complementar contenidos. Los planes VII buscan rescatar la estructura y la orientación de los planes anteriores pero, a su vez, plantean un conjunto de cambios y actualizaciones para mejorarlos.

## ¿En qué consistió el proceso de trabajo para concretar la propuesta en los nuevos planes de estudio?

Desde un primer momento trabajamos con diferentes sectores de la comunidad educativa de la Facultad, para hacer de esto un proceso de desarrollo colectivo. Por eso se realizaron diagnósticos acerca de la concepción y naturaleza de las tres carreras, del perfil de sus graduados y de las propuestas de formación en todas sus dimensiones. Además se conformaron foros y se hicieron actividades promoviendo el debate abierto y participativo.

El proceso de actualización y reforma del Plan VI empezó en el año 2002, y también hubo instancias de debate y discusión, pero en 2015 estos debates se intensificaron y esta reforma, se convirtió en una de las principales áreas de trabajo de los diferentes claustros. Fueron los Departamentos de Carrera los que elevaron sus propuestas conforme a sus perfiles específicos y a las estrategias que consideraron necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Una vez elevadas las propuestas me parece importante destacar el trabajo de la Comisión de Enseñanza del Consejo Directivo que fue la que, finalmente, consensuó las propuestas con todos los claustros.

## Entre las negociaciones que se fueron generando en los espacios de debate, reuniones o trabajos en comisión ¿cuáles son los temas que han generado un consenso absoluto?

En términos generales existió un amplio consenso para todas las carreras en cuatro cuestiones fundamentales: Primero que nada, todos coincidimos en lo que conversábamos en un comienzo, respecto a la necesidad de actualizar, revisar y reformular algunos contenidos y asignaturas que, después de 20 años, debían ser re-examinados. Como decía, el contexto y la sociedad actual cambiaron y con ello las demandas y las necesidades tanto disciplinares como profesionales.

En segundo lugar, se estuvo de acuerdo con respecto a las ventajas de mantener un ciclo común, porque esto le permite al alumno tomar una decisión más consciente y fundamentada respecto a cuál de las carreras estudiar.

En tercer lugar surgió la necesidad de corregir superposiciones, correlatividades poco significativas e incluir contenidos alternativos que cuestionen y enriquezcan los enfoques.

Finalmente, y en cuarto lugar, hubo desde el comienzo consenso absoluto en la necesidad de lograr una adecuada integración de la teoría y la práctica, cuestión fundamental en la formación académico-profesional de los estudiantes. Al mismo tiempo se acordó sobre la importancia de hacer un mayor énfasis en las prácticas y en la actividad laboral a lo largo de la carrera para así favorecer el desarrollo de actitudes, habilidades y valores que contribuyan tanto al desempeño académico como al profesional de los graduados de nuestra Facultad.

## En este sentido ¿cuáles son las mejoras sustanciales en relación al plan anterior?

Cada uno de estos planes busca: actualizar los contenidos mínimos de las asignaturas para profundizar y organizar las áreas y los ciclos de formación; reducir el ciclo común al primer año de la carrera; redefinir las correlatividades; adecuar en la currícula algunos cursos dependiendo de la complejidad creciente de los saberes y las prácticas; crear nuevos espacios curriculares; y finalmente, reorganizar la relación teoría práctica a fin de lograr un recorrido formativo que permita una mayor integralidad del mismo, definiendo asignaturas con distintas modalidades pedagógicas de trabajo.

Desde lo particular, por ejemplo en la Licenciatura en Economía, se incorporó un sistema reducido de elección, por el cual los alumnos deben elegir cinco de seis materias en el ciclo profesional. Esto da alguna flexibilidad adicional y además, se propuso la incorporación de algunas materias de otras carreras de la Facultad como opciones dentro del seminario. En la Licenciatura en Administración se incorporaron espacios curriculares de contenidos específicos con el objetivo de jerarquizar la profesionalización de las distintas temáticas particulares en el proceso de formación y, en la carrera de Contador Público se incorporó la Práctica Profesional Supervisada (PPS) como un espacio de integración de conocimientos donde el estudiante deberá enfrentar situaciones similares a las que podría encontrar como profesional.

### **¿Cómo es la nueva organización curricular del Plan de Estudios VII? ¿Cómo se definen el Ciclo Propedéutico, Básico y Profesional?**

Los nuevos planes de estudio se organizan en tres ciclos y en áreas de conocimiento específicas de cada carrera. Con respecto a los ciclos, la idea es que cada uno de estos cuente con un itinerario y no sea un segmento estático. Cada uno representa un universo formativo que permite la organización de un conjunto de saberes y prácticas que buscan ampliar conocimientos, habilidades y destrezas de los campos específicos de cada carrera y nivel.

Se definieron tres ciclos en el Plan VII: ciclo propedéutico, ciclo básico y ciclo profesional.

El ciclo propedéutico se centra en conceptos introductorios para el estudio del campo de las Ciencias Económicas. En el ciclo básico se organizan las asignaturas de forma tal que representen cada uno de los campos generales de las carreras. Y en el ciclo profesional, se concentra la formación específica y aplicada del campo de cada carrera acercando al estudiante a las diferentes responsabilidades de la profesión. Incluyendo los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales así como el instrumental necesario para el ejercicio profesional y su vinculación con la normativa vigente.

### **¿Qué articulaciones existen entre el Plan VI y el Plan VII?**

Los nuevos planes regirán obligatoria e integralmente para los alumnos que ingresen a partir del 2018 pero, para los estudiantes que hayan ingresado con anterioridad, su aplicación será optativa. Es decir, quienes cursan actualmente en la FCE podrán elegir el nuevo Plan, sea

cual fuere su situación académica, teniendo en cuenta el esquema de equivalencias y a la implementación gradual del mismo. Para los alumnos que se decidan por esta alternativa y que hayan cursado asignaturas de los Planes vigentes, se han establecido Tablas de Equivalencias amplias e integrales que prevén y propician un fácil y ágil traspaso a la nueva malla curricular. En su mayoría, las asignaturas de los Planes VI podrán ser convalidadas y acreditadas como equivalentes a otras asignaturas similares que conforman los nuevos Planes. Igualmente, en caso de que se presentaran situaciones no previstas en dichas Tablas, por supuesto que éstas sean resueltas por el Consejo Directivo de la Facultad.

### **En educación superior se ha hablado y escrito mucho sobre calidad y masividad. ¿Crees que es posible la enseñanza masiva y de calidad? ¿Qué mirada tenés al respecto?**

Indudablemente se trata de un tema de plena actualidad y considero que sí es factible alcanzar una educación de calidad y masiva, aunque esto constituye un gran desafío. El acceso libre e irrestricto a las universidades nacionales ha procurado igualar las oportunidades de todos aquellos que, habiendo concluido sus estudios secundarios, desean continuar con una formación superior. Esta conquista, que no puede verse más que como un logro esencial y sin precedentes para la educación universitaria, ha dado lugar a la incorporación de un número cada vez más significativo de estudiantes en el sistema. Sin embargo, concretar su inclusión, su integración y su permanencia en el nivel, así como resguardar la calidad de la formación brindada, constituye el verdadero desafío en el que debemos trabajar las instituciones si se pretende una real y sincera democratización del saber. En este sentido, propiciar recorridos académicos adecuados, fomentar la permanencia, reducir la deserción y, a la vez, no descuidar la excelencia académica, resultan elementos claves para conseguirlo y por ello, quienes somos responsables de gestionar la educación superior, debemos ser capaces de desarrollar formas de intervención eficaces que contribuyan, fortalezcan y acompañen a los estudiantes, contemplando su heterogeneidad, así como sus necesidades diferenciales a lo largo de todo su recorrido. En este escenario la Facultad, entiende que la tarea a realizar debe implicar por un lado, la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y aptitudes técnicas e intelectuales de calidad y, por otro lado, debe considerar la orientación y contención del estudiante para favorecer una mejor inserción, trayecto y aprendizaje. De



**“La Facultad busca permanentemente diseñar e implementar estrategias para equiparar y crear las condiciones necesarias para propiciar la equidad y sostener los estándares y niveles de exigencia y calidad”.**

este modo, asume el compromiso de atender y trabajar sobre las dos esferas de la función educativa: la de la enseñanza o formación y la de la orientación, las cuales se constituyen como dos procesos indisolubles que, por múltiples razones, no siempre han aparecido unidos en la práctica educativa de la enseñanza universitaria y que contribuyen a una formación de calidad.

Es por esto que la Facultad busca permanentemente diseñar e implementar estrategias (como por ejemplo: los sistemas de tutorías, los cursos de apoyo, los programas específicos de acompañamiento, los sistemas de movilidad e intercambio académico, o bien, los perfeccionamientos para alumnos y docentes, entre otras estrategias) para equiparar y crear las condiciones necesarias para propiciar la equidad y sostener los estándares y niveles de exigencia y calidad que pretendemos lograr.

**En la actualidad el Presidente ha impulsado un Sistema Nacional de Reconocimiento Académico de Educación Superior que, entre sus objetivos, busca el reconocimiento de materias y contenidos entre casas de estudio públicas y privadas. ¿Qué opinas al respecto?**

Tal como mencionaba al inicio de la entrevista, la sociedad actual requiere de un sistema universitario dinámico, moderno y flexible que posea una fuerte articulación con la sociedad, el Estado y con los distintos actores e instituciones que constituyen el entramado social. En este sentido y en coherencia con esto, el reconocimiento académico entre universidades, sean públicas o privadas, nacionales o del exterior, propiciaría e iría en línea con ese objetivo buscado. Sin embargo quizás la cuestión más específica y que plantea la necesidad de un debate más

profundo, es el modo y los términos de su implementación en la cual, desde hace unos meses, se encuentran trabajando en conjunto las universidades.

De todas maneras, y más allá de que no sea a partir de horas de tiempo dedicadas al estudio del alumno, teniendo en cuenta lo que plantea el Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, es importante recordar que la Universidad Nacional de La Plata desde hace años, ha previsto y validado la posibilidad del reconocimiento académico, aunque lo ha hecho a partir de asignaturas y fijando parámetros específicos para ello. Puntualmente en el artículo 128 de su Estatuto se encuentra establecido que, para la obtención de un título habilitante de la UNLP, el alumno debe haber aprobado la mitad de la carrera correspondiente. En virtud de esto, nuestra Facultad en la Ordenanza 149/08, deja asentada la posibilidad de reconocimiento y convalidación de materias y contenidos de otras Instituciones e incluso, en caso de que éstas excedan el 50% previsto, el Estatuto anuncia que los interesados podrán optar dentro de las materias que les han sido reconocidas, cuáles rendirán y cuáles no (siempre teniendo en cuenta el régimen de correlatividades de los planes de estudio de la Facultad).

Asimismo y más allá de estas condiciones vigentes, a mediados de noviembre de 2016, la UNLP ha firmado el convenio de adhesión al Sistema Nacional de Reconocimiento Académico de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) por lo cual ha reafirmado su convicción por trabajar en este sentido.

En síntesis entonces, es incuestionable mi conformidad con el espíritu de la propuesta la cual prevé acuerdos interinstitucionales, respetuosos de la autonomía y autarquía universitaria, en los que las Instituciones de Educación Superior se integren articuladamente en un entramado que permita el reconocimiento de procesos formativos de estudiantes de todo el país. Tal como se planteó al momento de su formulación, este sistema les permitiría a los alumnos contar con nuevas oportunidades de construcción de trayectorias de formación, a la vez que les posibilitaría a las instituciones, innovaciones curriculares, una mejor articulación inter-sistema, una potenciación del uso de recursos y capacidades, una mayor movilidad estudiantil y un mejor acceso e igualdad de oportunidades. El énfasis entonces debe colocarse en asegurar calidad académica e implementar estrategias orientadas a arbitrar los medios para que la idea se plasme en una realidad que no descuide ninguna de las aristas previstas. ■



Por: **Walter Sosa Escudero**  
Profesor Titular de Econometría I  
Universidad Nacional de La Plata

# ***BIG DATA***

## **DESAFÍOS PARA LA DOCENCIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

Cualquiera que haya pasado más de un par de décadas en el ambiente académico, es capaz de enumerar tecnologías que en su momento fueron anunciadas como renovadoras y definitivas para luego, ser condenadas a un prematuro ostracismo. Asimismo, toda idea o tecnología actual en su momento, fue disruptiva. En este marco, adherir al fenómeno de *big data* por el mero hecho de que está de moda, es tan necio como negarse a hacerlo por la misma razón. Cuánto aprovechar de la denominada revolución de *big data*, es un enorme desafío para todas las áreas del saber.

El desafío que *big data* plantea a la docencia universitaria es aún mayor, a la luz de los elevados costos de innovación pedagógica y, fundamentalmente, de la naturaleza genérica de la formación superior, que prioriza formación de largo plazo por sobre el entrenamiento en cuestiones cortoplacistas.

El fenómeno de *big data* se refiere a la masiva e inmediata disponibilidad de datos provenientes de la interacción espontánea con dispositivos interconectados, como teléfonos celulares, dispositivos de GPS o computadoras,

capaces de generar un volumen de información antes impensado y en tiempo prácticamente virtual. Afín a la idea de *big data* es la noción de aprendizaje automático, entendido como un conjunto de técnicas computacionales y estadísticas que más que estimar modelos (como en la estadística clásica) los construyen y adaptan a la luz de la información existente y venidera.

Entonces, confluyen en *big data* muchas disciplinas clásicas e históricamente relacionadas al análisis de datos como la Matemática, la Estadística, y también todas las ciencias que usan datos, desde la Física a la Lingüística. Así y todo, el campo de juego del aprendizaje automático es fundamentalmente el de la computación.

Si bien las disciplinas asociadas a las carreras de Ciencias Económicas poseen una currícula amplia en cuestiones matemáticas, la misma está orientada a una visión clásica, que enfatiza el cálculo diferencial e integral y el álgebra. La formación estadística también hereda una tendencia de más de un siglo, focalizada en el paradigma clásico de la disciplina, apuntado a ideas como la de estimación o test de hipótesis.

