

## AUTORIDADES

### Decano

Mg. Eduardo Andrés De Giusti

### Vicedecana

Cra. Marina Dolores Gómez Scavino

### Secretario de Asuntos Académicos

Mg. Anibal Alberto Cueto

### Secretario de Posgrado

Mg. Martín Guillermo Fernández Molina

### Secretaria de Planificación y Control Institucional

Lic. María de la Paz Colombo

### Secretario de Investigación y Transferencia

Cr. Hugo A. Collacciani

### Secretaria de Extensión Universitaria

Mg. Liliána Cristina Galán

### Secretario de Bienestar Universitario

Cr. Fermin Crucianelli

### Secretario de Administración y Finanzas

Mg. Mariano Emilio Visentin

### Secretario Consejo Directivo

Cr. Martín Raúl Masson

### Prosecretaria de Extensión Universitaria

Lic. Carla Maroscia

### Prosecretaria de Transferencia

Dra. María Florencia Hutter

## STAFF

### Editores

Cra. Marina Gómez Scavino

Lic. María Amanda Plano

### Equipo editorial

Lic. Santiago Manuel Barcos

Lic. Franco Dall'Oste

### Corrección general

Lic. Rebeca Fernández Deandrea

### Diseño y diagramación

María Soledad San Román

### Fotografía

Lic. Franco Dall'Oste

Lic. Santiago Manuel Barcos

### Tapa: Serie Comunidad Universitaria

Lic. Santiago Manuel Barcos

### Colaboradores

DCV Carla Arturi

DCV Paola Fondevilla

Lic. Ramiro Plano

Lic. Damián Toschi

Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
Calle 6 nro 777. CP (B1900TEN)  
La Plata, Bs. As. - Argentina

# SUMARIO

Revista ECONO - Año 9 - Número 18 - Julio 2019

- 02** **BALANCE DEL PRIMER AÑO DE GESTIÓN**  
 Eduardo A. De Giusti  
 Decano FCE. UNLP.
- 04** **INSTITUCIONAL**  
 Nuestra Facultad: Luis Scuriatti  
 "La Facultad marcó mi vida desde los 18 años".
- 07** **Nuestra Universidad: Cecilia Elena Lupano**  
 Divulgación científica. Facultad de Ciencias Exactas UNLP.
- 11** **DOCENTES**  
 Fernanda Barranquero, Mariana Gravellone, Agustina Rocca,  
 Silvia Rossi y Ma. Amanda Plano  
 La Unidad Pedagógica va a las aulas.
- 14** **INVESTIGACIÓN**  
 Patricio Mc. Inerny y Hugo Collacciani  
 Gobierno corporativo en la Argentina.
- 18** **POSGRADO**  
 Lucía Reija y Fermín Paus  
 "El contenido es el rey".
- 23** **TRANSFERENCIA**  
 Agustín Lódola  
 Nuevos datos sobre la economía de La Plata:  
 Compromiso de la Universidad con su región.
- 26** **EXTENSIÓN**  
 Juan José Almagro García  
 "La palabra que define a la responsabilidad social es compromiso".
- 29** **ALUMNOS**  
 Inserción Laboral  
 ¿Qué busca el mercado laboral actual en nuestros graduados?.
- 34** **GRADUADOS**  
 Maximiliano Abdala  
 "La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando".
- 37** **INTERÉS GENERAL**  
 Crowdfunding inmobiliario  
 Como integrar al pequeño ahorrista a un negocio millonario.
- 40** **DEFENSAS DE TESIS DE POSGRADO**  
 1er semestre 2019.

# BALANCE DEL PRIMER AÑO DE GESTIÓN



Transcurrido el primer año de gestión, resulta un momento oportuno para hacer una retrospectiva tanto de los avances como de la agenda pendiente que percibimos para nuestra Facultad.

Como equipo de trabajo, nos ha tocado atravesar un contexto turbulento y creemos que nuestra mayor virtud ha sido enfocarnos en las líneas estratégicas que definimos en aquel mes de mayo de 2018, cuando asumimos el compromiso de conducir la Institución.

En este marco, quiero aprovechar el espacio para compartir con ustedes las principales actividades que hemos diseñado y desarrollado en esta primera etapa:

## **En Grado:**

- Hemos cumplido con las instancias, los plazos y las acciones que demanda el proceso de acreditación de la carrera de Contador Público ante la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) a fin de obtener el reconocimiento oficial del título que se requiere por tratarse de una profesión regulada por el Estado.

- En paralelo, continuamos con la implementación de los nuevos Planes de Estudio (VII) para las carreras de Contador Público, Lic. en Administración y Lic. en Economía.

## **En Investigación y Transferencia:**

- Nos hemos propuesto generar las condiciones para que nuestros docentes-investigadores mejoren sus posibilidades de acceder a categorías más elevadas dentro del Programa de Incentivos. En esa línea, estamos propiciando y brindando apoyo a quienes logren publicar artículos en revistas científicas catalogadas como de Nivel I, II o III por el CONICET y, por otra parte, el Consejo Directivo ha formalizado y aprobado, por primera vez, proyectos de investigación propios de la Facultad.
- Al mismo tiempo, pusimos en funcionamiento un proyecto de investigación y transferencia que consideramos prioritario, ya que se encuentra destinado a generar un “Indicador de Actividad Económica de la ciudad de La Plata”. La trascendencia de éste radica en que permite brindar información fehaciente de la región a toda la comunidad y, a los responsables de las políticas públicas, les brindará datos específicos sobre la

realidad local, sus características y sus problemáticas, a la vez que incentiva el debate y el intercambio de ideas para la búsqueda de oportunidades y alternativas de mejora.

### En Extensión:

- El foco lo hemos puesto en la localización y expansión de nuestros límites. El objetivo es avanzar a través de este tipo de actividades sobre la comunidad local y en todas las sedes en donde se encuentra emplazada nuestra Facultad. Luego de un año de trabajo, contamos con una oferta de proyectos que nos permite estar presentes en los diez Centros Comunes de la ciudad y, con una serie de nuevas experiencias en el desarrollo de actividades extensionistas, en las tres sedes ubicadas en Saladillo, Bolívar y Tres Arroyos.

### En Bienestar Universitario:

- Continuamos trabajando articuladamente con la Secretaría de Asuntos Académicos en el Programa de Rendimiento Académico y de Egreso (PRAE) con diferentes acciones para asistir en el ingreso, la trayectoria y el egreso de los estudiantes.
- Asimismo estamos avanzado en el desarrollo de nuevas propuestas destinadas a los diferentes claustros tales como "Conocé la UNLP".

### En Posgrado:

- Logramos acreditar e iniciar la Maestría en Diseño y Marketing, la primera carrera interdisciplinaria articulada en conjunto con la Facultad de Bellas Artes. Además hemos profundizado la oferta de educación a distancia y ampliado la diversidad de actividades no conducentes a título, entre las que se encuentran: el Programa de Gestión Estratégica de las Tecnologías de Información, el Programa en Marketing Estratégico Digital y actividades relacionadas con el emprendedorismo e innovación, entre otras.

### En Infraestructura:

- Consideramos un avance a destacar, lo realizado en relación a cuestiones de seguridad e higiene como: la modernización de los tableros eléctricos, las acciones implementadas para favorecer la eficiencia energética y la puesta en valor de la

red de hidrantes contra incendios y reparación de las bombas presurizadoras.

- También hemos logrado la aprobación del plano de obra para ampliar y equipar un espacio adicional para el desarrollo de actividades de investigación y transferencia en el 4° Piso (sobre calle 48).

Más allá de las áreas particulares, a nivel institucional general, hemos avanzado en proyectos que consideramos decisivos y fundamentales como el nuevo esquema de funcionamiento y de comisiones del Consejo Directivo, a partir del cual se creó la Comisión de Investigación, Transferencia y Extensión Universitaria; la incorporación de la Evaluación Curricular a la Comisión de Plan de Estudios; el impulso a un conjunto de actividades orientadas a la recuperación, el reconocimiento y la visibilización de la memoria y la historia de nuestra Unidad Académica, como la designación de profesores extraordinarios en calidad de honorarios, la producción de un libro en el que se vean reflejadas las voces de los protagonistas de los distintos claustros y las diferentes épocas de la Institución y también, la reparación de los legajos de las víctimas del terrorismo de Estado de la Facultad.

Para finalizar, quiero reconocer que sabemos que aún tenemos una vasta agenda pendiente y que hay mucho por hacer, por ello, junto al equipo de gestión, nos encontramos trabajando permanentemente para llevar adelante los proyectos y las propuestas que definimos al momento de asumir y, en ese sentido, queremos agradecerles a cada uno de ustedes: docentes, graduados, alumnos y/o no docentes, por todo el apoyo y la confianza que nos han brindado en este tiempo. A su vez, les propongo reafirmar el compromiso que tomamos en mayo de 2018 de continuar con un modelo de gestión estratégica basado en la acción y en los valores.



**Mg. Eduardo Andrés De Giusti**

DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA





# “LA FACULTAD MARCÓ MI VIDA DESDE LOS 18 AÑOS”

ENTREVISTA: LUIS SCURIATTI

EN DIÁLOGO CON ECONO, EL EX DECANO REPASA SU TRAYECTORIA: DESDE SUS INICIOS COMO ESTUDIANTE, EN LA DÉCADA DEL 60', HASTA SU LLEGADA A LA CONDUCCIÓN DE LA FACULTAD. VIVENCIAS DE CINCO DÉCADAS EN UNA CHARLA PLAGADA DE HISTORIA.

### ¿En qué contexto se produjo su ingreso a la Facultad?

Ingresé a la Facultad como alumno en el año 1960. Hasta ese entonces vivía en Mar del Plata donde no había Universidades, no sabíamos de qué se trataba, y el día que cumplí 18 años, que recuerdo fue lunes, llegué a La Plata por primera vez. Fue en un contexto casi de necesidad familiar, porque mi familia que era de ingresos bajos o medios, quería que yo estudiara. Entonces vine con tres compañeros de quinto año del secundario y ese primer día, 4 de abril de 1960, pisamos por primera vez la Facultad de Ciencias Económicas que, en ese entonces, funcionaba en diagonal 77 con horarios complicados, ya que estaban las clases del liceo de señoritas. Generalmente las clases en la Facultad eran desde la tarde hasta la noche, aunque también había alumnos a la mañana. Fue salir de mi ciudad y venir a otra que no conocía. Nunca había estado en La Plata, pero tuve la suerte de adaptarme rápidamente. No fue un desarraigo violento ni muy grande.

### A usted le tocó vivir lo que se conoce como “La época de oro” de la Universidad.

Era la época de oro porque recién comenzaba Ciencias Económicas. Empezó a funcionar en 1953 y eran seis años de carrera. En 1960 ingresamos trescientas personas.

### ¿Qué recuerda del Golpe de Estado de 1966?

Yo me recibí de contador en 1964 y seguí estudiando economía. Trabajaba en la administración pública y de pronto cambió todo; fue un cambio muy importante que no se notó mucho al principio. Pero justamente entre 1966 y 1970 tuve dos accidentes que me sacaron un poco del medio. Primero sufrí un accidente jugando al fútbol para la Facultad (porque hacíamos campeonatos con Derecho); tuve fractura expuesta en el brazo derecho y pasé seis meses sin cursar porque no podía escribir. De todos modos, algunos profesores me bancaron y pude zafar algunas materias. De hecho hubo un docente que cuando le conté lo que me había pasado me tomó examen en Buenos Aires, donde él daba clases. Después, a mediados de 1968

tuve un accidente automovilístico y estuve con problemas hasta febrero o marzo del año siguiente. En ese momento, estuve a punto de dejar la carrera, pero me recompose y seguí. Terminé de estudiar en 1969, un año y medio después de lo pensado. Tendría que haber terminado a mediados de 1967.

### Le tocó transitar la violenta década del 70 ¿Qué recuerda de eso?

Eso fue muy violento, dramático. Yo no sufrí personalmente ningún problema, pero estábamos viviendo con mucho miedo y limitaciones. Por ejemplo, a todos los profesores nos pasó alguna vez que se metieran en el aula tipos encapuchados. Estaba bastante acotada la libertad de expresión y en la Facultad algunas personas desaparecieron, lamentablemente. Pero esa etapa, según mi modo de ver, se sintió más en otras facultades. Fue una etapa de retroceso para la Universidad.

### ¿De qué manera impactó en la Facultad el retorno de la democracia en 1983?

A partir de 1983, pero sobre todo desde 1986 en adelante, la Facultad creció fuertemente porque volvieron todas las personas que se habían ido por problemas políticos. Justamente, esa fue una de las tareas que me tocó. El Decano en ese entonces era Rogelio Simonato y yo era el director del Departamento de Economía y, la tarea que él me encargó, fue que hablara para que volvieran Porto y la mayoría de los profesores de Economía, quienes hasta el día de hoy están en la Facultad. Esa fue mi tarea y, cuando terminamos la gestión con Simonato, el Departamento estaba casi armado; fue un cambio muy importante. Además, creció fuertemente la inscripción de alumnos. En eso ayudó la mudanza al nuevo edificio.

### ¿En qué año se produce la mudanza de la Facultad?

Fue durante el período militar 1978 o 1979; era un edificio construido por militares.

## **Usted fue decano entre 2004 y 2010 ¿Cómo definiría la impronta de su gestión?**

Fue un proceso que comenzó Rogelio Simonato, siguió Julio Giannini y después yo. Los tres nos conocíamos y teníamos distintos modos de pensar algunas cosas, pero sin ningún tipo de dificultad. Fue, digamos, una cosa continua; muy poco se modificaba de la organización y se agregaba todo lo que venía.

Una gran ventaja para nosotros fue aceptar lo que se hizo antes y sostenerlo. La impronta fue armar un conjunto de personas que hablásemos el mismo idioma y auto sostenernos. Ya cuando fui Decano, tomó impulso el Consejo de Decanos de las universidades públicas argentinas, al que después se incorporaron las privadas, y yo fui presidente cuatro años. Así fue como se integraron las facultades de Ciencias Económicas de todo el País y se firmaron convenios de adaptación para los alumnos. Fue una muy buena etapa que contaba con un equipo estable y, entre las cosas que se pueden destacar, está la puesta en marcha de la Tecnicatura en Turismo. La impronta era ir hacia adelante, ese fue el común denominador de todos los funcionarios.

**“Ya cuando fui Decano, tomó impulso el Consejo de Decanos de las universidades públicas argentinas, al que después se incorporaron las privadas, y yo fui presidente cuatro años. Así fue como se integraron las facultades de Ciencias Económicas de todo el País y se firmaron convenios de adaptación para los alumnos”.**

## **Durante su gestión como decano ¿Cómo fue la relación de la Facultad con la conducción de la Universidad?**

Para eso es necesario ir un poco hacia atrás. Yo comencé a tener un fuerte vínculo con la Universidad al ser vicedecano de la gestión

de Julio Giannini, quien delegó en mí la vinculación con rectorado; por lo que al asumir como decano ya el vínculo estaba consolidado. A su vez, ya en la Facultad teníamos a Martín López Armengol que estaba preparándose para sucederme. En realidad Martín se preparó muy bien: hizo un posgrado, cursos en el exterior y luego me sucedió. Fue un proceso que se fue formando en el tiempo. Claro, que él (López Armengol) era más joven que nosotros, igual que ahora Eduardo De Giusti quien también se preparó y ha hecho un esfuerzo grande en capacitarse y generar vínculos con diversos actores institucionales. Ser decano no pasa sólo por ser inteligente sino también por las relaciones. Yo tuve buena relación con todos. En este sentido, trabajé muy bien con Mercedes Molteni cuando, ya como decano, fui Secretario de Economía del Consejo Superior de la Universidad.

**“Ser decano no pasa sólo por ser inteligente sino también por las relaciones”.**


## **¿Cómo le gustaría que se lo recuerde en función de lo que usted le brindó a la Facultad?**

Bueno, si todavía estoy en la Facultad es porque tengo muchas expresiones de amistad. Lo único que le pude agregar yo fue la participación fuerte y que se mantiene, en el Consejo de Decanos de Ciencias Económicas. En esa tarea fue muy importante, y quiero destacar, a Laura Soria quien era la secretaria de todos; y la segunda cuestión positiva fue haber incorporado la Tecnicatura en Turismo, que era muy discutida.

## **¿Qué anécdota o hecho recuerda que lo haya marcado en su paso por la Facultad?**

La Facultad marcó mi vida desde los 18 años. Espero que la Facultad siga creciendo y mejore. Ahora el problema es el edificio: no entran más personas. ■

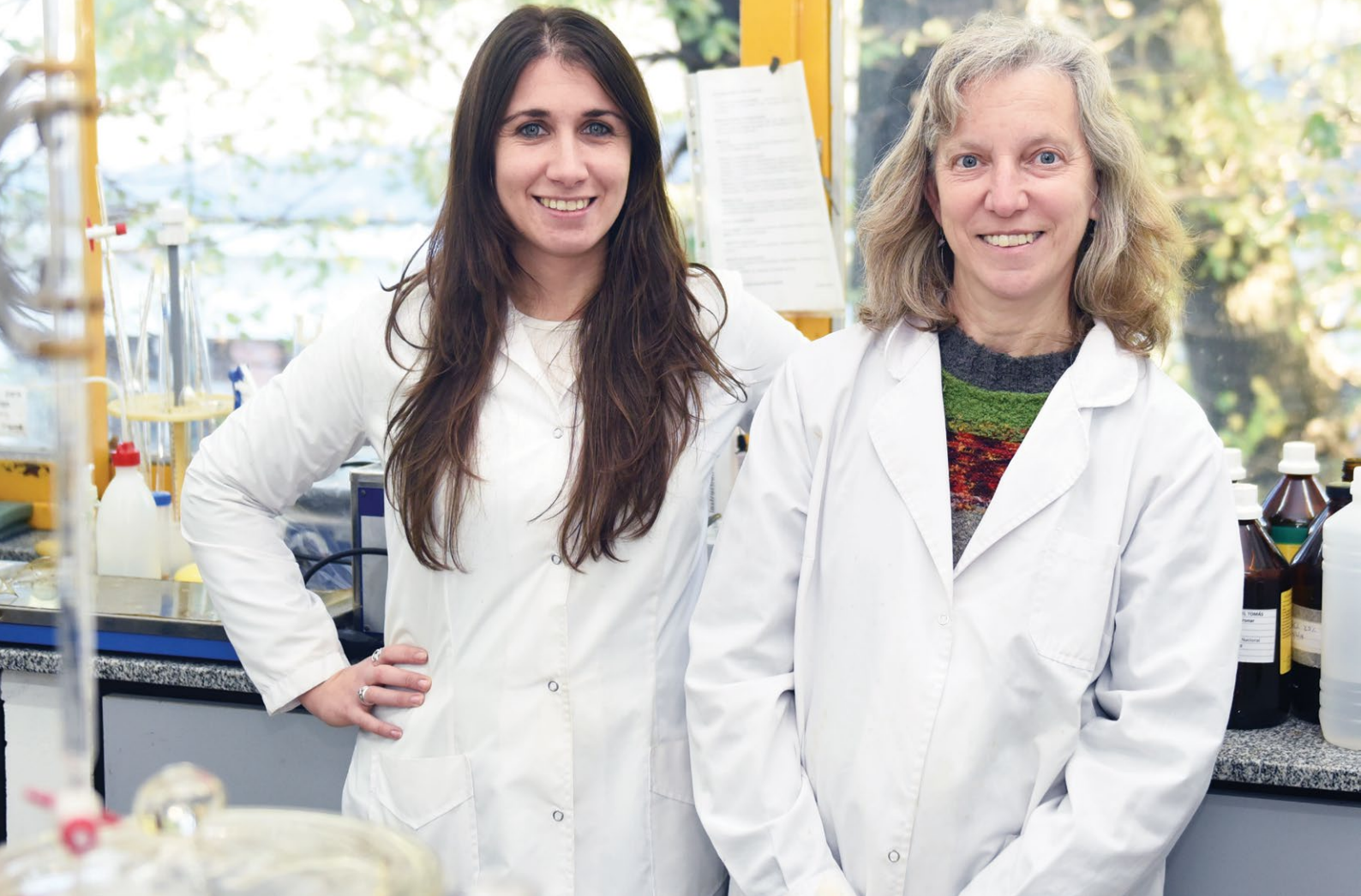




# “SOMOS LOS PRINCIPALES CONSUMIDORES DE GALLETITAS EN EL MUNDO”

Por: Santiago Manuel Barcos

UN NUEVO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE NUESTRA UNIVERSIDAD NOS LLEVÓ A CONOCER EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN CRIOTECNOLOGÍA DE ALIMENTOS (CIDCA), CREADO POR CONVENIO EN 1973 ENTRE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA, EL CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS Y LA COMISIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. ALLÍ, ENTRE TUBOS DE ENSAYOS, PROBETAS, MICROSCOPIOS Y OTROS ELEMENTOS, TRABAJAN LAS INVESTIGADORAS: CECILIA ELENA LUPANO, PAULA CONFORTI Y MARIELA PATRIGNANI, DIRECTORA E INTEGRANTES DEL PROYECTO LLAMADO “DESARROLLO DE GALLETITAS MÁS SALUDABLES: UTILIZACIÓN DE TAPAS, RELLENOS Y COBERTURAS COMO MATRICES PARA LA INCORPORACIÓN DE COMPONENTES BENEFICIOSOS PARA EL CONSUMIDOR”, PERTENECIENTE A LA FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS. DESDE ECONO CONVERSAMOS CON ELLAS PARA QUE NOS CUENTEN DE QUÉ SE TRATAN LAS GALLETITAS SALUDABLES CREADAS EN NUESTRA UNIVERSIDAD.



Mariela Patrignani y Cecilia Elena Lupano

Sin dudas la función que cumplen los alimentos ha ido variando en el tiempo. Así, en la primera mitad del siglo XX, la nutrición tradicional tenía como objetivo prevenir deficiencias y permitir el crecimiento, mantenimiento y desarrollo del organismo. A fines del siglo XX se observó que ciertos nutrientes, en cantidades excesivas, pueden estar relacionados con enfermedades severas, principalmente crónicas, como enfermedades coronarias, diabetes tipo 2, elevada presión arterial y cáncer. Como consecuencia, se desarrollaron productos alimenticios con cantidades reducidas de ciertos nutrientes como grasa, azúcar y sal. A comienzos del siglo XXI se trató de optimizar la calidad de la dieta diaria en contenido de nutrientes y no nutrientes, y surgió el concepto de alimentos funcionales, que incluyen una variedad de componentes que afecten distintas funciones del organismo provocando un aumento de salud y bienestar y una disminución del riesgo de contraer enfermedades. Actualmente se observa una preocupación por lograr una alimentación más natural, con menor consumo de aditivos químicos. Muchos de estos aditivos se agregan para conseguir una mayor aceptación por parte del consumidor, como en el caso de los colorantes que suelen agregarse a galletitas, golosinas, yogures y otros alimentos consumidos fundamentalmente por los niños, que son además, más susceptibles a los posibles efectos adversos de

los mismos. Los componentes naturales que forman parte de la alimentación habitual presentan ventajas, como el hecho de estar probados desde hace mucho tiempo, y de tener un sabor “natural y casero”.

La Dra. Cecilia Elena Lupano cuenta que: “surgió entonces la idea de utilizar a las galletitas como matriz para mejorar la calidad de la alimentación. El objetivo es lograr productos sin agregado de aditivos artificiales, sin grasas trans, sin colesterol, con bajo contenido de azúcares simples, con lípidos de bajo contenido de ácidos grasos saturados, con proteínas de alto valor nutricional y con capacidad antioxidante”, y agrega que: “a partir de distintos ensayos, se seleccionaron ingredientes y sus proporciones para lograr una masa manejable y galletitas de buena textura y sabor. Se han logrado galletitas semidulces y saladas, rellenas y no rellenas, cumpliendo las premisas anteriores”.

El equipo viene trabajando esta línea desde hace varios años y del mismo han formado parte muchas personas. Silvina Suárez participa desde que surgió el proyecto y, a lo largo de los años, se han ido sumando: Marina Dello Staffolo, Laura Battaiotto, Emiliano Bilbao, Florencia Masutti, Marcia Sánchez, Corina Lanata y Agostina Mantovano.



### ¿Cuáles son los principales objetivos de la investigación y qué tipo de metodología utilizaron?

**Cecilia Elena Lupano:** Principalmente nuestro objetivo es lograr un producto lo más saludable posible y para eso tenemos ciertas pautas, como por ejemplo la atención en la utilización de aditivos. Es decir, no utilizarlos. En algunas materias primas ya vienen incorporados como por ejemplo en algunos aceites. Nuestro objetivo es hacerlo lo más natural posible.

Cuando comenzamos con este proyecto empezamos a trabajar con galletitas de manera que sean nutricionalmente lo más saludables posibles. Es un producto que siempre se puede mejorar, con lo cual, no va a ser una última formulación, sino que cada vez se va mejorando más. Una vez que hacemos la formulación probamos si el producto es atractivo en sus características de estructura y demás. No trabajamos un único producto, nosotros hemos probado en galletitas semidulces, probamos con chocolate y banana, pero no es una galletita sabor chocolate o banana, sino directamente con chocolate y con banana, tratando de utilizar directamente elementos naturales.

### En el proceso de investigación, ¿cuáles han sido los principales puntos a destacar o los problemas principales con lo que se encontraron y cómo ha sido el estudio de campo específico si lo hubo?

**CEL:** Nosotros hemos tenido varios proyectos de investigación a lo largo de los últimos diez años relacionados con galletitas. Lo que hemos intentado es lograr un producto saludable desde distintos puntos de vista. Por ejemplo: sin colesterol, con alto contenido de omega 9, pero a su vez bajo en contenido de azúcar. Es decir, intentando desde todos los aspectos, que sean un producto saludable. No enfocarnos sólo al problema de la sal o la grasa.

### ¿Cuáles son los principales parámetros para considerar a un alimento saludable?

**CEL:** Por un lado tratar de evitar componentes que puedan llegar a ser perjudiciales. Hemos tratado de que estas no tenga aditivos y hacer galletitas sin colesterol o sin alto contenido de azúcar. Después buscamos no utilizar leudantes que generen productos tóxicos, como el bicarbonato de amonio que se usa mucho. Hemos tratado de ver distintos aspectos y después, por otro lado, tenemos en cuenta el agregado o la generación de sustancias que hagan que el producto tenga un cierto plus, por ejemplo antioxidantes.

También podría ser el caso de la fibra o las proteínas de alta calidad nutricional, eso sería el valor agregado, eso sería beneficioso.

### ¿Qué nos puede comentar sobre el alto contenido de antioxidantes en estas galletitas?

**CEL:** Son compuestos también beneficiosos para la salud porque combaten a los radicales libres. Los radicales libres favorecen la formación de ateromas y perjudican la salud cardiovascular. Combatir los radicales libres tiene que ver con combatir el envejecimiento, el deterioro de las arterias, entonces, un aumento en el consumo de los antioxidantes, disminuye la incidencia de ese tipo de enfermedades. Hay productos que dicen que favorecen el anti-envejecimiento pero qué tienen esos productos, bueno, esos productos tienen antioxidantes.

Habitualmente, las galletitas no se consumen por ninguna otra razón que por placer o como complemento de otros alimentos, ya que suelen ser una fuente de energía pero no juegan un papel significativo en nutrición.