En relación a la Matemática, la currícula actual se ve fuertemente influenciada por la naturaleza marginalista de la economía del siglo XX y la matemática financiera, también arraigada en la tradición diferencial. Por otro lado, la formación algebraica es en general operativa, destinada a proveer herramientas para resolver cuestiones concretas, como hallar soluciones a sistemas de ecuaciones lineales.

La enseñanza de la estadística también obedece una tradición clásica, basada fundamentalmente en el enfoque frecuentista, en donde el paradigma dominante es estimar magnitudes desconocidas de un modelo provisto por una teoría o conjetura, siempre *ex ante* y desde afuera de la propia estadística. Es decir, la Estadística clásica está subsumida al rol de estimar o evaluar conjeturas acerca de una estructura (modelo) provista por la disciplina que la convoca y no por ella misma. Se agrega a la cuestión el hecho de que el paradigma clásico de la estadística, maximiza sus esfuerzos a fines de extraer la mayor cantidad de información confiable de unos pocos datos, afines a las limitaciones que esta disciplina enfrentó durante la mayor parte del siglo XX. A efectos de resaltar

este punto, es sólo cuestión de recordar que la famosa tabla de la distribución “*t*” de *Student* se detiene en sólo 30 observaciones, una cifra insignificante a la luz del virtual diluvio de datos de la actualidad.

Son varios los cambios que la lógica de *big data* y el aprendizaje automático plantean a esta visión tradicional de la Matemática y la Estadística. En primer lugar, y a diferencia de la estadística clásica, los masivos datos de *big data* son no estructurados, es decir, no provienen de ningún plan sistemático de recolección (como los datos provenientes de una muestra o un experimento) sino que lo hacen desde el uso esporádico y anárquico de dispositivos. En este contexto, el rol de la programación es crucial, en particular en lo que se refiere a la tarea de recolección y sistematización de datos.

En segundo lugar, la naturaleza predictiva e inductiva de *big data* sugiere que hay enormes ventajas por construir “aprender” modelos, por sobre limitarse a tomarlos como dados por las disciplinas que los convocan. El aprendizaje automático demanda entonces, una tarea interactiva entre la construcción del modelo y su estimación tradicionalmente disociadas en el enfoque clásico.

En tercer lugar, la naturaleza iterativa del proceso de construcción y estimación de modelos, requiere técnicas matemáticas y estadísticas flexibles que puedan interactuar activamente con la programación, tanto en el proceso de sistematización de datos como en el de análisis.

Finalmente, las interacciones multidisciplinares propias de la dinámica de *big data*, reclaman un considerable esfuerzo de comunicación de modo que las complejidades técnicas de la ciencia de datos moderna, sean aceptadas por el público general que las demanda.

A la luz de estas consideraciones, la formación formal de los profesionales de Ciencias Económicas es muy limitada. Se requiere una revisión honesta y sistemática que permita enfrentar estos nuevos desafíos. En lo que respecta a la Matemática, es crucial incorporar la idea de que la visión marginalista de la que se deriva el énfasis en cuestiones de cálculo, cubre sólo una parte de las demandas actuales. Algunos elementos de matemática discreta, optimización o cálculo numérico, pueden contribuir notablemente a enfrentar estos desafíos.

Los cambios más profundos deberían afectar a la enseñanza de la Estadística. Es impensable que un profesional de Ciencias Económicas no tenga un manejo fluido de bases de datos de gran tamaño, que no domine herramientas básicas computacionales como R o Python, por sobre el Excel u otros “enlatados” orientados a la vieja visión, en la cual, los datos cumplen un rol pasivo en el proceso de estimación de parámetros desconocidos de un modelo. La interacción con datos y problemas reales debería ocupar un espacio fundamental.

Las cuestiones computacionales son cruciales por tres razones: en primer lugar, las habilidades algorítmicas permiten al estudiante adaptar rápidamente cualquier herramienta analítica a su contexto actual; en segundo lugar, el razonamiento algorítmico demanda una secuencialidad relevante a cualquier proceso ordenado, es decir, demanda una separación entre datos, reglas, procesos y resultados cuyo rédito formativo va mucho más allá de lo modelístico y se extiende a todo el espectro de la formación de un profesional de Ciencias Económicas; finalmente y en tercer lugar, lo computacional tiene un fuerte

componente motivador al enfrentar al alumno a problemas concretos de su profesión, dando contenido a las abstracciones que sobreabundan en los cursos tradicionales.

También las cuestiones comunicacionales son cruciales en lo que respecta al análisis de datos modernos. Es fundamental que los estudiantes se enfrenten a algunas técnicas elementales de visualización de datos, y a la relevancia de diseñar presentaciones profesionales, tanto en lo visual como en lo oral y escrito.

En síntesis, la revolución de *big data* plantea una excelente oportunidad para revisar seriamente la formación de los profesionales de Ciencias Económicas, siempre priorizando la educación de largo plazo por el mero entrenamiento en tecnologías de moda. El auténtico desafío, es tomar de *big data* sus componentes de largo plazo, en particular, lo que se refiere a las interacciones entre lo computacional, la estadística, la matemática y lo comunicacional, sorprendentemente poco integradas en la formación curricular actual de nuestros profesionales. ■



## TODO LO QUE BUSCÁS.

Una variedad de productos única.  
Los mejores precios,  
y todas las facilidades de pago.

CASA CENTRAL - Avenida 44 N°1031 e/ 15 Y 16 - (0221) 427-0277  
SHOWROOM - Avenida 31 N°372 e/ 39 y 40 - (0221) 479-0220  
La Plata - Buenos Aires - www.grupoanacleto.com.ar

[f /AnacletoCeramicos](#) [t @grupoanacleto](#)





Por:

**Lic. Norberto Góngora**

Director del Instituto de Investigaciones Administrativas

**Mg. Gabriela Mollo Brisco**

Secretaria Técnica del Instituto de Investigaciones Administrativas



# INVESTIGAR EN ADMINISTRACIÓN

## Avances, limitaciones y retos

La investigación es una actividad social que pretende contribuir al campo del conocimiento del área que le es propia, pero que en esencia, busca comprender una realidad y ayudar a resolver problemas sociales. Nadie duda sobre el rol que la investigación juega en el desarrollo de nuevos conocimientos que, puestos en práctica, mejoran las condiciones de vida de todas las personas. Sin embargo, son varios los motivos por los cuales la investigación no ha sido uno de los pilares emblemáticos de la Administración.

La Administración como carrera universitaria tiene una antigüedad de sesenta años. Comenzó como una disciplina orientada básicamente al ejercicio profesional, lo que ha llevado a que muchos esfuerzos se centren en aspectos instrumentalistas, descuidando su desarrollo teórico. Otra de las barreras a las que hace frente el desarrollo de la investigación en administración, es el nivel incipiente de una epistemología, que no ha permitido alcanzar consenso en la comunidad científica sobre su objeto de estudio (aspecto que otras disciplinas pertenecientes a

las Ciencias Económicas, como la Economía, han sabido resolver efectivamente).

Este fenómeno al que se hace mención, ha sido tema de preocupación para los miembros del Instituto de Investigaciones Administrativas desde ya hace varios años. En el año 2013 se publicó en el primer número de la Revista Ciencias Administrativas, un artículo titulado: “Prediagnóstico de la situación de investigación en administración en Argentina”. En este trabajo se mencionaba que el grado de desarrollo que el campo disciplinar de la Administración ha alcanzado recientemente, no ha sido acompañado por un desarrollo semejante en el área de investigación. Este no es un fenómeno que sólo afectó a Argentina, sino que se presenta como una característica de todos los países de América Latina que, con gran esfuerzo y diversas políticas educativas, se intenta corregir. Este desafío sigue hoy tan vigente como hace 4 años.

En otro trabajo realizado por este equipo, también se planteó la existencia de un grado bajo de desarrollo

en relación con otras disciplinas. Este fenómeno está analizado también para otros países por lo que no parece ser una cuestión particular de la Argentina, sino que tal vez podría ser una caracterización de la disciplina al menos en América Latina. Si se considera como indicador de productividad científica, el número de artículos que están considerados en el *Social Science Citation Index*, la Economía y la Administración consideradas conjuntamente, ocupan el puesto 20 de las 24 disciplinas analizadas según Contreras, Lozano y Zonis, en su libro sobre el saber administrativo en la Argentina.

Habiendo planteado de forma muy sucinta esta problemática respecto a la investigación en administración, es importante conocer cuál es el panorama dentro de la UNLP (más específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas). Desde hace poco más de un decenio, las autoridades de la FCE han encarado la tarea de promover y desarrollar las tareas de investigación en administración, generando un importante crecimiento en este sentido. Estas son las actividades que se nuclean principalmente en el Instituto de Investigaciones Administrativas de esta Institución (IIA).

El objetivo general del IIA es la investigación en el campo de las Ciencias Administrativas a fin de contribuir a su desarrollo y a la actualización docente y profesional en este campo. Para ello dirige todos sus esfuerzos a la formación de investigadores capaces, a la producción científica de relevancia académica y social, y a la difusión de los resultados obtenidos.

Es importante señalar que en estos 10 años, se fueron desarrollando numerosas tareas como la consolidación de líneas de investigación, la presencia continua de varios proyectos acreditados en el Programa de Incentivo Docente, la ampliación de investigadores y becarios, y el mejoramiento del equipamiento y de las instalaciones. Además se ha logrado una importante presencia en congresos nacionales e internacionales, y se profundizó la publicación de la revista Ciencias Administrativas, la cual ha alcanzado altos estándares en menos de cinco años.

Más allá de los importantes avances que se han hecho en materia de formación, producción y difusión, aún se requieren de acciones que lleven a la consolidación académica. En este sentido el IIA tiene varios desafíos que son institucionales pero que también son personales de sus integrantes. Es prácticamente imposible llegar a investigador formado si no tiene un espíritu de trabajo autónomo, una proyección de trabajo a largo plazo y un deseo de gratificación intrínseca de la tarea que desarrolla. El IIA tiene varios retos por delante:

### **Referidos a los investigadores:**

Finalización de posgrados (Maestrías y Doctorados) de los integrantes del Instituto.

Lograr que estos investigadores puedan categorizarse para trabajar individualmente.

Identificar las “vocaciones” de investigación en los alumnos para que puedan obtener becas y así iniciar su carrera como investigadores.

Incorporar a las tareas de investigación a docentes que no realizan hoy actividades de este tipo.

Lograr que desde etapas tempranas de la carrera, los alumnos se familiaricen con tareas de investigación mediante la lectura o la participación en actividades como congresos.

### **Referidos a la producción:**

Las acciones actuales del Instituto en general, se limitaron a investigaciones básicas y aplicadas pero, para alcanzar su madurez, se requeriría desarrollar actividades experimentales o cuasi-experimentales y de desarrollo tecnológico, para posibilitar la transferencia al sector productivo cuando se cuente con mayor envergadura y tamaño.

### **Referidos a la difusión:**

Internacionalización de la producción científica.

Divulgación de los resultados de las investigaciones en medios de comunicación masiva, generando así mayor grado de visualización de las actividades de investigación del IIA.

### **Referidos a construcción de redes:**

Promover la realización de proyectos de investigación con Universidades de otros países. Más allá de los congresos y publicaciones sería tal vez necesaria alguna visita institucional para estrechar esos vínculos por ahora no consolidados.

Continuar la vinculación con el Doctorado en Ciencias Administrativas y tratar de incorporar al Instituto a algunos de sus egresados que actualmente no tienen vinculación institucional con la Facultad.

Profundizar la relación con los Posgrados. Ya que estos ámbitos serían los más adecuados para la presentación y divulgación de las investigaciones, como también para la retroalimentación y el perfeccionamiento de los productos finales de la investigación.

Un gran desafío que tendrá el Instituto es el traspaso generacional ya que, en pocos años los jóvenes investigadores de hoy, serán los Directores del Instituto y Directores de Proyectos y por ello, los Investigadores formados, deben hacer un esfuerzo más que considerable para facilitar esa etapa de renovación que lleve a la madurez definitiva de la investigación en administración en la FCE.

Para finalizar es importante recalcar que, si bien los retos son amplios, también lo son las oportunidades. ■



# HACIENDO REALIDAD GRANDES PROYECTOS EN LA UNLP

LA IMPORTANCIA DE HABER CONSTRUIDO ESTRATEGIAS COLECTIVAS EN EL CRECIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD. DIÁLOGO CON FERNANDO TAUBER, VICEPRESIDENTE INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA.

En el 2004 la UNLP lanzó su primer Plan Estratégico de Gestión, que duraba tres años. Hoy, después de cuatro planes y casi 15 años de gestión, ya está por llegar a las 500 obras. La ciudad entera, sus calles, su bosque, sus plazas y sus habitantes, han visto y vivido en carne propia los frutos de la planificación participativa e integral: se levantaron muros, se abrieron espacios, se liberó el centro, se pobló el bosque y se cubrieron demandas históricas. Este año solamente, se inauguró la pileta cubierta semiolímpica y un polideportivo para 600 personas en el predio del ex BIM III; reabrió el edificio Sergio Karakachoff, que alberga una sede de Posgrado con un total de 60 aulas, un buffet y El Centro de Arte y Cultura. Además, el próximo año se completará con el Centro de Convenciones, con una

capacidad de dos mil personas, y el Espacio Multimedial en el último piso, compuesto por RadioPerio, TVU y EDULP. Otra de las obras de magnitud será la construcción del Hotel Escuela en calle 51 entre 8 y 9.

“Nosotros teníamos un plan de 500 obras, hay 480 terminadas”, dijo el vicepresidente del Área Institucional de la UNLP, Fernando Tauber, en diálogo con ECONO.

La planificación de semejante cantidad de construcciones implicó, por otro lado, una gran gestión en términos de recursos, por fuera del presupuesto con que cuenta la Universidad. “El presupuesto nuestro para infraestructura y mantenimiento es de menos de 30 millones de pesos”, y agregó “vos fijate que el Hotel va a costar 90 millones de pesos, sin actualizar”. El costo final, estimó el

1. Pileta cubierta semi-olímpica.

2 y 3. Edificio Sergio Karakachoff.