### ¿Cuáles son las características en la utilización de tapas, rellenos y coberturas?

**CEL:** Nosotros comenzamos con las tapitas, con las coberturas hay limitaciones relacionadas a la cocción: hay ciertos componentes que se perjudican al cocerlos y otros que no. Los rellenos no llevan cocción, uno puede incorporar el relleno y evitar que pasen por un tratamiento térmico que quizás podría disminuir su calidad y actividad benéfica. Después seguimos con las coberturas, pero aún estamos en proceso, buscando componentes de mejor calidad y más saludables.

Generalmente en el mercado las coberturas tienen colorantes y aditivos. Nuestra idea es trabajar con productos naturales para poder reemplazarlos. Si usamos un colorante, que sea natural.

## ¿Por qué decidieron aplicarlo en galletitas?

**CEL:** Las galletitas constituyen un alimento tradicional en muchos países, encontrando una gran variedad de formas y sabores. Son uno de los alimentos más consumidos en Argentina. Habitualmente, las galletitas no se consumen por ninguna otra razón que por placer o como complemento de otros alimentos, ya que suelen ser una fuente de energía pero no juegan un papel significativo en nutrición. La gran mayoría de las galletitas son ricas en azúcar y en lípidos, por lo que han sido vistas en algunas ocasiones como alimentos no saludables. Sin embargo, su larga vida útil y la facilidad de su consumo, así como la posibilidad de incorporar en su formulación infinidad de ingredientes diferentes, las convierten en un alimento ideal para mejorar la calidad nutricional de la población. Es posible modificar su formulación y sus condiciones de procesamiento de modo tal de obtener un producto final de mejor calidad nutricional, buena aceptabilidad y con un alto contenido de antioxidantes. Investigamos el tema de las galletitas porque es un alimento que se conserva muy fácilmente. Así que si están bien hechas, y al tener muy poca agua, se conservan en temperatura ambiente sin mucho problema. Además son fáciles de transportar, son de consumo masivo y en Argentina nosotros somos los principales consumidores de galletitas en el mundo. Para nosotros no es un producto de lujo, cada argentino consume diez kilogramos de galletitas por año, que es muchísimo más alto que la media mundial. Además es una matriz que permite incorporar un montón de cosas a la tapita, al relleno o a la cobertura, entonces dan muchas posibilidades.

Es posible modificar su formulación y sus condiciones de procesamiento de modo tal de obtener un producto final de mejor calidad nutricional, buena aceptabilidad y con un alto contenido de antioxidantes.

## ¿Cómo ha sido la aceptabilidad?

**CEL:** Ha sido muy buena, yo diría que excelente. En realidad lo más engorroso es trasladar esto a una empresa que se ponga a fabricarlas. Ahora estamos tratando con una empresa que en

realidad no usa la formulación nuestra directamente, sino que estamos mejorando una formulación de ellos, estamos trabajando juntos. Tampoco la idea es sacar un sólo producto, sino ir viendo de mejorar o tener varias formulaciones lo más saludables posibles. Uno puede formular galletitas para deportistas que por ahí consumen más galletitas que una población sedentaria; uno puede enfocarse en un cierto grupo que tiene requerimientos especiales. La idea en sí es expandirnos a otros productos. Ahora hay una compañera nuestra que está trabajando en cucuruchos libres de gluten con alto contenido de antioxidantes, además de galletitas saladas, rellenas, etc.

Creo que en los últimos años hay bastante conciencia. Uno quisiera llegar a todos los estratos de la sociedad, por ahí en ciertos ámbitos hay más concientización que en otros. Pero creo que vamos encaminados.

## ¿Creen que hacen falta más políticas sociales de concientización vinculadas a generar las condiciones para el desarrollo de una alimentación más saludable?

**CEL:** Creo que en los últimos años hay bastante conciencia. Uno quisiera llegar a todos los estratos de la sociedad, por ahí en ciertos ámbitos hay más concientización que en otros. Pero creo que vamos encaminados. En las escuelas, por ejemplo, aparecen nuevos menús o los kioscos saludables. Hay más conciencia, pero todavía falta. ■

# LA UNIDAD PEDAGÓGICA VA A LAS AULAS

Por la Unidad Pedagógica (FCE-UNLP):

**Fernanda Barranquero, Mariana Gravellone y Agustina Rocca**

Por la cátedra B de Administración I (FCE-UNLP):

**Silvia Rossi y Ma. Amanda Plano**

Este artículo tiene un doble propósito: por un lado explicitar las singularidades de los desafíos que enfrentan los estudiantes del primer año de nuestra Facultad al intentar apropiarse de los conocimientos disciplinares específicos y, por otro, a través de la descripción de la línea de acción “La UP va a las aulas” y del relato de experiencias de implementación que se vienen realizando en la cátedra B de Administración I, proponer vías concretas para acompañar y orientar a nuestros estudiantes en el inicio de sus trayectorias académicas.

## Estudiar en la Universidad

El ingreso a la Universidad conlleva una serie de desafíos para los estudiantes que, al iniciar sus trayectorias académicas, se enfrentan no sólo a saberes que en la mayoría de los casos les resultan nuevos, sino que además, se enfrentan con la necesidad de

apropiarse de prácticas de trabajo intelectual propias del ámbito universitario. Estas prácticas constituyen formas de operar con el conocimiento de un modo diferente respecto de las ejercidas en la escuela media, dado que refieren a campos disciplinares que se estudian con un mayor grado de especificidad, e implican la familiarización con vocabulario, procedimientos y lógicas de pensamiento que son novedosos para los estudiantes; además de involucrar el manejo de un mayor volumen de información para resolver tareas y preparar exámenes, así como la utilización de formas de expresión propias de la comunidad académica y en particular de las ciencias económicas.

En este escenario, es frecuente que los estudiantes empleen con éxito relativo las estrategias de trabajo intelectual que empleaban en instancias de formación previas. Las urgencias de la cursada e incluso la ansiedad por tener un buen desempeño y dominio



del contenido, contribuyen a que se preste poca atención a las estrategias de estudio empleadas así como a la necesidad de ajustarlas a la nueva situación.

Las habilidades críticas en el inicio de las trayectorias académicas son: la comprensión de textos, la expresión oral y escrita, la toma de apuntes, la organización y aprovechamiento del tiempo, la preparación de exámenes, entre otras (Ezcurra, 2011<sup>1</sup>). Sin embargo en el marco de las clases, se brinda poco espacio al trabajo explícito con estas cuestiones; las orientaciones y consejos que suelen comentarse oralmente en el aula parecen no ser suficientes, quedando este abordaje pendiente y dentro de lo que Ezcurra (2011) denomina “enseñanza omitida”. De allí la propuesta de incluir actividades en clase que, en base a los contenidos disciplinares, contribuyan a mejorar la comprensión de textos, la organización de la información, la identificación de qué es lo que se espera cuando se les proponen determinadas consignas en trabajos y parciales, así como al desarrollo progresivo de formas de expresión oral y escrita propias de la comunidad académica disciplinar.

### **Algunas de las dificultades en el inicio de las trayectorias académicas**

A partir de consultas individuales y grupales a estudiantes, de encuestas realizadas en las materias contrasemestre y con aportes de los docentes del primer año, hemos construido un panorama de las principales dificultades con las que se encuentran los estudiantes en el primer año en relación al estudio. Entre ellas podemos mencionar:

- Dificultades para organizarse y “llevar al día” las materias del ciclo básico;
- Dificultad para identificar la información que necesitan “recuperar” del texto, no utilizan el programa de la materia como orientador de la búsqueda;
- Dificultad para comprender las consignas de los parciales;
- Desorganización en la rutina de estudio para abordar el volumen del material bibliográfico que deben leer;
- Dificultad para expresarse oralmente o por escrito acerca de los temas de los textos.

Ahora bien, tal como se vislumbra en las demandas e inquietudes de los estudiantes, hay cuestiones que se vinculan a la necesidad de reorganizar una rutina que favorezca la adquisición de hábitos de estudio, como así también es importante dar cuenta de la

“descontextualización” que experimentan los estudiantes. Es decir que estos carecen de los marcos de referencia para poder comprender los textos y consignas para así, operar sobre y con la información. Tal como refiere Carlino (2005), muchas veces el material de lectura está dirigido a miembros de la comunidad científica, que comparten una jerga específica y están inmersos dentro de un paradigma disciplinar. Ello genera un nivel de distancia y confusión en los estudiantes que, en ocasiones, no cuentan con esquemas de referencia previos o suficientes que faciliten su comprensión. Asimismo, la expresión escrita y oral en el ámbito académico y disciplinar específico, requiere de orientaciones y oportunidades para su desarrollo, previas a las instancias de evaluación en las que suelen ponerse en juego. Así, tal como lo enuncia la autora: “no aprendemos a leer y a escribir -agregamos a expresarnos oralmente- de una vez y para siempre”, sino que estas habilidades generales se re-aprenden, se ajustan y se complejizan, cuando ingresamos a nuevos campos disciplinares; de allí la necesidad de acompañar en el desarrollo de habilidades críticas a quienes se inician en una cultura disciplinar.

Dadas las cuestiones que se enumeran al inicio, este trabajo tiene mayor impacto cuando se realiza en el contexto de las cátedras en las que los estudiantes tienen que poner en juego estas habilidades; es en este marco en el que se instituye “La UP va a las aulas”.

### **La UP va a las aulas**

La Secretaría de Asuntos Académicos de la FCE, a través de la Unidad Pedagógica, ha desarrollado una serie de líneas de acción tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza en la Facultad. En este marco, “La UP va a las aulas” surge como una modalidad de trabajo conjunto con las cátedras, que busca promover un mejor acompañamiento del inicio de las trayectorias académicas. La particularidad de esta modalidad reside en que, en lugar de que sean algunos estudiantes en solitario los que acuden a la Unidad Pedagógica para revisar sus estrategias de estudio, son los docentes y la UP, quienes planean en conjunto una serie de actividades para todos los estudiantes en el marco de la clase y en base a los contenidos de la materia, tendientes a re-pensar las formas de apropiación de esos conocimientos. Considerando de esta manera que es en el espacio cotidiano de las aulas (Jackson, 1992<sup>2</sup>) donde se ofrece la posibilidad de visibilizar la importancia de revisar y desarrollar estrategias para el trabajo intelectual con el conocimiento disciplinar, adecuadas a las demandas del

<sup>1</sup> Ezcurra, A.M. (2011). Igualdad en Educación Superior. Un desafío mundial. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento – IEC/CONADU.

ámbito universitario. De esta forma, se pretende contribuir a la construcción del oficio de ser estudiante universitario (Perrenoud, 2006<sup>3</sup>), dentro de los procesos complejos de socialización a lo largo su trayectoria académica. Un trabajo de estas características sólo es posible a partir de la inquietud, la apertura y el compromiso de los docentes que vienen desarrollando esta experiencia.

### Relato de una experiencia: El caso de las comisiones 7, 8 y 19<sup>4</sup> de Administración I, cátedra B

El trabajo de “La UP va a las aulas”, inició con el acercamiento de docentes de la cátedra B de Administración I, preocupados por las dificultades observadas en los estudiantes de sus comisiones. A partir de una primera experiencia en la cursada contrasemestre del año 2017, tomaron la iniciativa de trabajar conjuntamente con la UP a lo largo de la cursada de Administración I, en el primer cuatrimestre de primer año. Se planificó un diseño de intervención ajustado al calendario de temas de la materia y a las particularidades de cada docente y su grupo de estudiantes. La modalidad se estructuró, la mayoría de las veces, en encuentros de una hora y media en los que los docentes y miembros de la UP, trabajaron en forma conjunta con los estudiantes sobre ejes acordados. Las actividades se diseñaron teniendo en cuenta dificultades específicas identificadas (comprensión de consignas, recuperación de información importante de bibliografía extensa, expresión escrita en trabajos y parciales, etc.) por lo que, en función de recontextualizar las estrategias de trabajo intelectual en la especificidad de las características de la asignatura, se empleó material de lectura de la comisión, el programa de la cátedra, fragmentos de respuestas de parciales de años anteriores, videos alusivos al contenido, etc.

### Algunos de los ejes temáticos tratados en los encuentros con los estudiantes fueron:

➤ Estudiar en la Universidad y comprender textos académicos: tiene como objetivo analizar las diferencias en la forma de estudiar entre la universidad y el secundario; reflexionar acerca de las características de los textos académicos, así como brindar herramientas para la identificación de información importante en los textos.

- Escritura y preparación de exámenes: en general se da antes del primer parcial y su objetivo se vincula con identificar las diferencias entre la escritura privada y la escritura pública/ académica, así como el tipo de producción que se espera cuando se les proponen determinadas consignas de parcial y/o trabajos prácticos.
- Mapas conceptuales: este encuentro busca promover el uso de esta herramienta para facilitar la comprensión, la organización significativa y la integración de conceptos e ideas clave que se abordan en la asignatura.
- Herramientas de recolección de datos: se realiza antes de comenzar la elaboración del Trabajo Práctico Integrador en grupos; intenta ofrecer una serie de estrategias y orientaciones para recolectar información de distintos actores en la organización.
- Expresión oral: se realiza antes de la exposición oral del TPI; busca brindar orientaciones y herramientas para realizar presentaciones orales en general, así como la presentación del Trabajo Práctico Integrador y exámenes orales.

En los dos últimos años además, elaboramos en forma conjunta una encuesta después del primer parcial (en sus dos fechas) a fin de compartir los resultados en el aula con los estudiantes de cada comisión, invitándolos a reflexionar sobre lo que había ocurrido y cómo se habían sentido. Se buscó que: los estudiantes puedan revisar las fortalezas y debilidades de las estrategias empleadas hasta el momento, señalar la importancia de evitar hábitos poco ajustados al estudio universitario e instarlos a tomar nuevas herramientas para la apropiación del conocimiento, con el acompañamiento del equipo docente y la UP.

Dado el impacto positivo que ha tenido “La UP va a las aulas” como modalidad de trabajo, se continúa con este accionar conjunto entre docentes de las comisiones y la UP durante el presente ciclo lectivo. Si bien se van modificando los encuentros y ajustando los temas a trabajar en función de las necesidades que cada grupo en particular presenta, se sostiene un esquema general desde el cual continuar acompañando a nuestros estudiantes en el desarrollo de habilidades críticas y con el objetivo último de fortalecer desde el inicio sus trayectorias académicas. ■

<sup>2</sup> Jackson, Philip W. (1992). La vida en las aulas Madrid: Morata (2da edición).

<sup>3</sup> Perrenoud, Philip. (2006) El oficio de alumno y el sentido del trabajo escolar; Madrid: Editorial Popular.

<sup>4</sup> Comisiones 7 y 19: Prof. Adjunta Silvia Rossi, Comisión 8: Prof. Adjunta Ma. Amanda Plano.



# GOBIERNO CORPORATIVO EN LA ARGENTINA

Por: Patricio Mc. Inerny y Hugo Collacciani

¿CUÁL ES LA MEJOR ESTRUCTURA JURÍDICA PARA UNA EMPRESA? ¿CUÁL ES EL ROL DEL DIRECTORIO EN LA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA? ¿LAS SOCIEDADES SON MEROS VEHÍCULOS PARA QUE LOS ACCIONISTAS MAXIMICEN SUS GANANCIAS, O INSTITUCIONES SOCIALES CON FINES MÚLTIPLES? ¿QUÉ ROL DESEMPEÑA LA INFORMACIÓN CONTABLE DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA? ¿A QUIÉNES REPORTA EL AUDITOR EXTERNO? TODAS ESTAS SON PREGUNTAS QUE IMPACTAN EN GOBIERNO CORPORATIVO. ALGUNAS SURGIERON DESDE LA PROPIA DISCIPLINA; OTRAS TIENEN ORIGEN DIVERSO, PERO TERMINARON INFLUYENDO EN LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN PROPIA. A TODAS, GOBIERNO CORPORATIVO HA REALIZADO CONTRIBUCIONES SIGNIFICATIVAS.



### ¿Qué es gobierno corporativo?

Es un término que denota diferentes realidades<sup>1</sup>. Por un lado, se refiere al sistema de Gobierno Corporativo de una entidad, es decir, su estructura de *governance*: el sistema por medio del cual las empresas son dirigidas y controladas (Informe *Cadbury*, 1992). Por otro lado, se habla también de modelos de Gobierno Corporativo: las características comunes de los sistemas de Gobierno Corporativo de ciertas áreas geográficas/culturales que permiten inferir patrones comunes de estructuración. De esta manera, se referencia al modelo Anglosajón, al modelo Germánico, o al modelo Japonés, por ejemplo. Por otra parte, se denomina Gobierno Corporativo

a la disciplina abocada al estudio de los sistemas y modelos de Gobierno Corporativo así definidos. Finalmente, la disciplina presenta diferentes tradiciones teóricas y bibliográficas desde las cuales abordar el estudio planteado y, en ese sentido, se habla de teorías de Gobierno Corporativo.

El análisis de las estructuras de *governance* planteado requiere ser contextualizado para adquirir un grado mayor de coherencia y permitir fundamentar sus proposiciones en los desarrollos de otras teorías y disciplinas. En tal sentido, es valiosa la discriminación que plantea *Williamson* acerca de los niveles de análisis social:

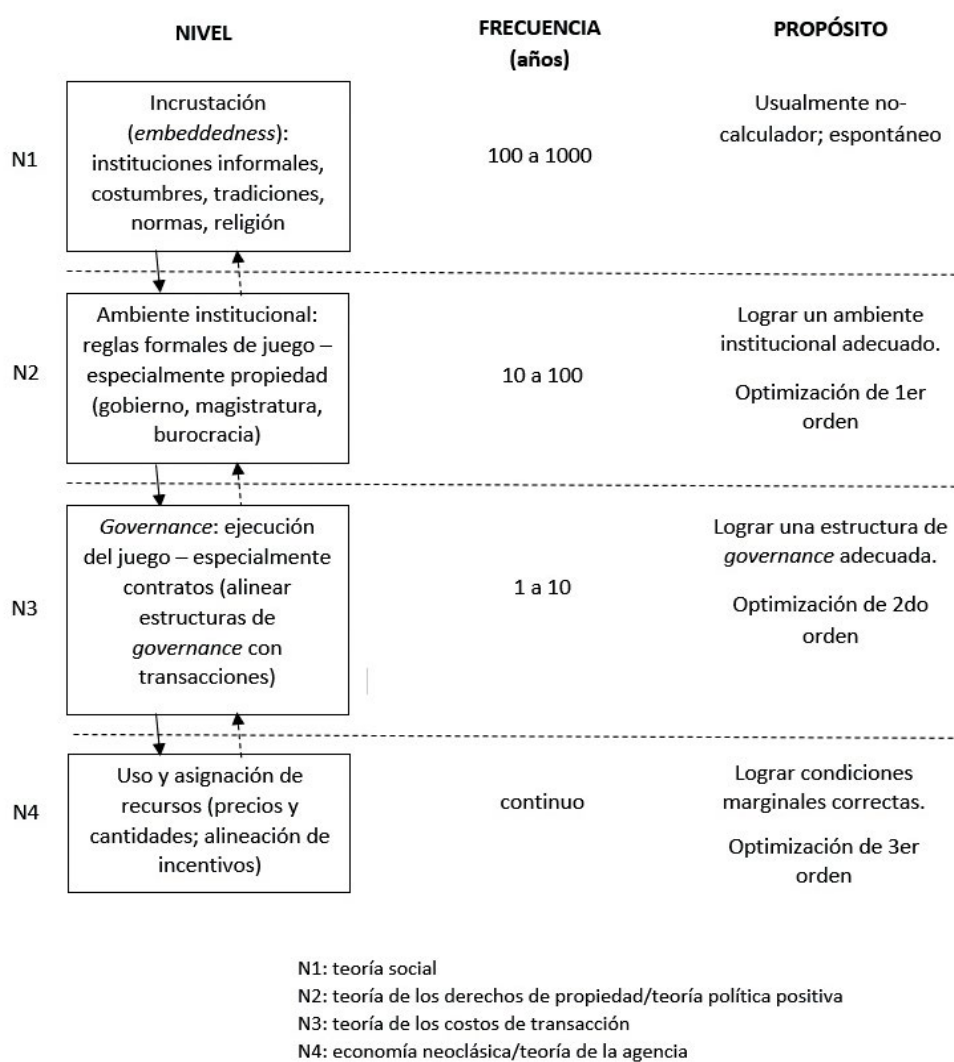


Figura 1. Economía de las instituciones. Traducido de Williamson (2000).

<sup>1</sup> En general, y más allá de los matices semánticos y etimológicos, en el artículo se utiliza “gobierno”, “gobernanza”, y “*governance*” como sinónimos.

De esta manera, el uso de las herramientas tradicionalmente desarrolladas en los cursos introductorios de microeconomía corresponde a la optimización de tercer orden realizada con una frecuencia continua en el nivel 4. Adicionalmente a ello, allí también son aplicables los conceptos de teoría de la agencia. Resulta particularmente valioso el aporte de *Williamson* para focalizar el análisis del nivel 3 en la gobernanza de las relaciones contractuales: es un enfoque que se apoya sobre una base tripartita constituida por el Derecho, la Economía y la Teoría Organizacional (*Williamson*, 2011). Corresponde a este nivel la optimización de segundo orden: la alineación de estructuras de *governance* con los tipos de transacciones que son gestionadas por dicho tipo de organización. El nivel 2, por su parte, se refiere al ambiente institucional, y es un campo fecundo para la aplicación, entre otros,

de conceptos provenientes de la teoría de derechos de propiedad. La optimización que tiene lugar en él se refiere al diseño de reglas que permitan jugar el juego de la forma más eficiente posible. Finalmente, el nivel 1 hace referencia al sustrato cultural, social, jurídico y político al cual corresponden las instituciones informales, las costumbres y las tradiciones.

Las flechas sólidas que vinculan los niveles significan que el nivel superior impone restricciones a los niveles inferiores, determinándolos (al menos parcialmente). De esta manera, la concepción que se tenga de la organización determinará el uso de las teorías de gobernanza más adecuadas para diseñar las estructuras necesarias para cada caso.

Esta dependencia da lugar a vinculaciones con mayor grado de coherencia entre paradigmas, perspectivas, teorías, y disciplinas:

### Gobierno corporativo: un continuum



Figura 2. Adaptado de Letza (2004).

Si bien el campo de estudio del Gobierno Corporativo es muy amplio, la mayor proporción de sus desarrollos ha tenido lugar en el ámbito de las empresas que adoptan forma societaria. En esos casos, se analizan las estructuras económicas de las empresas, y se alinean con las superestructuras jurídicas más adecuadas. En su seno, son estudiados los principales conflictos de intereses que moldean su funcionamiento, usualmente modelándolos como relaciones de agencia. Éstas, junto a las asimetrías informativas y a la incompletitud contractual típicas de este tipo de organizaciones (Hart, 1995), brindan el contexto donde surgen endógenamente los sistemas de Gobierno Corporativo.

Ahora bien, dependiendo de la configuración de dichas relaciones de agencia, los sistemas endógenamente determinados pueden no maximizar el bienestar social. Es allí donde aparecen las regulaciones externas, que pueden provenir de organizaciones intermedias o del propio Estado.

El sector donde las regulaciones de Gobierno Corporativo han resultado más profusas es el de las compañías cotizantes en mercados de valores, ya que tienen un impacto muy significativo sobre las economías de ciertos países. Asimismo, son crecientes las regulaciones sobre otras compañías de interés público aunque no hagan cotización de sus títulos valores. El primer informe sobre Gobierno Corporativo fue el Informe *Cadbury* de 1992, mencionado. Desde entonces, se han dictado decenas de códigos de Gobierno Corporativo en todo el mundo. En línea con esto, recientemente (14 de junio), la Comisión Nacional de Valores Argentina ha aprobado mediante Resolución General 797/19 un nuevo Código de Gobierno Societario, compatible con los principios de Gobierno Corporativo enunciados por la OCDE, en el marco del proceso de acceso de la Argentina a dicha organización.

## Conclusión

Gobierno Corporativo es un área disciplinar que se ha desarrollado desde la primera mitad de la década de 1980, y que ha resultado muy fecunda en sus avances. Actualmente, está incluida en los programas de estudio de la mayoría de las escuelas de negocios globales, y cuenta con una próspera comunidad de investigación que se agrupa en reuniones científicas específicas y realiza publicaciones en revistas científicas propias. Sus desarrollos teóricos han sido receptuadas en las reglamentaciones sobre la materia, constituyéndose en uno de los vectores informativos que las organizaciones reportan hacia terceros. Cualquiera que esté interesado en Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, o Finanzas, encontrará en Gobierno Corporativo un área de desarrollo

personal propicia y con oportunidades académicas y laborales crecientes a nivel mundial.

## El proyecto

Se trata de una línea de investigación presentada en 2012 y radicada en el Instituto de Investigaciones y Estudios Contables (IIEC) de la Facultad. El Proyecto de Investigación y Desarrollo original (11/E128) estuvo dirigido por la Mg. Elsa I. Versino, mientras que, a partir de 2017, con la acreditación del Proyecto 11/E163 “Sistemas de Gobierno Corporativo: su impacto en organizaciones públicas y privadas”, el director pasó a ser el Abog. Patricio Mc. Inerny. Actualmente se encuentra vigente la tercera etapa a través del Proyecto 11/E178 “Los sistemas de Gobierno Corporativo y su vigencia en la Argentina” (2019-2020). Con el objetivo de aprovechar los avances producidos en el marco de dichos proyectos, durante el segundo cuatrimestre de 2018 se ofreció y llevó a cabo un seminario de carrera sobre la temática, titulado “*Corporate Governance* – Introducción al estudio de los sistemas de Gobierno Corporativo”, el cual fue ofrecido nuevamente para el segundo cuatrimestre de 2019. ■

## Referencias

- Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.*
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. The Economic Journal, 105 (430), 678-689.*
- Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. Corporate Governance: An International Review.*
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. Journal of Economic Literature, XXXVIII (September 2000).*
- Williamson, O. E. (2011). Corporate Governance: A Contractual and Organizational Perspective. In L. Sacconi, M. Blair, E. R. Freeman, & A. Vercelli (Eds.). Palgrave Macmillan.*



# “EL CONTENIDO ES EL REY”

Por: Santiago Manuel Barcos

La posibilidad de generar vínculos de comunicación utilizando plataformas digitales entre las organizaciones, las personas y los mercados, forma parte de la revolución digital y del fenómeno social media que atraviesa nuestra cotidianidad. Entendiendo la demanda formativa de las nuevas generaciones en acciones y estrategias comunicacionales en el universo digital, principalmente de responsables de áreas de marketing en PyMEs, emprendedores y profesionales independientes, surge desde nuestra Facultad y de la Secretaría de Posgrado el Programa en Marketing Estratégico Digital, espacio oportuno para indagar acerca de estas realidades.

El programa tiene una duración total de 6 meses, 78 horas divididas en 60 horas de clases presenciales y 18 horas de tutorías individuales, clases de apoyo y exposiciones. Las áreas disciplinares de interés son: Ciencias Económicas, Comunicación, Diseño, Ingeniería Industrial y Tecnologías de Información. La propuesta está especialmente diseñada para aquellos profesionales que deseen complementar su formación de grado incorporando herramientas específicas de Estrategia Digital, *Search*, *Web & ECommerce* y *Social Media Marketing*. En esta entrevista conversamos con los profesores que forman parte del Programa: Fermín Paús y Lucía Reija quienes, además de detallar las particularidades del mismo, dieron cuenta de sus trayectorias académicas en la Facultad, el exterior y expresaron al unísono: “el contenido es el rey”.