4. Fernando Tauber junto a Martín López Armengol en la obra del Hotel Escuela.

5. Proyecto Hotel Escuela UNLP.

6. Inauguración del Edificio Sergio Karakachoff.

7. Proyecto interior del edificio Hotel Escuela UNLP.

Fuente: portal web UNLP



1



2



4

5

vicepresidente, será de 120 o 130 millones, lo mismo que terminó costando el Sergio Karakachoff.

“Para todo hay que remarla: en lo provincial, lo nacional y en lo municipal”, nos cuenta. Si bien durante los últimos 13 años hubo casi 500 obras, hoy en día hay alrededor de 20 en marcha y 20 en gestión, el momento más bajo desde el 2004.

### Construir el contraste

La primera parte del plan, obviamente, fue saldar deudas históricas y necesidades urgentes: “si los chicos tenían que escuchar las clases teóricas sentados en el piso, lo que había que hacer eran aulas. Es decir, el hambre se resuelve con comida. Después pensamos en los grandes proyectos, en los grandes desarrollos de la Universidad del siglo XXI”, remarcó Tauber.

En el 2004, la Universidad tenía 90 millones de presupuesto total. Este año se va a votar un presupuesto de 6500 millones, que es casi todo sueldo. La institución estaba compuesta por menos de 40 mil personas, mientras que hoy la componen unas 160 mil. Hoy hay 160 Institutos de Investigación; se pasaron de 13 a 17 Facultades y de 35 mil alumnos cuando empezó la democracia, a 145 mil alumnos actuales entre pregrado, grado y posgrado. Hoy hay alrededor de 14 mil docentes y 3 mil no docentes.

Cuando empezamos en 2004, teníamos 280 mil metros cuadrados. Hoy son 460 mil metros cuadrados. Habla

bien de todo lo que hicimos, pero en realidad habla de todo lo que había que hacer, todo lo que le faltaba a la Universidad. Porque no construimos para “darnos el gusto”, agregó Tauber.

Hoy la Universidad ha dejado de tener, en gran parte, aquellas necesidades y demandas. “Tenemos un presupuesto que nos permite funcionar, salarios que -aunque son siempre insuficientes- no son lo absurdo que eran en la década del ‘90. Con lo cual, cuando se cierran las paritarias docentes, las no-docentes y los presupuestos para sus gastos de funcionamiento, la Universidad al primer escalón crítico lo supera. A partir de ahí es gestión de nuevos recursos para sus nuevos crecimientos”.

### El Karakachoff

Construcción de bruto racionalismo, a puro hormigón, con 17.500 metros cuadrados en 9 pisos y tres subsuelos, repleto de cemento y líneas rectas. El edificio apodado “Tres Facultades”, había sido erigido durante la dictadura cívico-militar y su arquitectura, coherente con su origen, había sido motivo de leyendas urbanas: que los planos eran de una cárcel, que todo estaba hecho para que no puedan ser tomadas.

Hoy en día, en 48 entre 6 y 7, el nuevo edificio Sergio Karakachoff interviene el paisaje, lo transforma: donde antes había muros interminables de hormigón, cerrando





el paso y la luz, ahora hay vidrios y luces, aire y espacio. Del otro lado del edificio, aparece el Pasaje Bicentenario, conectándolo con el Rectorado.

“El pasaje Bicentenario tiene un alto sentido simbólico e ideológico de recuperar la luz y el diálogo entre dos edificios que se estaban agrediendo” comentó Tauber, “había un proyecto de la dictadura que era demoler el Rectorado. Por eso se construyó esa inmensa masa de hormigón a su lado”.

El proyecto implicó no sólo la demolición de 2.500 metros de hormigón, con cuatro pisos de altura, sino también la construcción de todo un complejo de Facultades nuevas, para poder mudar las que se cursaban en ese edificio. Es decir, mover a 30 mil personas y ofrecerles instalaciones adecuadas para continuar sus actividades.

En el año 2005, el ex Batallón de Infantería de Marina, en calle 51 entre 124 y 125, estaba a punto de convertirse en un supermercado. En 2006 el gobernador Solá firmó el proyecto para la expropiación del terreno, y la Universidad se puso en campaña para transformarlo en una futura sede para los estudiantes de Tres Facultades. “Hubo que remar mucho hasta que pudimos tomar posesión del predio. Recién pudimos hacerlo en agosto del año 2010 y empezamos inmediatamente la construcción de la Facultad de Psicología”, comentó Tauber.

Pero el proyecto no sólo implicaba conseguir el lugar, sino también los recursos para llevar adelante la construcción:

para eso la Universidad vendió unos terrenos que poseía en Lomas de Zamora. El 60% de lo producido en esa venta fue para Agronomía y Veterinaria, que compraron campos productivos, y el 40% se utilizó para la construcción de la Facultad de Psicología. Para el edificio de Humanidades y Ciencias de la Educación, se propuso una permuta al Gobierno Nacional, que estaba buscando un predio en Florencio Varela, para crear la Universidad Arturo Jauretche. “Nosotros teníamos los laboratorios de YPF, que había sido una donación que había recibido la Universidad, pero que no los estábamos usando, a pesar de varios intentos. Con lo cual teníamos un activo muy importante ahí”, contó Tauber.

Una vez mudadas las Facultades, en enero de 2015, comenzó la demolición del viejo edificio: “duró dos años y medio, con cinco martillos neumáticos funcionando veinticuatro horas al día. Por lo cual agradecemos la infinita paciencia de todos los vecinos”.

El proyecto implicó la resignificación de todo el edificio y de cómo este se relacionaba con su entorno: “Fue un edificio donde las ventanas estuvieron 40 años cerradas, selladas. Con lo cual ahora recuperó el diálogo, la luz, lo que le dio calidad y, sobre todo, resignificó la relación entre los dos edificios”.

En esta nueva etapa empezarán, en el último piso, a sonar otra vez los martillos neumáticos: se realizará una perforación en el techo del octavo piso para darle altura al



set de TVU, que hoy funciona en el subsuelo. Los dos últimos pisos, el octavo y el noveno, se convertirán así, en el Centro Multimedial donde además del canal, funcionará Radio Universidad y la Editorial (EDULP). “La idea es crear un espacio multimedial sinérgico, solidario y que interactúe”, nos comentó el vicepresidente de la UNLP, y agregó que “abajo del buffet, va a funcionar una sucursal del Banco Nación, solamente para la Universidad (para el pago de becas, de sueldos, y la gestión de trámites)”.

### Todo se interconecta

“Todo tiene una lógica por lo cual aparecen estas nuevas demandas: la globalización introduce a las Universidades en un proceso de internacionalización y de intercambio de conocimientos, de saberes, de difundir, de producir conjuntamente”, nos contó Tauber.

Es que hoy en el mundo conviven unas 26 mil Universidades y todas, y cada una de ellas, necesita de las otras: de conectarse, de enriquecerse para construir conocimiento. En ese sentido, los congresos, convenciones, simposios y posgrados aparecen como los lugares de mayor internacionalización y contacto. Hoy en día, la Universidad Nacional de La Plata está produciendo entre 300 y 350 congresos y simposios por año. Casi uno por día, lo que genera problemas de espacio y organización.

“Por eso hay que armar un centro público, gratuito, propio para la Universidad pero, a su vez, para toda la comunidad, porque es una necesidad. Es algo importante para el crecimiento de la Universidad y para la ciudad”, destacó Tauber y agregó que: “tener el Centro de Posgrado, el Centro de Arte y el Centro de Convenciones, desemboca naturalmente en el Hotel Escuela que será gestionado por la carrera de Turismo de la FCE”.

El Hotel, que demandó una inversión de casi 90 millones de pesos (financiados a partir de un convenio entre la Cooperación Andina de Fomento y el Ministerio del Interior de la Nación), tendrá capacidad para 90 personas, con 9 pisos y 35 habitaciones, garantizando un alojamiento de calidad a profesores e invitados a los congresos.

“Por esto el Hotel se realizará en 51 entre 8 y 9, a 400 metros del Centro de Posgrados. Esta ubicación es inmejorable para los que asisten tanto a los posgrados como a los congresos”, aseguró Tauber y agregó que el mismo tardará dos años en terminar de construirse. Así el Hotel se constituye como otra de las palancas de desarrollo para el microcentro de La Plata, junto con el Karakachoff, y abre oportunidades para otras carreras: “esto del Hotel, las convenciones y el Posgrado en el centro, tiene que ver también con una idea de avanzar con una carrera gastronómica. Así como hoy formamos cocineros para comedores comunitarios, vamos a formar también aquellos que quieran hacer un emprendimiento gastronómico, respaldados por la Universidad de La Plata no sólo con la enseñanza, sino también dándoles la logística primaria”, comentó Tauber.

### El futuro

Los próximos pasos están por definirse. El Plan Estratégico de Gestión 2018-2022 se está construyendo de forma participativa, entre todos los integrantes de la Universidad. Sin embargo, se pueden vislumbrar algunas pequeñas líneas o guías que pueden atravesarlo: la articulación con la ciudad y el universo emprendedor de la región.

La construcción del Centro Tecnológico de la Madera en Los Hornos, se destaca, no sólo como otro resultado de la planeación estratégica, sino también como un recurso para construir relaciones con el graduado y el emprendedor, con la lógica de generar microemprendimientos con ingenieros forestales, agrónomos y hasta diseñadores industriales. “Son pocos los que tienen cuatro palos verdes para poner en algo así. La Universidad pudo gestionarlos a través de un crédito que consiguió la Nación del BID y hoy en día, ya está produciendo”, se refirió Tauber al respecto y agregó que: “la expectativa es que este sea el disparador que les facilite a nuestros graduados a emprender”. ■



# PENSAR EL DESARROLLO EQUILIBRADO

**Por: Agustín Lódola**

Licenciado en Economía  
Director del Laboratorio de Desarrollo  
Sectorial y Territorial

## ¿Por qué un nuevo laboratorio?

Hoy la inflación, el déficit fiscal y la cotización del dólar, suelen ocupar los titulares, aun así, no deben perderse de vista las causas, ya que representan grandes desafíos estructurales como: diferencias de productividad sectoriales o grandes brechas territoriales. La restricción externa, que impidió a nuestro país en las últimas décadas sostener un crecimiento con equidad, y las migraciones internas de población, provocadas por disparidades geográficas en la generación de oportunidades laborales, son reflejos de la problemática planteada.

La creación del Laboratorio se relaciona con el objetivo de: “incentivar y contribuir a la formalización de unidades de investigación para así, posibilitar la consolidación y/o el desarrollo de equipos de trabajo más estables y permanentes”, establecidos en el

proceso de reflexión estratégica de nuestra Facultad para el período 2014/2018. En esta reflexión, se ha fomentado la ejecución de proyectos y actividades de investigación, contemplando el abordaje de temáticas vinculadas u orientadas a la atención de necesidades productivas y sociales prioritarias de carácter local y/o regional.

## Generar y difundir información estadística

Orientado por la misión mencionada, el Laboratorio tiene varios objetivos que se relacionan con actividades de docencia, investigación, transferencia y extensión.

En primer lugar se busca generar, recopilar, sistematizar, analizar y difundir información

estadística e indicadores económicos, respecto a sectores productivos, demografía empresarial y desagregación nacional, provincial y/o municipal.

Fue por esto que una de las primeras acciones consistió en la creación de LabDATA, un sistema dinámico de consulta de información sectorial *on line*, con variables temáticas diversas que prioriza, en esta primera etapa, la dimensión territorial. El objetivo es facilitar la búsqueda de estadísticas y, de esta forma, colaborar tanto en el ámbito universitario con alumnos, docentes, graduados e investigadores, como fuera de él.

En el marco del Programa Nacional de Información sobre Empresas Innovativas (PRIEMIN), que lleva a cabo el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, el Laboratorio quedó seleccionado para desarrollar un Sistema Informático de la Base Única de Empresas de ese organismo. Es por esto, que se construirá un directorio que, sistemáticamente actualizado, se convierta en un instrumento fundamental en la elaboración de un sistema integrado de información.

### **Fortalecer la relación empresa - Universidad**

Por otra parte, y en pos de fortalecer este tipo de relaciones, el Laboratorio busca brindar servicios a pequeñas y medianas empresas a la hora de la toma de decisiones.

Sobre este tema, y mediante un acuerdo con la Municipalidad de La Plata, se participó en la realización de un estudio de impacto socioeconómico en un emprendimiento comercial de la zona de Villa Elvira, partido de La Plata. Además, se desarrolló una encuesta a una muestra representativa de hogares y comercios de la zona de influencia, donde se consultó sobre hábitos de compra, infraestructura comercial de la zona, efectos sobre el empleo, precios, etc.

En base los resultados del relevamiento y a otros estudios, se cuantificaron tres efectos principales: primero se visualizó un ahorro en el gasto de las familias, incluidos los menores costos de transporte; luego se observó un efecto sobre las ventas de los

### **EXTRACTO DEL ESTUDIO “DIMENSIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA ZONA LA PLATA OESTE”. CONVENIO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNLP-CALPO**

“En síntesis la zona Oeste de La Plata, que abarca el 73% de la superficie del Partido, representa una región cuantitativamente importante y dinámica, tanto en términos demográficos (29% de los habitantes, con una tasa de crecimiento que duplica la del resto del Partido) como económicos (25% del PBG de La Plata y la participación en el ingreso bruto geográfico creció 4 puntos en la última década); con una población joven con retrasos en términos educativos y altos índices de necesidades básicas insatisfechas. Estas deficiencias deben resolverse, no sólo para incrementar el bienestar de sus habitantes, sino también para atraer inversión productiva”.

negocios del barrio y, finalmente, se evidenció un efecto sobre la masa salarial de la zona, producto de la variación neta de puestos de trabajo.

El estudio concluyó con que el impacto del nuevo emprendimiento comercial era positivo sobre la economía del barrio, dado que las ganancias experimentadas por las familias por menores precios y más puestos de trabajo, superaban a las eventuales caídas de la venta de los negocios chicos del barrio.

También, mediante un convenio firmado con la Cámara La Plata Oeste (CALPO) y relacionado con

la misión del Laboratorio, se realizó un estudio socioeconómico en la región oeste de nuestra ciudad.