ENTREVISTA:  
FERMÍN PAUS Y LUCÍA REIJA

**¿Cómo fue la experiencia de haber estudiado en el exterior?  
¿En qué se capacitaron?**

**Lucía Reija:** Me recibí como Licenciada en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y, como muchos otros graduados, una de las materias en las cuales empecé a trabajar en la Facultad fue marketing. De ahí partió la idea de que quería capacitarme un poco más y especializarme para seguir mi carrera por ese lado. Entonces apareció una oportunidad relacionada a este espíritu de aprender, de viajar y conocer otros lugares, de aplicar a universidades en el exterior, y fue así como ingresé en la Universidad de Texas en Austin, donde hice un *Master of Science*. Esta carrera tiene como particularidad que, como incorpora la palabra ciencia en el nombre, está orientada a lo que son los números y lo que se llama ingeniería de marketing o análisis del mercado, y justamente lo que a mí me gusta del marketing es poder entender los números y los consumidores, y la idea de que sin un consumidor y un cliente no hay una organización en sí.

**¿Cuál fue la conclusión de la experiencia que tuviste?**

**LR:** Como conclusión, además de haber logrado recibirme y tener una experiencia en el extranjero, se sumó que allá empecé a trabajar en una empresa encargada de los medios digitales. Ahí me empezó a gustar todo lo que era el mundo digital. Entonces, cuando decidí volver a Argentina, entre las empresas que fui buscando para reinsertarme laboralmente en el País, busqué aquellas con base en la tecnología: hace dos años que estoy trabajando en Despegar. Primero empecé a trabajar en lo que es la parte del producto; nosotros miramos mucho lo que es el sitio como por ejemplo, los alquileres de autos, que es donde arranqué. Después pasé a ser Analista Sénior en alojamientos y ahora voy a estar liderando un equipo con un producto que salió hace poquito.

**Fermín Paús:** Al igual que Lucía soy graduado de la carrera en Administración de la Facultad y también estudié en el exterior, en Francia específicamente, donde hice un Máster en Marketing. En





“Nuestro feed de Instagram o de Facebook es equivalente a un obelisco y medio o a 150 metros que estamos “scroleando” todos los días, y eso significa una generación de contenidos infinita”.

mi caso esa búsqueda surgió por dos razones: la primera tiene que ver con que dentro de las áreas funcionales de una organización, el marketing es la que me llamó más la atención, y por otro lado, tenía ganas de vivir una experiencia internacional, más que nada por esa curiosidad de explorar otras culturas y vivir en un ambiente multicultural, por lo cual tuve la suerte de estar en Francia.

Fui becado por nuestra Facultad así que recibí el apoyo para poder irme y fue una experiencia espectacular. Tuve la suerte y la posibilidad de estar en contacto con profesores de primer nivel mundial quienes nos enseñaron las últimas tendencias del marketing y particularmente del digital. Yo fui entre los años 2011 a 2013, y en esa época comenzaba a crecer esta tendencia, no estaba tan fuerte como ahora. Destaco la experiencia personal que fue súper enriquecedora, como por ejemplo, el hecho de haber compartido el aula con cuarenta personas de nacionalidades diferentes: parecía una pequeña reunión de Naciones Unidas y eso fue increíble.

### ¿Qué te llevó a volver a vincularse con Económicas?

**FP:** Antes de irme ya estaba relacionado con la Facultad, era ayudante en la cátedra de Comercialización 1 en la carrera de Administración y también había trabajado en el Departamento de Ciencias Administrativas, entonces la parte académica era algo que, antes de irme a Francia, me gustaba. Creo que es interesante y al mismo tiempo me gusta.

A la vuelta de Francia volví a Argentina y trabajé en algunas empresas como por ejemplo en Coca Cola, en Heineken y, actualmente, en Facebook. Todo lo que es el marketing digital me gusta y, hablando con Martín Fernández Molina (secretario de posgrado), me comentó las ganas de la institución de empujar un programa de marketing digital. Esto conjugando también a las ganas que tenía de volver a la Facultad, explica un poco cómo se dio todo esto.

**LR:** En realidad nunca perdí conexión, desde que fui alumna estuve como ayudante y luego en el Instituto de Investigaciones Administrativas. Siempre seguí en contacto con la Facultad incluso a la hora de aplicar en universidades extranjeras; tanto para lo que

es el paquete de aplicaciones o para cartas de recomendación, para todo eso me ayudó muchísimo tener contacto con profesores con los que, incluso cuando volví, la relación siempre se mantuvo. Fue por eso que Martín Fernández Molina me convocó para seminarios y para este nuevo Programa.

### ¿Por qué es importante contar con una estrategia de marketing digital y formarse en estos temas?

En parte, la definición de “marketing digital” refiere a la aplicación del marketing en lo que son los medios digitales. Creo que hoy en día todos estamos en contacto con la tecnología y lo que son los medios digitales. Los datos de nuestro País expresan que el 62% de los hogares tiene acceso a internet, mientras que una encuesta de Google marca que el 73% usa el *smartphone* todos los días; tenemos el celular al lado, lo usamos para un montón de cosas. Entonces, una organización que no tenga una pata en lo digital se está perdiendo muchísimo, está perdiendo gran parte de su audiencia. Lo digital no viene a reemplazar lo que ya tenemos sino que lo viene a complementar, a reforzar.

### ¿Cuáles son las estrategias principales de marketing digital?

**LR:** En el Programa se va a ver una base importante de lo que es el marketing, es decir, se buscará definir: los objetivos de cada marca, su posicionamiento y, en base a eso, definir cuáles son los medios digitales más importantes en los que debería participar y cómo hacerlo.

### ¿Cualquier modelo de negocios es aplicable al concepto de marketing digital?

**LR:** Una de las preguntas que se hacen es si la audiencia o cliente a la que apunta la marca está en el mundo digital. Porque incluso si vos tenés una panadería, tus clientes están en el mundo digital, entonces, obvio que si sos una empresa de *ecommerce* (venta de

“Nuestro enfoque es estratégico desde el origen; vamos a tratar de compartir y de formar a los alumnos en cómo esa estrategia de marketing se ejecuta o se materializa en medios digitales”.

productos o servicios a través de una plataforma digital) vas a tener una presencia mucho más grande en internet, pero si sos una panadería estaría bueno que si tus clientes “*googlean*” un domingo a la tarde, aparezca tu negocio.

### ¿Cuáles son las tendencias en el uso de redes sociales?

**FP:** Toda organización necesita una estrategia de marketing. La parte digital es un complemento a cómo nosotros vamos a enfocarnos en función de los medios que vamos a abordar y creo que ese es uno de los principales diferenciadores del Programa. Nuestro enfoque es estratégico desde el origen; vamos a tratar de compartir y de formar a los alumnos en cómo esa estrategia de marketing se ejecuta o se materializa en medios digitales.

La explosión digital es muy visible para todos. Te doy un ejemplo muy gráfico de cuánto “*scroleamos*”: se dice que nuestro *feed* de Instagram o de Facebook es equivalente a un obelisco y medio o a 150 metros que estamos “*scroleando*” todos los días, y eso significa una generación de contenidos infinita. La verdad es que las redes sociales y sobre todo Facebook, son la mayor penetración en el mundo, seguido de Instagram, Twitter y una nueva que es tik tok, utilizada sobre todo por adolescentes de 12, 13 y 14 años y principalmente de países como China. Claramente hoy el consumo público está mirando todo lo que es mensajería privada, de ahí WhatsApp, que es un medio que tiene más de un billón de usuarios a nivel global. Creo que el futuro va a estar enfocado en todo lo que es mensajería: incluso WhatsApp está trabajando en India para realizar pagos y transferencias de manera automática sin cajero, eso es lo que se viene muy fuerte.

### ¿Cuáles estrategias son claves para que mi sitio aparezca en las búsquedas de Google?

**LR:** Por un lado tenés las búsquedas pagas que ocupan las primeras tres posiciones y después las que son orgánicas, que son súper importantes porque apareces en Google sin poner un peso, pocas personas conocen esta cuestión.

El contenido es el rey. Entonces si vos querés que a tu página la encuentre tu audiencia, tenés que aparecer dentro de las palabras claves con las cuales tus clientes te van a buscar. Entonces si yo le estoy hablando a una audiencia de viajes, les tengo que contar cómo son los viajes que les interesan a esas audiencias. Esto viene de la mano de cómo se comporta Google que, lo que hace, es leer tu página web; le da mucha atención a lo que es el texto, por lo que tenés que tener muy buen contenido. El algoritmo lee el texto por un lado y después la segunda clave es adaptarla a los celulares, ya que Google sólo lee las páginas web en versiones móviles optimizadas.

### ¿Cuál sería nuestro elemento diferenciador?

**LR:** Bueno ahí tienes que ponerte a pensar cada una de tus páginas para una búsqueda específica. Pero básicamente el elemento diferenciador se centra en el contenido, después tenés un montón de tips que están asociados al desarrollo web y es algo que vamos a tratar en el curso. Es decir que vamos a meternos en ese mundo que tiene que ver con las Tecnologías de la Información (TI). La idea es dar tips para que puedan ser utilizados y que Google pueda leer mejor tu página.

### ¿Qué cuestiones debería tener presentes al contratar a un profesional para la generación de contenidos? En ese sentido, ¿en qué medida contribuye en mi plan de negocios el desarrollo de *Marketing de Influencers*?

**FP:** Con respecto a la primera parte creo que son dos aspectos: el primero de ellos tiene que ver con tener muy claro qué es lo que yo quiero lograr con esa estrategia de contenidos y, cuando me refiero a tener en claro, tiene que ver con qué objetivos de negocios yo voy a contratar a una persona. Si es para hacer conocer mi producto, si es para vender más o para buscar mayores servicios o para un programa de lealtad. Es decir, hay que tener muy claro para qué es y cuál es el tipo de objetivo que voy a plantear cuando hacemos el pedido a un tercero para que ejecute un plan de contenidos; la segunda característica está relacionada con que la persona que



se contrata tiene que tener la capacidad de tomar los códigos estéticos propios de la marca, porque si ello no pasa, se genera una desconexión entre el contenido: lo que subo por ejemplo al Instagram y lo que yo percibo como marca. Entonces es muy importante ese aspecto a la hora de elegir con quien trabajar.

En relación a la segunda parte de la pregunta y el marketing de los *influencers*, hoy en día son un boom. También los *youtubers*, *instagramers* u otros términos que hacen referencia a lo mismo. Mi visión particular es que los *likes* no me dicen mucho en cuanto a los resultados de negocios. Una estrategia de *influencers* tiene que estar atada a cuáles son los objetivos de negocios que yo quiero lograr. Tener más *likes* o comentarios no es una estrategia que yo pueda traducir en términos de impacto en percepción de marcas o ventas. Por lo cual hay que tener en claro, al trabajar con *influencers*, dos aspectos: tener en claro lo que yo quiero lograr en términos de resultados (si quiero lograr que mi marca sea conocida, tal vez hay que tener en cuenta la base de seguidores que tiene ese *influencer*, si quiero vender más hay que ver qué impacto tiene una comunicación conjunta con un *influencer*); el otro punto tiene que ver con qué tipo de *influencer* voy a trabajar (acá es muy importante que los valores y las actitudes conecten con mi marca, porque si eso no funciona no es coherente y la gente va a sentir que es una mera publicidad y va a estar claro que la marca le va a estar pagando al *influencer* y no que este último lo esté haciendo creíble), ese es un punto a tener en cuenta.

### ¿Cómo es el proceso de evaluación y qué elementos se consideran para medir los resultados?

**LR:** Lo primero que tenemos que tener en claro es cuáles son los objetivos, parece algo tan simple pero muchas veces no se tiene en cuenta. Eso es lo que hacemos en mi trabajo día a día, preguntarnos por ejemplo: ¿qué es lo que quiero lograr con este cambio que estoy proponiendo con mi sitio web? Mi sitio web es una plataforma de venta, entonces mi objetivo principal obviamente van a hacer las ventas. Normalmente lo que se mide ahí es la conversión a ventas, es decir, cuántas ventas tuve sobre la cantidad de personas que entraron o visitaron mi sitio, pero también podés tener otro tipo de objetivos. Podés estar en la parte de comunicación o tener un *blog*

y que tu objetivo sea simplemente la suscripción al *newsletter* o la cantidad de visitas, porque la forma de tener ingresos es a través de la publicidad en tu sitio y eso es algo que podemos hacer todos. Simplemente generar cada vez más volumen de gente que consume mi página para generar volumen de ese lado. Entonces, realmente tenés un montón de objetivos y lo más importante del mundo digital, es que todo se puede medir y no necesitas herramientas súper complejas sino que Google tiene un montón a su disposición; por ejemplo, existe la herramienta de Google de análisis en donde vos "*linkas*" tu sitio y podés medir todas esas interacciones que tiene una persona en tu sitio desde que ingresó hasta que se fue. En definitiva, lo más importante es tener en claro cuáles son tus objetivos para lograr buenos resultados.

**“Una estrategia de influencers tiene que estar atada a cuáles son los objetivos de negocios que yo quiero lograr. Tener más likes o comentarios no es una estrategia que yo pueda traducir en términos de impacto en percepción de marcas o ventas”.**

### ¿A qué público está destinado y cuál es la duración del Programa?

**LR:** El Programa tiene una duración de 6 meses, se cursa una vez por semana y está dirigido principalmente a profesionales que trabajan en áreas de marketing o comunicación en pequeñas o grandes empresas. La idea es poder compartir con grandes públicos la posibilidad de generar una estrategia de marketing digital y darles herramientas para que puedan gestionar su plan estratégico digital. ■



Agustín Lódola. Director del Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la FCE-UNLP.

# NUEVOS DATOS SOBRE LA ECONOMÍA DE LA PLATA: COMPROMISO DE LA UNIVERSIDAD CON SU REGIÓN

Por: Agustín Lódola

El proyecto “Indicador de Actividad Económica del Partido de La Plata (IAELap)”, desarrollado por nuestra Facultad es un aporte a la generación de información estadística continua y rigurosa sobre un Municipio que, más allá de su conocido rol administrativo y universitario, también cuenta con un importante entramado productivo.

Es a su vez un compromiso de la Universidad con su región de pertenencia; tanto con su dinámico sector privado, que necesita relativizar su situación y tomar decisiones; como con su influyente sector público para diseñar, ejecutar y evaluar sus políticas.

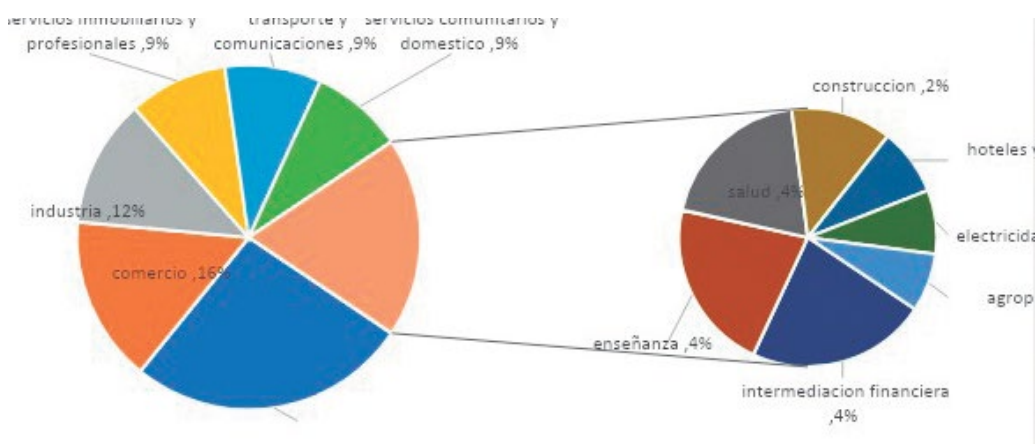
El IAELap es el resultado de un amplio proyecto de transferencia desarrollado por un conjunto de docentes y alumnos desde el

Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la Facultad, y que contó con el apoyo de autoridades y del equipo de la Secretaría de Investigación y Transferencia.

El mismo tuvo como trabajo preliminar, el cálculo del Producto Bruto Geográfico del Partido de La Plata para el año 2018. De allí pudo determinarse el peso de cada rama de actividad: la administración pública (26% del PBG) es la rama más importante, seguida por el comercio (16%) y la industria manufacturera (12%). Luego con un aporte similar entre ellos (9% cada uno), se ubican servicios como los inmobiliarios y profesionales, de transporte y comunicaciones, comunitarios y domésticos.

## PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO - AÑO 2018

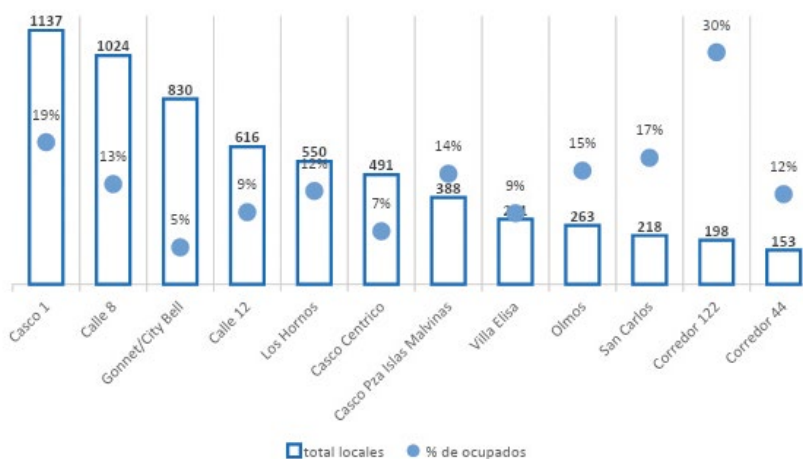
### Peso de cada rama de actividad (en % del PBG a precios de productor)



Otro paso importante fue dado durante el mes de octubre de 2018 cuando se realizó, por parte de alumnos de la Facultad, un barrido completo de toda la actividad comercial y de servicios de las principales zonas comerciales del partido de La Plata. Eso permitió contar con una descripción completa de la demografía empresarial. Se identificaron 6.159 locales comerciales en todas las diversas

zonas del partido: 13% de ellos estaba desocupado. La mayor cantidad de locales se encuentra en la denominada zona “Casco 1” (que comprende el cuadrante de calles 1 a 4 y de calle 44 a 60). Por su parte, el mayor porcentaje de locales desocupados (30%) se observó en el corredor de avenida 122 (que comprende la avenida 122 entre calle 60 y autopista Bs. As. - La Plata).

## CANTIDAD Y PORCENTAJE DE LOCALES OCUPADOS SEGÚN ZONAS COMERCIALES SELECCIONADAS - OCTUBRE 2018



Además, ese barrido sirvió como marco para extraer una muestra representativa de locales (comerciales y de servicios) que se encuestan trimestralmente. La muestra también incluye a empresas del vigoroso sector de desarrollo de *software*. Se hizo una prueba piloto en diciembre de 2018, que sirvió para ajustar contenidos y temas logísticos, y otra en abril de 2019. Los resultados para el primer trimestre de 2019 muestran que las ventas en promedio

cayeron 15% en términos reales, siendo los cines y los negocios de venta de prendas de vestir los más afectados. Por su parte los hoteles y los locales de venta de bienes relacionados con la informática y comunicaciones, presentaron variaciones positivas. La encuesta también incluye datos de empleo y de expectativas empresariales.







ENTREVISTA:

DR. JUAN JOSÉ ALMAGRO GARCÍA

# “LA PALABRA QUE DEFINE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES COMPROMISO”

Por: Santiago Manuel Barcos

No es la primera vez que en nuestra Facultad contamos con la visita del Dr. Juan José Almagro, especialista internacional en Responsabilidad Social (RS). Un nuevo encuentro del Programa Amartya Sen lo invitó a disertar sobre: “La nueva era de la Responsabilidad Social. Los objetivos del desarrollo sostenible” frente a una aula colmada de alumnos y docentes dispuestos a escuchar a un referente ineludible sobre estas temáticas, propiciando espacios de reflexión, aprendizajes y conocimientos colectivos.

Almagro es doctor cum laude en Ciencias del Trabajo, profesor del Máster de Responsabilidad Social de la Universidad de Alcalá de Henares; doctor “honoris causa” de la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA), profesor invitado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y ha sido profesor invitado del Instituto *for Executive Development* (IEDE) de la Universidad San Pablo CEU, del Instituto de Empresa, y de otras renombradas escuelas de negocios y universidades internacionales. En la actualidad es vicepresidente del Comité Español de UNICEF; presidente de la Asociación Española de Directivos RS y vocal del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas del Gobierno de España, miembro del consejo asesor internacional del Foro Ecuménico y Social, entre otros cargos.

### ¿Cuál es y por qué usted hace alusión hoy a la nueva era de la Responsabilidad Social?

Porque desde la aprobación de los objetivos del Desarrollo Sostenible en septiembre del año 2015, se inicia una nueva era, es decir la Responsabilidad Social es compromiso y no hay más compromiso global que la aprobación de los 17 objetivos que firmaron 196 países en todo el mundo. Es algo que nos compete a todos, son políticos. Le van a importar los objetivos del Desarrollo Sostenible a gobiernos, empresas, instituciones, corporaciones, universidades y a la gente en general. La Responsabilidad Social es una derivación de lo que en su momento, en los años 70, se llamó la “Ética de los negocios” que después deriva a la Responsabilidad Social entendida como compromiso que decae cuando se produce la crisis de 2007 y 2008, y luego remonta. Ya no podemos hablar de una Responsabilidad Social en las empresas, sino que lo debemos hacer sin apellido, porque es de todos.

### ¿Qué asuntos o temas abarca la RS y qué entiende usted por sostenibilidad?

Responsabilidad Social abarca todos los asuntos desde esta perspectiva, los 17 objetivos nos obligan a vivir en un mundo mejor si somos capaces de cumplirlos para el año 2030. En cuanto a la sostenibilidad yo no tengo que inventar nada, hay una definición que se hizo hace muchos años bajo el liderazgo de *Gro Harlem Brundtland*, quien fuera primera ministra de Noruega, que hablaba de sostenibilidad como el aprovechamiento de los recursos que tenemos para satisfacer nuestras necesidades sin poner en peligro que las sucesivas generaciones puedan seguir disfrutando de esos recursos.

**“Los 17 objetivos nos obligan a vivir en un mundo mejor si somos capaces de cumplirlos para el año 2030”.**

### Sobre los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible en la agenda 2030 ¿en cuáles considera que se han avanzado o desarrollado más y por qué?

Creo que vamos con cierto retraso porque en el año 2019 van a cumplirse los 4 años desde que se aprobaron y desafortunadamente hoy he leído un artículo periodístico que decía que probablemente ningún país cumpla los objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030, sino somos capaces de impulsarlos decididamente. Para mí ese impulso tiene que venir por la Universidad. Es la que tiene que liderar el cambio y tiene que liderar también, desde la educación, el conocimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible, la extensión a todas las capas de lo que son y representan y seguramente armonizar esos objetivos con las posibilidades que tienen los grupos de interés.

A mí el que más me gusta de los objetivos es el 17, que es el de la búsqueda para conseguir los 16 anteriores. Si fuéramos capaces de asumir que eso deberíamos hacerlo, es decir, ponernos de acuerdo para sacar adelante estos objetivos, seguramente triunfaríamos.

**“Para mí ese impulso tiene que venir por la Universidad. Es la que tiene que liderar el cambio y tiene que liderar también, desde la educación, el conocimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible, la extensión a todas las capas de lo que son y representan y seguramente armonizar esos objetivos con las posibilidades que tienen los grupos de interés”.**

**Usted ha señalado en más de una oportunidad que los espacios de educación universitarios deberían convertirse en conciencia ética, crítica y social apostando por la ciudadanía. ¿Podría ampliarnos estos conceptos?**

Claro que sí. He pensado y he sostenido durante mucho tiempo que sólo desde de la educación y desde el conocimiento y la cultura los hombres y mujeres somos más libres, más demócratas, mejores profesionales, más cultos, mejores personas, y eso creo que se consigue desde la educación y sin lugar a dudas la Universidad tiene que liderar ese cambio. Porque la Universidad no sólo tiene que enseñar y fomentar la investigación, sino que tiene que cumplir ese rol que yo le asigno vinculado a la conciencia crítica y ética de la sociedad y del conjunto de la ciudadanía. Fundamentalmente por una razón, porque la Universidad tiene que ser capaz de salir a la calle, mezclarse con la gente y formar un todo con la gente. Así lo hace la Universidad Nacional de La Plata.

**¿En ese sentido qué cualidades debería tener un profesional en términos de RS?**

Creérselo. La Responsabilidad Social no cabe en mercenarios y de estos hay muchos. Acá los que caben son los que creen, y debemos excluir a los mercenarios, a los que son capaces de trabajar en Responsabilidad Social como en cualquier otra circunstancia, esto es algo muy importante para el futuro. La palabra que define a la Responsabilidad Social es: compromiso.

**¿Cómo debería ser el compromiso de las nuevas generaciones con respecto a esta temática?**

Debería partir del reconocimiento de que las viejas generaciones algo habremos hecho mal. A mí no me importa pedir disculpas o perdón a las nuevas generaciones porque creo que en nuestra generación nos hemos equivocado, no hemos sido capaces de transmitir un conjunto de valores que serían importantísimo a la hora de poner en marcha todos estos proyectos de los cuales estamos hablando, creo que tenemos que ser capaces de transmitir valores a las nuevas generaciones. Fundamentalmente el comportamiento ético.

**“La Universidad tiene que ser capaz de salir a la calle, mezclarse con la gente y formar un todo con la gente. Así lo hace la Universidad Nacional de La Plata”.**

**¿Cómo nos ve a nosotros como Facultad y a nuestra UNLP respecto al resto del País en cuanto al tratamiento de estos temas?**

Los veo como un referente, se lo he dicho al presidente Tauber hace muy poco. A mí me gusta decir en esta época deberíamos mirar menos a los *influencers* y más a los referentes. No estoy hablando de políticos, sino de instituciones que sean capaces de transformar. Y el mundo se transforma desde la persona, desde la Universidad, desde la empresa y desde los políticos, pero los políticos no quieren escuchar en ciertas ocasiones porque piensan en las próximas elecciones.

**Según su experiencia ¿cuáles son los principales retos en materia RS para nuestro País?**

Creo que son las universidades, singularmente la de La Plata y particularmente esta Facultad, las que tienen que abrir el camino y liderar el cambio. Insisto: liderar es educar y educar en Responsabilidad Social es algo que tiene que partir desde aquí para que, entre todos, hagamos las cosas un poco mejor. ■





# ¿QUÉ BUSCA EL MERCADO LABORAL ACTUAL EN NUESTROS GRADUADOS?

Por: Franco Dall'Oste y María Amanda Plano

Agradecimiento: Prosecretaría de Inserción Laboral FCE- UNLP

¿QUÉ PERFILES INTENTA CUBRIR HOY EN DÍA EL MERCADO LABORAL? SI ANALIZAMOS LOS DATOS QUE SE DESPRENDEN DE LAS BÚSQUEDAS LABORALES QUE OFRECE LA PROSECRETARÍA DE INSERCIÓN LABORAL, A TRAVÉS DE CONVENIOS, ACUERDOS Y EL DIÁLOGO DIARIO CON EMPRESAS DE LA REGIÓN, PODEMOS CONSTRUIR UN PANORAMA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LAS EXPECTATIVAS PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE NUESTROS ESTUDIANTES Y EGRESADOS.