### Planes estratégicos del sector público

En relación con el sector público, el Laboratorio busca colaborar con la formulación de planes de desarrollo productivo y/o estratégicos en los diferentes niveles de gobierno.

Es así, que desde el año 2016 se está llevando a cabo un trabajo en el Municipio de Balcarce donde, además de realizar un diagnóstico económico del sector público municipal, se llevó a cabo un trabajo de medición de la economía local con estimaciones del Producto Bruto Geográfico. Este sirvió de base para proponer diversas reformas en la administración del municipio.

En el mismo sentido, el Laboratorio colaboró en las estimaciones que contiene el Plan Estratégico de Desarrollo Productivo de Lincoln, financiado por la Dirección Nacional de Preinversión Municipal (DINAPREM) y que fue presentado recientemente a las autoridades municipales. Además de realizar un exhaustivo diagnóstico de la situación sociodemográfica, se llevaron a cabo estimaciones del Producto Bruto Geográfico del Municipio y de las diferentes localidades, de las diferentes cadenas de valor locales, así como también proyecciones de población en diferentes escenarios.

En la cuestión estadística, el objetivo no es únicamente difundir datos, sino también, estudios y documentos de trabajo sobre metodología de medición de los sectores productivos y de los territorios. Al respecto, el Laboratorio está trabajando en la medición de Cadenas de Valor tanto a nivel nacional como provincial para diversos organismos como: el Ministerio de Agroindustria de la Nación (UCAR), el Ministerio de Agroindustria de la Provincia y el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

El enfoque de Cadenas de Valor (o *clusters* productivos) ofrece una forma muy útil de analizar la economía, encontrándose más en línea con la teoría

de la innovación moderna basada en la integración, la conformación de redes, el desarrollo de nuevos mercados y el carácter dinámico del sistema capitalista, ocupándose de la interdependencia simbiótica basada en la sinergia. Este enfoque, más adecuado para diseñar un plan estratégico de desarrollo productivo, apunta al crecimiento en conjunto de las empresas, fomentando los encadenamientos con sectores que ya son exitosos o que tienen potencialidad de serlo. Dentro de este esquema, las políticas públicas resultan más eficientes cuando se atienden las demandas de agrupamientos y complejos productivos, brindando un mejor marco para diseñar y organizar la prestación de servicios y canalizar instrumentos de apoyo, dado que se dirigen a necesidades colectivas y se concentran en requerimientos interdependientes. Dichas políticas, promocionan la articulación empresarial y, de esta forma, logran el desarrollo empresarial.

### Formación de recursos humanos

Inserto en una institución muy prestigiosa por su tarea docente, un objetivo central del Laboratorio es contribuir a la formación de recursos humanos especializados en desarrollo sectorial y territorial, además de apoyar la realización de monografías y tesis. Al respecto, y con la participación activa de alumnos en las diferentes actividades (encuestas, investigaciones, estudios), se lleva a cabo anualmente un Seminario de Medición de la Economía destinado a alumnos de todas las carreras de grado que se desarrollan en la Facultad.

### Perspectiva

El desafío del desarrollo equilibrado es enorme, por eso es importante el aporte de la Facultad en el fortalecimiento de lazos con el sector público y privado. A esto debe abocarse este nuevo Laboratorio. ■



Por: Carolina Coppoli

. *Design Strategy Director, Hispanic South America, Accenture Interactive.*

. Docente de la Escuela de Negocios FCE - UNLP.

# *Big Data & Empatía*

## *¿Cómo el Design Thinking nos ayuda a innovar?*

Uno de los aportes más interesantes que trae la metodología *Design Thinking* es el concepto de *User Centric*: en el mundo de la sintaxis, es algo así como tener “el sujeto” de la oración. En la era del *Big Data*, que es puro “predicado”, en la que todo es un número, patrones, automatización; la vuelta a pensar en la persona es clave. ¿Por qué? Porque al momento de diseñar soluciones, acciones que generen atención y atracción en el usuario, además de lo funcional, necesitamos apelar a la emoción. Esto, sabiendo de antemano que la data no emociona, ni es capaz de representar sentimientos humanos.

Como dice *Philippe Starck*: “somos seres mutantes”, por lo que ninguna fórmula se sostiene en el tiempo, necesitamos estar ahí y vivirlo. La metodología

*Design Thinking* le dedica un capítulo entero al tema de conocer al usuario. Pero su forma de conocerlo no es la convencional, no se utilizan en forma exclusiva estudios con información declarada en encuestas, ni en *listenings* anónimos del ciberespacio. Se trata de generar contacto uno a uno con ellos. Se habla de lograr tener empatía para poder primero conocer y luego entender mejor las necesidades o deseos del usuario. En Psicología hay un nombre para esta práctica: Disociación Instrumental. Es el mecanismo por el cual el terapeuta entra en contacto emocional con lo que el paciente le dice, lo suficiente como para entenderlo y, al mismo tiempo, mantener una distancia objetiva para diferenciar que esa emoción es del paciente y no suya.

El conocimiento en profundidad del usuario implica muchas veces un cambio en la hipótesis sobre la que se está trabajando. El *Design Thinking* prevé la iteración de los procesos y el cuestionamiento de los pasos anteriores en el caso que haga falta. Cada una de las seis etapas es como un nuevo boceto y reformulación de la hipótesis inicial. Luego de las etapas de investigación, esta metodología propone etapas de generación de soluciones. La primera es la ideación, y -sobre todo en este momento- el hecho de partir del conocimiento de un usuario real al que le pasan determinadas cosas, nos permite crear para alguien que conocemos. Es muy difícil inspirarse en una estadística o diseñar una acción que sea relevante para una base de datos. Por lo tanto, el hecho de salir y conocer para quién tengo que diseñar una idea, solución, experiencia, es un punto clave.

### ¿Por qué no da igual pasar un tiempo con el usuario que leer sobre él?

Porque necesitamos mirarlo a los ojos, conectar con él, construir empatía en nosotros, lograr algo parecido a lo que hacen los psicólogos con la Disociación Instrumental. Pero para diseñar, hay que ir más allá. No alcanza con escucharlo y entenderlo, hay que ser parte activa de la experiencia que vive este en relación a la categoría que estemos trabajando.

Por ejemplo, es famoso el caso de *General Electric* (GE) al rediseñar el tomógrafo para niños; ese cambio nunca hubiera ocurrido sin la presencia física de *Doug Dietz* -el diseñador del equipo- que estuvo presente para ver en primera persona cómo era la experiencia real con usuarios. Para su sorpresa, uno de los primeros pacientes que vio llegar de la mano de sus padres era una niña. Él pudo ver en carne propia el terror que sufría esta niña al tener que ingresar al último modelo de equipamiento que con orgullo GE había desarrollado. Eso hizo que reformulara el producto, no desde el punto de vista funcional, sino vivencial.

Hoy, gracias al avance de las Neurociencias, sabemos que la empatía tiene una base biológica y funcional

en nuestro cerebro. En 1996 el equipo de *Giacomo Rizzolatti*, de la Universidad de Parma, Italia, estaba estudiando el cerebro de monos cuando descubrió un grupo diferente y curioso de neuronas. En la investigación, las células cerebrales se encendían cuando el mono comía una banana, algo totalmente previsible dentro de la hipótesis de trabajo. Hasta que un día uno de los investigadores ingresó en la sala, distraído comenzó a comer una banana, y notó en el instrumental que las neuronas motoras del mono se “encendían”: se iluminaban del mismo modo que si a la banana la comía el mismo mono u otro sujeto. El mono reconocía la acción y su cerebro lo vivía como si esa acción fuera propia. Se les llamó neuronas espejo, y los humanos también las tenemos.

En un estudio reciente se les pidió a jugadores de básquet profesional que miraran una imagen con una persona lanzando la pelota a un cesto. Lo mismo se hizo con personas que no eran jugadoras de básquet. Se comprobó que los jugadores profesionales de básquet predecían con mayor exactitud que los no jugadores, qué pelota iba a entrar al cesto. Esto significa que las personas con un entrenamiento motor en una determinada acción, pueden anticiparse a las consecuencias de esos mismos actos motores llevados a cabo por otro. La neurona adopta el punto de vista de la otra persona, aunque sólo se trate de una realidad virtual simulada de la acción de la otra persona. Y este descubrimiento no fue planeado, ocurrió por casualidad.

El *Design Thinking* devuelve humanidad al futuro. Es proceso y al mismo tiempo es emoción. Es la manera de accionar ideas y soluciones que sean parte de nuestra vida. La innovación no depende únicamente de tecnologías, sino de entender “físicamente” al usuario, activando nuestras neuronas espejo como diseñadores de soluciones, para así poder desarrollar aquellas que sean funcionales por un lado y significativas por el otro.

“Si quieres saber todo sobre mí, basta con mirar mis pinturas, mis películas y a mí, eso es todo lo que soy. No hay nada más”, *Andy Warhol*. ■

# EXPERIENCIAS SOBRE LA INSERCIÓN PROFESIONAL DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN Y CONTADORES PÚBLICOS

LA PROSECRETARÍA DE INSERCIÓN LABORAL ORGANIZÓ EL MARTES 10 Y EL JUEVES 12 DE OCTUBRE RESPECTIVAMENTE, DOS CHARLAS VINCULADAS A LA INSERCIÓN PROFESIONAL DE GRADUADOS DE NUESTRA CASA DE ESTUDIOS. EL OBJETIVO DE AMBOS ENCUENTROS, DESARROLLADOS EN EL AULA MAGNA DE NUESTRA FACULTAD, FUE QUE NUESTROS GRADUADOS COMPARTAN CON ALUMNOS SUS EXPERIENCIAS PROFESIONALES, SUS PRIMEROS PASOS EN EL MERCADO LABORAL Y SU TRABAJO DIARIO ACTUAL TANTO EN ÁMBITOS PÚBLICOS COMO PRIVADOS.



ECONO entrevistó a los siguientes expositores:

## LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

Ezequiel SARAVIA | Comisión de Investigaciones Científicas (CIC)

Florencia LARRIVEY | Despegar.com

Lucas GARLATTI | Emprendedor: Cerveza KIM

Lisandro CREEVY | UDEC

## CONTADORES PÚBLICOS

Omar Ezequiel GAROBBIO | Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional - Honorable Tribunal de Cuentas PBA

Liliana I. VALLE | Estudio impositivo contable

Paula COLLIVIGNARELLI | Ministerio De Jefatura de Gabinete de Ministros PBA

Magalí FLORES | Empresa de energía eléctrica

Cinthia G. BONO | YPF



## LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

**¿Cuáles son las principales diferencias que encuentran entre quienes trabajan en el ámbito privado y en el público?**

**Ezequiel Saravia:** Yo creo que no hay que tenerle temor al sector público. La carrera de Administración nos prepara para gestionar distintos tipos de organizaciones. Nos da herramientas para poder trabajar con gente, con recursos, con marketing y sistemas. Entonces a eso lo aplicamos al sector público que tiene un fin social y nos permite desenvolvernos de una forma profesional, de igual manera que podemos hacerlo en el sector privado.

**Lisandro Creevy:** Para muchos hay un prejuicio de que lo público no es tan eficiente o es más burocrático. También están las cuestiones políticas, entonces me parece que desde ese lugar hay un prejuicio o preconcepción, pero en realidad se trabaja tan eficientemente como en el sector privado.

**Ezequiel:** En muchos casos sí es verdad lo que dice Lisandro. Lo que sí se está buscando en los últimos tiempos, con los cambios que se dan en el mundo y en el mercado laboral, es que uno tiene que estar preparado tanto en el sector público como en el privado para poder sobresalir. Los prejuicios, en algunos casos, son reales y hay que romper esas barreras para poder llegar a un acuerdo y poder trabajar normalmente.

**Florencia Larrivey:** En el ámbito privado lo que se detecta, en las grandes empresas, es una gran competencia. Es importante poder desarrollar una carrera o estudio de posgrado, masters; en definitiva, estar siempre con lo último. En empresas más modernas, por suerte, ya no está considerado que el que más se queda, más trabaja, más oportunidades tiene. Tenés que demostrar muchos resultados para hacerte notar.

Es muy importante la relación dentro de una empresa privada con personas importantes, poder presentar un proyecto, destacarse y que aparezca tu nombre. Siempre esas cosas en el ámbito privado son estrategias para poder crecer, teniendo en cuenta que hay mucha competencia y eso también hace que uno no pueda quedarse dormido afrontando un nuevo desafío. Esto hace al trabajo más entretenido.

**¿Qué le aconsejarían a los jóvenes profesionales que**

**buscan trabajo?**

**Lucas Garlati:** Que se preparen, que aprovechen la carrera, que quizás no agarren el primer trabajo o no les vaya bien en la primer entrevista. Por ser la primera o por desesperación agarrar el primer trabajo que se les presenta puede no resultar.

Traten de buscar un trabajo que les guste, algo que realmente lo puedan realizar, porque la profesión es muy rica y tiene un abanico importantísimo de cosas que uno puede llegar a hacer.

A mí me pasó que la primer entrevista, fue en una concesionaria de autos para la parte de gestión y ahí dije: "acá no quiero trabajar". Después seguí buscando hasta que empecé a trabajar en *Accenture*.

Los primeros trabajos marcan mucho el camino profesional. Si uno empieza a trabajar en Recursos Humanos ya le queda la ficha esa y cada vez que vaya a buscar trabajo lo van a relacionar con esto. Si a uno no le gusta, va terminar trabajando de algo que no le gusta. Entonces hay que tratar de pensar bien el área donde uno quiere trabajar, no agarrar el primer trabajo de una, sino meditarlo.

**Florencia:** Quiero destacar que no sólo la empresa elige a un candidato, sino que el candidato tiene que elegir a la empresa. También me parece muy importante prepararse para la entrevista, pero no prepararse discursos armados, sino poder dilucidar de ese puesto de trabajo, las competencias y las habilidades más requeridas. Intentar buscar dentro de experiencias profesionales o de otros trabajos cómo ejemplificar y cómo demostrarle a esa persona que te está haciendo la entrevista, que realmente tenés una aptitud para ese puesto de trabajo. A veces uno suele hacer un curriculum y lo manda a todos lados. Eso no es lo mejor.