La Prosecretaría ofrece una serie de facilidades a los estudiantes y profesionales graduados para insertarse en el mundo laboral, tanto a empresas privadas como a organizaciones sociales, organismos gubernamentales y otras instituciones de la región que buscan las garantías que una preparación como la de la FCE puede garantizar. Estas estrategias varían y van desde la organización de charlas, una Expo Empleo, Programas de Desarrollo y Formación, búsquedas laborales y programas de pasantías, entre otros.

La articulación con otras organizaciones consiste en un

formulario que estas completan detallando los requisitos que serán considerados para el puesto que están ofreciendo. Una vez recibido el mismo, desde la Prosecretaría se envían CV's de alumnos y graduados inscriptos en la base de datos (donde se cuentan alrededor de 1000 aspirantes) que se ajusten al perfil solicitado.

Del total de las búsquedas de empleo que realizaron las empresas durante el año 2018, mediante formulario, el 66% se orientan perfiles de la carrera de Contador Público, Licenciados en Administración o, indistintamente, Contadores y Licenciados.



Fuente: 2018 Encuesta de Escasez de Talento - ManPower Group

## Las búsquedas en contexto

La búsqueda de contadores jóvenes es una de las principales preocupaciones en el mercado laboral actual. El cambio y la modernización del perfil de estos egresados los convierte en un target especial para ocupar posiciones en las grandes empresas de consultoría y auditoría. Esto, sumado a que, según estadísticas de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación (SPU), la cantidad de inscriptos y egresados de la carrera de Contador Público tendió a amesetarse en los últimos años, hace que sean muy solicitados en el mercado actual.

Es más, según un informe anual de Escasez de Talento de *Manpower Group*, los contadores representan la séptima posición más difícil de cubrir por las empresas en la Argentina. Es decir, que la demanda ha crecido considerablemente más que el egreso de estos profesionales, creando un entorno favorable para el desarrollo en esta área. Por otro lado, el contexto actual implica un mayor foco por parte de las compañías en áreas de control financiero, impositivo y contable.

En este sentido en la FCE, en el año 2018, la Prosecretaría recibió solicitudes para contadores por parte de empresas y organismos, con perfiles que se concentraron en lo administrativo contable en primer lugar, seguido por liquidaciones impositivas y por liquidaciones de sueldos en segundo lugar. De estas últimas, la totalidad provienen de estudios contables, mientras que para las liquidaciones impositivas, el 67% de los casos provienen de estudios contables y el 33% restante de empresas privadas.

En el año 2019, el 64% de las solicitudes recibidas se vincularon a ofertas destinadas a cubrir asistencia y análisis contable (29% de los casos), administración y finanzas (21%) y liquidaciones de sueldos e impositivas (14%).

“Hoy hay pleno empleo para los contadores”, aseguró Pablo Granado, director de Recursos Humanos de PwC Argentina, una de las empresas de consultoría y auditoría más importantes del mundo, en una nota publicada en diario Clarín en el 2018. “Es una carrera que te permite trabajar en administración, en finanzas, en compras,

en marketing (...) en casi todas las áreas de la organización”. Durante el último 2017, PwC contrató en Argentina a 760 personas de las carreras económicas: 400 contadores, 330 licenciados en Administración y 30 licenciados en Economía.

Otro aspecto que se resalta, en este sentido, es la búsqueda de perfiles que cuenten con las “habilidades blandas”. Según Granado, “cuando nosotros vamos a buscarlos, más allá del tema técnico, evaluamos otras habilidades más blandas, como la proactividad y la capacidad de comunicación. Creo que, a futuro, la carrera tiene que incluir todas estas cosas”.

Otro perfil que se busca, en medio de las reestructuraciones que están atravesando muchas de las empresas que operan en el país, es el que se vincula a la mejora de la gestión de procesos, para la mejora de la competitividad. En este sentido, los licenciados en Administración y Economía que se vinculan con estas áreas de desarrollo encuentran un terreno fértil para acceder a cargos de gerentes o asesores que permitan revisar estructuras organizacionales en busca de optimizarlas.

Según los datos de la Prosecretaría de Inserción Laboral, los puestos más solicitados por las diferentes empresas y organismos orientados a la carrera de Licenciatura en Administración en 2018, tuvieron que ver con el seguimiento y gestión de proyectos, y análisis de precios y responsables del área de compras (el segundo de los perfiles más buscados según el informe de *Manpower Group*). Mientras que para este año se destaca la gestión de procesos administrativos.

Por otro lado, para la carrera de Licenciatura en Economía, se recibieron solicitudes principalmente de organismos públicos, vinculados a tareas de análisis estadísticos y control, seguimiento y ajuste de convenios y proyectos.

En el año 2018, según datos de la Prosecretaría, las publicaciones orientadas a empleos relacionados a la carrera de Licenciatura en Turismo (66% de las ofertas de empleo son para cubrir puestos en Empresas de Capital Federal), buscaban cubrir principalmente

puestos de asistente de producto, senior *travel consultant*, senior de turismo emisor y de turismo de ventas, operador, ejecutivo de cuentas de grupos para operador receptor, prácticas en el sector hotelero.

Esta industria ha representado en los últimos años buenas oportunidades de desarrollo, no sólo para los profesionales vinculados al sector, sino para el País en general. Según datos de Google News Lab, que analizó búsquedas relacionadas con viajes y turismo entre 2004 y 2016, la categoría más buscada fue la de ciudades. En ese sentido, por ejemplo la Ciudad de Buenos Aires, ha desarrollado fuertemente este sector que contiene el 7% del empleo registrado, siendo actualmente la séptima actividad más importante, por encima de la construcción.

Es en parte por esto que la Licenciatura en Turismo ha sido una de las carreras que más creció en las últimas décadas: hoy en día se dicta en 48 universidades del País, habiendo duplicado la

cantidad de alumnos hasta llegar a alrededor de 15 mil personas en la actualidad. El perfil en este sentido, se enfoca en profesionales con excelentes habilidades interpersonales y conocimiento para difundir el destino. A su vez, esta industria se caracteriza por el ingreso de muchos jóvenes al mercado: cerca el 38% son menores de 30 años, según la Encuesta Permanente de Hogares del Indec (2017).

Es de destacar en este sentido, el rol que desempeña la Prosecretaría de Inserción Laboral en la FCE, no sólo como una mera articulación entre organizaciones y posibles candidatos a ocupar puestos de trabajo por parte de estudiantes y graduados, sino también como construcción de acciones que tienden a retribuir a la comunidad las herramientas que esta ofrece a través de la Universidad Pública, a contribuir al desarrollo regional y poner en valor el conocimiento académico. ■

## TESTIMONIO: ELIAS MUNGUIA

Realizó, a través de un convenio entre la FCE y la Contaduría General de la Provincia de Buenos Aires, una pasantía con el objetivo de dar apoyo a los diferentes organismos que integran la administración pública provincial en la implementación del SIGAF (Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera). Actualmente se desarrolla profesionalmente como Contador en el área de Contabilidad Analítica y Centralizada de la Contaduría General de la Provincia.

### ¿Qué valor crees que le dio tu paso por la Facultad a tu desarrollo profesional?

En mi caso, considero que el paso por este régimen tiene un valor enorme, y fue gracias al programa de pasantías que pude insertarme en el mercado laboral dando mis primeros pasos.

Cuando comencé las pasantías aún me quedaban un par de meses para recibirme, por lo que considero como una gran ventaja que el programa permita desarrollar tareas laborales y de estudios en conjunto. Es por esto que mi desarrollo profesional se encuentra muy marcado por esta experiencia: fue a través de ella que culminé mis estudios y realicé los primeros pasos como profesional.

### ¿Cómo fue tu experiencia en las pasantías? ¿Considerás que fue una experiencia enriquecedora?

Realizar las pasantías fue una experiencia altamente positiva por muchas causas: primero porque me dio la oportunidad de dar mis primeros pasos en el mercado laboral, y segundo porque me brindó un gran aprendizaje profesional, además del contacto con colegas, muchos de los cuales se han convertido en amigos al día de hoy.

Ahora en cuanto a cómo fue mi experiencia, debo destacar que muy positiva, mucho más de lo que esperaba.

La pasantía consistía en un convenio celebrado con la Contaduría General de la Provincia, con el objetivo de dar apoyo a los diferentes

organismos que integran la administración pública provincial en la implementación del SIGAF (Sistema Integrado de Gestión y Administración Financiera). Comenzamos a efectuar dichas tareas dando el apoyo en los diferentes organismos. Con el paso del tiempo, con un grupo de colegas, pasamos a efectuar tareas ya en la Contaduría General de la Provincia y no en los diferentes organismos provinciales. Ya dentro de la Contaduría fui pasando por diferentes áreas con funciones también diferentes, pero todo relacionado al nuevo sistema de gestión.

Hoy me encuentro ya fuera del programa de pasantías de la Facultad y me encuentro desarrollando tareas en el área de Contabilidad Analítica y Centralizada de la Contaduría General de la Provincia con el objetivo de la presentación de los estados contables y cuenta general del ejercicio de 2018.

### ¿Cuál crees que es la importancia de acciones como las que lleva a cabo la Prosecretaría de Inserción Laboral?

Creo que es una función vital dentro de cualquier Facultad, más aún en la nuestra que tiene un rol muy activo. Un área como esta permite tanto a la institución como a todos sus alumnos, poder brindar sus servicios. En particular a los estudiantes y graduados, nos permite poder insertarnos en el mundo laboral de una mejor manera, nos abre puertas y experiencias que si buscáramos de manera individual sería difícil de encontrar.

Además bajo el rol de los coordinadores de estas pasantías el joven profesional se encuentra contenido y guiado en sus primeros pasos.

### TESTIMONIO: MELINA SCERRA

Estuvo como pasante en La Caja de Psicólogos y luego en Seguros Rivadavia. Actualmente está trabajando en Outdoor SRL, enviada a través de un pedido de empleo realizado a la Prosecretaría de Inserción Laboral.

### ¿Qué valor crees que le dio tu paso por la Facultad a tu desarrollo profesional?

El valor que considero que le dio la Facultad a mi desarrollo profesional es bastante amplio. Va desde lo académico, que en cierto punto lo considero esencial ya que en este momento desarrollo tareas estrictamente contables como analizar cuentas y cargar facturación, pero también me ayudó a organizarme y a trabajar en equipo, gracias a las estrategias aplicadas en las diferentes materias.

### ¿Cómo fue tu experiencia en las pasantías? ¿Considerás que fue una experiencia enriquecedora?

Mi experiencia con las pasantías fue muy buena, ya que si bien no estaba relacionado a la carrera aprendí, cómo hablar con gente, redactar correos para altas gerencias y el manejo interno de una gran empresa. Considero que mi experiencia fue muy enriquecedora tanto en lo personal como profesional.

### ¿Cuál crees que es la importancia de acciones como las que lleva a cabo la Prosecretaría de Inserción Laboral?

Las acciones que lleva a cabo la prosecretaría creo que suman mucho valor a la Facultad. A través de ella, los alumnos nos sentimos motivados por el hecho de tener un lugar que nos pueda brindar la posibilidad de conseguir un trabajo relacionado a la carrera, más aún teniendo en cuenta la incertidumbre que hay en este momento en el País. A su vez, el seguimiento que hacen es muy bueno ya que el contacto es constante.





Maximiliano Abdala. Presidente del Centro de Graduados FCE-UNLP

# “LA INSPIRACIÓN EXISTE, PERO TIENE QUE ENCONTRARTE TRABAJANDO”

## Por: Maximiliano Abdala

Egresé en el año 2012 de la carrera de Contador Público y, actualmente, soy el presidente del Centro de Graduados de nuestra Facultad. Agradezco el espacio cedido para presentarme ante los nuevos graduados, poniéndome así a su disposición para canalizar sus inquietudes y pedidos.

Es un orgullo representar a la Institución que conocí siendo estudiante y que año a año vi crecer y nuclear a todos los graduados, por lo que en el 2013, una vez egresado, me encantó la posibilidad

de poder formar parte y, desde ese lugar, continuar con todo lo que se venía haciendo.

La Comisión Directiva elegida para el período 2019-2022, presenta como particularidad la incorporación de graduados de todas las generaciones y todas las carreras de nuestra Facultad, teniendo el importante desafío de continuar con los logros de las gestiones anteriores, sumado a la incorporación de dirigentes más jóvenes que serán los futuros conductores de nuestro Centro.

## “La Comisión Directiva elegida para el período 2019-2022, presenta como particularidad la incorporación de graduados de todas las generaciones y todas las carreras de nuestra Facultad”.

Contamos con varios objetivos, principalmente, poder llegar a todos los graduados que hoy no pueden seguir capacitándose por estar distanciados físicamente de nuestras aulas. Para ello, como titulé este artículo: “la inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”, es así como hoy nos encontramos, por un lado tratando de incorporar nuevas tecnologías, como hicimos a partir de la creación de las aulas virtuales exclusivas para graduados, como así también con el desarrollo de más actividades vía *streaming*: esto ya lo hemos puesto a prueba brindando algunas actividades como por ejemplo el Taller de Ajuste por Inflación. La idea es seguir mejorando nuestra principal fortaleza que son las actividades de capacitación con la incorporación de nuevas tecnologías, para así, poder llegar a los graduados que no tienen la posibilidad de estar de manera presencial en cada una de nuestras actividades; además de seguir articulando actividades con el Área de Posgrado de nuestra Facultad, con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires y demás instituciones que nuclean a profesionales de nuestra rama, como por ejemplo, la Asociación Argentina de Presupuesto Público (ASAP). Considero que entre todos, podemos llegar a cumplir ese objetivo en esta gestión.

Por otro lado, estamos tratando de incorporar una nueva forma de llegar a cada graduado a partir del armado de un portal, realizando envíos de *newsletters* o armando foros web que sirvan para

canalizar inquietudes, compartir noticias que a todos nos interesen o también informes de gestión, actualizaciones o bien, para difundir oportunidades laborales, entre otras cuestiones de interés.

Si repasamos las estadísticas de nuestra base de datos, podemos mencionar que en los últimos cinco años han participado más de 5000 graduados de las 150 actividades de capacitación y/o actualización realizadas.