A veces en las experiencias uno rescata ciertas cosas para contarle a un entrevistador y a otras las deja de lado porque ahí no suman. Por eso: hay que crear una estrategia para buscar un trabajo, es como una especie de marketing personal, sin mentir y destacando un montón de cosas de uno en la entrevista.

**¿Qué actitudes y competencias consideran son las valoradas en los Licenciados en Administración?**

**Ezequiel:** Principalmente tenemos que tener la carrera de grado, pero uno cuando se recibe, tiene que seguir estudiando y aprendiendo. Tener en cuenta el idioma o la tecnología. Es fundamental hacer hincapié en esos conceptos, destacando que a uno le apasiona lo que hace.

**Florencia:** Hoy en día no te valoran por tener un montón

de puntos en un CV y presentarlo de ocho páginas, todo lo contrario, quieren que lo presentes en una y que puedas resaltar tus habilidades y competencias. Principalmente creo que el trabajo en equipo es algo súper importante, además de las habilidades comunicacionales. También estar preparado para expresar una idea, una innovación, saber de *Excel*, entre otros.

**Ezequiel:** Predisposición, actitud y ser proactivo al cambio. No aceptar las cosas sin pensar y tener crítica constructiva.

### ¿Qué es lo que más les gusta de su trabajo como profesionales de la administración?

**Lisandro:** A mí trabajar con las personas, ser un agente de cambio y poder trabajar en ellos para poder potenciar las habilidades de los equipos de los que me toca participar.

**Florencia:** Me encanta el mercado turístico porque me encanta viajar y, hoy en día, poder vender viajes por *Despegar.com* es como un sueño. Me gusta poder relacionarme con gente de otros países.

**Ezequiel:** En mi caso, que trabajo en el sector público, me apasiona como cada acción que pasa por mis manos genera o tiene una implicancia social que revierte una necesidad, una carencia o implica desarrollo y crecimiento para la Provincia y el País.

**Lucas:** El poder desarrollar diferentes emprendimientos, porque todo surge de la iniciativa de uno. Se utilizan las diferentes herramientas de marketing, de costos, se trabaja en equipo con un diseñador y un *community manager*. Entonces se gesta, se desarrolla, se llega a una conclusión y eso es una satisfacción grande. Es un desafío porque depende todo de uno. Es algo lindo y una gran responsabilidad, porque para seguir creciendo, uno necesita laburar con otros.

## CONTADORES PÚBLICOS

### ¿Cuáles son las principales diferencias que encuentran entre quienes trabajan en el ámbito privado y en el ámbito público?

**Paula Collivignarelli:** Yo tuve la experiencia de trabajar en los dos ámbitos. El sector público está conectado con varios organismos de control y tu trabajo pasa por varios sectores. En cambio, cuando trabajé en un

estudio contable, noté que la decisión es unipersonal o directamente tuya y del cliente.

En la administración pública tenés una estructura jerárquica, funcionarios, procesos legales y la combinación de todo esto lleva otros tiempos.

**Omar Ezequiel Garobbio:** Yo trabajé también un tiempo en el sector privado haciendo una pasantía y también lo hice como profesional independiente. A mitad de la carrera ingresé en el sector público y creo que la diferencia es abismal. En mi experiencia vi que la parte privada tiene otros ritmos, todos están corriendo, todo tiene que ser ya, para hoy. Frenás un minuto y estás perdiendo el tiempo. Cuando llegué al sector público, fue llegar a las ocho y un minuto y encontrarte con otros ritmos.

La principal diferencia se nota cuando uno se va metiendo y va trabajando. Pero también termina siendo un desafío y por ahí es lo lindo del sector público.

### ¿Qué le aconsejarían a los jóvenes profesionales que buscan trabajo?

**Magalí Flores:** Yo les diría que si bien muchos ya deben tener una idea de lo que quieren seguir o hacer, que busquen, que se interioricen por otras variables, porque el Contador Público tiene más salida laboral de la que yo pensaba. Incluso en el Colegio Nacional de la UNLP, empecé con investigación en Contabilidad y, cuando inicié la carrera, nunca me hubiera imaginado que ese aspecto existía y eso te va abriendo distintos caminos. Por eso, les aconsejaría que no se cierren a una sola idea, sino que miren por otros lados.

**Cinthia Bono:** Es importante tener en cuenta las pasantías, porque por más que sean muchas las horas de trabajo y poca la remuneración, hay que tomarlo como un aprendizaje diario. Suma mucho, además del curriculum.

**Liliana I. Valle:** Que sean curiosos, que estudien, se capaciten, que les interesen nuevas cosas y que se metan. Sin meterse no se van a dar cuenta realmente qué les gusta de la carrera. Creo que pasa por ahí. No quedarse con una sola cosa, sino que tengan ganas de seguir investigando qué más hay.

**Paula:** Que no tengan miedo, porque por ahí a uno lo convocan para un sector y recién en el día a día va aprendiendo un montón de cosas, que después pueden derivarlo a otra área. Lo importante es arrancar y después, tu vocación y entusiasmo, te van a llevar a crecer y avanzar. Por eso, como dijeron acá, hay un montón de trabajos para el Contador. Entonces que se animen y que no se queden con un pensamiento único o particular.

## ¿Qué actitudes y competencias consideran son las valoradas en los Contadores?

**Lili:** Yo puedo hablar sobre el estudio contable. En lo particular tuve que entrevistar a profesionales para que trabajen conmigo en el estudio y lo que observamos o prestamos atención, es que estén interesados en aprender, en meterse, en comprometerse con el trabajo y con los proyectos.

Por eso es importante el estar siempre presente. Me parece que como decía Omar, la parte privada es una bola que no para, donde siempre hay desafíos, proyectos y, que si uno se deja estar, puede quedarse afuera.

**Omar:** Coincido y creo, además, que quizás estamos en entornos muy cambiantes. En la Facultad aprendemos determinadas normativas que corresponden a un tiempo y, si uno después no se capacita y no sigue estudiando, se queda, está desactualizado y no sirve.

**Magalí:** Yo trabajo en una empresa y, lo que valoraron mucho de mí en el balance del sector, es que pude llevar a cabo proyectos sola, tomar decisiones y hacerme cargo de una tarea. Al momento de formarse creo que hay que tener en cuenta herramientas de finanzas como: matemática financiera, finanzas de empresas, contabilidad VII, que te ayudan a desempeñarte en el día a día.

**Cinthia:** También que sean analíticos, que se pregunten por qué y qué pueden mejorar. Que no se queden con el tipo copiar y pegar.

## ¿Qué es lo que más les gusta de su trabajo como profesionales del área contable?

**Lili:** En mi caso, es la relación que tengo con los clientes, porque es fabulosa. Uno les va dando las herramientas y ellos van creyendo en el laburo que haces, confían en las cosas que vos les decís, entonces te das cuenta cómo ellos van respondiendo a las distintas alternativas.

La verdad es que eso es lo más fascinante de todo, los desafíos que se dan todo el tiempo. Un día te aparecen con algo y al otro día con otra cosa. Un día estás haciendo un análisis de costos y después salís y tenés una inspección o fiscalización y ellos van respondiendo y van confiando en lo que vos planteas. La verdad, esa relación que se va generando, de confianza, es una de las mejores cosas.

**Magalí:** Yo coincido con ella, destaco esa versatilidad de tareas que podemos hacer y que los jefes o clientes confíen en nosotros y respeten nuestras opiniones como profesionales.

En relación a la pregunta y como también soy docente, dar clases, es algo que también me apasiona. ■

# Protegemos aquello que más te importa

*Disfrutá la vida con la tranquilidad  
de estar bien asegurado.*



**CASA CENTRAL:** Avenida 7 N° 755 - B1900DHB - LA PLATA  
 Telefax: (0221) 513-3200 / 0810-999-3200 (exclusivo CABA, La Plata y GBA)  
 info@segurosriবাদavia.com - www.segurosriবাদavia.com

f/segurosriবাদavia





Fernández Molina,  
Martín Guillermo

Secretario Técnico del  
Departamento de Ciencias  
Administrativas FCE | UNLP

# MONITOREO DEL SERVICIO ALIMENTARIO ESCOLAR (SAE)

Un trabajo en equipo para  
garantizar la adecuada  
nutrición de todos los niños  
y niñas de la Provincia de  
Buenos Aires.

—Hola Martín, necesito hablar con vos.

El mensaje enviado en septiembre de 2016 por el Dr. Facundo Crosta, secretario de investigación y transferencia de la Facultad, marcaría el inicio de uno de los proyectos más gratificantes de los que me ha tocado participar y que tengo el gusto de coordinar junto a la Lic. María Soledad de la Vega.

El Servicio Alimentario Escolar (SAE) es un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires que tiene como objetivo garantizar, a

través del sistema de comedores escolares, una adecuada nutrición de los alumnos que concurren a las escuelas públicas provinciales. El fin del programa es garantizar el derecho a la alimentación, mejorando la aptitud para el aprendizaje y las condiciones de salud de la población escolar, promoviendo una cobertura nutricional igualitaria y equitativa para todos los niños y niñas, haciendo foco en los sectores más postergados de la sociedad.

En marzo de 2016 el Centro de Estudios sobre Políticas y Economía de la Alimentación (CEPEA), en conjunto con el Centro de Implementación de Políticas Públicas (CIPPEC), elaboraron un documento que indicaba que el 22,4% de los niños pobres se encontraban afectados por sobrepeso y dietas de baja calidad, en las que prevalecían alimentos con déficits con respecto a los nutrientes esenciales. Los especialistas aseguran que ambas condiciones, el sobrepeso y las deficiencias de nutrientes, son las formas más extendidas de malnutrición en Argentina, comprometiendo en diferentes grados el desempeño cognitivo de los alumnos.

En este preocupante escenario, el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Buenos Aires, ha solicitado la asistencia técnica de un conjunto de actores que cuentan con recursos profesionales, institucionales y académicos idóneos para realizar monitoreos que garanticen la calidad y la inocuidad del SAE, bajo el convencimiento que las escuelas constituyen un espacio fundamental para mejorar la nutrición infantil y promover hábitos alimentarios más saludables. Entre estos actores se encuentran el Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI), el CEPEA, la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) a través de la Facultad de Ciencias Económicas, la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y el Colegio de Nutricionistas de la Provincia de Buenos Aires.

Puntualmente, se ha encomendado a la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), realizar monitoreos en escuelas que brinden servicios de comedor en 24 distritos de la Provincia de Buenos Aires, con la finalidad de recabar información sobre la cantidad de beneficiarios existentes en los diferentes centros educativos. De esta manera, se pretende corroborar la utilización de los fondos transferidos y, a su vez, relevar de manera exhaustiva que las comidas cumplan con las exigencias del Ministerio, en cuanto a los estándares sugeridos de cantidad y calidad de los nutrientes necesarios para una adecuada y balanceada alimentación de los escolares.

Los lineamientos generales para la prestación de los servicios del SAE, indican que en la conformación del desayuno / merienda, debe propenderse a la combinación de un componente del subgrupo de la leche o el yogur, un componente sólido (preferentemente tostadas o pan de tipo integral y, en menor frecuencia, galletitas, budines o bizcochuelos seleccionados en base a perfiles de buena calidad nutricional), y un tercer componente del grupo de las frutas. El desayuno debe administrarse como primera actividad al inicio de la jornada escolar, asignando un tiempo aproximado de 15 minutos.

El almuerzo, por su parte, debe constar de un plato principal cuyos componentes fundamentales deben ser variedad de carnes o huevo (fuentes de proteína de alto valor biológico), legumbres (en combinación con cereales para asegurar la calidad proteica), hortalizas no feculentas y el resto de cereales (más refinados). El postre debería estar conformado preferentemente por frutas frescas y, la bebida excluyente en el ámbito escolar, debería ser el agua. El almuerzo debe servirse en un ambiente seguro, higiénico y asignando un tiempo aproximado de 30 minutos.

Los monitoreos de las escuelas comenzaron en octubre de 2016 y continuaron durante todo el 2017. La encuesta contempla tres dimensiones a ser evaluadas: la primera está enfocada en la caracterización de la población asistida, la segunda en las condiciones de operación en las escuelas y, la última, en las características y la calidad nutricional del menú ofrecido. El formulario es acompañado por un manual confeccionado con el objetivo de describir los procedimientos para la recopilación de información y conocer en profundidad los cuestionarios (indicadores y categorización de variables) a utilizarse en terreno.

Para la gestión y organización de los monitoreos encomendados a nuestra Facultad, nos hemos valido de la estructura conceptual metodológica propuesta por el *Project Management Institute* (PMI). La metodología define áreas de conocimiento que representan conjuntos de conceptos, términos y actividades que aportan al campo de la gestión de proyectos. Las diez áreas de conocimiento son: gestión del alcance, del tiempo, del costo, de la calidad, de recursos humanos, de la comunicación, de riesgos, de adquisiciones, de *stakeholders*, y de integración.