En lo que va de este 2019, pese a las dificultades económicas que nos atañan, han participado más de 600 profesionales en algunas de las 18 actividades de capacitación realizadas. Cuatro de las cuales, se pudieron transmitir vía *streaming* gracias a los servicios prestados por nuestra Facultad: recursos humanos (personal no docente), recursos de infraestructura y de tecnología (aula apta para videoconferencias y página web).

## “En los últimos cinco años han participado más de 5000 graduados de las 150 actividades de capacitación y/o actualización realizadas”.

El Centro de Graduados es hoy una institución con casi 35 años de existencia, continuidad que ha permitido el crecimiento de actividades culturales, sociales y académicas que no debemos desatender. Todo ello fue posible de alcanzar gracias al trabajo del equipo de graduados, un staff de apoyo administrativo que se encuentra día a día en pos de brindar atención personalizada a cada profesional y, además, gracias al aporte que nos brinda la gestión de nuestra Facultad, poniendo a disposición aulas, personal no docente y áreas específicas, como la Unidad de Comunicación que

“Todo ello fue posible de alcanzar gracias al trabajo del equipo de graduados, un staff de apoyo administrativo que se encuentra día a día en pos de brindar atención personalizada a cada profesional y, además, gracias al aporte que nos brinda la gestión de nuestra Facultad, poniendo a disposición aulas, personal no docente y áreas específicas, como la Unidad de Comunicación que nos ayuda en la difusión de cada actividad”.

nos ayuda en la difusión de cada actividad.

Para ir finalizando los invitamos, a través de este medio, a las próximas actividades a desarrollar en nuestro segundo semestre como: el taller Impositivo para nivel inicial, el curso sobre Presupuesto Público y el Sistema SAP FI (Módulo Finanzas), el taller de *Community Manager*, el taller sobre Modelos de Negocios, el taller práctico intensivo sobre Liquidación de Sueldos y el curso de Informática sobre Excel y Tablas Dinámicas.

Los interesados podrán encontrar más información y realizar una preinscripción en la página web de la Facultad. ■

---

Contacto de graduados:

✉ [graduados@econo.unlp.edu.ar](mailto:graduados@econo.unlp.edu.ar)

f [centrodegraduadoseconomicasunlp](https://www.facebook.com/centrodegraduadoseconomicasunlp)

🐦 [@graduadosecono1](https://twitter.com/graduadosecono1)

📷 [@graduadoseconomicas](https://www.instagram.com/graduadoseconomicas)

📞 221-6552181

## 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@segurosrivadavia.com](mailto:info@segurosrivadavia.com) - [www.segurosrivadavia.com](http://www.segurosrivadavia.com)

f/segurosrivadavia





# CROWFUNDING INMOBILIARIO: CÓMO INTEGRAR AL PEQUEÑO AHORRISTA A UN NEGOCIO MILLONARIO

Por: Franco Dall'Oste

LA APARICIÓN DE LAS *FINTECH* DEDICADAS AL *CROWFUNDING* INMOBILIARIO YA CAPTÓ LA ATENCIÓN DE MÁS DE 30 MIL AHORRISTAS ARGENTINOS, QUIENES TIENEN LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR INVERSIONES DE BAJO MONTO EN INMUEBLES *PREMIUM* CON PROYECCIONES DE RENTABILIDAD MUY ATRACTIVAS. PARA ELLO, SÓLO DEBEN REGISTRARSE EN UNA PLATAFORMA Y ELEGIR EN QUÉ PROYECTOS INVERTIR SUS AHORROS EN DÓLARES, TODO SIN MOVERSE DE SU CASA.





En Argentina, según datos de *Schroders*, sólo el 16% de los depósitos en dólares corresponden a bancos y grandes empresas, mientras que el 84% restante, pertenecen a clientes minoristas. Esto, sumado a un contexto de inflación y crisis, genera un territorio muy fértil para el *Crowdfunding* inmobiliario: un sistema de inversión que requiere de montos mínimos bajos, y que ofrece remuneraciones muy tentadoras junto a la seguridad de poder diversificar la participación en un mercado inmobiliario tradicionalmente confiable.

Según las estadísticas que ofrece la administradora internacional de fondos, el 93% de los ahorristas tiene menos de u\$s 100.000, por lo que la posibilidad de invertir montos que van desde los u\$s 1000 es una gran ventaja para atraer a clientes que normalmente quedaban fuera de este tipo de mercado. A través de esta modalidad, cualquiera puede comprar participaciones en un fideicomiso en el que se escrituran inmuebles de proyectos *Premium* tanto nacionales como internacionales, mientras que la *fintech* se ocupa de negociar el valor de compra mayorista, de alquilarlo y/o venderlo para lograr

rentabilidades de hasta dos dígitos.

En este sentido, si bien la arquitectura y la construcción son normalmente considerados como un negocio confiable, muchas veces resulta inalcanzable para los ahorristas poder realizar estas inversiones, al menos en los proyectos tradicionales. En CABA, por ejemplo, estos montos van desde los u\$s 1700 por metro cuadrado en Villa Riachuelo a los u\$s 5600 en Puerto Madero.

Pero ¿qué significa invertir en un *crowdfunding*? Significa participar de una red de financiación colectiva que, a partir de herramientas digitales, permita que un proyecto se pueda desarrollar y concretar gracias al aporte de pequeños y medianos aportantes. Es una herramienta que ha dado mucho resultado en proyectos culturales, artísticos y sociales, y que en este caso, tiene como objetivo la compra de activos inmobiliarios. De esta forma, no sólo se está cooperando con proyectos que de otra forma no tendrían un sustento financiero, sino que se entra a un negocio que ofrece un ahorro seguro a la vez que da la posibilidad de obtener altas rentabilidades en dólares.

Si bien es necesario participar a través de la moneda norteamericana, algunas *fintech* permiten a quien invierte también participar con pesos argentinos, monto que la fiduciaria se encarga de transformar a dólares dentro de las 72 horas, y que puede llegar a obtener rentabilidades de entre el 25 y 35%. Además, como el monto de financiación no implica una erogación tan alta para el ahorrista, es posible diversificarlo en diferentes proyectos, atomizando así el riesgo que implicaría normalmente una inversión inmobiliaria (en donde al implicar una cantidad muy alta, el dinero está puesto en un sólo proyecto, lo que aumenta considerablemente el riesgo).

¿Y qué tipo de proyectos se pueden encontrar? Desde ideas arquitectónicas vanguardistas con un alto riesgo pero con tentadoras perspectivas de rentabilidad, a desarrollos inmobiliarios más previsibles y seguros; las opciones no paran de crecer. Este es el caso por ejemplo, de *Remeros Beach* (*remerosbeach.com*) que invita a participar de “un desarrollo inmobiliario que tendrá tres barrios y se distingue de cualquier otro emprendimiento por su protagonista única: una *Crystal Lagoons®* (laguna artificial) de 3,5 hectáreas que transforma cualquier destino en una playa paradisíaca”; o en proyectos solidarios de inversión social, como por ejemplo los que lleva adelante la organización TECHO para la construcción de viviendas de emergencia.

Otras de las *fintech* de *crowdfunding* inmobiliario que se encuentran operando en el País son:

### Crowdium

Permite invertir a cualquier persona física o jurídica, mayor de 18 años, residente en Argentina y que posea una cuenta corriente en un banco Argentino. El monto mínimo para invertir por el canal web es de 25.000 pesos, y permite diversificar la inversión en más de un proyecto a la vez, con periodos de inversión de entre 3 y 4 años.

### Grupo Konstruir

Permite a los interesados invertir en proyectos inmobiliarios a través de dos instancias: una cuando el proyecto arranca y las unidades se ponen en venta, dando al comprador la posibilidad de adquirir el 100% de la propiedad o solamente un porcentaje de la misma (por ejemplo uno o pocos metros cuadrados); y otra cuando las unidades se venden y los inversores reciben una suma

de dinero. A su vez, la construcción del emprendimiento cuenta con la seguridad de la figura legal del fideicomiso o sociedad de responsabilidad limitada y garantía de lote.

### Crowdfunding Inmobiliario Argentino

Ofrece dos formatos de inversión. El tradicional, que propone invertir en unidades funcionales de manera colectiva, pudiendo participar hasta 10 inversionistas por cada una. Al finalizar el inmueble se ofrecerá a la venta y, una vez concretada la misma, el inversor puede retirar su inversión con la utilidad correspondiente. En el momento de la liquidación de la cuota-parte tendrá la oportunidad de reinvertir en nuevas propiedades. De esta forma, encadenando las inversiones, se estima que en el término de 8/9 años, el inversor, puede ser propietario al 100% de un departamento de características similares a aquellos en los que ha estado invirtiendo. El otro formato es *crowdfunding* renta, el cual se basa en la capacidad de invertir en desarrollos de unidades dedicadas a la «renta colectiva», básicamente diferentes formatos de propiedades que se destinarán a alquiler. Para invertir en algunos de estos formatos la cuota mínima es del 10% de la propiedad.

### Estudio Zabala

Ofrece un sistema de inversión por módulos bajo el concepto de *crowdfunding*, o la unión de esfuerzos de pequeños inversores para adquirir terrenos o para la construcción de unidades de viviendas. Este es un jugador que tiene más de 20 años de experiencia en el mercado tradicional.

### Sumar Inversión

La *fintech* divide el costo de los proyectos en módulos de inversión de US\$ 1.000 permitiendo la posibilidad de participar de uno o más proyectos simultáneamente. Las propiedades son la garantía real de la inversión y el valor de cada módulo es fijo y no se ajusta por inflación. Con los aportes recibidos se financian las obras y una vez finalizadas, las comercializa en el mercado generando así la rentabilidad esperada de doble dígito y en dólares. A su vez, ofrece la posibilidad de donar en proyectos solidarios de inversión social a través de un convenio con la organización TECHO. ■

# DEFENSAS DE TESIS DE POSGRADO

## 1ER SEMESTRE 2019

### DEFENSAS REALIZADAS

#### DOCTORADO EN ECONOMÍA

**Tesista:** Cecilia Velázquez

**Tema:** "Fecundidad adolescente y educación ¿causa o consecuencia? Evidencia para Argentina y Uruguay"

**Tesista:** Cecilia Parada

**Tema:** "Políticas públicas y sus efectos sobre el comportamiento de los individuos. Estudios empíricos para Uruguay"

#### DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**Tesista:** Virginia Sahores Avalis

**Tema:** "Gestión del turismo en Sitios Patrimonio Mundial en Serie. Desafíos para una gestión sostenible del turismo en el marco de los procesos de globalización".

**Tesista:** Álvaro Patricio Carrillo-Punina

**Tema:** "Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas".

**Tesista:** Altamirano Salazar Washington Aníbal

**Tema:** "El gobierno corporativo y el rendimiento empresarial modelo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador".

**Tesista:** Estefanía Solari

**Tema:** "Metodología para la medición de prácticas de Responsabilidad Social Empresaria".

#### ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SALUD

**Tesista:** Eliana Martino

**Tema de TFI:** "La gestión del proceso de comunicación del Programa de Salud Sexual y Reproductiva (SER) del Instituto de Obra Médico Asistencial (IOMA) en La Plata 2006-2017".

#### MAESTRÍA EN ECONOMÍA

**Tesista:** Leonardo Peñaloza Pacheco

**Tema:** "El impacto del éxodo migratorio de venezolanos sobre los salarios reales de Colombia".

**Tesista:** Federico Christmann

**Tema:** "¿Es siempre PPP la mejor opción? PPP vs. otras formas contractuales en proyectos de infraestructura".

#### MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS

**Tesista:** Macchioli Mariano

**Tema:** "Determinantes económicos, fiscales y productivos de la recaudación de tasas municipales".

**Tesista:** Croce Máximo

**Tema:** "Inversión pública en el desarrollo del capital mental".

**Tesista:** Salama Andrés Carlos

**Tema:** "Estructura de mercado del sector de la navegación fluvial en la cuenca del Paraná".

#### ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO

**Tesista:** Ferrario, Fabián Horacio

**Tema de TIF:** "Premisas básicas para la reforma administrativa en la gestión pública bonaerense".

**Tesista:** Manes, Eugenia

**Tema:** "Nueva Ley de contrataciones de la Provincia de Buenos Aires y su vinculación al control".

**Tesista:** Lima, María Elena

**Tema:** "Sistema único e integrado de liquidación de sueldos en la administración pública provincial".

**Tesista:** Reggi, Andrés Ignacio

**Tema:** "Análisis de la Norma Internacional para Entidades Fiscalizadoras Superiores - La materialidad al planificar y ejecutar una auditoría - Y su aplicación en la Provincia de Buenos Aires".

**Tesista:** Petricca, María Lorena

**Tema:** "El Honorable Tribunal de Cuentas - Auditoría de la Cuenta y Fallo".

**Tesista:** Noms, Lucas Sebastián

**Tema:** "Implementación de las Auditorías de Desempeño para el Sector Público en la Provincia de Buenos Aires".

**Tesista:** Fernández Sansone, Enrique Rafael

**Tema:** "Sistema previsional público de la Provincia de Buenos Aires".

#### 7ma cohorte de la Especialización en Tributación

**Graduado:** Javier Abel Ruggiero

### DEFENSAS PROGRAMADAS

#### MAESTRÍA EN ECONOMÍA

**Tesista:** Sabrina Lozano

**Tema:** "El efecto en el bienestar por el cambio en los precios relativos en Argentina Una estimación en base a características distributivas".

**Tesista:** Matías Daniel Fernández

**Tema:** "Diferenciarse para no competir: escogiendo sistemas de remuneración bajo competencias estratégicas".

#### DOCTORADO EN ECONOMÍA

**Tesista:** Noelia Garbero

**Tema:** "Globalización y apertura comercial en las provincias de Argentina: consecuencias fiscales, distributivas y de pobreza".