Un aspecto interesante de la coordinación del proyecto, ha sido la conformación de los equipos de campo. La selección de los equipos se realizó considerando las siguientes etapas: la asistencia a una Jornada de



Comedores escolares de la Provincia de Buenos Aires. Capacitación y entrega de materiales a los auxiliares de cocina.

capacitación, la evaluación escrita tipo *Multiple Choice* sobre el Manual de Procedimientos de la Encuesta y la entrevista grupal. La etapa de evaluación fue del tipo pasa/no pasa. Esto significa que quienes no aprobaron el examen no fueron considerados para la entrevista grupal. En la entrevista, se privilegiaron dos tipos de perfiles (complementarios): personas empáticas por un lado, con buenas relaciones interpersonales, soltura, experiencia, postura profesional y presencia, preparadas para poder entrevistar a los directores de las escuelas; y, por otro, a personas observadoras, minuciosas, con habilidades para percibir detalles, preparadas para el registro exitoso de ingredientes y el trabajo en el comedor y la cocina. La mayoría de los encuestadores seleccionados son alumnos y alumnas de nuestra Facultad y, en menor medida, estudiantes de otras unidades académicas de la UNLP. A partir del 2017 se han incorporado nutricionistas a nuestros equipos profesionales, quienes realizan capacitaciones a los auxiliares de cocina, entregando distintos materiales de trabajo como cofias y delanteros. Todos los integrantes de los equipos de campo estuvieron altamente motivados e integrados durante el proyecto, agradeciendo la oportunidad de haber participado de una experiencia que sintieron sumamente enriquecedora. Otro aspecto que ha resultado fundamental para el éxito del proyecto fue la gestión de riesgos, especialmente en lo relativo a la cantidad de jornadas efectivas de trabajo. En esta área se ha utilizado una estimación análoga (según experiencias previas del Ministerio) para estimar el porcentaje de rechazos (escuelas que no permiten el

ingreso de los encuestadores). También se consideraron posibles paros y días sin actividad por jornadas de perfeccionamiento docente. Con esa base se calculó la cantidad de equipos de terreno necesarios para poder cumplir con los relevamientos en el tiempo previsto. Entre los resultados más destacados del relevamiento realizado el año pasado, se pudo observar que sólo el 30% de los desayunos que se sirven en las escuelas bonaerenses, cuentan con la presencia de leche o yogur. A su vez, los ingredientes sólidos que integraban el menú, tenían un exceso de grasa, sal o azúcar. Por otra parte, el 33% de las escuelas relevadas, no tenía agua de red en la cocina y, el 56%, no contaba con red cloacal y desagües. En función de estos resultados, el Ministerio de Desarrollo Social ha implementado este año una serie de medidas que incluye el aumento de los montos destinados a las raciones y el cambio en la administración de los fondos del SAE en 12 comunas (prueba piloto). En estas comunas se comenzaron a transferir los fondos a los municipios (históricamente los que manejan las partidas presupuestarias son los consejos escolares de cada distrito). En estos distritos donde el SAE se administra a través del municipio, las metas nutricionales propuestas, son obligatorias para las escuelas y no sólo sugerencias. Todo parece indicar que los monitoreos continuarán en el 2018. Desde la Facultad estamos muy complacidos de poder participar de este trascendente proyecto que ha superado las expectativas de todos los actores involucrados directa e indirectamente. ■

# CAMBIO CLIMÁTICO

## HUELLA HÍDRICA Y DE CARBONO

### “No se cuida lo que no se conoce”

El interés por medir y evaluar la huella hídrica y de carbono se basa en una marcada preocupación mundial por el uso sostenible de los recursos y las consecuencias adversas de la contaminación y del cambio climático. Para abordar estos temas, nuestra Facultad organizó la conferencia: “Cambio climático, huella hídrica y huella de carbono” enmarcada en el ciclo “Universidad, Empresas y Gobierno”, organizado por la Secretaría de Extensión. Allí expusieron el Dr. Raúl J. Rosa, especialista en economía agroalimentaria, y la Esp. Mónica Casanovas, responsable del área de cambio climático y cooperación del Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) con quienes conversamos al respecto.

“La producción de alimentos en el mundo depende fundamentalmente del agua y este es un recurso renovable pero finito”

Raúl



**Dr. Raúl J. ROSA**

Ingeniero Agrónomo de la UNLP. Magister en Marketing Internacional FCE UNLP. Doctor en Economía Agroalimentaria UPV (España). Profesor de grado y postgrado en la UNLP. Trabajó como consultor y ha dirigido varios estudios y proyectos en diversas instituciones.



**Esp. Mónica Casanovas**

Ingeniera Agrónoma de la UNLP. Especialista en Economía Pública, Instituto Torcuato Di Tella. Profesora de grado en la Lic. en Gestión Ambiental de la UNAJ. Desde 2006 trabaja en el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible a cargo del Área de Cambio Climático, coordinando como contraparte técnica provincial estudios de base multidisciplinarios e interinstitucionales en la problemática de su especialidad.

### ¿Qué es la huella hídrica y de carbono? ¿Cómo se miden?

**Raúl:** La huella hídrica es un indicador del uso directo e indirecto del agua dulce y sirve como una “herramienta de análisis” ya que contribuye a comprender el modo en que las actividades y productos se relacionan con la escasez de agua y su contaminación, los impactos asociados, y las posibles medidas conducentes a asegurar que dichas actividades y productos contribuyan a un uso sostenible del recurso.

La importancia de contar con un indicador de este tipo y con estas características, deriva principalmente de que la producción de alimentos en el mundo depende fundamentalmente del agua: un recurso renovable, pero finito.

Históricamente existió la preocupación sobre cómo la disponibilidad de los recursos naturales podría llegar a limitar el crecimiento económico a medida que la población iba aumentando.

Si analizamos el breve período de tiempo en términos históricos que va desde el fin de la era agraria hasta hoy, se observa que la población se incrementó de 600 millones a 7500 millones de personas aproximadamente, y esto sin duda tiene un impacto sobre la utilización de los recursos. Teniendo en cuenta la disponibilidad de agua dulce: ¿cuánto es lo realmente disponible para cumplir la vital función dentro del ecosistema terrestre? La verdad es que aproximadamente un 0,4 % del agua dulce está disponible, y de todos los sectores de la economía, el sector agropecuario es el más sensible a la escasez de agua, ya que es el insumo clave para la producción de alimentos.

Por ello, a medida que la población aumenta, este insumo vital condiciona el crecimiento y la seguridad alimentaria de la población.



“El hombre con sus actividades, principalmente la quema de combustible y la deforestación, ha aumentado notablemente la concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera”

*Mónica*

Ahora bien, cómo se mide, va a depender del objetivo, ya que puede aplicarse a diversos fines en diferentes contextos.

**Mónica:** La huella de carbono está íntimamente relacionada con la problemática del cambio climático. A lo largo de la vida del planeta el cambio climático se ha producido por motivos naturales: a través de la actividad volcánica y la actividad solar, entre otros. El problema es que en los últimos 200 años, a partir de la revolución industrial, el hombre ha potenciado el efecto invernadero, proceso natural beneficioso que nos permite la vida tal como la concebimos, con una temperatura global promedio de 15 grados.

El hombre con sus actividades, principalmente la quema de combustible y la deforestación, ha aumentado notablemente la concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera como: el dióxido de carbono, el metano y el nitroso. Generando así, una mayor retención de energía y produciendo un aumento de la temperatura: lo que conocemos como calentamiento global.

Hay que tener en cuenta que este aumento no es uniforme a lo largo de todo el planeta; en algunos lugares la variación es mayor y en otros es menor. Además varían también los patrones de movimiento y de circulación junto con las nubes y el agua, lo que trae aparejado un montón de otros cambios como: alteraciones en las precipitaciones promedio, aumento del nivel del mar, deshielo, entre otros.

**¿Qué ventajas brinda el conocer estos indicadores a la hora de frenar el cambio climático?**

**Mónica:** A partir de conocer en qué sector se producen las emisiones de gas de efecto invernadero, sea del agropecuario, del energético o del industrial, uno sabe dónde se puede reducir. Hay emisiones de gas con las cuales es muy difícil trabajar, como por ejemplo con las emisiones producto del ganado destinado a la producción

de carne y el metano que se genera, o en las emisiones producto del transporte o del consumo de combustible de las industrias. Si uno puede trasladar esos consumos a energías renovables, ahí sí hay un gran potencial de reducción.

**¿Cómo se reducen estos indicadores?**

**Mónica:** Fundamentalmente consumiendo menor cantidad de energía, siendo eficientes en su utilización y reemplazándola con energías renovables. Además, se deben ajustar las tecnologías para optimizar el consumo o bien, producir una menor cantidad de residuos. Acá también es importante el concepto de economía circular: los residuos pasan a formar parte de los insumos que, en vez de que vayan al medio ambiente, se reinsertan en la cadena productiva, reduciéndose también la presión sobre la extracción de los recursos.

**Raúl:** En el caso de la huella hídrica es importante compatibilizar la disponibilidad con las demandas actuales y futuras. El 86 % de la huella hídrica total corresponde al sector agropecuario. Para ello, las mejoras en las prácticas, los procesos y las tecnologías son las que permiten ahorrar en el uso de los recursos y mejorar su gestión.

**¿Qué decisiones políticas y económicas se deberían tomar para promover una gestión del agua equitativa, transparente y sustentable?**

**Raúl:** Es una pregunta ambiciosa. Al tema hay que tenerlo en la agenda, por eso, este indicador es una herramienta clave para la gestión del recurso. Lo primero es conocer la disponibilidad de agua (espacial y temporalmente) y analizar cómo se está utilizando. Este indicador pretende contribuir a contabilizar las tres dimensiones del desarrollo sostenible: primero para evaluar la función ecológica del agua en los ecosistemas; luego evaluar cómo

son cubiertas las necesidades humanas en relación con el uso social y equitativo del agua; y por último analizar la eficiencia de su utilización en la economía, principalmente en la producción de alimentos. Si no disponemos de un indicador que nos permita medir cómo estamos usando el agua, es difícil establecer políticas para su correcta utilización.

Por eso, la contabilidad es clave para la gestión. Es decir, en los pasos de la metodología de la huella hídrica, lo primero, es definir los objetivos, después establecer cómo la vamos a medir, luego evaluar de qué manera se está utilizando el recurso y por último, establecer una respuesta que permita su uso sostenible.

**¿En qué medida el Estado, los sectores científicos y las empresas deben articularse para bajar estos indicadores? ¿Consideran que se está avanzando en este sentido?**

**Mónica:** Nuestro país adhirió a la Convención de Cambio Climático, por lo que formar parte de estos compromisos legales es un avance. Para poder cumplir los compromisos, lo principal es cuantificar y medir para saber después qué lineamientos y qué estrategias de políticas públicas llevar adelante. Por esto es fundamental la interrelación entre Ciencia, Academia, Empresa y el Sector Gubernamental. En el caso de la Academia, generando conocimiento de un modo que permita identificar las acciones a llevar a cabo y, el Estado, basándose en información consolidada, concretándolas a través de políticas públicas.

**Hoy en día ¿cómo es el estado de situación en estas cuestiones?**

**Raúl:** Puedo hablar desde nuestra experiencia en la Universidad y los estudios que, por iniciativa de Mónica, realizamos sobre huella hídrica y de carbono. Para nosotros como Institución Académica significó tener la posibilidad de dar respuesta a una demanda concreta de un Organismo Público centrado en el Desarrollo Sostenible (OPDS). Esto nos permitió disponer de financiamiento para abordar esta tarea, capacitar recursos humanos, empezar a establecer líneas de investigación y crear las capacidades para aportar en la definición de políticas

públicas en estas temáticas. Pero sin duda, creo que todavía queda mucho camino por recorrer.

**Mónica:** El Estado se adelantó a una problemática que se venía. Por esto se convocó a la Academia, para hacer un estudio de las implicancias específicas y ver cómo podrían ser afectados los productos exportables. Fue así que se incorporó a profesionales propios, de otras instituciones y diversas especialidades, surgiendo así estudios muy buenos. Hoy estamos analizando cómo afecta a la competitividad de esos productos: tanto la problemática de huella de carbono como de huella hídrica.

**¿Qué acciones concretas sugiere implementar en las aulas como forma de generar conciencia en la temática?**

**Raúl:** Antes de la implementación en las aulas tiene que haber un trabajo de investigación donde distintas disciplinas puedan interactuar para tener un paradigma común sobre estos temas. Si no es así, el conocimiento se hace parcelario y desde la economía se ve de una manera, y desde la ecología o ingeniería de otra, y así el diálogo entre los científicos parece un diálogo de sordos. Es necesario tener acuerdos previos entre los investigadores de las distintas disciplinas que tienen competencia en estos temas. Luego de ello, se lo lleva a las aulas en un trabajo integrado para incorporar este tipo de temáticas y empezar a tomar conciencia de su importancia, ya que tiene un impacto concreto y real en el presente, y es el sector científico y académico el que debe estar a la vanguardia para dar soporte a los tomadores de decisiones y a la comunidad en general.

Se estima que en el 2050 la población ascenderá a más de 9 mil millones de personas, y que crecerá en un 60 % la demanda de alimentos en el mundo (Alexandratos y Bruinsma, 2012). Como se puede observar, no es algo que está muy distante en el tiempo.

**Mónica:** El sector universitario es fundamental en este rol de articulación entre la comunidad, los organismos públicos y los privados, porque permite la difusión de información y la vinculación entre estos actores. ■



# LA VENTAJA DE TENER UN PLAN

**ENTREVISTA CON LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA QUE, FABRICANDO Y VENDIENDO PALETAS HELADAS ARTESANALES, CALENTÓ EL MERCADO Y LOGRÓ EN DOS AÑOS LO QUE POCOS LOGRAN EN DÉCADAS.**

Si buscamos en internet a Federico Manzuoli y Andrés Gorostiaga o, mejor aún, a su emprendimiento “Guapaletas”, aparecen miles y miles de menciones, entrevistas, notas en grandes medios e incluso análisis de su evolución y propuesta. Todo esto comenzó en el 2015, año en el que se lanzaron al mercado con sus primeros tres locales y con un adicional que hace aún más impresionante su marcada evolución: los helados.

**¿Por qué es impresionante?**

Si bien nuestro país tiene una gran tradición heladera: hija de la inmigración, esta rama gastronómica tuvo un gran desarrollo y se instauró en la figura de las heladerías de barrio, en el vendedor ambulante y su grito de “palito-bombón-helado” o en los pósters de un cucurucho industrial en la puerta de algún kiosco. En la actualidad, hay más de 6000 heladerías artesanales, por lo que “innovar” o tener un crecimiento explosivo en este mercado “saturado” o incluso “frío”, es un desafío casi imposible.

Pero ellos lo lograron: desde 2015 hasta hoy, se han expandido a un ritmo envidiable, pasando de esos primeros tres locales, a una proyección de 75 para fines de este año. Tanto es así, que el mismo presidente de la República Argentina lanzó, desde la fábrica en Malvinas Argentinas, la Ley de Emprendedores que beneficiaría a este tipo de proyectos.



Federico Manzuoli y Andrés Gorostiaga

Es por esto, y el marco de las 11<sup>ª</sup> Jornadas de Marketing UNLP, que desde ECONO dialogamos con los fundadores de Guapaletas:

### ¿Cómo surgió la idea?

**Federico Manzuoli (FM):** Nosotros vimos en el año 2014-2015, que en la región, había un boom de la “barrita mexicana”. De hecho en Brasil ya estaba dando muy buenos resultados pero, en Argentina, todavía no aparecía. Entendimos que si bien era un mercado que se presentaba saturado, había una oportunidad de negocio importante como para generar una categoría nueva entre lo que es el helado artesanal y el helado industrial. Entonces ahí empezamos a estudiar el plan de negocio, nos capacitamos, iniciamos el proyecto, alquilamos una planta, compramos máquinas...

**Andrés Gorostiaga (AG):** Hicimos *naming* (creación del nombre de la marca), contratamos una agencia de publicidad y de diseño, etc.

**Guapaletas abrió su primera sucursal en diciembre de 2015 y, para este año, estima finalizar con 75 locales, ¿cómo se explica este crecimiento?**

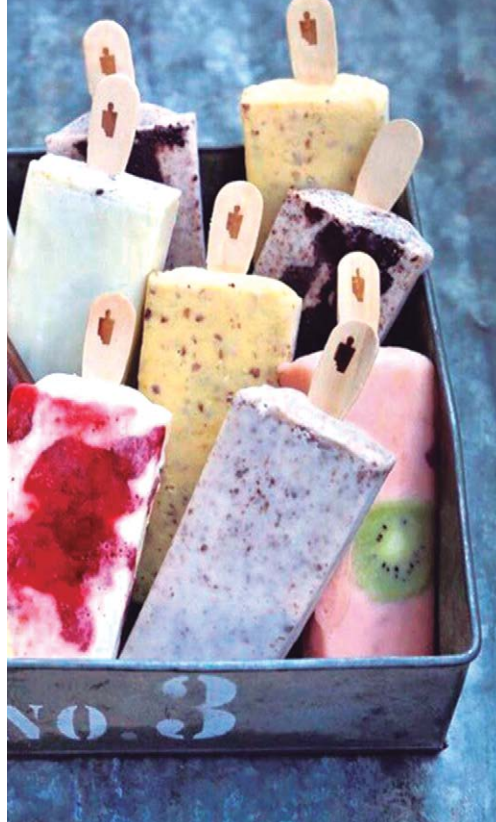
**FM:** Hoy, contando los de la costa, tenemos 50 locales y estimamos estar en 75 a fin de año. Bueno, el tener un buen plan de negocios y una buena hoja de ruta, es la base del resultado de hoy. Primero por haber identificado la oportunidad, después habernos capacitado, porque ninguno de los dos venía del rubro de la heladería: Andrés viene de una escuela de cocina y yo fabrico carteras y zapatos de mujer, o sea, nada que ver.

Lo primero que hicimos fue capacitarnos sobre el helado y su industria.

**AG:** Lo que siempre decimos cuando nos preguntan, es que nosotros somos hoy lo que queríamos ser. No fue una casualidad, no es: “mirá que suerte que tuvieron, como la pegaron”. En el plan de negocios, como decía Fede, pusimos dónde queríamos estar, cuántos puntos de venta queríamos tener, qué queríamos hacer y ahí fuimos. Entonces, fue armar el plan de negocios y apuntar todos los cañones ahí.

Hay una etapa previa para decir: “bueno, démosle una oportunidad al proyecto ver si esta bueno, ver los números”. “Pero cuando va, va, y si no, tenés que poder decir bueno no, no anda, me bajo”. Teniendo en cuenta que, a partir de que dijiste “va a andar”, empezaste a invertir, empezaste a dedicarle tiempo y ya está, ya estas arriba del barco.

**FM:** Sí, el plan de negocios fue fundamental. Saber bien a qué *target* queríamos ir, qué tipo de producto queríamos tener, la definición del precio, de los lugares, la estrategia de cómo conseguir capilaridad. Nosotros entendíamos que, siendo que íbamos a crear una categoría nueva, necesitábamos tener un poder de fuego bastante fuerte en cuanto a la capitalidad, porque por cómo veíamos que iba dándose la tendencia en la región, nos iba a faltar mucho tiempo para que el producto llegue a la Argentina. El primer llamado de Andrés proponiéndome el proyecto fue en abril del 2015, y nosotros definimos, en el momento que decidimos ir para adelante, que en diciembre teníamos que estar. Teníamos que estar ese verano, porque sino era esperar al otro.



“...el tener un buen plan de negocios, una buena hoja de ruta, es la base del resultado de hoy”.

**AG:** Sí, estuvimos corriendo atrás de todos: de los del montaje de la planta, de los de la parte de marketing y de la parte gráfica. Corrimos detrás de todos, de los consultores que nos ayudaron a armar el plan, a los que les dijimos: “chicos, hay que llegar a diciembre como sea, porque sino, ya empezamos a jugar contra otros competidores”. Y no sólo era llegar a esa fecha, sino abrir muchos puntos rápidamente. El plan inicial era de 20 puntos, que terminó hoy, sin techo. Nosotros, en principio, pensábamos que Argentina daba para 20 puntos. Después, sobre la marcha, ya con 4-5 puntos de venta abiertos, nos dimos cuenta que en realidad era de 120-150, y que el negocio se podía comportar también como una heladería tradicional de barrio si nosotros quisiéramos. Es decir, no sólo es una isla en un shopping, sino que también podemos abrir un local a la calle, en una ciudad no tan grande. Y ahí el abanico entonces es gigante.

Eso sí fue sobre la marcha, pero si nosotros agarramos el plan inicial y lo miramos hoy, usamos el 90% de las cosas: la bajada, las categorías, los colores, no cambiamos nada de eso.

**FM:** Sí aparte, teniendo un buen plan de negocios, los *upgrades* son mucho más fáciles de hacer, porque tenés una base de sustentabilidad. Entonces, si vos estudiaste las hipótesis, podés cambiarle los números y el crecimiento, lo podés hacer. Si no tenés un buen plan de negocios, es lo mismo que emborracharle el perro a un ciego.

**AG:** Es como el Plan de Marketing. Los consultores de aquel momento, y los que seguimos eligiendo para que nos ayuden, nos dicen: vos no podés decidir, cada vez que te llaman para hacer una nueva publicación en una revista o cualquier publicidad, si aceptas o no sobre esa publicidad

en sí. Hay que tener en cuenta el plan de marketing que vos armaste respecto a: cuánto vas invertir, a qué público querés atacar y en qué fecha querés hacer cada acción. Así vas a tomar una decisión correcta.

Entonces, muchas empresas se basan, sin plan de marketing, en “me parece barata la publicidad” y eso no sirve para nada. A veces una publicidad cara es mucho más efectiva que la barata. Esas fueron las cosas que fuimos aprendiendo.

### ¿A qué público apuntan?

**AG:** En general el helado como producto, etariamente, le pega a todo el mundo. Desde a un chico de cinco años a una persona de ochenta. Nosotros apuntamos desde a jóvenes de 16-17 hasta a personas de 50. A su vez, las redes hoy permiten dirigirse a grupos específicos: el *Snapchat* va más abajo, el *Facebook* más arriba, el *Twitter* va a lo más intelectual.

Entonces el desafío de marketing está bueno porque, dentro del plan general, tenés que acomodar tu comunicación en función a quién le intentás pegar.

**FM:** Y también llegarles con la calidad del helado. Una de las primeras propuestas de valor que nos hicimos cuando esto era todavía un proyecto fue: “bueno, el helado tiene que ser de primera calidad”. Y con esa propuesta de valor que queríamos tener, sumado al primer maestro heladero que contratamos, a las máquinas que compramos, nos empeñamos en que el helado sea de primera calidad. Y acá estamos parados. Entonces, si bien las redes sociales nos apoyan mucho, uno puede estar acá porque el helado es de primera calidad, sino no tenés ese resultado.

## ¿Cuán importantes son las franquicias a la hora de proyectar la expansión de estos emprendimientos?

**AG:** El plan de negocios se basó en el crecimiento vía franquicias. Porque nosotros teníamos que definir dónde íbamos a poner el primer foco de inversión, y no era una inversión infinita sino que, de hecho, era de inversión propia hasta el mes 13 del proyecto. Entonces teníamos que enfocar la inversión ahí. Pero por otro lado, y como habíamos definido como propuesta de valor clave la calidad del producto, eso exigía determinada inversión y, teniendo en cuenta que a la capilaridad que buscábamos no la íbamos a conseguir de manera propia, determinamos que teníamos que trabajar con franquicias.

**FM:** La franquicia es clave porque hay un límite: un dueño no puede estar en todos lados. Cuando te hablan de otra provincia, vos físicamente no podés estar ahí cerca del empleado motivándolo. Con respecto a las franquicias, que en Argentina falta crecer un montón en este sentido, vos logras que el dueño, que si bien no es propietario de la marca sino que te paga por el nombre, en su punto de venta, cuide el negocio como propio. Entonces vos logras, a mil kilómetros de distancia, que ese local esté tan o mejor controlado que si estuvieras vos.

Es clave hacer una buena selección, ver qué busca ese franquiciado. Por ahí te dicen: “el tiene mucha plata y puede abrir diez”. Pero es un error pensar que porque tiene mucho dinero va a ser un buen franquiciado. Ahí vas encontrando que el modelo ideal está relacionado con el que llega justo, con la inversión justa, y lo toma como su negocio, como lo que le va a dar de comer en los próximos diez años. Uno va buscando ese modelo, hasta que lo encontraste justo, y en una cantidad de 100 franquicias quizás tenés 90 modelos justos y diez que los erraste. Pero ahí es dónde está el secreto de que la franquicia tenga éxito o no, en pensar que esa persona es quien va a cuidar tu marca, que va a ser tu representante en otra provincia, otra ciudad o acá mismo.

## ¿Cómo podría beneficiar la nueva Ley de Emprendedores a este tipo de proyectos?

**FM:** Bueno la Ley de Emprendedores fue clave. Porque obviamente poder armar una empresa o una sociedad en un día, nos ayudó mucho. Más teniendo en cuenta que muchos de nuestros franquiciados son sociedades nuevas. Entonces, al hacerles más ágil las inscripciones y demás, o el acceso a créditos, eso es de gran ayuda.

**AG:** Nosotros, como dijo Fede, arrancamos con una inversión propia hasta los 13 meses. Después empezamos

“...el secreto de que la franquicia tenga éxito o no, es pensar que esa persona es quien va a cuidar tu marca”.

a recibir ayuda de un Sociedad de Garantías Recíprocas y, la verdad, que la bajada de línea por parte del Estado para que estas ayuden, fue un gran respaldo. Después vino la Ley de Emprendedores.

Lo que hay que aclarar acá es que yo puedo hacer un producto hermoso, re rico, con una marca espectacular, pero si después no tengo dónde venderlo no sirve de nada. Entonces si bien nosotros también creamos una sociedad para la fábrica y demás, para venderlo, después cada franquiciado tiene que crear su sociedad, ir a negociar con el shopping, alquilar; cada cosita de esas son procesos de 30, 40 o 60 días. Entonces vos decís “abro la semana que viene”: imposible. Entonces, cada burocracia que se pueda quitar, eliminar o acortar, ayuda infinitamente a un negocio.

No solamente para una fábrica: si vos querés abrir un kiosco en la esquina, es lo mismo. No hace falta ser emprendedor en sí. A veces se piensa que sólo sirve para “emprendedores”, pero abrir un kiosco o poner una farmacia es lo mismo, es igual a cualquier emprendedor grande o chiquito.

**FM:** De hecho, bueno, la Ley de Emprendedores la comunicó el Presidente en nuestra planta, el 30 de marzo de este año.

**AG:** Y nosotros no es que la defendamos, sino que la vivimos y realmente vemos que ayuda. Por lo menos en nuestro entorno vemos que ayuda de verdad, la intención está buena, después que funcione o no es otro tema. Obviamente es una ley a nivel nacional que después hay que ir negociando provincia por provincia, o municipio por municipio. Si un municipio no la implementa, o una provincia, no sirve de nada. Es todo, como dice Fede siempre, una escalera para arriba. Es un proceso burocrático que existe en todo nivel. ■



**Dr. Juan Guillermo Salas**  
Médico Neonatólogo  
Presidente de la Fundación  
Hospital de Niños.

## “LO QUE BUSCAMOS DESDE LA FUNDACIÓN ES EL **COMPROMISO SOCIAL**: QUE SE PIENSE EN EL OTRO”

ENTREVISTAMOS AL PRESIDENTE DE LA FUNDACIÓN LUDOVICA, DR. JUAN GUILLERMO SALAS, MÉDICO NEONATÓLOGO QUIEN NOS CUENTA QUE LA FUNDACIÓN DESDE SUS INICIOS SE HA DEDICADO A FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA AL SERVICIO DE LA NIÑEZ, ESPECIALMENTE CONTRIBUYENDO EN ESTOS ASPECTOS AL PROGRESO DEL HOSPITAL DE NIÑOS DE LA PLATA.

La Fundación se encuentra en la calle 14 entre 64 y 65, en el centro del Parque Saavedra de la ciudad, y sus principales objetivos son la promoción, creación y desarrollo de actividades científicas relacionadas con la niñez. Además producto de la crisis económica del año 2001, se reactivó la necesidad de gestionar recursos para construir lo que hoy es el hogar de tránsito “Casa Ludovica”, destinado principalmente a niños en tratamiento que requieren estrecho seguimiento sin hospitalización. Con ECONO conoceremos en detalle a la Fundación.

## ¿Cómo surge la Fundación Hospital de Niños de La Plata y cuáles son sus principales actividades?

La Fundación surge en el año 1991 por iniciativa de Roberto Silber, director en ese momento del Hospital. El primer objetivo fue facilitar un mecanismo para la realización de estudios y apoyo en la formación del personal (médicos, enfermeros, técnicos y otros profesionales).

En el año 2000, siendo la directora Herminia Itarte, observa que los niños que requerían tratamiento en el Hospital (pero no su internación) debían alojarse en algún lugar cercano. Hasta ese momento quedaban internados cuando había camas, pero si no había, los padres se veían obligados a pagar hoteles o pensiones. Esto dificultaba el tratamiento, porque el aspecto emocional frente a la enfermedad no se podía contemplar. Es por eso que decide realizar un hogar de tránsito para estos niños: “Casa Ludovica”.

En lo referente a la formación del personal del Hospital, se creó el Instituto de Desarrollo e Investigaciones Pediátricas (IDIP), el cual está sustentado por la Fundación y realiza estudios de investigación clínica.

En virtud del crecimiento de todo lo relacionado con la medicina de alta complejidad, se decidió ayudar al Hospital en temas edilicios y tecnológicos, incorporando equipos y arreglando salas.

## ¿Cuál ha sido el mayor o más complejo desafío de su gestión y cuáles cree que aún resta profundizar?

El primer gran desafío es transformar la institución en un organismo sustentable, con obtención de dinero de forma genuina, y buscando que no sea a través de limosna, sino buscando compromiso social. Al comienzo debimos recurrir a la comercialización de una rifa, que no era lo que queríamos, pero permitió que la Fundación pudiera perdurar y sostener abierta la casa. El principal motivo por el que discontinuamos la rifa fue porque quien compraba, podía querer brindar ayuda o bien, obtener un premio, y lo que buscábamos desde un comienzo, era el compromiso social: que se piense en el otro.

Queremos seguir creciendo y para eso, buscamos dar difusión a la obra, para poder dividir los ingresos en el sostenimiento de la casa y de la Fundación y, por otro lado, poder otorgar becas. Buscamos, además, hacer inversiones que sustenten la Fundación; para lo cual realizamos el Hospital de simulación, las jornadas y volvimos a editar la revista “Ludovica Pediátrica”, en donde se publican trabajos e investigaciones generadas en el Hospital.

Otro objetivo planteado, es la búsqueda de recursos económicos a través del programa Padrinos Solidarios.

**“El primer gran desafío es transformar la institución en un organismo sustentable, con obtención de dinero de forma genuina, y buscando que no sea a través de limosna, sino buscando compromiso social”**

Al respecto, trabajamos en dar difusión y transparencia para así, poder contar con varias empresas que puedan sostener los ingresos de forma genuina.

## ¿Cómo ha sido el balance de trabajo de La Casa Ludovica como hogar de tránsito para ambulatorios del Hospital de Niños de La Plata y sus madres?

El balance de la casa es excelente. Se pueden ver los logros a diario conforme al aspecto emocional en los tratamientos de los niños.

El tratamiento médico es fundamental, pero el componente emocional, tanto para los niños enfermos como para sus familias, es importantísimo. Trabajamos para que encuentren un lugar acogedor junto a otras familias que están experimentando problemas similares. Por otro lado, el apoyo de los profesionales del Hospital en encontrar un lugar accesible y agradable para sus pacientes, colabora en cerrar el círculo virtuoso de esta obra. Para los que trabajamos en la Fundación, poder ver los resultados a diario es nuestra mejor recompensa y motivación.

## En el año 2001 se creó el Instituto de Desarrollo e Investigaciones Pediátricas (IDIP) ¿qué nos puede comentar al respecto?

El desarrollo de la investigación pediátrica nos pone en la vanguardia como hospital, ya que se busca analizar e investigar a la sociedad brindando nuevas herramientas terapéuticas y sociales. Se trabaja en alimentación, impacto emocional, crecimiento y desarrollo, salud materna y del niño, creando nuevos mecanismos de atención.

Adecuándonos a las nuevas formas de aprendizaje, se incorporó un hospital de simulación, donde se entrenan médicos, enfermeros, técnicos y padres.

Se realizan además, maestrías, jornadas y cursos, colaborando así en la formación.





**“El apoyo de los profesionales del hospital en encontrar un lugar accesible y agradable para sus pacientes, colabora en cerrar el círculo virtuoso de esta obra”**

### **¿Qué nos puede comentar respecto del Hospital como espacio educativo en distintas disciplinas de la pediatría?**

El aspecto educativo es primordial para la salud. En este Hospital se forman médicos, enfermeros, técnicos, psicólogos, asistentes sociales, bioquímicos, farmacéuticos, etcétera. Todos estos profesionales se extienden después a lo largo y a lo ancho del País, llevando las enseñanzas de nuestro Hospital. Por esta razón, el apoyo a la formación de tanta gente es nuestro compromiso. El impacto en la mejora de la salud es difícil de medir, pero es realmente muy importante y un eslabón primordial que cumple el hospital público.

### **¿Cómo compatibiliza su profesión con la gestión de una Fundación tan importante?**

Mi profesión me brinda un panorama claro de las necesidades en la población infantil. Puedo así, tener indicadores sociales para saber las necesidades. Otro punto que ofreció mi formación, es la posibilidad de armar equipos de trabajo y profesionalizar la Fundación, utilizando procesos de trabajo y armado de equipos. De esta manera, se pudo brindar empoderamiento

y compromiso a los integrantes del consejo de administración. Uno de los puntos importantes es brindar absoluta transparencia y gran sensibilidad social.

### **¿De qué manera se puede colaborar y comprometerse con la Fundación del Hospital de Niños de La Plata?**

Para colaborar con la Fundación debemos entender por qué debemos hacerlo. En primer lugar, saber que el niño es quien más expectativas de vida tiene, por lo que todo lo que hagamos tendrá un gran impacto social. En segundo lugar, comprender que la atención de la salud en todo el mundo es muy cara, que los hospitales estén regionalizados hace que al Hospital de Niños “Sor María Ludovica”, lleguen los pacientes de mayor complejidad de la Provincia. El sostenimiento de los equipos técnicos y el aspecto edilicio es tremendamente costoso. En tercer lugar, tenemos que saber que muchos de los médicos que atienden en los consultorios a nuestros hijos, nietos y sobrinos, fueron formados en este Hospital. Y, por último, saber que si pensamos en el otro nos va a hacer bien. Quien piensa en el otro, seguro va a ejercer mejor su rol en la vida. ■

# DEFENSAS DE TESIS DE POSGRADO

## 2DO SEMESTRE 2017

### DEFENSAS REALIZADAS

**Carrera:** Especialización en Tributación  
**Alumna:** Sofía Hervera  
**Título de TIF:** Manual Tributario: El farmacéutico y la farmacia oficial.

**Carrera:** Especialización en Tributación  
**Alumna:** Irene Haydeé Cardell  
**Título de TIF:** Tratamiento Tributario en la Actividad de Acopio de Cereales.

**Carrera:** Especialización en Tributación  
**Alumno:** Fabián Horacio Ferrario  
**Título de TIF:** Marco Impositivo del Servicio Público Transporte Automotor de Pasajeros (Lineas Urbanas, suburbanas e interurbanas).

**Carrera:** Especialización en Tributación  
**Alumno:** Pablo Alberto Lacha  
**Tema de TIF:** La actividad aseguradora en Argentina: Tratamiento impositivo.

**Carrera:** Maestría en Dirección de Empresas  
**Tesista:** Mara De Simone Martin  
**Tema:** PyMEs y crecimiento económico. Estado de situación en Argentina y su comparación con Canadá y Brasil.

**Carrera:** Maestría en Dirección de Empresas  
**Tesista:** Javier Mónaco  
**Tema:** La vocación emprendedora del Contador Público. Análisis y comparación con otras profesiones universitarias.

**Carrera:** Maestría en Dirección de Empresas  
**Tesista:** Carina Paz Nuño Silva  
**Tema:** Análisis comparativo y evaluación del progreso social de una comunidad desde la perspectiva de sus habitantes.

**Carrera:** Maestría en Marketing Internacional  
**Tesista:** Sidney Rogério Vargas  
**Tema:** La nueva tendencia en la internacionalización de una PyME - Fenómeno de Born Global.

**Carrera:** Maestría en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud  
**Tesista:** María Inés Garabito  
**Tema:** Diagnóstico del estado de situación de los servicios de esterilización de los hospitales públicos de la Pcia. de San Luis.

**Carrera:** Maestría en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud  
**Tesista:** Cr. De Ponti Héctor  
**Tema:** La cadena de valor como elemento de optimización de costos en empresas de salud.

**Carrera:** Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales  
**Tesista:** Natalia Evangelina García  
**Tema:** Análisis de una política de desarrollo productivo: parque industrial Villa Regina, Río Negro.

**Carrera:** Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales  
**Tesista:** Nicolás Gonzalo Rodríguez  
**Tema:** Los recursos no renovables de las provincias argentinas, consecuencias sobre el comportamiento fiscal.

**Carrera:** Doctorado en Ciencias de la Administración  
**Tesista:** José Luis Maccarone  
**Tema:** Método de ponderación de la competitividad y de las ventajas competitivas de las PyMEs del sector industrial metalmeccánico para las empresas agrupadas en parque industrial Plátanos de la localidad de Berazategui, cámara de la pequeña industria de Rafaela y empresas de la localidad de Ceres.

### DEFENSAS PROGRAMADAS

**Carrera:** Maestría en Dirección de Empresas  
**Tesista:** Manuel Hadad  
**Tema:** Caracterización y evaluación del potencial de desarrollo del sector de laboratorios de análisis industriales habilitados en la provincia de Buenos Aires en el marco de la Ley Provincial 11.643.

**Carrera:** Maestría en Dirección de Empresas  
**Tesista:** Sonia Carolina Moscoso Orellana  
**Tema:** Análisis comparativo de las empresas Coworking en las ciudades de Buenos Aires y Quito en los años 2016 y 2017).

**Carrera:** Maestría en Dirección de Empresas  
**Tesista:** María Jimena Rossi  
**Tema:** Evaluación de políticas públicas a nivel de gestión municipal. Utilización de herramientas de control y seguimiento habitualmente utilizadas en el ámbito de las empresas. Un estudio sobre la Administración Pública en la ciudad de Berisso.

**Carrera:** Doctorado en Ciencias de la Administración  
**Tesista:** Diógenes Lagos Cortés  
**Tema:** Relación del gobierno corporativo y el control familiar con el costo de capital: Un análisis para empresas listadas en la Bolsa de Valores de Colombia.

**Carrera:** Maestría en Marketing Internacional  
**Tesista:** Ellein Julieth Rico Zapata  
**Tema:** Concepción de un plan de negocios para la creación de una cadena de centros de entrenamiento cardiovasculares basados en la danza.

**Seminarios Ejecutivos**


**Capacitación In Company**

**Cursos  
 Programas**

- Recursos Humanos
- Marketing Digital y Big Data
- Creatividad e Innovación
- Tecnología aplicada a los Negocios
- Finanzas
- Dirección y Gestión

**Desayunos Empresarios**

- ARTANA, Daniel Alberto
- DAL POGGETTO, Marina
- ESPORA, Alejo
- GONZALEZ FRAGA, Javier
- PRAT GAY, Alfonso
- SECCO, Luis
- SICA, Dante
- SZEWACH, Enrique

**CONTACTO** Tel. +54 221 489-6044  ednfceunlp  
 mba.edn@econo.unlp.edu.ar | www.econo.unlp.edu.ar/edn

Calle 3 n°590. Lunes a Viernes de 8.30 a 13.30 hs. y de 17.30 a 20.30 hs.  
 Facultad de Ciencias Económicas - UNLP

**AUSPICIANTES**

DIARIO EL DIA, GRUPO LOS TILOS, ZONA FRANCA,  
 RAPICUOTAS, EDELAP, CONSEJO PROFESIONAL DE  
 CIENCIAS ECONÓMICAS, CAJA DE CIENCIAS  
 ECONÓMICAS, SEGUROS RIVADAVIA, BANCO NACIÓN,  
 IERIC, BANCO CIUDAD, SERVENTE & CIA.

**MASTER**  
 EN MARKETING INTERNACIONAL

ACREDITADA CONEAU



- ▶ Formamos profesionales con alta calificación en el campo del comercio internacional, del Management y del Marketing Global, especialidades con gran demanda en la empresa actual.
- ▶ Programa part-time para profesionales de todas las carreras universitarias.
- ▶ El desafío de crecer con visión de futuro e integrando la empresa con su entorno.
- ▶ Único Master en Marketing Internacional que funciona en el país.
- ▶ Posibilidad de cursar parte de la carrera en Universidades europeas.

**CONTACTO** Tel. +54 221 424-1458 / 425-9536  
 marketing@econo.unlp.edu.ar  
 www.epmi.edu.ar  
 4to piso, of. 424, 428 - Calle 6 n°777. Lunes a Viernes de 9 a 14 hs.  
 Facultad de Ciencias Económicas - UNLP



EUROPEAN SCHOOL OF  
 BUSINESS UNIVERSIDAD DE  
 REUTLINGEN, ALEMANIA.

**GRADO** Eduardo de Giusti Nuevo plan de estudios de las carreras LA, LE y CP (Plan VII) | **DOCENTES** Walter Sosa Escudero *Big Data*: Desafíos para la docencia en Ciencias Económicas | **INVESTIGACIÓN** Norberto Góngora y Gabriela Mollo Brisco Investigar en Administración | **INTERÉS GENERAL** Fernando Tauber Haciendo realidad grandes proyectos en la UNLP | **INVESTIGACIÓN** Agustín Lódola Pensar el desarrollo equilibrado | **POSGRADO** Carolina Coppoli *Big Data & Empatía* | **GRADUADOS** Jornadas inserción profesional de LA y CP Entrevista a graduados de la FCE | **TRANSFERENCIA** Martín Fernández Molina Monitoreo del Servicio Alimentario Escolar (SAE) | **EXTENSIÓN** Raúl J. Rosa y Mónica Casanovas Cambio climático: huella hídrica y de carbono | **EMPRENEDORES** Federico Manzuoli y Andrés Gorostiaga Guapaletas: La ventaja de tener un plan | **PERSONAJES** Guillermo Salas "Buscando el compromiso social, que se piense en el otro" | **DEFENSAS DE TESIS DE POSGRADO** 2do semestre 2017.

REVISTA ECONO Nº 15 | AÑO 8 | DICIEMBRE, 2017 | ISSN Nº 1853-4465